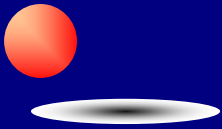


Camilla Funck Ellehave & Dorte Marie Søndergaard



# **Køn i den Finansielle Sektor**

## ***Forestillinger, Fikseringer og Forandringer***

VIFA  
2. delrapport

*Institut for Pædagogisk Psykologi*  
*Danmarks Pædagogiske Universitet*

## Forord

Rapporten, *Køn i den Finansielle Sektor: Forestillinger, Fikseringer og Forandringer*, indgår som anden og sidste delrapport i projekt "Kvinder i ledelse", der er finansieret af VIFA – Videnscenter for Finans. Formålet med projektet er at udvikle viden om, hvordan de finansielle virksomheder vil kunne ændre fordelingen mellem mandlige og kvindelige ledere, så den i højere grad afspejler fordelingen mellem mandlige og kvindelige medarbejdere generelt. En sådan afspejling anses for at øge sandsynligheden for, at sektoren udnytter de bedst kvalificerede medarbejdere uanset køn i deres ledelsesrekruttering.

Det overordnede projekt har to delmål: 1) at identificere resultatskabende initiativer og sandsynliggøre disse initiativers generelle relevans indenfor og/eller på tværs af organisationerne; 2) at udpege centrale intraorganisatoriske faktorer i de medvirkende organisationer, der indvirker på det underrepræsenterede køns advancementsmuligheder. Den første delrapport, *Køn i den Finansielle Sektor: Initiativer og Resultater 1995-2006*, havde fokus på det første af disse delmål. Denne rapport, som udgør anden del, har fokus på de intraorganisatoriske faktorer.

*Køn i den Finansielle Sektor: Forestillinger, Fikseringer og Forandringer* bygger på interview med medarbejdere fra den øverste ledelse i de medvirkende organisationer. Rapporten undersøger de kulturproducerende typer af kræfter, der arbejder i organisationerne, og som blandt andet anvender køn som distinktionsredskab i de ordensskabende processer.

Man kan vælge forskellige læsestrategier som sin vej ind i rapporten. For de læsere, der gerne vil kende analytikkens præmisser og have begrebsapparatet på plads før mødet med de empiriske indblik kan det være en fordel at læse rapporten fra side 1 og fremefter. De læsere, der hellere vil møde analyserne først og vente med at sætte sig ind i det begrebsapparat, der har frembragt dem, kan med fordel starte læsningen på side 11. Vi håber, at rapporten vil være inspirerende læsning, uanset om man vælger den ene eller den anden vej gennem siderne.

Problematikken omkring kvinder i ledelse er kompleks og mangefaceteret. Det synes både vi og de direktører, vi har interviewet til rapporten. Problematikkens kompleksitet medfører, at det ikke bare bliver muligt, men måske helt nødvendigt, at være i stand til at se problematikken fra mange forskellige vinkler. Også det prøver både vi og vores informanter. Rapporten her er således vores blik på vores informanters blik på problematikken. Hvordan vores blik er formet bliver beskrevet i indledningen, og vores informanters mange forskelligartede blik på problematikken vil blive præsenteret i analysen. Ønsket om at give læseren en så rig adgang til empirien som muligt gennem brugen af citater og det samtidige ønske om at fatte os i korthed sætter i nogen grad modsatrettede fordringer. Det har været nødvendigt at præsentere citaterne i relativt korte sekvenser og alligevel håbe, at sekvenserne er omfattende nok til at gøre de betydninger, interviewpersonerne trækker på, indfølelige og genkendelige. De korte citater kan imidlertid nogle steder medføre, at informanternes udtalelser fremstår som noget radikale, måske endog grænsende til det karikerede. Det mener vi dog i højere grad skyldes det format, vi har valgt og problemstillingens beskaffenhed, end det skyldes informanterne, som vi har opfattet som helt almindelige, sympatiske og refleksive aktører i dansk erhvervsliv anno 2006.

Forord.....	2
INDLEDENDE PRÆMISSER .....	4
Kønnede selvfølgheder .....	6
Fokus på betydningsdannelserne .....	7
Analysernes præmisser .....	9
Undersøgelserdesign og metode .....	10
KØNNEDE BETYDNINGER I DEN FINANSIELLE SEKTOR .....	11
1. Kvinderne søger ikke – så måske er det ikke et problem.....	12
2. Kvinderne lever ikke op til kravene – et problem, man vanskeligt kan gøre noget ved.....	18
3. Kvinderne stoppes af ting udenfor organisationens rækkevidde – ergo er det ikke et (organisatorisk) problem .....	28
4. Vi taler ikke om problemet – så måske er det ikke et problem.....	36
5. Det har ganske vist været eller bliver nok et problem på et tidspunkt – men lige nu er det ikke et problem .....	37
6. Kvinder er anderledes – sådan er nu det .....	40
KONKLUSIONER.....	45
LITTEATURLISTE .....	47

## INDLEDENDE PRÆMISSER

Denne rapport handler om køn og ledelse i fire organisationer indenfor den finansielle sektor i Danmark.. Rapporten tager spørgsmålet om kønssegregeringen i de øverste ledelseslag op til overvejelse – nærmere bestemt spørgsmålet om, hvordan segregeringens produceres og vedligeholdes indenfor organisationernes mure.

Kønssegregering produceres ad mange forskellige kanaler og gennem mange forskellige typer af kræfter. Almindeligvis fokuseres der i undersøgelser af denne art på kræfter enten indenfor eller udenfor virksomhedernes mure. Biologiske kønsforskelle, diskriminering og misogyni, forskelle i opdragelse og deraf følgende ansvarsfordelinger, når det gælder arbejde og familie, er blot nogle af de mulige kræfter, der i reglen hurtigt bringes i spil, når de fleste mennesker begynder at overveje årsager og sammenhænge. Det er den form for forklaringer, der hører til i almindelig common sense, og ligger som umiddelbart tilgængelige diskurser på tværs af hverdagsliv indenfor og udenfor landets arbejdspladser. Denne rapport har imidlertid ikke til hensigt at afgøre, hvilke af de nævnte eller andre kræfter, der må antages at være virksomme, endsiige mest tungtvejende.

Hensigten med rapporten er i stedet at se på de *organisationsinterne bidrag* til segregeringens opretholdelse. Vores interesse er i stedet rettet mod, hvordan de pågældende kræfter bliver sat i spil i forhold til at forstå, forklare og forholde sig til den nuværende, endog meget, kønsskæve fordeling af topledelsesposterne i de behandlede organisationer. Rapporten er tænkt som en hjælp til organisationernes udbedring af forholdene, men den er ikke en hjælp af typen 'konsulentrapport-med-indbygget-værktøjskasse'. Man kan også sige, at den er tænkt som et refleksionsredskab til de kræfter indenfor organisationernes mure, der ønsker den kønsskæve balance ændret. Og her hjælper common sense forståelser af, hvad der skaber den nuværende kønsopdeling i ledelseslagene ikke meget.

Begrebet 'diskrimination' bliver for eksempel alt for reduktionistisk til at fungere konstruktivt som refleksionsredskab, når man har med så komplekse kræfter at gøre som dem, der producerer, reproducerer og eventuelt destabiliserer kønnede tilblivelsesprocesser indenfor organisationernes egne mure. Det er vel muligt, at effekterne af de komplekse processer er diskriminerende, hvis man stiller optikken ind på en bestemt vinkel, men vi kan ikke komme ind i kompleksiteten gennem et færdigtænkt diskriminationsbegreb. Og når det gælder biologi og opdragelse, så er der selvsagt tale om nok så vanskeligt tilgængelige kræfter.

Organisationernes medarbejdere, HR-ansatte og ledere har – i hvert fald sådan som forholdene er indrettet i et almindeligt kapitalistisk demokrati som det danske – ingen indflydelse på f.eks. biologiske forhold i medarbejderne kroppe. Og organisationerne har heller ikke nogen mulighed for at gribe direkte ind med anvisninger og diktater i de enkelte familiers forhandlinger om, hvem der skal gives adgang til at vie deres liv primært til hjemmets pligter, og hvem der skal have mulighed for at prioritere karriere og arbejdsliv.

De forhold, som de progressive kræfter i organisationerne derimod *har* indflydelse på, er dem, der handler om de organisationskulturelle processer. Disse kræfter i organisationen kan derfor også påvirke, hvilke af de forskelligartede organisationsdiskurser, der skal være med til at sætte

præmisser for, hvordan organisationerne og deres deltagere kan forstås og mødes. Når den form for præmisser bliver centrale at undersøge, er det fordi kulturelle processer ikke bare er tilfældige om end interessante fænomener. Kulturelle processer er aktive og producerende kræfter.<sup>1</sup> Kulturelle kræfter og mønstre har altid en socialt ordnende funktion.

De kulturelle kræfter medvirker til en opdeling af verden i udvalgte kategorier (ung/gammel, kvinde/mand, talentfuld/ikke talentfuld, etc.), hvilket ved første øjekast kan forekomme uproblematisk – sådan er det jo bare, og vi har alle brug for en systematik gennem hvilken vi kan få styr på de mange forskellige former af eksistens, som verden tilbyder os adgang til og information om. Men kategorierne er ikke bare et produkt af en særlig verden, de er også producerende for en særlig verden (sopfattelse). Og verden kunne altid blive opdelt i andre kategorier og derved tilbyde andre forståelser af, hvad der kan udgøre centrale kategoriseringer. Verden har ikke bedt om, at blive opdelt på lige netop den måde, som vi i vores kultur har valgt at gøre det på, men måden vi har valgt at gøre det på, bliver særdeles afgørende for, hvad vi selv vil være i stand til at se, forstå og forholde os til. Verdens mennesker kunne jo blive opdelt efter kategorierne lang/kort og meget hår/lidt hår frem for, for eksempel, mand/kvinde, hvid/sort, men det ville ikke være uden konsekvenser for, hvordan vi ville forstå og forholde os til verden, og sikkert heller ikke for, hvordan forskellige kategorier ville blive oplevet gennem levet liv.

De produktive kræfter i kulturelle processer er både til stede i mere omfattende kulturer og i de mange mere afgrænsede og nogle gange samtidige og parallelle kulturer indenfor samme funktionsrum, for eksempel indenfor særlige organisationer. Nogle teoretikere taler om kulturer som net af betydninger (Geertz, 1973, Bruner, 1990), og de tænker disse betydningsnet som nogle, der skaber fælles handlepræmisser i afgrænsede grupper af mennesker. Betydningerne giver de mennesker, der hører til gruppen (samfundet, organisationen etc.) redskaber til at skabe mening i det, der foregår. Kulturerne tilbyder begreber, betegnelser, metaforer, sammenhænge, bud på årsager og forventelighed etc., sådan at menneskene kan dele en viden om – eller blot en orienteringsform og en orienteringsparathed i forhold til – det, de har med at gøre. Kulturer medvirker altså til at producere og vedligeholde særlige net af betydninger, eller betydningssystemer.

Betydningssystemerne tilbyder i den forstand tolkningsrammer, som medlemmerne af disse kulturer kan anvende til både at forstå sig selv og hinanden ud fra, og til at forstå deres fælles virkelighed og praksis igennem (Haavind, 1987, 1994).

---

<sup>1</sup> De teoretiske og metodologiske ressourcer, der er anvendt til rapportens analyser, er hentet hos Bruner (1990), Butler (1990, 1993), Davies (2000), Ellehave (2005), Foucault (1994, 1995), Geertz (1973), Hastrup (1989, 1995), Hasse (2002), Haavind (1987, 1994), Staunæs & Søndergaard (2006a, 2006b) m.fl. Pointen om kulturelle kræfter som aktive og producerende er skærpet i Foucaults diskursive magtbegreb, hvor der tales om diskursive praksisser som formende og skabende, og om magt som distribueret diskurs frem for som noget, nogen har eller besidder. Kulturbegrebet kommer i mange versioner indenfor både psykologisk og antropologisk forskning, men det kulturbegreb, der her anvendes kommer fra nyere traditioner (eksempelvis Geertz, Hastrup og Hasse) og har – selv om der også er mange forskelle på et mere detaljeret teoriniveau i forhold til begrebet om diskursiv praksis – mange fællestræk med den foucaultske analytik. Også kulturbegrebet fokuserer på de mulighedsbetingelser, tilblivelsesbetingelser, som 'kultur' – eller med Geertz 'the webs of significance' som mennesket selv har spundet og spundet sig ind i – stiller til rådighed for kulturens til enhver tid værende deltagere.

Tolkningsrammerne leverer altså både begreber til at gribe og agere i verden med, og de leverer samtidig præmisser for sorteringer i, hvad der kan være vigtigt at se og høre og forstå, og hvad der til gengæld bliver helt uvæsentligt at vide (noget om). For at kulturelle betydninger og tolkningsrammer kan fungere 'ordnende' og 'fælles-skabende' indenfor en given gruppe, så må der etableres regler for, hvilke af betydningerne, der kan sættes umiddelbart til 'forhandling' og som dermed kan forandres, og hvilke der må fastholdes som selvfølgeligheder.

Selvfølgeligheder er de betydninger og tolkningspræmisser, der qua deres netop selvfølgelige og uantastelige karakter, fungerer stabiliserende i systemet. Selvfølgelighederne er ofte så 'selvfølgelige', at deres eksistens bliver usynlig. De færreste kan sætte ord på selvfølgelighederne i deres egen kultur – eller, som nogle ville formulere det, i deres egen diskursive væren.

### **Kønnede selvfølgeligheder**

Interessant nok har de ordener, der etableres med udgangspunkt i køn, for langt de fleste mennesker en sådan selvfølgelig karakter. I Danmark år 2000 plus plus ved de fleste, at køn ikke kommer i endelige udgaver. De fleste ved godt, at kvinder findes i uendeligt mange forskellige versioner, og at det samme gælder mænd. Alligevel lever forestillingerne og betydningsdannelserne, omkring kvinder som homogen gruppe og mænd som homogen gruppe videre som et meget stærkt ordensskabende element i vores kulturelle mønstre. Og det er de forestillinger, der kan være grund til at undersøge nærmere i organisationer med ambitioner om at skrue på deres kønssegregerende kræfter.

Forestillingerne overlever gennem manifestation og reproduktion af ganske stærke betydninger knyttet til begrebspar som for eksempel feminin/kvindelig på den ene side og maskulin/mandlig på den anden. Feminin og maskulin lever gennem deres gensidige opposition – de skal opfattes som modsætninger, og de får deres betydning via fastholdelsen af at disse begreber står i et antagonistisk forhold til hinanden. Ved at fiksere disse betydninger, modstille dem og give dem tolkningslegitimitet – men samtidig erklære, at ikke alle kvinder kun er feminine endsige alle mænd kun maskuline – kan det lade sig gøre at fastholde køn i sin position som fremtrædende betydningsættende præmis *til trods for*, at vi alle dagligt oplever konkrete individer (mænd og kvinder), der modsiger den ordens selvfølgelighed, som betydningerne indirekte påstår – nemlig at alle kvinder er (mest) feminine og alle mænd er (mest) maskuline.

Tolkningsrammerne trækker dernæst hele repertoarer af handle- og forholdemåder, af udtryk og kompetencer, af relateringsformer og måder at fremvise og iscenesætte kroppe på, ind i todelte forestillingsskabeloner, der markerer den ene del af alt dette som maskulint – som *maskulint konnoterede* udtryk og kompetencer etc. - mens den anden del markeres som feminint – feminint konnoterede udtryk og kompetencer (herunder former for motivation, for selviscenesættelse, måder at relatere sig på, etc.). Ikke alle kvinder 'gør' det feminint konnoterede og ikke alle mænd 'gør' det maskulint konnoterede, men tolkningsrammerne sætter præmisser for, hvad man må og vil forvente fra folk – og disse forventninger er tæt forbundet til de kroppe, der leves gennem (Søndergaard 1996).

Med adskillelsen af feminin og kvinde/maskulin og mand, men reproduktionen af eksistensen af noget, man kalder for feminin og for maskulin, kan det altså lade sig gøre for betydningssystemerne at rumme de store variationer mellem kvinder internt og mænd internt – uden at kønsforestillingerne udfordres radikalt. Betydningsdannelsen foregår således: Selvfølgelig kan et individ, der på grund af sin krop er henvist til at blive tolket gennem en særlig side i den kønnede forestillingsskabelon vise sig at gøre noget ikke kvindeligt, for alle kvinder 'er' jo ikke 'kvindelige'. Men indenfor betydningsdannelsens generaliseringer vil 'det kvindelige' alligevel blive forstået som mest naturligt hjemmehørende i individer i kvindekroppe. Så når individer i kvindekroppe gør noget 'ikke kvindeligt' (så som at udføre lederrollen), så er det behæftet med en mistanke om, at hun ikke foretager den pågældende handling helt autentisk og af egen drift. Mistanken vil klæbe til hende som det individ, der således helt aktivt repræsenterer et brud mellem eksistens i kvindekrop og kvindeligt konnoteret forholdet og væren.

Selvom vi altså i Danmark anno 2000 plus plus anerkender kvinders og mænds potentielle adgang til at gøre noget henholdsvis ikke-kvindeligt eller ikke-mandligt (konnoteret) – så vil de usynlige bånd mellem liv i kvindekrop og kvindelighed (og tilsvarende liv i mandekrop og mandlighed) alligevel fungere fastholdende i forhold til særlige praksisser for de respektive mennesker. Det er det, der kommer til udtryk, når en af de ledere (i mandekrop), som vi interviewer, fortæller, at hans kvindelige lederkollega nødvendigvis vil blive testet i sin ledelsesposition på en anden måde end hans mandlige lederkollegaer bliver det – hun gør jo noget (agerer leder i kvindekrop) som 'man' ikke kan tage som en selvfølge, fordi 'man' forstår både hende og hendes funktion gennem de kønnede tolkningsrammer, der udgør så stærk en del af den lokale kulturs ordensskabende kræfter. Tolkninger og forestillinger er altså ikke bare luftige og ligegyldige kræfter. De er kræfter, der manifesterer sig i praksisser, i materialiteter og relationsmuligheder. De skaber virkelighed.

### **Fokus på betydningsdannelserne**

Det er derfor – det er *præcis* derfor – der kan være grund til at sætte organisationernes kulturelle mønstre, deres betydningssystemer og kønnede tolkningsrammer under lup, som et led i bestræbelsen på at udvikle refleksionsværktøjer til brug for de kræfter i organisationerne, der ønsker at bidrage til at minimere kønssegregeringen indenfor de eksisterende ledelseslag.

Betydningerne og tolkningsrammerne er nemlig vanskelige at gennemskue. De fungerer ad subtile kanaler, gennem selvfølgelig måder at forstå og reagere på, gennem interessante blandinger af mønstre for bekræftelse og afvisning – men uanset deres umiddelbare uigennemskuelighed og de tilsyneladende selvfølgeligheder og de ofte umiddelbart helt sympatiske veje, de tager, så er de stærke kræfter, når det handler om at skabe social orden langs kønnede adskillelser.

Betydningerne og tolkningsrammerne fungerer nemlig ikke bare som reaktioner på noget, der er. De fungerer også som skabere af det, der bagefter betragtes som naturligt eksisterende. De måder, som mennesker forstår og reagerer på hinanden på, er med til at skabe de selv samme mennesker som dem, de bliver – en særlig *slags* mennesker, som andre og de selv forstår sig selv som.

Den tanke har været almindeligt accepteret siden Freud, når det gjaldt forståelsen af små børns tilblivelse: små børn bliver jo formet, som dem de er gennem forældrenes interaktion med dem i de første leveår. Ideen i præmisserne for tænkningen i denne rapport er imidlertid den, at den menneskelige tilblivelse (subjektivering) ikke er en proces, der udelukkende finder sted i den tidlige barndom. Den er en livslang proces, og vægten i processen ligger i de stadige og til enhver tid aktuelle formningsprocesser, som alle mennesker udsættes for i deres interaktion med andre. Ideen er videre, at processen ikke kun sker gennem relationen til og spejlingen fra de helt nære, men at den sker i relationerne og spejlingerne fra mennesker og vilkår i en mere omfattende aktionsradius, der rummer alle de praksisser og handlerum, som mennesker er en del af, og som derfor også finder sted på arbejdspladserne.

Betydningerne og tolkningsrammerne på den arbejdsplads, vi bruger det meste af vores vågne tid på, skaber os også dagligt som de medarbejdere og subjekter, vi er – og vi tager skabelsesforslagene til os, reagerer på dem og arbejder dem helt eller delvist ind i os selv blandet med det, vi medbringer andre steder fra. Dette er noget, der sker, selvom vi ikke undervejs tænker over, at det foregår. Den kvindelige leder, der blev 'testet', fordi hun gjorde noget usædvanligt (nemlig at lede og blive genkendt som kvinde) vil reagere på testningen. Den bliver et vilkår i hendes tilblivelsesproces. Men det er ikke et vilkår med et forudsigeligt resultat. Hun kan gøre mange forskellige ting med denne testning.

Hun kan f.eks. tage spejlingsforslaget til sig i form af en selvforståelse, der betyder, at hun heller ikke selv opfatter sig som naturligt berettiget til eller umiddelbart selvfølgelig i sin ledelsesposition. Hun kan tænke, opleve, fornemme ting af typen: Måske er hun så ikke så kompetent alligevel, måske er sådan et lederjob alligevel ikke lige hende, måske er det job så ikke så interessant, som hun havde troet, måske, måske, måske – en masse måske'er, som det bliver hendes opgave at forholde sig til i forlængelse af de andres spejling, i modsætning til hendes mandlige kollega, der ikke blev testet og derfor ikke fik denne ekstra opgave at forholde sig til med i forfremmelsesgave. Hun kan også reagere på andre måder, f.eks. afvise spejlingsforslagets relevans i versionen: Suk, igen, bare fordi jeg tilfældigvis er ankommet i kvindekrop, det her angår altså ikke mig, nu må de simpelthen bare styre sig, eller nu skal jeg f... vise dem, eller og så må jeg jo bare løbe dobbelt så hurtigt og imødegå deres mistanker på løbende basis, eller, eller, eller.

Med disse sidste versioner af reaktionsmuligheder på de pågældende spejlinger, kan hun så risikere videre spejlinger fra omgivelserne som f.eks. 'hård', 'uimodtagelig', 'kølig', eller hvad der ellers kan fremkomme af nye reaktioner – igen en udfordring at forholde sig til, der kan virke som en ekstraopgave for lederen i kvindekrop i modsætning til vilkårene for hendes mandligt markerede lederkollega.

Betydninger og tolkninger er i den forstand aktivt skabende kræfter. Ikke i udgaver, der kan sættes endeligt på formel, testes og forudsiges. Men i processer, der altid må forstås i de konkrete og uforudsigelige bevægelser, de indtager.



Og her vender vi tilbage til common sense forståelserne af kønssegregeringens sammenhænge og årsager. I common sense betydningsdannelser optræder der nemlig også forestillinger om, hvilke årsager til kønssegregering udenfor organisationerne, der virker som aktive elementer i vedligeholdelsen af segregeringen indenfor organisationen. Vi vil aldrig kunne endeligt måle eller endeligt konstatere, om kræfter udenfor organisationen var 'de stærkeste' årsager til denne eller hin kvindes eller mands valg. Men vi vil kunne overveje og analysere, hvordan *forestillinger* om disse eksterne kræfter tages op og anvendes i de organisationsinterne betydningsdannelser. Hvordan anvendes for eksempel forestillinger om kvinders større motivation for hjemmets pligter i tolkningen af kvinder generelt som ledelsestalenter – og i tolkningen og spejlingen af konkrete kvinder som rekrutteringsemner til konkrete ledelsesposter? Hvordan integreres begreber om hormonelle forskelligheder eller idéer om genetiske dispositioner i de organisationsdiskurser, der anvendes til fortælle henholdsvis Jan og Janne frem som oplagte ledelsestalenter og troværdige karrierekometer, eller det modsatte? Og hvordan virker de betydninger tilbage på de mennesker, der mødes af disse betydningsdannelser, som er aktiveret og integreret i selvfølgelige fortællinger og reaktioner? Hvem bliver disse mennesker til, når betydningerne er fodret og næret af biologiske forestillinger og dernæst omsat i tonefald og indforståede blikke, og støttende eller overbærende formuleringer? Det er sådanne spørgsmål, vi vil stille os selv undervejs.

### **Analysernes præmisser**

Hvis vi derfor opsummerende skal sige, hvad rapportens udgangspunkt er, så er det at analysen skal kunne udfordre de kønnede tolkningsrammer i organisationerne, og fokusere på, hvordan de medvirker til at fastholde segregeringen. Vores analytiske fokus er rettet mod de kulturelt ordensskabende og diskursive kræfter i organisationerne, der bidrager til produktionen og reproduktionen af den gældende sociale orden gennem en aktivering af kønnede tolkningsrammer. Vores interesse er at undersøge, hvordan f.eks. common sense forståelser af kønsforskelle – både inden- og udenfor organisationens rækkevidde – tages op og integreres, omdannes og målrettes i organisationsinterne diskursive processer.

Vi kan ikke foretage vidtgående eller tilbundsgående analyser af alle betydningshjørner og betydningspraksisser i de fire involverede organisationer. Men vi kan sende seismografen henover strategisk udvalgte områder i organisationen og vise, hvad der f.eks. vil være at finde, hvis man lægger denne form for analytik til grund for sin nysgerrighed og søgen. I den forstand vil rapporten både kunne vise analytiske 'fund' i form af nye åbninger af aktivt producerende betydningsdannelser og – måske væsentligst – sætte interesserede deltagere i organisationen på sporet af, hvilken form for analytisk søgen, der vil kunne sendes i marken, når problematikkerne omkring kønssegregeringen skal undersøges. Og ikke mindst, når interventioner overfor de kulturproducerende kræfter skal udvikles til mere robuste former for destabiliseringer. Vores håb er derfor, at de kræfter i organisationerne, der ønsker en mindre kønsskæv fordeling af lederstillingerne, med rapporten i hånden, selv vil være i stand til at anvende analytikken til at udfordre både de kræfter vi behandler i rapporten, men i lige så høj grad dem, de selv, med analytikken i hånden, er i stand til efterfølgende at udpege, i deres respektive organisationer.

## Undersøgellesdesign og metode

Rapporten er baseret på empiri indhentet i de fire medvirkende organisationer (Danske Bank, Fionia Bank, Nordea og Nykredit). Empirien består af interview med ni mænd og kvinder, der alle på interviewtidspunktet var positioneret på direktørniveau. Organisationer af den størrelse og art, vi har med at gøre her, har mange direktører. Vi har bestræbt os på gennem interviewene at få adgang til en så varieret vifte af stemmer som muligt indenfor den medarbejdergruppe, som direktørniveauet udgør: Både mænd og kvinder, både medarbejdere fra linie- og fra stabsfunktioner, ansatte fra alle tre landsdele, og med ganske varierende længde af erfaring i direktørstillingerne.

Interviewene blev udført af samme interviewer over en periode på 7 uger i løbet af foråret 2006. Der blev anvendt en semistruktureret interviewguide, som tog udgangspunkt i interviewpersonernes fortællinger om egne karriereforløb og herunder beskrivelser af parallelle forløb, som de havde været vidner til eller havde kendskab til på forskellig vis.

Interviewpersonerne blev inviteret til at levere både beskrivelser, refleksioner og forklaringer undervejs, og også til at tænke specificerende i, hvad der kunne siges at have fremmet og hæmmet deres og andres karrierer. Der blev spurgt til gode råd, som man ville kunne give til nybegyndere på feltet. Og sidst i interviewet blev der spurgt til overvejelser over kønsfordelingen i ledelseslagene i egen organisation, og til eventuelle tanker om grundene til den aktuelle tilstand, om det ønskværdige i en ændring, og om mulighederne for at denne ændring – i fald den blev beskrevet som ønskelig – ville kunne fremmes.

Hvert interview var af mellem en og halvanden times varighed. Alle interview blev optaget på bånd og derefter transskriberet i deres helhed. Analyserne i denne rapport hviler således på transskriptioner af ca. 11 timers interview. For så vidt som der nævnes navne i forbindelse med analyserne, vil der være tale om vilkårlige navne, som informanterne er blevet tildelt i anonymiseringsøjemed. Stednavne, navne på kolleger, identificerbare begivenheder eller tilsyneladende hyppigt anvendte talemåder, der har forekommet os at være forbundet med risiko for identifikation af enkeltpersoner eller konkrete organisationer, er sløret.

Læsers eventuelle, mere konkret udformede nysgerrigheder på 'hvem' og 'hvor' kan med andre ord godt indstilles med det samme: Interviewpersonerne bør betragtes som stemmer, der taler fra positioner i toppen af en organisation fra en specifik branche. Der er tale om stemmer, som bliver til indenfor og igennem den kulturelle orden, og som er dominerende i netop disse kontekster. Stemmerne er i den forstand ikke unikke. Det er stemmer, der opsamler og anvender betydningssystemer, der tilsyneladende er tilgængelige og formentlig – qua de positioner de taler igennem – også legitime og udbredte blandt de deltagere, der er med til at befolke disse kontekster. Og – der er tale om stemmer, der qua de positioner, de taler fra, også må tænkes at have en vis styrke i forhold til henholdsvis reproduktionen og forhandlingen af de gældende betydningssystemer. Som præmissættere bliver direktørstemmerne jo alt andet lige

også interessante i kraft af deres aktive funktion i de fælles kulturproducerende processer.<sup>2</sup> Direktørerne må betragtes som toneangivende og diskursskabende, også når det gælder de betydninger, der produceres og reproduceres i forhold til køn i organisationerne.

Rapportens analyser er arbejdet frem gennem en systematisk gennemarbejdning og destillering af det empiriske materiale. Den analytiske bearbejdning er konkret foregået gennem mange nærlæsninger struktureret af analytiske spørgsmål i flere niveauer (Bacchi, 1999; Søndergaard, 1996, 2005) – og derefter af en analytisk synergiproces, der har samlet og løftet pointer og indsigter til brug for den endelig formidling.

Det analytiske spørgsmål, der indledningsvis blev taget i anvendelse i forhold til empirien, handlede om de bevæggrunde, forestillinger, problemdefinitioner, begreber om køn og ligestilling etc., der anvendes i organisationerne, sådan som disse kom til udtryk gennem de empirisk tilgængelige stemmer.

Det overordnede analytiske spørgsmål har været specificeret i en række underspørgsmål af typen:

- Hvordan fremstilles og forstås den nuværende overvægt af mandlige topledere i den finansielle sektor?
- Hvilke diskursive præmisser trækkes der på i forståelsen?
- Hvilke subjektpositioner muliggøres/vanskeliggøres igennem disse forståelser og betydningsdannelser?
- Hvad/hvem udpeges som problemet?
- Hvilke antagelser baseres fremstillingen på?
- Hvordan foreslås problematikken mødt og håndteret?
- Hvilke konsekvenser har denne fremstilling/behandling af problemet mht. mulige og umulige strategier og indsatser?
- Hvilke aspekter af problematikken usynliggøres gennem den pågældende fremstilling?

## **KØNNEDE BETYDNINGER I DEN FINANSIELLE SEKTOR**

Spørgsmålet om kvinder og ledelse udgør tydeligvis en vanskelig problemstilling, som kun få har helt skrāsikre og endegyldige forklaringer på. De analytiske fremlæsninger af logikker og refleksionspraksisser åbner derfor op for et morads af empirisk tøven og tvivl, modsætninger og afprøvninger – som ikke desto mindre synes at foregå inden for et relativt velkendt repertoire af diskursive mønstre. Mønstrene lægger sig helt overordnet på plads mellem på den ene side biologiske og psykologiserende forklaringstyper, og på den anden side

---

<sup>2</sup> Foucault's subjektiveringsbegreb understreger subjektets tilblivelse som en proces, der foregår gennem en samtidig *underkastelse* under de givne diskursive praksisser (man dannes og danner sig gennem tilbudte betydninger og praksisser), og *kommen til aktiv eksistens* som subjekt gennem de selv samme diskursive praksisser (Foucault, 1994; Søndergaard, 1996/2002). Alle individer er på én gang skabt af og medskabere i forhold til de betydningssystemer og praksisser, der tegner vilkår og selvfølgeligheder i de sammenhænge, hvor de lever deres liv. I meget hierarkiske organisationer er der imidlertid ikke nogen grund til ikke også at tænke denne samtidighed som forskelligt balanceret. Nogle individer vil være relativt mere præmissættende end andre individer i forhold til visse dimensioner af de fælles vilkår – givet deres særlige positioner indenfor såvel formelle som uformelle hierarkier. Ledere udgør med større eller mindre effekt sådanne præmissættere.

problemminimeringsstrategier eller egentlige usynliggørelser og blindhed overfor problemstillingen.

Samme stemmer ser tydeligvis ud til at have adgang til elementer fra flere af disse kønsdiskurser, og de synes uden de helt store vanskeligheder også at være indstillet på at pendle mellem dem afhængigt af det konkrete emne, samtalen er drejet ind på, og måske også af de interesser, der mere eller mindre bevidst ønskes fremmet henholdsvis hæmmet. Vi starter imidlertid analysen her med ganske enkelt at se på interviewpersonernes forklaringer og forståelser, når det gælder den kønsskæve ledelsesrekruttering.

### **1. Kvinderne søger ikke – så måske er det ikke et problem**

En gennemgående måde at forstå og møde problematikken om kønsskæv repræsentation i ledelseslagene tager udgangspunkt i fortællingen om kvinders manglende aktivitet og målrettethed: Kvindelige medarbejdere søger ikke karrierefremmende eller egentlige lederstillinger, gentages det ofte. Og netop det ses som den primære årsag til, at kvinder ikke udgør en lige så stor andel af lederne som mændene.

Den stadigt tilbagevendende formulering på tværs af interviewene er: ”Kvinder søger ikke”, nogle gange suppleret med den forklaring, at ”kvinder vil kunne alle 10 ting, før de søger en stilling, hvorimod mænd ...”, og endelig ”man kan/skal jo ikke tvinge nogen ...”. Her nogle uddrag fra interviewene:

Interviewer: Kan man få andelen af kvindelige ledere til at stige her?

Anders: Nu skal jeg nok lade være med at sige: ’hvis de [kvinderne] vil’, ikke? Jeg kunne jo godt tænke mig at vide, hvorfor de ikke er der, for det er jo ikke, fordi vi forhindrer dem i det. Så kan man sige: ’Har vi en udtalt kultur om, at vi ikke vil se kvinder fremme?’ Nej, det har vi ikke. Så det er jo det gode spørgsmål: ’Hvorfor er det lige, at der ikke er flere?’.

Bjarne stiller sig ligeså uforstående overfor kvindernes passivitet, når han overvejer sagen med udgangspunkt i de filialer han er ansvarlig for.

Interviewer: Du har jo nogle afdelinger under dig. Er der kvindelige ledere i dem?

Bjarne: Det er der så ikke mere.

Interviewer: Hvorfor?

Bjarne: (pause) Det lette svar er, at der ikke har været nogen ansøgere.

Interviewer: Har der da ikke været det?

Bjarne: Det har der ikke. Der har ikke været kvindelige ansøgere. Vi vil meget gerne have kvindelige chefer.

Interviewer: Hvorfor er der ikke nogen kvinder, der gerne vil være chefer i de afdelinger?

Bjarne: Det ved jeg ikke. Det er meget få, man møder. Jeg ved det ikke.

Også hos Claus genfinder vi denne type fremstilling af problematikken.

Claus: Jamen, der er stort set, vil jeg tro, i vores filialer er der lige mange kvinder og mænd, og der er ikke noget hierarki nedenunder, vel. Og når der så skal søges, hvem er det så, der søger? Det er mændene, og hvorfor gør de lige det? Der, i udgangspunktet er forudsætningerne stort set, de er ens. Så det er ikke det.

Erik forklarer den nuværende situation med en overvægt af ledere med mandligt kropstegn på følgende måde.

Erik: Jamen, så har jeg sådan set kun mandlige karriere... Jeg har kun nogle hanner, som jeg tror på kan blive ledere her.

Interviewer: Hvad er det, de gør, som deres kvindelige kollegaer ikke gør?

Erik: Ja, de har f.eks. søgt de stillinger, som de har fået. Der har faktisk ikke været nogen piger, der har søgt de stillinger. De her unge cand. merc.'ere. Der synes jeg, at vi har et problem i den finansielle sektor. Der er mange mandlige højtuddannede, der søger, men der er rigtig få kvindelige.

Flemming bliver spurgt om, hvorvidt en kvinde ville kunne overtage hans job efter ham, og forklarer mulighederne for, at det ville kunne ske, på følgende måde.

Interviewer: Er det en kvinde, der skal overtage dit job?

Flemming: Det synes jeg da var en god ide.

Interviewer: Er hun her allerede?

Flemming: Ikke i min organisation. Der er ikke ret mange [kvinder]. Der er heller ikke ret mange på de pladser, af typen 'på-vej-mod-topleder-stillinger', 'udstillingsvinduerne', hvor der sidder kvinder.

Interviewer: Hvorfor?

Flemming: Det er en kombination af rigtig mange ting. Det er ikke, fordi kvinder ikke kan forvalte sådan et job. Der er også nogle [kvinder], der har det [pågældende type job], som gør det udmærket. Jeg tror, at rekrutteringsgrundlaget af kvinder er mindre. Det har i hvert fald historisk set været sådan, så der er simpelthen færre, der søgte - af kvinder.

Vores ærinde her er ikke, som det også tidligere er fremgået af afsnittet om rapportens indledende præmisser, at gå enten med eller mod de forklaringer og måder at forstå sagens sammenhæng på, som de interviewede giver os adgang til at følge. Vi betvivler således for eksempel ikke hverken Anders', Claus', Flemmings', Eriks eller Bjarnes beskrivelser af søgefrequenser blandt kvinder. Vores analytiske interesse er imidlertid rettet et lidt andet sted hen, nemlig mod betydningsmønstrene i måderne, der ræsonneres på. Og ser vi på de gennemgående forklaringer ovenfor, så er der mindst tre karakteristiske mønstre, der umiddelbart tiltrækker sig opmærksomhed.

Det første, vi bemærker i de analytiske læsninger, er forklaringstypens styrke i de diskurser, som de interviewede trækker på. Forklaringen kvinder-søger-jo-ikke synes at være så udbredt og så ofte gentaget, at den næsten tager form af et mantra. Den bliver en automatiseret formulering, der udpeger færdige positioner til kvinder og mænd – til de, der (her) tales om, og til de der taler. Kvinder bliver de vanskeligt forståelige – vi forstår dem faktisk ikke, vi ved ikke, hvad der

bevæger dem, og hvorfor de er så passive – mænd derimod bliver de forståelige og aktive. I citaterne her er det mænd, der taler mantraet frem – men vi skal senere se, at lige netop denne diskurs også bliver aktiveret i de kvindeligt mærkede interviewpersoners selvforståelse og måder at orientere sig på.

Fremstillingen indeholder en form for kapitulation over for problematikken, og dermed indikerer den en lukning i forhold til det at kunne/ville/skulle søge efter andre eller flere mulige forklaringer. Det ser ud, som om vi har at gøre med en form for endelig, udtalt, men dog indbyrdes afstemt, konklusion, som ikke – heller ikke for informanterne – åbner nye veje videre til at tænke andre årsagssammenhænge frem. Selv blandt de absolut øverste og ellers nok så kompleksitetshåndterende og beslutningskompetente ledere anvendes denne forklaringsform til en grad af selvfavæbning, der forekommer ganske markant. Med denne forklaringsform neddæmpes eventuelle tilløb til at lade sig udfordre af problematikken kompleksitet – resignation bliver den naturlige, den oplagte og helt legitime, reaktion.

Claus aktualiserer, som den eneste informant, en diskurs, der reelt udpeger en måde at bryde kønssegregeringen blandt direktørerne på, men ender alligevel med at resignere overfor problematikken og at fraskrive sig denne mulighed.

Interviewer: Hvad tror du, at der skulle til, hvis fordelingen mellem mandlige og kvindelige ledere skulle ændres?

Claus: Jeg ved det ikke. Jeg synes ikke, at jeg oplever diskriminerende adfærd. Men jeg tror da, det vil jeg sige, men det er så bare en tanke, men altså, hvis vi gjorde det, at vi sagde til os selv, at de næste to direktørudnævnelser, de skulle gå til kvinder. Hvis vi sagde det til os selv, så skete der et eller andet, det tror jeg. Men så er det jo, at vi gør vold på os selv og på det vi tror på. (...) Det er jo kvotering.

Det andet element, der træder frem i måderne at ræsonnere på, ligger i forlængelse af kapitulationsfiguren. Det drejer sig om fraværet af organisatorisk selvransagelse. Tager vi udgangspunkt i de interviewede medarbejdere som nogle, der - givet deres hierarkiske placeringer – netop må antages at have i hvert fald lidt bedre mulighed end de fleste for at medvirke til at definere de gældende vilkår, og de krav og forventninger, der stilles til ledere i deres respektive organisationer, så kunne man måske forvente, at informanternes egen selvforståelse ville rumme forestillinger om egen del af ansvaret for, at de pågældende vilkår, krav og forventninger blev opfattet som attraktive af medarbejdere med både mandligt og kvindeligt kropstegn. Kapitulationsfiguren reproduceres imidlertid så effektivt af de tilgængelige stemmer, at en sådan mulighed bliver helt fraværende og ansvaret fordeles til helt andre sider.

Når Anders, Bjarne, Claus, Erik og Flemming bliver spurgt til, hvorfor der er færre ledere med kvindeligt end med mandligt kropstegn i ledelseslagene i deres organisationer, så benytter de sig alle af ”kvinder” som subjekt i argumentationens sætningskonstruktion. Ingen af informanterne benytter sig af en type fremstilling, hvor subjektet udgøres af eksempelvis organisationen, ledergruppen, stillingsopslaget eller noget helt fjerde. Det er tilsyneladende ikke umiddelbart tilgængeligt, måske heller ikke legitimt, at beskrive situationen som en konsekvens af, at ’organisationen eller stillingsopslaget tiltrækker tilsyneladende særlige .....’, eller at

'ledergruppen har ikke helt fået tag om rekrutteringspraksisserne endnu, men der ....' eller via andre alternative måder at ræsonnere på, der ville åbne for muligheden for at placere ansvaret nye steder.

Måden at anvende og reproducere nogle særlige og uden tvivl umiddelbart tilgængelige diskurselementer i organisationerne på, har i den forstand en klar konsekvens for placeringen af ansvar. Ansvaret for den nuværende fordeling af lederstillinger ligger hos de kvindeligt kropsmærkede medarbejdere – de er i fortællingerne nærmest insisterende passive – og afmagten ligger hos organisationernes ledere. Intet kan de stille op mod kvindernes overmagt i denne sag.

Det tredje mønster vi vil fremhæve i forhold til de diskursive redskaber, som interviewpersonerne anvender, drejer sig om en interessant modsætning mellem generaliseringsmuligheder, når det gælder erfaringsdannelse. I informanternes beretninger om egne karriereveje og om situationerne omkring jobskifte, beretter hovedparten af dem om at blive opfordret til at søge et job eller ligefrem om at blive tilbudt nye job og job højere oppe i hierarkiet uden forudgående ansøgning og uden forudgående at have udtrykt interesse for det pågældende job. Ved gennemgangen af informanternes egne karrierehistorier viste det sig, at dette var en praksis, der var langt mere karakteristisk for informanternes egne erfaringer, end vi indledningsvist havde kunnet forestille os, også selvom vi tager forbehold for, at vores valg af informanter helt ubetinget har givet os adgang til en gruppe særdeles kompetente medarbejdere.

Når informanterne fortalte om deres egne karrierer tonede der således et særegent mønster eller en indbygget systematik frem, i forhold til deres opnåelse af karrierestillingerne. En meget stor andel af de stillinger, de interviewede havde bestridt, eller som de bestred på interviewtidspunktet, var de enten blevet opfordret til at søge eller også var de blevet tilbudt stillingerne uden forudgående ansøgningsprocedurer. Bjarne fortæller for eksempel:

Bjarne: Da jeg så var færdig med det [forrige job], så synes jeg, at jeg havde prøvet meget af de der stabsfunktioner og så tilfældigvis, så var der så en [nuværende direktørstilling] ledig, og den havde jeg egentlig ikke tænkt på at søge, fordi jeg synes, at den var langt væk fra mig. Indtil [nuværende overordnede], han ringede til mig og sagde: 'synes du ikke at ehh...', fordi så synes han, jeg skulle det. Så det var egentlig på opfordring, at jeg så blev direktør.

Claus har tilsyneladende gjort sig nogle lignende erfaringer i løbet af sin karriere.

Claus: Altså, jeg har aldrig søgt et job. Undtagen det allerførste.

Flemmings forklaring sætter den pågældende rekrutteringspraksis på spidsen.

Interviewer: Det lyder ikke til, at du søgte dit første lederjob?

Flemming: Nej, det tror jeg heller ikke, at jeg gjorde. Mon ikke jeg blev bedt om, om ikke jeg ville påtage mig det? Jeg har nu søgt lederjobs. Det er ikke sådan, at jeg aldrig har søgt lederstillinger. Faktisk har det været lidt sådan, at dem jeg har søgt, dem har jeg stort

set ikke fået, hvorimod dem, som jeg har fået, det har været nogle [jobs], som nogen har sagt: 'kunne du ikke tænke dig at tage det job?'

Udover at disse fortællinger blotlægger udbredelsen af en særlig form for uigennemsigtig rekrutteringspraksis, der nødvendigvis må have betydning for indfrielsen af meritokrati idealet (som vi vil vende tilbage til nedenfor) og minoriteters organisatoriske mobilitetsmuligheder, så synes der at være endnu en interessant dimension ved denne praksis. Beskrivelserne af rekrutteringspraksissen indeholder nemlig et indbygget modsætningsforhold mellem på den ene side de erfaringer, de øverste aktører i organisationerne selv har gjort sig, og på den anden side de argumenter, de anfører som forklaring på, at kvinder ikke når de øverste poster. Der synes i beretningerne nærmest at være tale om to forskellige verdener eller to forskellige sæt af karrierepræmisses, som uanfægtet eksisterer side om side indenfor de diskursive praksisser, som informanterne orienterer sig i forhold til og – må vi antage - også handler igennem.

For informanterne giver denne adskillelse imidlertid ikke anledning til sammenbrud i argumentationens logik. Den forekommer tværtimod helt selvfølgelig og oplagt. Informanterne kan ganske enkelt på en og samme tid forklare, hvordan de selv netop ikke har søgt deres nuværende og hidtidige stillinger, og i umiddelbar nærhed af denne beretning fastholde, at en af de primære forklaringer på den ulige fordeling af lederstillinger skyldes kvinders manglende søgning af lederstillinger – uden at de af den grund oplever beretningen som på nogen måde forklaringskrævende.

Ud fra informanternes egne organisatoriske erfaringer bliver konklusionen, at man ikke kan/skal søge karrierefremmende stillinger, men i højere grad vente på, at man bliver opfordret eller udnævnt – men det er tilsyneladende ikke erfaringer, der bare kan generaliseres hen over kønsordenens grænser. Kønnen fungerer tilsyneladende som den imaginære, men ikke desto mindre virkningsfulde, linedragning, der uantastet og uproblematisk kan bremse en sådan erfaringsdannelse relevans i forhold til andre kollegers karrierebevægelser – i fald, der skulle være tale om kvindeligt markerede kolleger.

Og dog – for netop her dukker endnu en modsætning op. Den praksis, der består i at lade sig opfordre syntes nemlig at gælde både de mandlige og de kvindelige informanter. Også kvindeligt markerede ledere fortæller om at bevæge sig opover gennem opfordringer og på initiativ af andre – mænd. Ligesom mænd fortæller om at opfordre kvinder. Der er ganske vist en tendens til lidt færre beretninger af den art fra de kvindeligt markerede interviewpersoner, men de er tydelige som en karrierepraksis, der åbenbart gælder 'ledere' og ikke kun mandligt markerede ledere. Dette forklarer f.eks. om sit forløb.

Interviewer: Der er nogle direktører, der siger, at de aldrig har søgt et job. Er det også karakteristisk for din karriere?

Ditte: Ja.

Interviewer: Hvordan kan det være?

Ditte: Jamen, det ved jeg ikke. Det er igen det, man kunne jo også [gøre noget andet]. Men enten, så lader man sig vel bare vælge og sådan flytte rundt af andre. Det er måske også, fordi man er for sløv, at man ikke ...



At Ditte og Gitte også har været aktører i denne særlige form for rekrutteringspraksis må nødvendigvis betyde, at denne praksis også – i hvert fald ind i mellem og for de åbenlyse talenter – er tilgængelig for talenter i kvindekroppe. Vi overvejer i den forbindelse blot, om ikke de kvindelige medarbejders mere begrænsede muligheder for at danne netværk, og således blive fortrolig, med mænd, der er placeret på samme niveau eller over dem selv i det organisatoriske hierarki, ikke giver kvinderne dårligere mulighed for at blive inkluderet i praksissen. Og vi kan være usikre på, om talenter i mandekroppe, der vælger ikke at søge de stillinger, der ellers er de helt oplagte næste-karriere-skidt, også ved ikke at søge stillingerne mister deres mulighed for at blive forstået som 'talent' og 'kompetent', og i stedet bliver én som opfattes som menigt medlem af gruppen af apatiske medarbejdere, som ledelsen må kapitulere over for at få til at gøre karriere overhovedet.

Der er yderligere et interessant aspekt ved de ovenfor beskrevne rekrutteringspraksisser. Læg for eksempel mærke til, at Ditte, er den eneste, der beretter om at have oplevet denne særlige form for rekrutteringspraksis for egen del, og refererer til praksissen som noget negativt. I hendes fortælling er der ikke tale om en forståelse af sig selv som så indiskutabelt kompetent at opfordringen kan opfattes som selvfølgerig. For Ditte giver det i stedet anledning til at tvivle på egen ihærdighed, 'man er for sløv', hedder det; man 'lader sig flytte rundt af andre'. Det er altså den uheroiske karriereførelse, der bliver til i Dittes fremstilling af at blive opfordret på vejen op gennem hierarkierne. Ingen af de mandlige berettere opfatter deres egen opstigning gennem opfordringer som uheroisk eller som udtryk for sløvhed og inaktivitet – ingen af dem fortæller om andres bevægelser af samme art som uheroiske. Blandt informanterne med mandligt kropstegn bliver det, 'at blive tilbudt en stilling' frem for at søge den ikke opfattet som indikation på egen sløvhed, men snarere som et udtryk for egne evner til at 'være på det rigtige sted, på det rigtige tidspunkt', et udtryk for tydelige kompetencer og for at have tydeliggjort de kompetencer overfor relevante overordnede og i relevante kontekster.

Der er givetvis flere måder at forstå dette fænomen på. Men det er oplagt at tænke i, hvad det er for orienteringsredskaber, Ditte har til rådighed, når hun skal forstå, det der sker. Det, der umiddelbart står til rådighed, er diskursen om kvinders passivitet, kvinder-søger-jo-ikke-mantraet, som også hun mestrer, når hun skal vurdere andre kvinders karrieremuligheder. Når det er den forståelse af de kvindeligt markerede aktører, der står til rådighed for Dittes vurdering af egne erfaringer med at stige hierarkisk gennem opfordringer, så er det nærliggende at selvforståelsen kan dreje i den selvnævnderende og negative retning.

Så selvom samme vilkår for så vidt har gjort sig gældende for både informanterne med mandligt og kvindeligt kropstegn, så går de kønnede tolkningsrammer alligevel ind og sætter præmisser for, hvordan den kvindelige direktør kommer til at forstå sine handlinger, oplevelser og erfaringer. Vi har i det tilgængelige materiale ikke tilstrækkeligt meget empiri til at underbygge, om der er tale om et generelt mønster blandt lederne i branchen, men forskellen mellem tonen i fortællingerne af eget 'kald' til næste niveau er alligevel tankevækkende.

## 2. Kvinderne lever ikke op til kravene – et problem, man vanskeligt kan gøre noget ved

Men – kvinder-søger-jo-ikke er selvfølgelig ikke den eneste forklaringsfigur, der arbejder i organisationerne, når det handler om at skabe og reproducere særlige betydninger i forhold til problemstillingen. En anden måde at forstå og møde problematikken på, er funderet i idéen om organisationen som et meritokrati: den bedst kvalificerede fremmes givet objektive evalueringskriterier.

Organisationen kan, hvis man følger denne logik, ikke tildeles nogen form for ansvar i forhold til fordelingen af mandligt kropsmærkede kandidater til lederstillinger - netop fordi præmissen i logikken er, at lederstillingerne bliver tildelt de bedst kvalificerede kandidater, og disse identificeres gennem anvendelse af indiskutable og objektive kriterier.

Hvis man kaster blikket lidt længere ind i forudsætningerne for denne logik og for eksempel undersøger, hvilke øvrige udpegninger og definitioner, den baserer sig på, så viser der sig interessante mønstre. Skal logikken bruges i forbindelse med konstateringen af den nuværende skæve kønsfordeling blandt ledende medarbejdere, så indebærer den en udpegning af ledere med kvindeligt kropstegn som dårligere kvalificerede end de øvrige medarbejdere. Var de ikke det, ville 'objektiviteten' jo automatisk trække dem ind i de stillinger, som deres kvalifikationer berettigede dem til. Argumentationsfiguren organisationen-som-meritokrati fordrer altså en samtidig påstand om, at gruppen af medarbejdere med kvindeligt kropstegn er mindre duelige eller kompetente end deres kolleger med mandligt kropstegn.

Men indenfor den pågældende logik vil den skæve fordeling af ledelsesansvar mellem henholdsvis medarbejdere med mandligt og kvindeligt kropstegn altså ikke skyldes forhold, som organisationen kan holdes ansvarlig for eller bør ændre, men udelukkende en forskel på de resultater, der skabes via de kompetencer, medarbejdere har udviklet.

Der er med denne form for forståelse igen tale om interessante modsætninger, der kunne skabe forventninger om, at forståelsen enten måtte kræve yderligere forklaringer og understøttelse eller ganske enkelt måtte kollapse – det sker imidlertid ikke for de stemmer, der bringer logikken i anvendelse. Den første modsætning, der lægger sig tungt ind over betydningssystemet, er modsætningen mellem påstanden om meritokratiet og ledernes egne erfaringer med hierarkisk opstigning. Beretningerne fra informanterne rummer selvfølgelig en klar tiltro til egne kompetencer og kvalifikationer. Men der er tale om kompetencer og kvalifikationer som beskrives meget langt fra de objektivt standardiserede skabeloner, som meritokratitænkningen kan give anledning til at forvente. Claus fortæller, måske noget overraskende for folk uden for den finansielle sektor, for eksempel om de af hans evner, som hans mentor og leder gennem mange år var i stand til at se og som gjorde det muligt for Claus at følge den pågældende chef opad gennem hierarkierne.

Interviewer: Hvad var det din chef kunne se, at du kunne, som de andre ikke kunne?

Claus: Jeg tror, at jeg har en evne til at fortælle historier. Jeg er meget god til at formidle noget svært på en pædagogisk facon. Og det har jeg skulle bruge mange gange, også når man skal skrive notater til bestyrelser, eller hvad det nu er man skal - fremlægge ting, og

sådan nogle ting. Så det er nok det, der gør, at man kommer til at rage lidt op i forhold til andre, altså hvis man kan fortælle historier. Fordi hvis jeg kigger på, hvad jeg sådan samtidig kunne af teknik og sådan noget, så er jeg ikke en bedre økonom, altså jeg er ikke en bedre tekniker, men jeg er nok lidt bedre til at fortælle historier og skrive.

En anden informant beskriver sin egen vej til toppen af hierarkiet, som ikke bare tilfældig, men nærmest uafhængig af hans egne kompetencer.

Interviewer: Hvad skal man gøre her i din organisation, hvis man gerne vil være blandt de øverste ledere?

Henrik: Der er ingen smart opskrift til hvordan og hvorledes. Det, at jeg nu sidder i det her job, det har været ren og skær tilfældighed, og det er meget et spørgsmål også om, ja at være heldig med timing. Når du kommer i et nyt job, så skal du være heldig med den organisation, som du nu engang får at arbejde med, og de medarbejdere der er til rådighed. Og du skal være heldig med, at den periode, som du pludselig får ansvaret for, at det er en periode, hvor – jeg vil næsten sige – konjunktoren indenfor det forretningsområde, den er positiv. Det hjælper alt andet lige utrolig meget, at man sidder med en positiv konjunktur. Altså, forretningsverdenen er nu engang sådan, at de der har succes med et eller andet, de har en større chance, eller risiko, hvordan man nu vender det, for så at få en udfordring, der er en lille smule større næste gang. Fordi man tænker når nu de kunne der, så kan de måske også næste gang. Men man kan jo nemmere få succes, hvis det er sådan, at omstændighederne, de nu engang er nogenlunde gunstige. Så jeg har sådan set været heldig at komme de rigtige steder hen på de rigtige tidspunkter, så det alt i alt så nogenlunde fornuftigt ud. Uden at det egentligt har været et planlagt forløb.

En tredje informant taler også om, at man ikke kan planlægge et karriereforløb, og om en meget generel kompetence, som det der har været afgørende for, at han er endt i en direktørstol.

Flemming: Jeg tror egentlig, at jeg har gjort karriere ved at undgå at lave fejl, altså ved at være koncentreret om at lave et godt stykke arbejde. Jeg har været god til at udføre arbejdet, på en måde, så det var svært at kritisere det jeg gjorde. Det var jeg god til. Og så i denne her organisation, der fungerer det på den måde, at hvis man gør det godt i det job du har, så er der nogle, der får øje på dig og så bliver du sådan skubbet op. Så, sådan den egentlige planlægning af min karriere, det har jeg aldrig rigtig gjort. Jeg synes nogle gange, at jeg nærmest er blevet suget ind i karrieren, mere end jeg selv har gjort karriere  
Interviewer: Hvilke af dine kompetencer har været mest afgørende for, at du alligevel har gjort karriere?

Flemming: Jeg er rigtig god til at sætte mig ind i en konkret problemstilling og prøve at finde løsninger på det grundlag. Det er jeg rigtig god til. Hvis der er noget vi skal have løst, så kan jeg finde ind til kernen, og dermed hvad det er, det i virkeligheden drejer sig om. Hvis jeg selv skal sige det, så synes jeg det er en god evne jeg har.

Og således er der mange forskellige versioner af, hvad der har bragt vind i sejlene på informanternes opstigning gennem deres respektive organisationer.

Man får altså gennem disse beskrivelser af ledernes egne erfaringer ikke indtryk af noget meget stramt forvaltet meritokratisk system i de deltagende organisationer. Beskrivelserne eksisterer i beretningerne uproblematisk side om side med indslagene af meritokratisk formulerede krav til ledere i kvindekroppe, der måtte være undervejs opad i hierarkierne: de kommer jo op, hvis de er kvalificeret til opstigning. Selvom vi oplever, at meritokrati-logikken bliver nuanceret af nogle af stemmerne, der også fortæller, at det ikke er faglige kompetencer, som kvinderne mangler, men snarere evnerne til at være synlige, tage de rigtige jobs, lave de rigtige relationer, så virker meritokrati-figuren stadig som den underlæggende logik, som de andre evner lægger sig opad. Det er i den henseende helt indforstået, at det at være synlig ikke er nok. Man skal først og fremmest leve op til de objektive kvalifikationskriterier. Logikkens præmis, om de objektive kvalifikationskriterier, er ikke en fremtrædende og meget eksplicit og udbredt argumentationsfigur, men lever i stedet en skjult, men stærk, præmissættende tilværelse, formidlet gennem metaforer som f.eks. et termometer og et 10-kilometerløb, som vi vil beskrive betydningen af senere i rapporten. Logikken ser nemlig ud til i nogle sammenhænge at antage en så selvfølgelig karakter, at der blot kan siges 'kompetencer' eller 'kvalificeret' uden åbning længere ind i, hvad der mon ligger i disse begreber, og hvem, der skal handle hvordan, for at man kan identificere deres berettigelse. Og det er måske i denne skjulte og indforståede betydningsfunktion, at konstruktionen er stærkest og mest kundskabsreducerende for de involverede parter.

Den anden modsætning ligger i uoverensstemmelsen mellem informanternes erfaringer med individuelle ledere med kvindeligt kropstegn på den ene side og på den anden side deres lejlighedsvis accept af den grundlæggende præmis i ovenstående logik: at medarbejdere med kvindeligt kropstegn skulle være mindre duelige eller kompetente end deres kolleger med mandligt kropstegn. Denne modsætning løber ligeledes som et uantastet mønster gennem beretningerne. Men den repareres i nogen grad af hjælpebetydninger hentet i distinktionen mellem de-få-unikke-kvinder, der adskiller sig fra kvinder-flest (Kanter, 1977).

Når informanterne beskriver deres egne erfaringer med nogle bestemte 'kvindelige ledere', så lever disse 'virkelige' kvinder tilsyneladende langt fra op til rygten som mindre kvalificerede. Tværtimod fremhæves deres kvalifikationer og kompetencer ofte som noget særligt – en fremhævelse, der ofte giver anledning til ekstra beklagelse udtrykt gennem den tidligere omtalte argumentationsfigur: kvinder-søger-jo-ikke. Intervieweren spørger f.eks. Anders, om der er grund til at antage, at det bliver en bedre organisation, hvis der er flere kvindelige ledere, og han svarer:

Anders: Ja, men det er jo tåbeligt at afskære sig fra halvdelen af rekrutteringsgrundlaget.

Interviewer: Men det er jo tilnærmelsesvis det, I gør lige nu.

Anders: Jamen, hvorfor pokker vil de ikke. Vi vil jo gerne, og de [kvinderne] er jo gode.

Også Bjarne og Erik har tilsyneladende gjort sig erfaringer med ledere med kvindeligt kropstegn og heller ikke de når til en konklusion om, at denne gruppe medarbejdere generelt skulle være mindre kompetente.

Bjarne: Louise, hun blev udnævnt som en af de øverste ledere i en del af organisationen, som jeg er ansvarlig for, fordi jeg sagde til hende, at hun skulle være det. Hun kunne alle de ting, jeg ikke kunne. Og jeg kunne alle de ting, hun ikke kunne. Og hvis jeg skulle have en medarbejder, som nærmeste rådgiver, én jeg skulle arbejde tæt sammen med, så var det lige hende. Så sagde jeg til hende: ”Det skal være dig. Hvorfor har du ikke søgt?”. Og så sagde hun, at det, havde hun overhovedet ikke spekuleret på.

Da Bjarne spørges til, hvad der gjorde Louise særlig kvalificeret, beskriver han hende på følgende måde.

Bjarne: Louise er knalddygtig. Der er mange ting, hun er bedre til end jeg. Det vidste hun bare ikke. Og hun var bange for det [jobbet], fordi det indebar, at hun skulle være leder for en række mandlige medarbejdere, der næsten alle er ældre end hende, og som alle sammen har en meget høj faglig kompetence (...). Louise har selv en meget høj faglig kompetence (...).

Og så tilføjer han om hende:

Vi har ikke ret mange piger, der har ofret lige så meget fritid på at skabe sig en faglig platform, som Louise har.

Når Bjarne ovenfor beskriver, hvordan det gik til, at Louise blev opfordret til at søge og dernæst fik tildelt en af de øverste lederstillinger i den pågældende del af organisationen, så bliver køn ikke aktiveret i forhold til bedømmelsen af Louises kvalifikationer. Louises forfremmelse får ikke følgeskab af ’kvotetænkning’ eller en form for ’nedprioritering af maskulint konnoteret adfærd’. I Bjarnes optik betød rekrutteringen af Louise blot, at han fik en meget kvalificeret leder: han havde spottet hende som talent og overtalte hende til at komme ’opover’.

Men køn bliver aktiveret på to andre måder i Bjarnes beskrivelse. For det første som forståelsesramme for Louises reservationer i forhold til at påtage sig lederjobbet, og for det andet i beskrivelsen af Louise som afvigende fra den gruppe medarbejdere, som hun ellers opfattes som repræsentant for.

Den første måde, hvorpå køn indtræder som betydningsgivende er i forbindelse med beskrivelsen af Louises i relation til hendes kommende medarbejdere. Louise er en ung kvinde, der skal være leder for en række ældre mænd. Louise bryder dermed med den ’naturlige’ fordeling af ansvar og lederroller på to dimensioner: køn og alder. Louise har muligvis selv været med til at aktualisere køn som tolkningsramme i bearbejdningen af sine reservationer sammen med Bjarne – det kan vi ikke vide, men det er sandsynligt. I dette tilfælde har Bjarne imidlertid sammen med Louise været i stand til at dæmpe og overkomme uroen – kønnet har tilsyneladende, for de to involverede personer, ikke stillet sig som nogen ultimativ legitimering for retræte: Bjarne gav ikke op. Ligesom andre mandligt mærkede ledere heller ikke beretter om at give op, når de opfordrer yngre mandligt mærkede medarbejdere til at påtage sig opgaver,

som også for sådanne unge mænd kan give anledning til stærk uro og dermed kræve ekstra overtalelsesindsats fra den opfordrende parts side.

Men der sker endnu en kønsaktualisering i Bjarnes fortælling. Bjarne får i beskrivelsen legitimeret sin beslutning ved at usynliggøre køn og tydeliggøre kvalifikationer. Men Louise gøres også af Bjarne til en kontrast til de resterende medlemmer i kategorien af 'piger'. Der er ikke mange af de andre piger, der har ofret så meget fritid på at dygtiggøre sig, som Louise har. Derigennem opnår han – formentlig utilsigtet, men ikke desto mindre - at (gen)etablere definitionerne af den adfærd, medarbejdere med kvindeligt kropstegn udviser gennem at bruge Louise som den illustrerende kontrastering. Louise bliver det afvigende gruppemedlem, der via sin inklusion i ledergruppen samtidig kommer til at bekræfte forestillingen om, at dette er noget, der sker for de få (fra den kategori). Dette er noget, der kræver særlige ofre – for medarbejdere med kvindeligt kropstegn skal der ofres noget ekstraordinært eller usædvanligt for at opnå muligheden for at kunne etablere distance til gruppen af kvinder og blive inkluderet i gruppen af ledere.

Lytter vi til Claus, ser vi hvordan også han benytter sig af meritokratifiguren som forklaring på, hvorfor fordelingen mellem ledere med mandligt og kvindeligt kropstegn ser ud som den gør. Og hos Claus giver logikkens prioritering og drejninger af betydninger klar anledning til at afvise at indføre kvoter for kvindelige ledere.

Claus: Vi vil godt have den, som vi tror bedst kan udfylde det lederjob. Og så kan det godt være, at hvis man satte sig ned og analyserede på det, så var der noget diskrimination i det, fordi vi godt kan se, at det som vi sætter op som vores mentale kriterier for, hvem vi vil vælge, der er kvinderne bagud. Der er nogle ting i arv og kultur, og hvad ved jeg, som gør, at de står dårligere... og det er svært, hvis man skulle begynde at ændre i sine udvælgelseskriterier. Hvis man skulle ændre på kriterierne, så er det fordi man tror på, at kønnet i sig selv har en fordel. Så begynder man at diskutere kvoter og sådan nogle ting. Og det ville jeg have et problem med.

Interviewer: Hvorfor?

Claus: Fordi jeg synes, det er synd for alle. Jeg synes, det er synd for pigerne, kvinderne, fordi de vil hele tiden skulle kæmpe med, at de alene fik jobbet, fordi de var kvinde. Så synes jeg også, det er synd, hvis de får et job, som de ikke har talent til at udfylde, og jeg tror virkelig ikke på, at vi helbreder patienten ved at slå termometeret i stykker, og det synes jeg lidt, man gør der, hvis man definerer kvotering som et middel til at få løst det [problem].

Claus' måder at forstå problematikken på, er for det første interessante, fordi man her ser et eksempel på forskellene i, hvad der overhovedet kan kaldes køn og forstås som et udslag af køn, og hvad der fuldstændigt undviger den kønnede toning. Hvis man ansætter og fremmer medarbejdere med kvindeligt kropstegn ud fra kvoter, så bliver kønnet ikke bare synliggjort. Det kommer også til at skygge for alle andre kvaliteter ved medarbejderen, og det i en grad der gør, at vi kun er i stand til at se og forholde os til medarbejderens (kvindeligt mærkede) køn.

Kvoteringsstanken medfører derfor, at der hurtigt og nærmest per automatik vækkes forestillinger om, at den absolut  eneste kvalitet ved medarbejderen netop er (kvinde)kønnet - alle hendes øvrige kompetencer og meritter og præstationer forbliver underbelyst og ufortalt. Al præstation og kompetence blændes altså ned i samme øjeblik begrebet kvote aktiveres. Det er ikke muligt at forestille sig en samtidig tilstedeværelse af kvalifikationer og kvotebaseret rekruttering indenfor denne form for betydningsdannelse – kvote og kvalifikationer kan ikke aktiveres i relation til en og samme person.

Den underliggende antagelse er således, også i denne logik, at medarbejdere med kvindeligt kropstegn ikke allerede er lige så kompetente og kvalificerede, som deres kolleger med mandligt kropstegn. Logikken hviler meget tungt på meritokratifiguren som indforstået præmis: hvis kvinder objektivt set var kvalificeret til stillingerne, så ville de jo også få dem – ergo er de ikke kvalificeret til stillingerne (thi de får dem jo ikke), ergo vil det være folk uden kvalifikationer, der bliver rekrutteret til lederstillinger, i fald man brugte kvoter. Sådan lever logikken – og vi husker stadig, at den altså lever side om side med ledernes egne erfaringer med, at alt andet end objektive kriterier har banet deres veje opad i hierarkierne.

Det provokerende i kvoteringsidéen ligger formentlig netop i kortslutningen af den modsætning, som meritokratitænkningen eksisterer i: nemlig modsætningen mellem den samtidigt eksisterende fantasi om objektivitet på den ene side, og på den anden side informanternes egne erfaringer med at tilfældigheder og sammensatte kvalifikationskriterier har været afgørende for deres karrierebevægelser. Det er af en eller anden grund ikke en modsætning, der er rar at få eksploderet – og vi gentager lidt spørgende: af en eller anden grund. Man kan nemlig fundere over, hvorfor netop dette modsætningsforhold er så ømfindtligt? Vil en punktering af modsætningen potentielt øge konkurrencen om attraktive stillinger? Vil den afsløre interaktioner, man ikke ønsker blotlagt? Vil den hæmme manøvreduktigheden i forhold til at fremme rekrutteringens basering på f.eks. hensyn til optimale samarbejdsbetingelser (kemi, loyalitet, fælles forståelse, eller noget helt fjerde)? I givet fald – hvorfor kan manøvreduktigheden i forhold til sådanne hensyn ikke bare eksistere i det åbne? Er der noget i deres karakter som fordrer skjulthed? Modsætningen aktualiserer mange spørgsmål og mulige overvejelser, men vi lader dem ligge her.

Endnu et tankevækkende træk i disse betydningssystemer er, at de typer af adfærd, der udvises af medarbejdere med mandligt kropstegn, er i stand til fuldstændigt at undvige koblingen til køn. Medarbejdere med mandligt kropstegn er blot medarbejdere, og deres adfærd bliver ikke opfattet som et udtryk for eller forbundet med deres mandlige køn overhovedet. Det maskuline køn forbliver uset og usynliggjort, og er dermed i stand til at undvige synlighed for den eksproprierende part – kald det den selvfølgelig befolkende part – i de handlerum, der her er tale om.

I forhold til det aspekt mødes henholdsvis medarbejdere med kvindeligt og mandligt kropstegn af vidt forskellige vilkår og forventninger. Maskulint konnoteret adfærd kaldes ikke for køn og udsættes ikke for undersøgende blikke i den hensigt at afdække adfærdens kobling til det problematiske og i organisationssammenhænge irrelevante: køn. Selv ikke når adfærd er mandligt konnoteret som for eksempel typen: selvpromovering, selvsynliggørelse,

risikovillighed, konkurrencemindedhed, etc., og selv ikke når denne adfærd virker totalt blottet for faglig begrundelse og relevans. De kvindeligt markerede medarbejderes adfærd aktualiserer imidlertid køn, og påkalder sig en evaluering i forhold til potentielt fremmede træk, som nok kan forbindes med deres kønstilhørsforhold. Forståelsen af dem som repræsentanter for en særlig slags medarbejdere åbner hurtigt mulighed for, at de faglige vurderinger kan træde i baggrunden for den rekrutterendes evaluering. Man skal imidlertid være opmærksom på, at selvom de kønnede tolkningsrammer her arbejder præmissættende, så er det langt fra ensbetydende med, at det, der foregår, opleves, hverken af medarbejderen selv eller af den rekrutterende, som et udtryk for eller forbundet med køn.

Meritokratifiguren sættes på spidsen, når Claus sammenligner organisationens udvælgelsesproces med det at aflæse et termometer. Her formidler han samtidig, at denne type 'aflæsning' i organisationen (skal forstås som om den) tager udgangspunkt i objektive mål – kan man forestille sig noget mere entydigt måleinstrument end et termometer?

Metaforer er stærke betydningssættere. Og valget af netop denne metafor definerer, at her har vi at gøre med noget objektivt målbart. At udvælgelsen af talenter eller lederemner som nævnt langt fra foregår via så entydigt objektive mål som grader Celsius, og at selve processen næppe kan sammenlignes med at aflæse en streg på et termometer, forsvinder ved hjælp af metaforen, og metaforen lukker ned for den samtidige erkendelse af alle de andre kræfter og vurderingsaspekter, der af alle informanter løbende fortælles frem som noget, der inddrages i evalueringen af lederpotentialer.

Metaforen medvirker til, at det (for)bliver umuligt at undersøge og måske udfordre udvælgeskriterier og -proces. Ifølge den diskurs, Claus her tager op, så skyldes kønsskævheden i ledelseslagene altså hverken valget af målevariable, termometerets inddeling eller den måde, hvorpå man har fastsat den 'rigtige' værdi. Når kvindeligt kropsmærkede medarbejdere ikke bliver taget i betragtning i forhold til lederstillinger, og altså er enten 'for kolde' eller 'for varme' til at blive ledere, så er det denne gruppe medarbejdere, der fejler og dermed dem selv, der bærer ansvaret for deres udelukkelse fra ledelsesstillingerne.

Når kvinder samtidig i krydsende betydningsfigurer afkræves en forpligtelse til at være noget særligt og levere noget særligt, noget der er anderledes end det mænd 'er' og leverer – så bliver der tale om et paradoks, det kan være vanskeligt at håndtere som kvindeligt markeret med karriereambitioner. Man bliver målt med samme 'termometer' – det er jo helt objektivt og neutralt, et organisatorisk nødvendigt måleinstrument – men man forpligtes samtidig på at præstere noget, der ikke kan måles med instrumentet. Gør man ikke det, har man ikke noget at gøre i feltet, for så kan der ligeså godt ansættes mænd. Den sidste pointe vil vi vende tilbage til senere i rapporten.

For de kvindeligt markerede ledere er der her tale om betydningssystemer, der også udgør et vilkår for deres forståelse af kriterier for karrierebevægelser og for hvem kvinder og mænd kan være indenfor processer af den art. Vi har tidligere været inde på det i forbindelse med Dittes vurdering af sin egen opstigning som et resultat af 'sløvhed' og passivitet. En evaluering ingen af de mandligt markerede kom med i forhold til deres helt parallelle erfaringer. Også Gitte har



adgang til disse betydninger omkring kvinder og karrierer – men hos hende giver nogle af modsætningerne alligevel anledning til en vis undren.

I forhold til fremstillingen af medarbejdere med kvindeligt kropstegn som dårligere i stand til at leve op til organisationens krav, bidrager Gitte med nedenstående forklaring. Efter at Gitte har forklaret, at hun også selv hovedsageligt er blevet opfordret til at søge eller er blevet tilbudt stillinger i løbet af sin karriere, reflekterer hun efterfølgende over, hvad årsagen kan være til, at andre kvinder ikke i højere grad er blevet opfordret til at søge.

Gitte: Ja, hvorfor er der ikke flere kvinder, der bliver opfordret. Altså, jeg tror, der ligger selvfølgelig noget i det her, nogle kvinder vælger simpelthen ikke at lade sig opfordre, og trækker sig lidt, også selvom de egentlig godt kunne. Men altså, og det er sådan lidt mere på den adfærdsmæssige side, men i den finansielle sektor, der har det jo traditionelt været sådan noget meget seriøst noget, sådan noget meget alvorligt noget. Og kvinders adfærd er knap så alvorlig, så der kunne godt være et element af, at i den finansielle sektor, så passer det sig bedre med de der meget alvorlige mænd. Altså fordi de fleste kvinder er mindre alvorlige. De griner mere og er lidt mere fjollede (...), og er det nu en adfærd eller en attitude, som går helt hånd i hånd med det at være direktør for en stor bank.?

Men så tilføjer hun:

Gitte: Skal man absolut være direktør på den der sådan meget alvorlige måde?

Ifølge Gittes beskrivelse kan det være vanskeligt for ledere i kvindekroppe at blive genkendt som kompetente organisatoriske aktører. Den adfærd hun beskriver som mere udbredt blandt aktører i kvindekroppe – og som måske netop tages op for, at disse aktører kan gøre sig genkendelige som 'kvinder', hvilket vil udgøre et ufravigeligt krav i forhold til at blive genkendt som sympatiske i kraft af de kroppe de lever i – denne adfærd kommer samtidig til at virke ekskluderende fra muligheden for at blive genkendt som 'potentiell direktør'.

I Gittes fortælling synes 'fjøllet' og 'grinende' at virke skyggende i forhold til 'faglig'. Det virker som om, at det bliver umuligt for de øvrige organisatoriske aktører at se gennem 'fjøllet'. 'Fjøllet' kommer til at dugges linsen til på en måde, der gør, at både de diskursive indforståetheder og al eventuel topkompetence bliver totalt usynlig. De maskulint konnoterede adfærdsmønstre, derimod, så som for eksempel selvpromovering og højrosthed, virker tilsyneladende ikke duggende på samme måde. Selvpromovering, højrosthed og alvor synes snarere at virke som sprinklervæske på den støvede forrude: pludselig bliver faglige kompetencer ikke bare synlige hos de mandligt markerede, der mestrer adfærden – de bliver nærmest forstørret og formgivet som enestående og overbevisende gennem netop den adfærds mediering.

Vanskeligheden for de kvindeligt markerede består imidlertid i, at de kønnede tolkningsrammer ikke levner plads til, at kvinder uproblematisk kan overtage adfærden 'selvpromoverende, højrosthed, og alvorlig' og samtidig fremstå som sympatiske og naturlige 'kvinder'/mennesker. De kan altså ikke bare overtage den mandligt konnoterede adfærd, og så forvente, at også deres

adfærd vil blive set gennem en linse, der forstørret og formgiver deres kompetencer som enestående og overbevisende. Den kvindelige medarbejder, der udfører den selvpromoverende og højrostedede adfærd, er i langt større fare for at blive ene-stående end for at blive inkluderet i gruppen af enestående medarbejdere.

Diskurserne og tolkningsrammerne kan i den forstand betragtes som indvirkende på ikke bare linsesamlingen, men også på differentieringer i de pågældende linsers virkningsfuldhed givet det setes kønskonnotering. Lidt anderledes formuleret kan man sige, at det, der ses, bliver forstørret, formindsket, usynliggjort eller foragt-aktiverende, etc. afhængig af hvilke kategoritilhørsforhold, der i forvejen er tilskrevet medarbejderen, givet dennes kropstegn.

Og igen er det sådan, at selvom linsen sætter præmissen for faglighedens større eller mindre synlighed, så forbliver selve linsen som oftest usynlig, ikke bare for dens brugere, men også for de, der betragtes og evalueres. Det medfører, at det, der ses gennem linsen, for brugeren af den, forstås som den skinbarlige objektive sandhed om kvaliteten i det, der kaldes 'faglige kvalifikationer', og den, der ses, vil være nødt til at forholde sig til den pågældende forståelse eller spejling af sig selv.

Bjarne fortæller om måderne, hvorpå han aktiverer sin egen linse, og hvilke karakteristika han via linsen bliver i stand til at genkende som indikation for talent. Han deler tilsyneladende Gittes forståelse af, hvad årsagerne kan være til den manglende opmærksomhed omkring lederkandidater med kvindeligt kropstegn.

Bjarne: Jeg bliver opmærksom på talenterne ved at omgås medarbejderne, ved at være sammen med dem, ved at arbejde med dem i projekter - så er der nogle, der rager op.

Interviewer: Hvad er det de gør? Hvad er det, der gør dig opmærksom på talenterne?

Bjarne: Ja, hvorfor er det nu lige, at ham der rager op, og hende der ikke gør? Hvad er der af forskelle? Når man nu sidder til møderne – de er garanteret lige godt forberedt, det er jeg ikke i tvivl om. Hvis jeg skal tænke på to ledere, som jeg lige har haft møde med, så vil jeg sige, ham der, han gik på banen og præsenterede sin viden og bidrog med den. Hende her, hun vidste det garanteret også, men hun sad bare og kiggede på og ventede på, at jeg skulle sige noget. Der er måske sådan et eller andet, lidt mere tilbageholdenhed [hos kvinderne].

Tilbageholdenhed bliver her, ligesom fjollethed som vi nævnte ovenfor, til den dug på linsen, der umuliggør at ellers oplagt kompetence og viden bliver synlig, og duggen umuliggør, at medarbejderen kan blive opfattet som én, der kan inkluderes i kategorien 'potentiel leder'. 'Tilbageholdende' bliver et tegn på manglende talent – og tegnet bliver i konteksten mere virkningsfuldt i forhold til Bjarnes evaluering, end den kompetence han faktisk antager findes hos medarbejderen.

Bjarne er i en vis udstrækning bevidst om, at han lader 'tilbageholdenhed' mediere sin evaluering og dermed skygge for evnen til at se og inkludere den lige så vidende aktør i kategorien 'potentiel leder'. Men han er tilsyneladende ikke interesseret i at ændre på den

etablerede kobling mellem mandligt kropstegn, selvpromovering og en positiv dom over medarbejderens potentiale.

Også Henrik mener, at medarbejderne med kvindeligt kropstegn ikke opfører sig som tilstrækkeligt kompetente organisatoriske aktører. En kompetent aktør ville tiltrække sig opmærksomhed og promovere sig selv i chefernes nærvær – de ville lade sig opfordre til at søge. Også i denne fremstilling af problematikken usynliggøres de organisationskulturelle vilkår, som aktørerne må navigere i forhold til, og fokus flyttes i stedet til den enkelte aktørs evne, eller mangel på samme, til at honorere organisationens mere eller mindre implicite og tavse krav. I Henriks optik skyldes fordelingen mellem ledere med henholdsvis mandligt og kvindeligt kropstegn således, at den sidstnævnte gruppe ikke evner i tilstrækkelig grad at gøre opmærksom på sig selv.

Henrik: Hvis man kommer fra det udgangspunkt, at man [som organisation] prøver at tage bedste mand/kvinde til jobbet, så kan man næsten ikke gøre det bedre [end nu] (...) men hvorfor er der så ikke flere [kvinder]? Fordi statistisk set, så er det da også sådan, at kvinderne da er ligeså dygtige og forretningsmindede og alt muligt andet som mændene. (...) Jeg har aldrig set køn som værende hverken en fordel eller en ulempe, når man skal rekruttere, men der har ikke været mange af kvinderne, der måske har presset sig så meget frem. Det tror jeg er rigtigt. Altså, kvinderne gør det ikke – de gør ikke opmærksom på deres egen eksistens, og de siger ikke, hvad de gerne vil. Og der er kvinder nok mere tilbageholdende. De er sådan lidt mere: nå ja, vi vil ikke sådan være alt for pushy. Og på en eller anden måde, så skal man måske en gang imellem gerne ville [være pushy], du skal i hvert fald sige: 'Altså nu er jeg træt af at være her. Og jeg synes sådan set godt, at jeg vil prøve noget andet'. Fordi så vil din chef normalt være opmærksom på, nå ja, enten så: 'Hvis han er træt af det, så siger fjolset forhåbentligt snart op, og så kan vi slippe af med ham frem for, at vi skal til at sparke ham ud'. Eller også så vil chefen sige: 'Hov, nu skal vi lige være lidt forsigtige, fordi han er en dygtig mand, og vi vil selvfølgelig ikke have, han forlader os, så vil vi hellere finde noget andet'. Og der er kvinderne måske lidt mindre aktive i at gøre opmærksom på, at nu vil de selv prøve et eller andet. (...). Der er mange [kvinder], der ikke har sagt, at de gerne vil [gøre karriere]. Jeg tror, at der er mange, der har fravalgt sig selv, ved ikke at gøre opmærksom på, at 'vi kunne godt tænke os det og det'.

Også for Henrik betyder tilbageholdenhed, eller som han udtrykker det fraværet af 'pushy-ness', hos de kvindeligt kropsmærkede medarbejdere, at man ikke kan opfatte deres kvalifikationer. Den underliggende præmis er igen en forståelse af, at kompetence får eller endda bør have selvpromovering som sin væsentligste udtryksform. Kompetence uden selvpromovering er simpelthen ikke identificerbar som kompetence. Og når de kvindeligt kropsmærkede medarbejdere med kompetencerne i orden 'gør kvinde', og dermed 'vælger' ikke at være selvpromoverende, så fravælger de at lade sig blive opfattet som kompetente. Det undgår dog de fleste informanternes opmærksomhed, at de lader tilbageholdenhed dugge linsen til. Det bliver heller ikke tydeligt, at kravet om selvpromovering er maskulint konnoteret og kontraindikativt for at blive opfattet som 'rigtig kvinde' - hvorfor kravet om selvpromovering rummer indbyggede kønsskæve konsekvenser for afsigelsen af kompetencedømmene.

### **3. Kvinderne stoppes af ting udenfor organisationens rækkevidde – ergo er det ikke et (organisatorisk) problem**

Den tredje form for forståelse, der hyppigt tages op og anvendes i empirien, definerer årsagen til den skæve kønsfordeling blandt ledere i den finansielle sektor som ekstra-organisational – der er tale om noget, som ligger helt uden for virksomhedens rækkevidde. Forståelsen indebærer en diskursiv strategi, som på én gang skubber ansvar ud af virksomheden og placerer det i en blanding af psykiske og biologiske strukturer, kulturelle mønstre og ubestemmelige usynligt-mystiske kræfter, der vedligeholder kønsstereotyper i arbejdsdeling og motivationsform mellem individer med mandligt og kvindeligt kropstegn. Det kan dreje sig om de kvindeligt kropsmærkedes biologiske dispositioner, om deres opdragelse, deres deraf følgende måder at arbejde på, eller måderne, hvorpå de foretager prioriteringer i forhold til deres familier og karrierer på.

Et af de interessante træk i måderne, sådanne betydninger anvendes på, er, at det der bestemmes som kvinders adfærd og prioriteringer især opleves som et problem blandt de mandligt kropsmærkede medarbejdere. Mens udpegningen af denne adfærd og disse prioriteringer snarere opleves som et påskud for fravalg af kvinder eller som en 'organisatorisk undskyldning' for ikke at gøre noget ved det kønsskæve rekrutteringsproblem, af de medarbejdere betydningerne karakteriserer - nemlig de kvindeligt kropsmærkede.

Konkret tilskrives forklaringerne på den kønsskæve sammensætning af de øverste ledelseslag i den finansielle sektor fx det forhold, at 'kvinder føder børn', at 'kvinder vil være perfekte til alt, og at det er en umulighed', at 'kvinder prioriterer deres familieliv højere end deres arbejdsliv', eller at 'kvinderne ikke vil arbejde timer nok' til at blive ledere.

Interviewer: Hvorfor er der ikke flere kvindelige ledere i din organisation?

Anders: Ja, jeg ved det ikke. Jeg spørger nogle gange til, hvor alle de der dygtige piger, de bliver af. Fordi når de starter, så er de [kvinderne], de allerflittigste, de mest engagerede og de dygtigste og alt muligt andet. Og så forsvinder de i en periode. Og der har vi jo altid haft den holdning, at det kan godt være, at man kan forsvinde i en periode på 1 år eller 1½, men så er det bare en forsinkelse. Man er jo ikke ude, man kan komme tilbage. Man taler jo meget om det der med, at pigerne, de er en undskyldning for sig selv, og man skal kunne tingene 120%, før man siger, man kan det, hvorimod drengene, de kan det hele, selv når de ikke kan det. Der er jo et eller andet der med indstilling, og den kan man nok heller ikke ændre på. Men altså, jeg mener ikke, at vi har nogle som helst interne holdninger omkring piger eller drenge. Men man har måske nogle barrierer med sig selv. Og vi prøver at sige hver gang, at vi ikke skal have de barrierer. Men så bliver vi også nødt til at indrømme, at der er nogle af dem [kvinderne], der har problemet derhjemme. Det er der nogle, der har. Det er familiemønstret, der afskærer dem fra at have mulighederne i organisationen. Det er familiemønstret, der afskærer dem. Og det kan der jo så være alle mulige grunde til. At [ægte]manden ikke synes det, eller også at han selv har karriere og sådan noget.

Der er helt sikkert tilfælde, hvor kvindeligt kropsmærkede medarbejdere tilfælde er i klemme mellem på den ene side det at skulle indfri forventningerne til 'kvinden', 'moderen', 'hustruen', og på den anden side oplever konfliktende forventninger til kravene til den kompetente og ambitiøse medarbejder. Vores interesse her er imidlertid rettet mod spørgsmålet om, hvad denne klemme producerer af reaktioner, argumentationer, logikker og tilhørende ansvarsfordelinger i de organisatoriske kontekster. Man kunne f.eks. overveje, om afvisningen af et fordelagtigt jobtilbud fra en mandligt kropsmærket medarbejder med stort potentiale ville blive accepteret og forstået ligeså hurtigt og på samme måde, som den øjensynligt bliver det, når afvisningen kommer fra en kvindeligt markeret. Hvis han erklærede, at han ville hellige sig sit liv uden for arbejdspladsen, hvad ville det så producere af reaktioner fra den person, der opfordrede ham? Kunne man forestille sig, at den opfordrende part ville lægge sig endnu mere overtalende i selen og udtænke attraktive overtalelsestilbud, der søgte at imødekomme den pågældende medarbejders eventuelle særlige behov, eller måske ligefrem foretage tilpasninger af kravenes type og omfang til mandens særlige livssituation? Det er ikke til at vide.

I Bjarnes fortælling medfører de kvindeligt kropsmærkedes afvisninger af de fordelagtige tilbud øjensynligt ikke, at tilbuddet tilpasses og genforhandles – her sker en hurtig accept i (umiddelbart sympatisk) accept af hendes vanskelige livssituation. Bjarne kapitulerer med henvisning til medarbejderens familiære situation og ansvar for denne – man kan måske kalde det, med henvisning til medarbejderens køn.

Interviewer: Hvorfor er der ikke flere kvindelige ledere i din organisation?

Bjarne: I forhold til lederstillingerne? De melder sig ikke på banen. De kommer ikke og siger: 'Jeg vil det her'. Jeg har så heller ikke spurgt så mange.

Interviewer: Hvad er begrundelsen for, at kvinderne ikke vil?

Bjarne: Hende der, som jeg talte om før, Susanne, hun sagde, at hendes faglige interesse var vigtigere end ledelse. Hun vil meget hellere beskæftige sig med [fagligt felt]. Selvom hun har de faglige kvalifikationer til at drive en hvilken som helst afdeling, også menneskelige kvalifikationer, så det ville hun hellere... Nå, men det var så det. Det må vi så respektere. Det var det. Liselotte hun har 4 børn og en mand, der arbejder [langt fra bopælen], og han er kun hjemme i weekenden. Så hun troede simpelthen ikke, at hun kunne magte det. Hun syntes, at det var for hårdt. Så hun kommer måske på banen, når hendes børn bliver lidt større. Det kan være det bliver et andet forløb, men hun kommer, det kan hun.

Claus aktiverer på den anden side, en helt særlig forståelsesramme, hvor faktorernes orden er alt andet end ligegyldig.

Interviewer: Hvorfor er der ikke flere kvindelige ledere i din organisation?

Claus: Jeg ved det ikke. Men der er noget, der kunne tyde på, at det i hvert fald ikke kun skyldes forhold i organisationen. Og hvis man skal kigge på vægten af det, så er det nok mere i kultur og arv, generelle holdninger og familiemønstre og uddannelsesmønstre og sådan nogle ting. Alle undersøgelser viser jo i øvrigt også, at det betyder noget, hvordan de har indrettet sig familiemæssigt. Hvem, der har den største fleksibilitet i forhold til arbejdet. Og det er jo så nok mændene, der har den største fleksibilitet. (...) Jeg tror, at

hvis man udregnede størrelsesforholdet, så ville generne være det stærkeste, så kommer kulturarven, og så kommer samfundet, og så kommer familien, og så kommer virksomheden. Og i det her kvinder og ledelseslag, så skyldes problemet i højere grad de stærkeste kræfter. Og så kan vi godt prøve at trække fra virksomhedens side og gøre alt muligt, men det bliver ikke løst, hvis der bliver ved med at være stærkere kræfter på spil. Det er det, jeg prøver at sige. Så lykkes det ikke i virksomhederne.

Claus får via den ovenstående forståelse af problematikken også tegnet et billede, der minimerer organisationsansvaret radikalt. Det er 'stærkere kræfter', der bærer ansvaret her. Den indbyrdes orden og sammenhæng mellem faktorerne kræfter kunne jo have været tegnet og fortalt på mange andre måder. Men invitationen i Claus' metafor består i at tænke selvstændige og indbyrdes uafhængige kræfter frem, placeret i et klart styrkeforhold til hinanden.

Metaforens tilbud om 'færdig forståelse' betyder også, at der skal ganske meget opbrud i diskursen til, for at det muliggør en udfordring af forståelsen. Selv ville han skulle afskaffe hele metaforen, hvis der skulle skabes en mulighed for at tænke egentligt nyt. Som metaforen tages op nu, udelukker den, at der tænkes i kompleks interaktion mellem kræfterne. Metaforen udelukker også, at kræfterne på forskellige tidspunkter ville kunne indtage andre rækkefølger eller være sammensat i andre styrkeforhold, endsige være med til at skabe andre resultater på varierende tidspunkter i konkrete organisationers og individers livsbaner. Metaforen konstaterer og forholder sig udelukkende til lineære og entydige årsagssammenhænge.

Med en sådan metafor som centralt placeret og ordnende for ens orienteringslogik bliver afmagten overfor problemet forstørret ganske betydeligt. Samme tendens høres gennem en anden stemme – her er det bare en anden metafor, der anvendes, men logikken er også her fikseret i entydige karrierebevægelser.

Interviewer: Hvorfor er der ikke flere kvindelige ledere i din organisation?

Henrik: En del af forklaringen kan man finde, hvis man kigger på et arbejdsliv som at løbe en 10-kilometer. Man skal blive ved med at løbe og løbe og løbe. Du starter som 20-årig, og ved målstregen er du blevet 62. Og det er også fint nok. Og så kan du se, om du kan holde hele distancen. Det er der så nogle, der ikke kan. Men altså, hvis du er i gang med at løbe en 10-kilometer, og hvis du siger, at ham, der vinder, det er ham, der ender, eller hende der ender, allerforrest. Hvis man som person har det som sit ultimative mål, og det er der nogle kvinder, der har, og det er der nogle mænd, der har. Om det så er lige mange af hver, det er et godt spørgsmål. Men hvis der er 100 mænd og er 100 kvinder, der alle sammen har det som deres ultimative mål i det her løb, og man så som kvinde midt under løbet her siger: "Ved du hvad, jeg sætter mig lige her og holder pause og får nogle børn". Jamen, så er dine chancer for at vinde det ultimative løb alt andet lige ud af de 100 en lille smule mindre i forhold til mændene.

Pausen, som nogen kan finde på at tage ud af 'løbet', er altså for Henrik den tid, kvinderne bruger væk fra arbejdspladsen i forbindelse med afholdelse af barselsorlov. Det interessante i denne metafor er måden, hvorpå karriereforløbet i forbindelse med spørgsmålet om kønsskævheder pludselig tegnes helt entydigt op: Der er én og den samme vej, som alle må

løbe, de løber på tid i samme mønster, deres præstationer er entydige og umiddelbart sammenlignelige (tid, hastighed, afstand til mål), deres strategier og bevægelsesmønstre på ruten helt ens. I forhold til det billede er det for så vidt helt enkelt at se, at visse afvigelse bare ikke kan lade sig gøre. Det gælder for eksempel den afvigelse, der består i at tage en pause under løbet.

Sammenholder vi metaforen med de karrierefortællinger, vi ovenfor har hørt berettet fra informanterne selv om deres egne veje såvel som historierne om de veje, de har set omkring sig, så forekommer metaforen ganske påfaldende. Den synes simpelthen ikke at være dækkende for blot en brøkdel af de forløb, informanterne kender til og beskriver som mulige veje til toppen af de organisatoriske pyramider.

Henrik selv har langt fra gået nogen 'lige karrierevej' – der er næppe nogen, der har taget den samme rute som han. Faktisk er der næppe nogen overhovedet i materialet eller blandt de, som materialet rummer beretninger om i organisationerne, der har bevæget sig på præcis de samme måder. Nogle beretninger rummer ruter omkring arbejdsområder og positioner, der beskrives som lidet udfordrende eller som nogle, der indeholdt nok så minimale lærings- og kompetenceudviklingsmuligheder. Nogle har bevæget sig vidt omkring geografisk, andre i mere tætte cirkler omkring den nuværende position eller faglige specialisering. Nogle har brugt tid i positioner, hvor de fortæller om én enkelt detalje, som den, de kan huske, de havde med videre som udvidet kompetence.

Der er mange veje at gå, mange strategier at følge, mange spor at stikker snuderne i på vejen frem og op. Men lige præcis det, at indbygge barselsorlov, som en af de kringlede bugtninger i vejen – lige præcis det udløser en markering af at 'holde pause' – at melde sig ud af løbet.

Gitte deler i denne sammenhæng ikke forståelsesramme med Henrik.

Interviewer: Nogle vil hævde, at det her med at få børn og have barsel, som kvinder gør i større udstrækning end mænd, det er helt afgørende for, om der kommer kvinder i ledelse eller ej.

Gitte: Ja. Men det er noget forbandet vrøvl – undskyld! Det er måske rigtigt, at hvis man vil have barselsorlov på 1½ år, så er det da problematisk, hvis man skal have det 2 gange indenfor 3 år. Det vil jeg da give dem ret i. Men det behøver man jo ikke. Det er jo også et valg, og mange af mændene har jo også barsel nu om dage. Der er sådan set ingen problemer i det. Det er jo en del af livet, og vi kan ikke tiltrække unge mennesker, hvis ikke de må gå på barsel. Men man behøver jo heller ikke tage 1½ års barsel.

Gittes egen erfaring og erfaringer fra kolleger får hende til pure at afvise barsel som særligt farligt i et karriereforløb. Så hvad er det mon, der får Henrik til at opfatte netop barsel som så karriere-truende et fænomen?

Noget kunne tyde på, at de diskursive mønstre, Henrik støtter sig til og anvender, har trukket netop fænomenet barsel ud som en helt særegen hændelse i et livsløb. Der er jo ellers tale om et fænomen, som forekommer og passerer i mange menneskers liv. Nogle gange efterlader

orloven dem med nye erfaringer og andre indsigter, men som oftest forbliver de ganske genkendelige som kolleger og mennesker.

Men hos Henrik – eller rettere i de diskurser Henrik taler igennem på dette tidspunkt i interviewet – ser det ud til, at fænomenet tilegnes en helt særlig status og signalværdi af typen: Det individ, om hvem det kan vides, at hun (han) har afholdt barselsorlov, må herfra og fremefter mistænkes i forhold til sit arbejdsengagement, sine karriereambitioner, sin målrettethed, og dermed sin tilgængelighed for og loyalitet overfor virksomheden. Hun (og måske også han?) vil nok ikke længere noget som helst – hun er nok ikke længere engageret – hun er nok blevet kvindelighedseksporeret, kvindelighedsbestrålet, i en grad, der gør, at hun er noget nær uigenkendelige som potentiel i ledelsessammenhænge. Fænomenet barsel bliver dermed tildelt markørstatus som noget, der helt logisk må medføre eksklusion. Barsel synes næsten at blive opfattet som ensbetydende med selveksklusion.

Langt de fleste informanter deltager i brugen af denne betydningstilskrivning. Det gælder dog ikke alle. Når Gitte forsøger at udfordre markøren ved at tale om dommene om barsel som noget 'forbandet vrøvl', så viser det for det første, at den ikke indtager ren hegemonisk status i organisationen. Den er dominerende, men ikke altdominerende. Men den har en så markant styrke, at Gitte tilsyneladende oplever, at der skal en ganske markant mod-diskursivering til, for at udfordre den: 'forbandet vrøvl'!

For Anders er diskursen dog helt klart anvendelig, når han skal finde mening i sine møder med tilbagevendende kvindeligt markerede medarbejdere – de, der har været på, Gud bedre det, *barsel*.

Anders: Når de [kvinderne] kommer tilbage fra barsel, så er der sket et eller andet. Altså, jeg anerkender fuldt, at der sker et eller andet kemisk inde i kroppen, når man får et barn. Det må der jo gøre, for de skifter holdning lige på stedet, og det må være noget kemi og noget. Det er ligesom om, de er to forskellige mennesker. De planer de har, når de går på barsel, det er nogle helt andre, de kommer tilbage med bagefter.

Der er ikke tvivl skabt i hans oplevelse af de tilbagevendende individer – de er andre mennesker, har ikke de samme planer for deres karriere – de er blevet kvindelighedsbestrålede og i et karriere- og virksomhedsperspektiv derfor ødelagte aktører. Som læsere af empirien kan vi sidde tilbage med en vis undren. Kan det virkelig tænkes, at mennesker kan blive nogle helt andre og ganske uigenkendelige efter et halvt til et helt år væk fra arbejdsstedet? Og er det større eller mere ødelæggende forandringer, end dem, der finder sted i medarbejdere, som vender hjem efter 2-3 år måske i perifere positioner på geografiske udposter? For det kan vel også tænkes at være en nok så markant form for oplevelse for de fleste?

Forstået gennem de diskurser, der er tilgængelige for informantene her, er der imidlertid tale om et biologisk forandringspotentiale: hormonerne. Hormoner og kemi. Det er her, vi har balladen ifølge disse betydningssystemer. Nu er hormoner jo nogle, som man ikke kan få øje på, og deres virkninger er ikke klart målbare. Og flere ville jo faktisk hævde, at det ikke kan lade sig gøre at slutte direkte fra hormonelle forandringer til konkrete sociale og psykologiske



fænomener og tilstande. Al denne usikkerhed til trods, så ved vi jo også, at hormoner indtager en stærk position som argumentations- og legitimeringsfaktor i de fleste kønsdiskurser.

Man kan på den baggrund spørge sig selv, om hormonerne her i Anders' vurderingsredskaber har størst effekt som biologiske aktanter, eller som diskursive aktanter. Er det kvinden eller den måde, man møder hende på, der har undergået den største forandring under barselsorloven? Ligger den største effekt i den kvindelighedsbestrålede og barselsmarkerede medarbejders fysiske habitus, eller ligger den i den diskursive linse, som informantene kan møde den kvindelighedsbestrålede og barselsmarkerede medarbejder med? Og kan det tænkes, at den anvendte linse kommer til at mediere et særligt billede af medarbejderen? En linse, som nogle medarbejdere måske oven i købet selv tænker igennem og har en vis parathed i forhold til at gøre til sin egen? Eller ligger den største effekt måske et sted 'midt imellem', i den gensidige indsigning og re-perspektivering af hele relationen, noget der sker givet begge typer af effekter?

Vi kan jo ikke vide det med sikkerhed, men det er ikke usandsynligt, at Henriks og Anders' blik og forventninger har ændret sig mindst lige så meget (måske mere, måske mest?) som den personlighedsstruktur, der antages eksponeret hos den barselsmarkerede medarbejder efter afholdt orlov. I hvert fald giver barselsmarkeringen et nemt og ganske færdigtænkt legitimationsgrundlag, når det handler om at give op overfor det at motivere medarbejderen til at påtage sig særlige udviklingsmuligheder (herunder ledelsesopgaver). Mod barslende kæmper selv guderne forgæves, synes man at fornemme. De er bare fra en anden planet – der er sådan set ingen grund til at forsøge at skabe kontakt eller forvente ambitioner her.

Igen fristes man til at overveje om andre tøvende medarbejdere – andre, som ikke bare springer til med det samme, når de opfordres til at overtage en stilling længere oppe i hierarkiet eller et andet sted i organisationen – mødes gennem den samme optik og forståelsesramme. Hvilke argumentationer kan man basere sin afvisning på, så afvisningen bliver opfattet som legitim og ikke per automatik medfører, at man efterfølgende stadig bliver regnet for én af dem, der kan modtage den slags tilbud? Hvor meget energi og kreativitet investerer man mon i at motivere og imødekomme de afvisendes ønsker og krav? Som vi hører det i visse beretninger, så investeres der ofte ganske meget energi. Krav om særligt arbejdsindhold og indretning af arbejdsvilkår, kan imødekommes ganske langt henad vejen, når det er en medarbejder med mandligt kropstegn, der anses for attraktiv at rekruttere – måske en mand, der træder frem for beskueren gennem den linse, der opfanger selvpromovering, selvsynliggørelse, vilje- og målrettethedseksponering som noget positivt, og hvor adfærden har været gjort på en umiddelbart genkendelig måde for beskuerne. Tvivlende mænd, som beskuerne alligevel oplever som 'talenter', kan der anvendes en del kræfter på at overtale: Hør nu her, det vil lige være noget for dig.... Du må altså bare sige til, hvis ... Hvis vi nu gør sådan her .... Du kan nok se, at det er absolut lige dig ... ja, ja, selvfølgelig skal der være mulighed for det ene eller det andet, du siger bare til .... Bil, lønforhøjelse, ekstra medarbejdere, uddelegeringsmuligheder, ja, var der mere ... selvfølgelig....

Mødes mon den barselsmarkerede også gennem et sådant blik og på den samme måde? Hører hun også et: Hvis vi nu gør sådan her .... Du kan nok se, at det er absolut lige dig, der ... ja, ja, selvfølgelig skal der være mulighed for det ene eller det andet, du siger bare til .... Bil,

lønforhøjelse, ekstra medarbejdere, uddelegeringsmuligheder, ja, var der mere ... selvfølgelig .... Det er muligt, at de barselsmarkerede også hører den form for tiltale og dialogisk motiverende anstrengelse fra deres overordnede, når de vender tilbage til arbejdspladsen. Men det er også muligt, at det nærmest er det modsatte, der sker: Enten at de ikke taler med deres overordnede, men bare i al tavshed tolkes som færdige og umotiverede. Eller at der finder samtaler sted af typen: Er hun sød din lille datter... hvor stor var hun da ... nej, det bliver nok svært at gøre så meget ved de opgaver lige nu ... ja, vi kan vel også overveje deltid, hvis det gør det lettere for dig .... Hvis du helst ikke vil det her, så skal du da heller ikke, Hans Peter kan sagtens tage over .... Nu må du jo sørge for at nyde den lille ... tiden går så hurtigt .... etc. At møde den tilbagevendende på denne måde forekommer umiddelbart sympatisk. Men spejlingen har en klart positionerende effekt, der på ingen måde virker karrierefremmende.

En anden af informanterne, her igen en kvindeligt kropsmærket, siger ligesom Gitte ovenfor, at barselsorlov ikke udgør nogen hindring i sig selv, men at virksomhederne er dårlige til at se mulighederne i orlovstageren. Heller ikke for hende er der nogen automatisk tricker-funktion i fænomenet. For os er det tankevækkende, at kun de informanter, der i løbet af interviewene beretter om deres egen barselsorlov (hvilket udelukkende er tilfældet for de kvindeligt kropsmærkede informanter), placerer en del af ansvaret for en fortsat karrieremæssig udvikling af de 'barsels-ramte' medarbejdere hos organisationen. De øvrige informanter glider umærkeligt ind i den forståelsesramme, hvor barsel er diskvalificerende for en særlig gruppe medarbejdere, der udover barselsorloven har det til fælles, at de alle er kvindeligt kropsmærkede. Men – det gælder altså ikke de kvindeligt markerede selv:

Interviewer: Hvorfor er der ikke flere kvindelige ledere i din organisation?

Ditte: Jeg tror, at man skal have lysten til det med ledelse, og det er man nødt til at starte med. Hvor mange har lysten? Og så skal du have lederevner.

Interviewer: Men er der flere kvinder end mænd, der har dårlige lederevner?

Ditte: Nej, det er jeg fuldstændig sikker på, at der ikke er. Der er ikke flere kvinder, der har dårligere lederevner. Vi har lige så gode – vi har heller ikke bedre evner. Vi er lige så gode som mændene. Vi repræsenterer halvdelen af potentialet. Hverken mere eller mindre – det er min grundholdning. Hvorfor er vi så ikke flere? Der har vi været inde på tre vigtige ting, tror jeg. Jeg vil gerne fremhæve den første igen: 'hvem føder børnene?'

Og der er mange virksomheder, der ikke kan håndtere det – der ikke har blik for, at man godt kan repræsentere en god ledelseskraft, selvom man har en periode, hvor hormonerne vender forkert, og man er lidt presset på hjemmefronten.

Ditte forklarer ovenfor, at mange virksomheder ikke kan håndtere de, der vender tilbage fra barsel – ikke evner at se ledelsespotentialet i de medarbejdere, hos hvilke 'hormonerne' i en periode 'vender forkert'. Hos Ditte er det altså organisationen og ikke kvinderne, der gøres til subjektet, og dermed tildeles ansvaret for at evne at udvikle også denne type medarbejdere til ledelsesmæssige opgaver. Men i denne sammenhæng udgør de kvindeligt kropsmærkede informanter en lige så lille proportion af informanterne, som de gør på direktiongangene. Den moddiskurs, de her producerer på baggrund af egne barselsorlovserfaringer, må derfor antages at have langt fra den samme styrke og udbredelse, som den, der tager udgangspunkt i barsel som farlig og eksklusionslegitimerende.

Gittes og Dittes beskrivelser ændrer således ikke på, at langt de fleste informanter benytter sig af en forståelsesramme, der gør, at kvindeligt kropsmærkede medarbejdere i en eller anden udstrækning kan udelukkes fra optagelse i kategorien 'kompetent medarbejder med ledelsespotentiale' ved at blive kvindelighedsbestrålet gennem afholdelse af barselsorlov.

Men – kvindelighedens utilstrækkelighed kan også slå til ad andre kanaler. Det fremgår i al fald af den forståelsesramme, Ib trækker på, når han skal forklare, hvorfor der er færre ledere i kvinde- end i mandekroppe i hans organisation.

Interviewer: Hvorfor er der ikke flere kvindelige ledere i din organisation?

Ib: Nu skal man passe på, at man ikke generaliserer. Men piger vil mange gange være sikre på, at de kan tingene, inden de kaster sig ud i det. Hvorimod vi andre – jeg gør i hvert fald – kaster mig ud i kampen, og så har jeg tillid til, at det nok skal gå. Hvorimod at de [kvinderne] vil være sikre på, at de kan bunde, inden at de hopper ud. Altså der er selvfølgelig også piger, der ikke gør sådan, men jeg synes, at det er sådan en gennemgribende fejl. Det er så også et af problemerne, der gør, at mange af dem løber sig staver i livet i dag. De vil være perfekte til alting. De vil være verdens bedste på arbejde, de vil være verdens bedste derhjemme, de vil være verdens bedste kone, de vil være verdens bedste elskerinde, de vil være verdens bedste mor. Man kan jo ikke bare holde fødselsdag, det skal være hjemmebagte boller. Man kan ikke bare sige tillykke til en kollega, uden der er sat flag op, og der er lavet et eller andet. Altså, tingene bliver gearret op til et niveau, hvor det er svært at følge med. De skal også se bedst ud. De vil det hele, og der er ikke nogen af os, der kan det hele. Og når de så indser det, så vælger de nogle ting fra. Og det bliver meget nemt det med karrieren, de vælger fra.

Med denne beskrivelse følger, at man lige så godt kan kapitulere overfor problematikken omkring kvinders manglende repræsentation i de øverste ledelseslag. Dette 'noget' indeni kvinderne, der får dem til at sigte efter umulige mål, må jo alligevel på et eller andet tidspunkt tvinge dem til at opgive nogle af målene. Deres evindelige stræben propellerer dem i sidste ende ud af karrierefeltet.

I sig selv er det tankevækkende, at det, der også ville kunne aflæses og afkodes som målrettethed og ambitiøsitet bliver problematiseret, når det er koblet til adfærd, der udføres af en kvindeligt markeret aktør og i relation til kvindeligt konnoterede subjektpositioner. Man kunne også overveje, hvilke reaktioner, den pågældende beskrivelse, producerer hos de kvindeligt kropsmærkede medarbejdere, der mødes med eller gennem denne forståelsesramme. Ville man mon diskvalificere sig fra legitim deltagelse i kategorien 'kvinder', hvis man åbent erkendte, at man ikke havde nogen som helst ambitioner, om at blive den perfekte mor eller elskerinde, og heller ikke stræbte efter at se godt ud – men bare vil være den bedste leder? Og med en sådan diskvalifikation – ville man så kunne genkendes som legitimt ledertalent? Eller ville man blive så meget 'ice-lady', så 'usympatisk', at 'kemi' og alt det andet mindre objektive materiale, der skal være på plads, for at talentet genkendes, kom til at falde fra hinanden? Vi ved det ikke – men det er overvejelser værd.

Derudover så fritager Ibs forståelsesramme endnu en gang organisationen fra ethvert ansvar i forhold til at ændre på fordelingen mellem ledere i henholdsvis mande- og kvindekroppe. Når årsagen til problemet ligger udenfor organisationens rækkevidde, kan organisationen naturligvis ikke bære ansvaret for at ændre det, synes logikken at lyde. Når organisationens krav til lederrollen er inkompatible med og i konflikt med de krav, en medarbejder møder udenfor organisationen, så synes det ikke at være oplagt for informanterne at vende blikket mod de krav, organisationen stiller. Fokus rettes gang på gang i stedet på forhold i bekvem afstand af organisationen og udenfor organisationens rækkevidde.

#### 4. Vi taler ikke om problemet – så måske er det ikke et problem

En fjerde måde at fremstille problematikken på består i en simpel afvisning af dens relevans. Afvisningen bygges på argumentet om, at problematikken jo ikke bliver fremført som et problem af medarbejderne i organisationen og altså på en antagelse om, at alle 'virkelige' problemer i organisationen ville blive rejst af medarbejderne i forhold til organisationens øverste ledelse eller om ikke andet i hvert fald de interviewede ledere selv. Anders siger for eksempel:

Anders: Jeg hører det ikke. Jeg har aldrig hørt det rejst som et problem. I øvrigt når jeg tænker på det, så er det heller aldrig et emne, der er blevet nævnt på mine møder med medarbejderne. Det kunne man egentlig godt forestille sig, at nogle ville tage op og sige: 'Hvordan kan det være, at vi ikke har nogen piger her?' Det er ikke et emne, som kommer op. Der er ellers ingen grænser for, hvad man må spørge om. Bare det ikke er noget med børsen eller noget personligt.

Interviewer: Hvorfor tror du, det er sådan? Tror du ikke, at der er nogle af dine medarbejdere, der undrer sig over kønsfordelingen blandt lederne?

Anders: Jo, men der er jo to typer, ikke? Der er dem, der siger: 'Hvorfor er der ikke nogle af de andre piger, som er blevet ledere?'. Og så er der selvfølgelig dem, som siger: 'Hvorfor er jeg ikke blevet det?'. Det er måske i virkeligheden historien. Dem, der har valgt det fra, de ved jo godt hvorfor: De har valgt det fra. Og hvis der er nogle, der selv tager det op, så bliver de jo ikke valgt. Men det kan være, jeg selv skal tage det op.

En første interessant præmis i Anders' beretning handler om problematikkenes ejerskab. Anders forestiller sig ikke, at problematikken vil kunne blive rejst af medarbejdere med mandligt kropstegn, og han kommer først til sidst i tanke om, at han jo faktisk *selv* kunne tage problematikken op. Den måde at forstå problemstillingen om kønsskæv rekruttering på, som Anders benytter sig af her, markerer altså problemstillingen som irrelevant for mænd.

Indenfor ejerskabets afgrænsning forestiller Anders sig derefter de muligheder, medarbejderne med kvindeligt kropstegn så ville have for at rejse problemet – fra hvilken position ville det med andre ord være muligt at stille spørgsmålet? Og i Anders' optegning af mulige positioner viser det sig, at der faktisk ikke findes nogen legitim position at rejse spørgsmålet fra blandt de, der overhovedet kunne tænkes interesseret i at rejse det, nemlig de kvindeligt markerede medarbejdere. Der udpeges ingen legitime subjektpositioner, hvorfra problematikken kan rejses som et problem. Og dermed udelukkes måderne, hvorpå problemstillingen ellers kunne være blevet aktualiseret eller legitimeret.

Anders udpeger to positioner, som man som medarbejder med kvindeligt kropstegn, vil kunne træde ind i, hvis man vil forsøge at diskutere problematikken. Man kan enten være en af den type medarbejdere, der bekræfter forventningerne til 'kvinde', og som derfor allerede har valgt ikke at ville gøre ledelsesmæssig karriere, men som muligvis kunne spørge til, hvorfor de andre medarbejdere med kvindeligt kropstegn ikke har fået chancen. Man kan også være en af den type medarbejdere, der påviser eller udfordrer de måder, hvorpå man føler sig forbigået eller uretfærdigt behandlet ved at spørge til, hvorfor man ikke selv er blevet forfremmet. Fra denne position brydes der dog samtidig med forventningerne til den 'loyale medarbejder', eftersom 'loyal medarbejder' ikke, og slet ikke i åbenhed og på et møde med både chefen og kollegerne som vidner, sætter spørgsmålstegn ved ledelsens ret eller evne til at vurdere og udpege lederemner.

De subjektpositioner, som Anders beskriver, åbner således op for meget begrænsede muligheder for at udfordre og ændre praksis. Medarbejderen med kvindeligt kropstegn kan vælge at indfri forventningerne til 'kvinde' ved at have valgt karrieren fra, men bliver samtidig eksponent for en af de klassiske forklaringer på den lavere andel af kvindelige end mandlige ledere: 'Så hvorfor spørger hun – hun repræsenterer selv svaret', ville reaktionen være, og vi ser de overbærende smil og hovederne på skrå. Den anden mulighed, som informanten Anders udpeger, er, at medarbejdere med kvindeligt kropstegn kan agere den 'forsmåede kandidat' og dermed bryde med forventningerne til 'loyal medarbejder'. Ved at træde ind i den subjektposition åbnes dog samtidig for ubegrænset adgang til at de adspurgte kan hente forklaringerne på det manglende advancement hos medarbejderen selv i hendes personlige mangler og inkompetence - reaktion: 'Det er ikke ligefrem situationsfornemmelse, den unge dame demonstrerer – der er vist lidt at lære der'.

Ingen af de subjektpositioner, som Anders udpeger, giver således adgang til at aktualisere problematikken som et legitimt organisatorisk problem. Begge positioner kommer tværtimod til at reificere opfattelsen af medarbejderne med kvindeligt kropstegn som inkompetente organisatoriske aktører. Men Anders taler sig selv frem til en diskursiv innovation: At mand/leder kunne tage problematikken op. Han åbner dermed for en destabilisering af den styrke, hvormed tavsheden bindes til paradokserne i de illegitime udtalepositioner.

## **5. Det har ganske vist været eller bliver nok et problem på et tidspunkt – men lige nu er det ikke et problem**

Det femte træk i betydningssystemernes mønster, når det gælder den kønsskæve rekruttering, hviler på en argumentation, der indeholder en tidsmæssig forskydning. Problemet skyldes forhold, der for længst er blevet ændret; det var kun et problem i fortiden. Eller også bliver det først et problem i fremtiden. Denne form for forståelse er også temmelig udbredt blandt informanterne. Den benyttes ofte, når de bliver bedt om at udpege mulige forklaringer eller løsninger på problematikken, og anvendes til at afvise problematikken (nuværende) eksistens eller relevans. At der er langt flere medarbejdere med mandligt kropstegn i lederstillinger afvises ikke i denne fremstilling, men problematikken afvises med henvisning til tre forskellige forklaringer: 1) det bunder i organisatoriske forhold, som for længst er ændret, 2) det vil først

være et reelt problem på sigt, eller 3) problemet vil løse sig selv indenfor en ikke nærmere defineret fremtid.

Flemming tænker for eksempel forklaringer gennem idéen om den tidsmæssige forskydning:

Interviewer: Hvorfor er der ikke flere kvindelige ledere i din organisation?

Flemming: Det er en kombination af rigtig mange ting. Det er ikke, fordi kvinder ikke kan forvalte sådan et job. Der er også nogle, der har det [job], som gør det udmærket. Jeg tror, at rekrutteringsgrundlaget af kvinder er mindre. Det har i hvert fald historisk set været sådan, så der er simpelthen færre kvinder, der søgte.

Interviewer: Men der er jo masser af kvinder ansat i banken?

Flemming: Der har måske også været et tidspunkt, hvor topledere har valgt kvinder fra. Det vil jeg ikke afvise. Men det tror jeg ikke er tilfældet mere.

Interviewer: Hvorfor har de valgt kvinder fra tidligere?

Flemming: Jamen, så har man haft en holdning om, at de [kvinderne] skal jo passe kødgryderne og børnene, og hvorfor så hive dem ind i det her. De [kvinderne] kommer også med nogle forstyrrende synspunkter af forskellig art og sådan noget. Det tror jeg ikke er særlig udbredt mere. Det tror jeg altså ikke.

Interviewer: Men hvorfor er der så ikke flere kvinder?

Flemming: Ja, men der er jo nogen – der sker jo noget. Der er jo nogle på vej. Der er nogen på vej, så der sker noget. Men det tager jo tid, ikke? Jeg har gjort min karriere over mere end en menneskealder. Altså lederstillinger, det er jo ikke sådan noget, der sådan lige 'knips': og så får vi lige dem. Jobbet skal være ledigt, og det der løjtnantsjob skal også lige være ledigt, og man skal lige have fundet nogen, der kan håndtere det, og så videre. Altså, det sker ikke sådan lige. Det er ikke noget, der bare sker.

Den tidsmæssige forskydning af problematikens årsager gør en aktuel intervention irrelevant. Når det nu kun var før i tiden, at der var enkelte, der havde den holdning, at kvinderne skulle koncentrere sig om børn og kødgryder, og når den holdning ikke findes mere, så kan den heller ikke længere udfordres. Man må bare vente og se situationen reparere sig selv.

Tidsforskydningsstrategien afkræver tålmodighed og passivitet af de kræfter i organisationerne, der måtte ønske forandring. Men den gør også noget andet. Den konstruerer en slags 'helle' for udtalelsen og genfortællingen af, hvad kvinder gør, vil, kan og ikke mindst ikke kan. Det er ganske vist en gentagelse, som omtaler noget fortidigt, men ikke desto mindre en gentagelse, der i en vis udstrækning tegner billeder med skyggedannende effekter ind i nutiden. Sagen er bare, at skyggerne ikke kan adresseres: En udfordring af dem vil være meningsløs, da argumentationen jo netop understreger, at hverken holdningen eller de, som bar den, eksisterer længere, og udfordringen af stereotyperne kan derfor kun opfattes som et irrelevant opgør med ikke-eksisterende problemer.

Erik gør også brug af tidsforskydningsstrategierne, her møder vi type to af arten.

Interviewer: Skal man gøre noget som organisation for at ændre fordelingen mellem mænd og kvinder i ledende stillinger?

Erik: Ja det skal man. For ellers så sidder [min virksomhed] med nogle problemer om nogle år. Så sidder vi og mangler halvdelen af de ledere, vi skal bruge.

Interviewer: Men det er jo lykkedes hidtil at få besat alle lederstillingerne?

Erik: Ja, det kan du godt sige. Men punkt 1: Så er lederstillinger jo undergået en kolossal forandring, så alle de der ting, som du lykkedes med som leder for 10 år siden, de dur jo ikke i dag. Ikke ret mange af dem i hvert fald. Der kan du så sige, der skal du ind og være noget mere kvinde for at lykkes i dag, end du skulle for 10 år siden. Så det tror jeg ganske enkelt, man er nødt til at gøre – man må ændre holdsammensætningen.

Interviewer: Så du mener, at man skal besidde nogle feminine kvalifikationer for at kunne være leder i dag?

Erik: Det skal du. Ja. Du skal f.eks. være i stand til at udvise en høj grad af nærvær med dine medarbejdere. Du skal være bedre til at forstå både, hvordan tænker mænd, og hvordan tænker kvinder. Og vi mænd er nogle kløvne til at forstå, hvordan kvinder tænker. Der tror jeg begge køn har sådan nogle holdninger til, hvordan hinanden tænker og mænd måske allermest. (...) Jeg kan da også mærke i en af de ledergrupper, jeg indgår i, hvor der kun er én pige med, at vi mangler den der dimension. Altså mænd, de tænder på tal og resultater. Det er utrolig svært at snakke ret meget proces i en mandsdomineret verden. Fordi det bliver meget hurtigt 'fanden gale mig', og 'så gør vi bare sådan'. Der er piger jo, synes jeg, meget bedre til at sige: 'Prøv nu lige at tænke på, at der er nogle mennesker, der skal med også'.

Erik synes helt klart, at man skal gøre noget ved problemet, fordi der i modsat fald på sigt vil opstå vanskeligheder. Det er imidlertid ikke så meget problemet i kønsfordelingen, som den ser ud i dag, der optager ham – stillingerne er jo besat i dag, og besætningen forekommer for så vidt uproblematisk for ham. Men ændringer i de krav, der stilles til 'ledere', gør det på sigt mere relevant også at inddrage kvinder, sådan som han ser det. Det vil altså ifølge disse betydningstilbud på sigt blive relevant for medarbejdere, der givet deres kropstegn opfattes som tættere forbundet med feminint konnoterede værdier og egenskaber, at bidrage med det særlige, som de ifølge samme forestillinger skulle mestre: nemlig indføling, nærvær, evne til at lytte, etc. Eriks forståelse hviler på en interessant kønskonnotering af den forandring, lederrollen skulle være involveret i, og dernæst på en forventelig følgeslutning, der knytter kvinder mere relevant til rollens aktualisering givet den kønskonnotering han gør brug af.<sup>3</sup>

Den tredje og sidste strategi i forhold til en tidsmæssig forskydning af problematikken kommer til syne i Claus' interview. Her fremstilles den nuværende fordeling af lederstillinger som et direkte resultat af kønsfordelingen blandt de studerende på universitetet, dengang han for en menneskealder siden selv var blandt de studerende.

Claus: Der er måske kun et par stykker [kvinder] på sådan en årgang [som min egen], der blev færdige med [min type universitets]-studium og det betyder, at rekrutteringsgrundlaget til jobbene op igennem systemet, har været relativt lille. Hvis du går ud og kigger dengang på [andet universitet], så var det jo også sådan. Og jeg tror,

---

<sup>3</sup> Eriks pointe er ikke enestående, men nok lidt mere kompliceret end som så. Andre undersøgelser viser, at de diskursive praksisser, der udpeger lederrollens tendentielle feminisering, i flere sammenhænge også rummer en re-maskulinisering af adgang til den feminiserede lederrolles udøvelse, se for eksempel Søndergaard (2003) og Staunæs og Søndergaard (2007).

hvis du kigger på jobbene om 20 år, så er det et jo et helt andet rekrutteringsgrundlag, der har været. Jeg vil tro, at til den tid, der vil det være næsten 50/50, hvis du går ind og kigger på de tal.

I fremstillingen af problematikken placeres ansvaret for produktionen og fastholdelsen af skævheden på afstand af organisationen. Organisationen påvirkede jo ikke optaget af studerende i kvindekroppe på netop de videregående uddannelser, der historisk har været gjort til hovedvejen ad hvilken, man kunne få adgang til toppen.

Dernæst kommer de betydninger, Claus benytter sig af, til at bidrage til en pacificering af de kræfter, der måtte ønske en meget snarlig ændring i kønsfordelingen indenfor det øverste ledelseslag. Ifølge Claus ligger årsagerne til den nuværende fordeling nemlig ikke bare uden for organisationens rækkevidde. I argumentationen fremstilles organisationen samtidig som en friktionsløs rekrutterings- og forfremmelsesmaskine: Output (i form af kønssammensætningen blandt ledere) er direkte afhængigt af input (i form af kønssammensætningen blandt studerende og dernæst medarbejdere). En forståelsesform, der lever i et vist modsætningsforhold til statistikkernes udpegning af overgangsfrekvenser mellem de forskellige hierarkiske niveauer i organisationerne.

## **6. Kvinder er anderledes – sådan er nu det**

Det sjette og sidste mønster, vi vil pege på i de betydningssystemer, der tilbydes og anvendes af informanterne i undersøgelsen, har at gøre med praksisser for reproduktion af forskellighed, og de konsekvenser det har for eksempelvis for deltagelse i kollegiale netværk.

Helt overordnet set kommer køn (og forudsatte kønsmæssige forskelle) til at spille en central rolle i flere af informanternes historier, når de måder hvorpå (leder-)grupper fungerer, skal beskrives. 'Kvinder' opleves for det meste som radikalt forskellige fra 'mænd', mens der så til gengæld som oftest fastholdes en idé om, at de respektive grupper internt er ens. Mænd og kvinder er hverken lige som eller lige med hinanden, synes at være den indbyggede logik. Anders fremhæver dog forskellene mellem 'drengene' i sin ledergruppe, men genetablerer til gengæld kønsdifferentieringen, når han beretter om kvindernes funktion i forhold til den drengede forskel. Og når drengene i forvejen er så forskellige fra hinanden internt i gruppen, så behøver man jo ikke nødvendigvis at gøre brug af den forskellighed, som pigerne ville kunne repræsentere, synes at være den bagvedliggende logik.

Anders: Jeg ved ikke, om det har nogle konsekvenser [med de få kvindelige ledere], men jeg synes, det er en god ting, at vi har i hvert fald en blanding i ledergruppen. Det giver nogle andre dimensioner. De tænker forskelligt, og det er godt. Nu har jeg en ledergruppe, hvor også drengene er meget meget forskellige. De er meget forskellige, og hvis de [kvinderne] kan magte og supplere det, så er det rigtig godt. Så idéen i sig selv, synes jeg er rigtig. Der er også dem, der siger, at vi har nogle afdelinger ude omkring, hvor de alle sammen er piger, og det er også noget skidt. Så jeg tror den der blanding af kultur og holdninger, den er god. Om det har nogle konsekvenser, det ved jeg ikke.



Gennemgående tales der i interviewene om kvinder og om mænd som relativt homogene og gensidigt adskilte grupper. De er forskellige, hører vi gang på gang – de har forskellige biologier, kompetencer, tilgange til arbejdet. Lidt færre af informanterne siger, at de ikke er forskellige (det er oftest de kvindelige informanter, der anvender de forskellighedsminimerende strategier, der også er tilgængelige i organisationskulturen), men det mest udbredte er forestillingen om en forskellighed mellem kategorier.

Men Anders understreger så her, at forskellighed indenfor en af kategorierne jo altså også kan forekomme. Det interessante i hans fortælling er dernæst, at udpegningen af en sådan forskellighed ikke får kategorierne til at krakelere, men nærmest synes at stramme og forstærke oppositionen i betydningsdannelsen: drengenes forskelle samler dem også som de drenge, der eventuelt vil kunne suppleres af de andre, nemlig af 'kvinder'. Man kunne have forestillet sig, at kategoriens konturer ville opløses i en eller anden grad i takt med den interne ensgørelses opløsning, men det er faktisk ikke det, der sker i de betydninger, Anders her anvender til at ræsonnere med.

Det er muligt, at det ville være sket, hvis Anders var blevet i refleksionssporet og havde bevæget sig videre og længere ind i det – men så langt som vi får adgang til at følge ham her, synes drengeforskelligheden snarere at repetere afgrænsningen af kategorien mænd for dernæst at manifestere ikke alene dens opposition til kvindekategorien, men også dens førstehed og prioritet – med kvindekategorien som det mulige supplement ("hvis de kan magte det").

Den samme fremstilling genfinder vi hos Claus. Claus' udtalelser nedenfor indikerer, at den anvendte logik er i stand til at fungere som præmis for, hvad man kan forvente af forskellige grupper af medarbejdere, og også for hvordan man skal behandle problematikken omkring kvinder og ledelse.

Claus: Vi skal grundlæggende tro på, at mænd og kvinder er lidt forskellige. For hvis vi ikke gjorde det, så var det fuldstændig ligegyldigt at forsøge at forøge andelen af kvindelige ledere. Hvis du tror på, at en mand og en kvinde er ens, så er det jo egentlig fuldstændig ligegyldigt at tage den her diskussion, hvis man kigger på, hvad de producerer. Så derfor må udgangspunktet være, at vi tror på, at vi [mænd og kvinder] er og også efterspørger forskellige ting. Og de produkter, vi leverer, de kan have nogle forskellige elementer, fordi vi jo altså får tilført forskelligheden i udviklingen af ideer.

'Vi skal grundlæggende tro på, at mænd og kvinder er lidt forskellige. For hvis vi ikke gjorde det, så var det fuldstændig ligegyldigt at forsøge at forøge andelen af kvindelige ledere', siger Claus. Udtalelsen bygger på den grundlæggende præmis, at den 'naturlige' befolkning i organisationen som udgangspunkt er mandlig. Her er det mænd, der er ansat - sådan er det. Skal der ske en inklusion af kvindeligt mærkede, må det derfor bero på et bevis om, at de udgør en nødvendig tilføjelse, en tydelig angivelse af tilførslen af en forskel. Logikken er interessant i al sin selvfølgelighedseksponering, når det gælder organisationens mandlige befolkning. Der forekommer ingen formuleringer i empirien af typen: 'Mænd må kunne bidrage med noget særligt og noget, der er helt forskelligt fra kvinders potentielle bidrag, for at det er rimeligt at inkludere dem i lederstillinger'.

Logikken indeholder et andet interessant træk, som vi allerede har berørt tidligere i teksten. Den kommer til at forpligte kvinder på at være ens som gruppe, men anderledes end majoriteten. Man tildeler medarbejdere med kvindeligt kropstegn en 'anden position', og eftersom den neutrale, umærkede 'første position'/førsteheden allerede er erobret (af mænd), og det påhviler kvinderne at bevise betydningen af, at de overhovedet skal være til stede, så fanges kvinderne i et paradoks. De bliver en lus mellem to negle. På den ene side skal de bevise deres værdi (kompetencer, forholdemåder, arbejdsindstilling) på præmisser udviklet af den oprindelige befolkning (her: mænd). De skal blive det samme som mænd. På den anden side skal de samtidig bevise, at de er anderledes (har andre kompetencer, forholdemåder og arbejdsindstillinger) end den oprindelige befolkning. De skal blive forskellige fra mænd.

Hvordan man lige manøvrerer i den modsætning, så man ikke som kvindeligt mærket medarbejder enten bliver 'mere mand end mændene' og dermed diskvalificerer sig selv som kvinde, eller bliver 'for meget kvinde', så den oprindelige befolkning kun kan se køn og ikke kan få øje på kompetencer, kan man studere mange konkrete bud på, også blandt informanterne i det tilgængelige materiale.

Ditte: Jeg tror da, at jeg er blevet tildelt denne her toppost, fordi jeg var den bedst kvalificerede. Men jeg synes ikke, at man skal have fokus på kvinder og kvindelige ledere. Og slet ikke, hvis man tænker, at kvinder er noget specielt – [som om] vi kan noget specielt og skal vælges, fordi vi er bedst til de bløde områder og den slags ting. Det er simpelthen for meget. Der er mange kvinder, der ser anderledes på det, og som virkelig mener, at der er forskel på os [kvinder og mænd]. De synes, at det er vigtigt at få en kvinde med, fordi så sikrer man de bløde værdier og sådan noget. Jeg mener, at kvinder og mænd grundlæggende er ens i forhold til at varetage rollen som leder, men der ligger mange forventninger med i bagagen hos os. Vi er opdraget forskelligt, der ligger kønsrolleforventninger, der ligger alle sådanne ting inde i de forventninger, vi har til hinanden. Der er forskel på forventningerne. Der er en forskel i, hvad man plejer at gøre. Men jeg tænker ikke på mig selv som kvinde, når jeg er på arbejde.

Hvor Claus og Anders taler om køn via gener/biologi og dermed tillader kvinderne på arbejdspladsen, hvis de bidrager med noget 'andet' end det, der eksisterer i forvejen qua tilstedeværelsen af de mandligt kropsmærkede medarbejdere, så distancerer Ditte sig fra den fremstilling. Ditte ønsker at fjerne fokus fra problematikken omkring kvinder og ledelse, måske fordi hun mærker, hvordan den flytter fokus væk fra hendes kvalifikationer over mod hendes kønstilhørsforhold.

I kontrast til biologiseringen, som vi finder i Anders' og Claus' beskrivelser, så anvender Ditte et performativt kønsbegreb i sin beskrivelse af problemstillingen, og hun ender med at beskrive sin egen strategi i forhold til at balancere på kanterne af forventningerne til henholdsvis 'lederen' og 'kvinden': Ditte vælger 'lederen', og tænker således slet ikke på sig selv som kvinde, når hun er på arbejdet.

Køn er imidlertid en tolkningsramme, der etableres i kulturelle og sociale interaktioner. Man kan ikke som enkeltindivid vælge at melde sig ud af tolkningsrammen – den praktiseres som meningssskabende kraft uanset hvad den enkelte måtte mene om det. Ditte kan bidrage med sin forståelse og forsøge at påvirke tolkningsrammen, men hun kan ikke indsende ansøgning om udmeldelse eftersom rammens distribuerede karakter gør den umulig at adressere direkte.

Selvom Ditte altså ikke tænker om sig selv som kvinde, når hun er på arbejde, så vil der være andre der gør det. Det får, som vi har set, konsekvenser på mange niveauer og i mange kontekster. Men det får også konsekvenser i forhold til et fænomen som dannelse af netværk. Etableringen og fastholdelsen af netværk er helt essentielt, hvis man sigter mod toppen af den organisatoriske pyramide. Og selvom Erik oplever kvinders måder at danne netværk på som på en eller anden led 'forkerte', så ser han også nogle mønstre i, hvem der nemmest kan netværkes med.

Erik: Ja, altså hvis jeg skal være ærlig, så forstår jeg ikke de netværk, jeg har set kvinder lave. Så laver de sådan et, hvor de faktisk efterligner mændene lidt, fordi så laver de sådan et netværk, hvor der kun må være kvinder med. Så sidder jeg jo og tænker: 'Hvad pokker mon de i grunden snakker om i det der netværk?'. Sidder de kun og snakker om, at det også er trælst med alle de der mænd, der vader rundt og laver netværk, og at det er det, der giver karrieremuligheder? Og hvorfor prøver de ikke at møve sig ind [i mændenes netværk]? Hvorfor er der aldrig flere [kvinder], der ringer til mig? Der er én [kvinde], der ringer. Men ellers, så er der aldrig nogen piger, der ringer til mig og siger: 'Hvad gør du der, Erik?'. Det er der jo masser af mine andre [mandlige] kollegaer, der gør. Der er en pige, der gør det, som sidder ovre i [anden afdeling]. Hende snakker jeg af og til med. Jeg ringer også til hende for at høre, hvad hun går og laver. Vi ringer også til hinanden, når vi er trætte af det hele og bare har brug for at hælde vand ud af ørene i forhold til hinanden. Vi hjælper også hinanden, når der er et eller andet fagligt, som vi har brug for at komme videre med.

Interviewer: Kan noget af det, der afholder kvinderne fra at ringe, være forbundet med, at de ikke vil blive misforstået, som nogle, der lægger op til en flirt?

Erik: Ja, for jeg tror også, at den vender lidt den anden vej. Altså, det er sværere for mig at komme hjem og sige til min kone: 'Ved du hvad, jeg går lige ud og spiser med Maria i aften', end det er at komme hjem og sige: 'Jeg var lige ude og spise med Martin'. Altså selvom jeg ikke tror, at min kone regner med, at jeg render rundt og laver skarnsstreger, så lægger det også en dæmper på mig. Fordi hvis min kone nu spurgte, så ville jeg jo sige, at det bare var fagligt. Men der kan hurtigt opstå sådan en dum spænding. Så jeg tror det gælder begge veje, faktisk.

Interviewer: Afholder det dig fra at gøre nogle ting med dine kvindelige medarbejdere, som du ellers bruger som et signal om inklusion eller tro på fremtidige muligheder for de mandlige medarbejdere?

Erik: Det er i hvert fald svært med sådan at mødes under fire øjne. Der kan jo godt være et par piger med i en gruppe, men de bedste samtaler, det er jo, når man sidder to sammen, fordi der altid er et eller andet, som man ikke lukker op for, når man sidder mere end to.

Erik undrer sig over, hvorfor kvinderne ikke henvender sig mere uformelt med spørgsmål om gode råd og sparring – flere af informanterne gør det samme. Vi hører ikke så meget om hans eget initiativ i forhold til at opsøge kvindelige kolleger eller aktivt forsøge at få dem med ind i sine netværk. Blot at han kunne ønske sig mere initiativ fra deres side.

Men hvad ville der mon ske, hvis flere kvindelige kolleger faktisk forsøgte at 'møve sig ind på' de mandligt befolkede netværk? Hvad kan det være for små signaler eller forudannelser, der afholder dem? Har de en fornemmelse af, at de vil blive forstået og mødt på særlige måder? Hvordan ville en kvindelig kollegas spørgsmål blive tolket? Som et udtryk for sideordnet opfordring til sparring med indforstået løfte om gensidighed ved anden lejlighed? Eller som udtryk for usikkerhed og indikation på, at vedkommende ikke helt har styr på tingene? Eller som noget helt tredje måske? En tilnærmelse af ganske anden art? Vi kan ikke vide det. Men vi ved, at både kvinder og mænd spekulerer over, hvordan de skal forstå sådan nogle henvendelser, når de sker på tværs af køn.

Når henvendelserne sker indenfor samme køn, kan de give anledning til overvejelser over relationens karakter og eventuelle udbygning og konsolidering som et aktiv i en nødvendig netværksbygning indenfor en organisation – eller på tværs af organisationer (Staunæs & Søndergaard, 2006a). Men når den sker på tværs af køn synes tolkningsrepertoiret udvidet med endnu et aspekt – og dette aspekt viser sig at have en så stærk og farlig betydning, at risikoen for at tolkningspilen skal standse ved netop dette aspekt afholder mange fra at opsøge sparring og information på tværs af køn: Seksualitet hedder aspektet.

Med den seksuelle tolkningsrisiko i farvandet bliver dannelsen af netværk bekymrende for både ledere i mandekroppe og ledere i kvindekroppe. Gitte oplever også, at hendes bevægelsesfrihed i forhold til dannelsen af netværk er begrænset af frygten for at blive misforstået – frygten for at markere seksualitet.

Ditte: Der er ingen tvivl om, at netværk og sådan ligesom at få sig placeret, så man er synlig på en eller anden måde, spiller en stor rolle. Og hvis vi skal vende tilbage til det med køn, så er det jo min opfattelse, at der ikke er forskel på os [kvinder og mænd]. Der, hvor der er en forskel, og som påvirker dine muligheder for at blive leder, det er i adgangen til at blive en del af det tætte netværk. Det er svært for en kvinde. Du får *ikke* foden indenfor i de der tætte cirkler, fordi du går ikke lige ind og klapper cheffkollegaen på skulderen og siger: 'Ska' vi ha' en øl?', eller chefen kommer ikke lige: 'Ska' vi ikke lige gå over og drikke en øl?'. Det gør man bare ikke, vel? Der er en forskel. Du kommer ikke ind i det tætte netværk, fordi der er kønsdimensionen. Man er meget varsom med det. Der er ikke noget som helst, der skal signalere, at man ikke holder ordentlig trit med, hvordan man er sammen på arbejdet, vel? Det er den seksuelle konnotation, der følger med. **Det** er den afgørende forskel. Jeg bliver aldrig en del af den der helt tætte kreds. Jeg kommer ni tiendedele af vejen. Og det udelukker mig fra de fora, hvor de store beslutninger og de næste skridt bliver tilrettelagt. Og det gør, at jeg ikke kommer helt med ind i varmen, som sådan én af holdet. Det har helt sikkert betydning for ens karriereforløb, hvor meget man er med i et tæt netværk. Vi [kvinder] bliver ikke lukket ind, eller også så lukker vi os selv ude.

Også Gitte oplever altså, at det at danne netværk på tværs af kønskategoriene kan være problematisk. Hvor Ditte og Erik beskriver det som en besværlighed, der gør, at man ikke indgår i relationerne, så beskriver Gitte sine erfaringer med at have indgået relationerne af faglige grunde, og så opdage, at det ikke var faglige eller professionelle motiver, der motiverede den anden part.

Gitte: Nogle gange har det faktisk været en fordel at være den eneste kvinde, måske mest i begyndelsen af min karriere, for der blev jeg jo ligesom lagt mærke til på en anden måde. Så det er ikke kun en ulempe. Langt hen ad vejen, synes jeg ikke, at det er nogen ulempe at være kvinde. Men det kan godt være svært, det der med at netværke. Networking, det er svært. Det synes jeg er svært, fordi de fora du kommer i, det er mændenes. Og især da jeg var lidt yngre, der kunne jeg godt opleve, at når jeg troede, at jeg havde fået opbygget en god faglig relation, så var den anden parts interesser nogle andre end mine. Så var jeg interessant af helt andre årsager. Det var ikke særlig smart, og så måtte man ligesom videre. Det oplever jeg ikke helt så meget nu. Men selvfølgelig får du ikke den fortrolighed til nogle andre, altså du kan ikke opbygge den samme slags fortrolighed. De bliver i tvivl om, hvad det er man gerne vil, eller hvad det er relationen handler om.

Kvindekroppe synes at bryde med den ensshed og aseksualitet, der tilsyneladende opfattes som forudsætning for nære kollegiale relationer, for seriøse netværksforbindelser. At netværk er helt essentielle, når det drejer sig om karriereprocesser, fremhæves igen og igen i interviewene. Den udstrækning i hvilken, man anvender netværkene, kan variere, men der er ingen tvivl om, at det at have adgang til informationer, til gensidig støtte og sparring, og muligheden for at kunne rekruttere hinanden eller foretager rekrutteringer af relevante medlemmer af hinandens netværk, når der skal løses vigtige opgaver og besættes væsentlige stillinger, betyder utrolig meget i virksomhedernes måder at fungere på. Den særlige rekrutteringspraksis, som vi har beskrevet ovenfor mere end antyder, at det også er tilfældet i den finansielle sektor. Derfor er det ikke helt uvæsentligt, når man ser på konkrete karrierebevægelser, om der er tale om personer (kategorier af personer), der reelt har mulighed for at indgå i netværk eller ej. Nok så meget faglighed og nok så stærke kompetencer vil ikke være i stand til fuldt ud at kompensere for et manglende netværk.

## **KONKLUSIONER**

Vi har i denne rapport forsøgt at sende seismografen hen over de betydningssystemer, der i de deltagende organisationer, er tilgængelige for en række præmissættende medarbejdere, når de skal forstå og skabe mening i kønssegregeringens mysterium. Vi har undervejs talt om betydninger, diskurser, kulturelle mønstre, om logikker og forståelser, der har 'arbejdet' blandt medarbejderne i organisationerne. Begreberne hjælper med at holde fokus på de præmisser for at tænke, begribe og handle, som deltagere i organisationerne har haft til rådighed. Det er altså præmisserne for at forstå og gøre, der er det interessant her – ikke primært hvordan enkeltpersoner så rent faktisk udtrykker, at netop de forstår og handler. Eftersom formålet med rapporten har været at bidrage med refleksionsredskaber til de kræfter indenfor organisationernes mure, der ønsker den kønsskæve balance ændret, så har vi valgt at sende

lyskasterne indover præmisserne for tænkningen om denne problematik, frem for indover selv nok så interessante og fremtrædende enkeltpersoners tilsyneladende unikke tankeformer.

Vi har i rapporten fokuseret på seks fremtrædende karakteristika ved de tilgængelige forståelser af køn og af problematikken omkring den kønsskæve rekruttering til ledelsesposterne. De seks karakteristika har drejet sig om:

- Mantraet kvinder-søger-jo-ikke
- Meritokratifiguren og 'målingen' af kvindernes deficits
- Forestillingerne om kvinders beskaffenhed og situation 'udenfor organisationen' (børn, familie, biologi)
- Forståelsen af den manglende tematisering af problematikken fra underordnede medarbejderes side
- Tidsforskydningsstrategien, og
- Reproduktionen af forskellighedstænkningen og dens konsekvenser for netværksdannelse

Der er undervejs fokuseret dels på de præmisser for betydningsetablering, der har lagt fundamentet for disse mønstres produktion og reproduktion. Dels på de konsekvenser, der har fulgt af betydningerne, når det f.eks. gælder mulige subjektpositioner, ansvarsplaceringer og forestillinger om potentielle bevægelser og ændringer i kønssegregeringens mekanismer.

Rapporten har med disse seks fokuseringer åbnet nogle af de præmisser for betydningsdannelse, som er tilgængelige i de diskursive forhandlinger, der er med til at holde organisationerne sammen som fælles-skaber. Men der er mange andre. Tilbuddet her har derfor ligget i disse – selektive – åbninger, men primært i de empirisk anskueliggjorte refleksionsværktøjer, der vil kunne bringes med ind i bestræbelserne på at skrue på de kulturelle produktions- og reproduktionspræmisser, som knytter sig til fænomenet med de mange mænd og de få kvinder i toppen af hierarkierne.

## LITTERATURLISTE

Bacchi, Carol Lee (1999), *Women, Policy and Politics – The construction of policy problems*. London: Sage Publications.

Bruner, Jerome (1990), *Act of Meaning*. Cambridge: Harvard University Press.

Butler, Judith (1990), *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. London & New York: Routledge.

Butler, Judith (1993), *Bodies That Matter. On the Discursive Limits of 'sex'*. London & New York: Routledge.

Davies, Bronwyn (2000), *A body of Writing. 1990-1999*. Oxford: AltaMira Press.

Ellehave, Camilla Funck (2005), *Differences that Matter*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Foucault, Michel (1994), 'The Subject and Power'. I James D. Faubion (ed.): *Power*. New York: The New Press.

Foucault, Michel (1995), *Discipline and Punish*. New York: Vintage Books.

Geertz, Clifford (1973), *The Interpretation of Cultures*. London: Fontana Press.

Hastrup, Kirsten (1989), 'Kultur som analytisk begreb', i Kirsten Hastrup og Kirsten Ramløv (red.): *Kulturanalyse. Fortolkningens forløb i antropologien*. København: Akademisk forlag.

Hastrup, Kirsten (1995), *A Passage to Anthropology – between Experience and Theory*. London: Routledge.

Hasse, Cathrine (2002), *Kultur i Bevægelse – fra deltagerobservation til kulturanalyse – i det fysiske rum*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Haavind, Hanne (1987), *Liten og stor. Mødres omsorg og barns utviklingsmuligheter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Haavind, Hanne (1994): 'Kjønn i forandring – som fenomen og som forståelsesmåte'. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*. No. 31.

Kanter, Rosabeth Moss (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Staunæs, Dorte & Dorte Marie Søndergaard (2006), *Corporate Fictions*. *Tidsskrift for Kjønnforskning*, no 3, 69-87.

Staunæs, Dorte & Dorte Marie Søndergaard (2006b, in review), Who is Ready for Results?.

Staunæs, Dorte & Dorte Marie Søndergaard (2007, in progress), 'Management and Gender Diversity: Intertwining Categories and Paradoxes'. I Eva Magnusson, Malin Rönnblom og Harriet Silus (eds.): *Gender Equality and other Normativities*. Gondolin förlag.

Søndergaard, Dorte Marie (1994), 'Køn som metaprinzip'. *Kvinder, Køn & Forskning*, 3(3).

Søndergaard, Dorte Marie (1996), *Tegnet på kroppen. Køn: Koder og konstruktioner i academia*. København: Museum Tusulanum.

Søndergaard, Dorte Marie (2000), 'Sandheden er en alvorlig og magtfuld konstruktion'. *Norsk medietidsskrift*. 7(2), 50-60.

Søndergaard, Dorte Marie (2002), 'Subjektivering og desire – begreber på empirisk arbejde'. *Psyke & Logos* No. 2. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Søndergaard, Dorte Marie (2003), 'Subjektivering og nye identiteter – en psykologi i et pædagogisk felt'. *Kvinder, Køn og Forskning*, 12(4), (31-48).

Søndergaard, Dorte Marie (2005a), 'Making Sense of Gender, Age, Power and Disciplinary Position: Intersecting Discourses in the Academy'. *Feminism & Psychology*. 15(2), 191-210.

Søndergaard, Dorte Marie (2005b), 'At forske i komplekse tilblivelser'. I Bechman, T. & Gerd Christensen (red.): *Psykologiske og pædagogiske metoder. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder i praksis*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Søndergaard, Dorte Marie (2005c), Intersecting Practices of Differentiation in the Academy: Making sense of Gender, Age, Power and Disciplinary Position. *Feminism & Psychology*, no.2, 2005.

Van Maanen, John (1988), *Tales of the Field – On Writing Ethnography*. Chicago: Chicago University Press.