Indhold

[1. Problemfelt 4](#_Toc303514859)

[1.1. Den afgørende ledelse 4](#_Toc303514860)

[1.2. Det oversete talent 5](#_Toc303514861)

[1.3. Barrierer for kvindelige ledere 7](#_Toc303514862)

[1.4. Konsekvenser ved køns skævvridningen 10](#_Toc303514863)

[2. Problemformulering 12](#_Toc303514864)

[3. Videnskabsteori 14](#_Toc303514865)

[3.1. Forståelse, mening og kontekst 14](#_Toc303514866)

[3.2. Virkelighedsforståelse 15](#_Toc303514867)

[3.3. Menneskesyn 17](#_Toc303514868)

[3.4. Organisationsforståelse 20](#_Toc303514869)

[3.5. Sensibiliserede begreber 23](#_Toc303514870)

[4. Løsningsperspektivet 24](#_Toc303514871)

[5. Metode 25](#_Toc303514872)

[5.1. Case som metode 25](#_Toc303514873)

[5.2. Præsentation af casene 28](#_Toc303514874)

[5.3. Interview som metode 30](#_Toc303514875)

[5.4. Formål med interviewene 33](#_Toc303514876)

[6. Teori 35](#_Toc303514877)

[6.1. Relativiteten i virkeligheden og viden 35](#_Toc303514878)

[6.2. Den objektive og subjektive virkelighed 37](#_Toc303514879)

[6.3. Den subjektive forståelse 39](#_Toc303514880)

[6.4. Subjektive fortolkninger og forståelser 41](#_Toc303514881)

[6.5. Den symbolske interaktion 42](#_Toc303514882)

[6.6. Objekters subjektive betydning 44](#_Toc303514883)

[6.7. Ansigt til ansigt relationen, typificeringer og symboler 45](#_Toc303514884)

[6.8. Organisationskultur 48](#_Toc303514885)

[6.9. Identitet og arbejdsliv 51](#_Toc303514886)

[7. Analysestrategi 56](#_Toc303514887)

[8. Analyse 57](#_Toc303514888)

[8.1. Det refleksive karriereprojekt 58](#_Toc303514889)

[8.1.1. Karriereplanlægning 58](#_Toc303514890)

[8.1.2. Talent 63](#_Toc303514891)

[8.2. Personlig drivkræft og motivation 65](#_Toc303514892)

[8.3. Arbejdsliv vs. privatliv 69](#_Toc303514893)

[8.3.1. Arbejdstimer 69](#_Toc303514894)

[8.3.2. Karriere og familieliv 70](#_Toc303514895)

[8.3.3. Kombination af livsstile 72](#_Toc303514896)

[8.4. Den afgørende organisationskultur 74](#_Toc303514897)

[8.4.1. Organisationskulturens betydning 75](#_Toc303514898)

[8.4.2. Konsekvenser ved dissonans i organisationskulturen 76](#_Toc303514899)

[8.4.3. Det politiske spil 78](#_Toc303514900)

[8.5. De afgørende relationer 80](#_Toc303514901)

[8.5.1. Netværk skaber mening 81](#_Toc303514902)

[8.5.2. Relationer gennem interaktion 82](#_Toc303514903)

[8.5.3. Støtte og udfordring af den kendte virkelighed 84](#_Toc303514904)

[8.6. Kønnets rolle i typificering 87](#_Toc303514905)

[9. Diskussion 89](#_Toc303514906)

[9.1. Ledelseskarrieren som et refleksivt projekt 90](#_Toc303514907)

[9.2. Kombinerede livsstile 91](#_Toc303514908)

[9.3. Organisationskultur, netværk og relationer 92](#_Toc303514909)

[10. Konklusion 93](#_Toc303514910)

[11. Abstract 96](#_Toc303514911)

[11. Litteraturliste 98](#_Toc303514912)

# 1. Problemfelt

Dette speciale sætter på fokus på kvinder beskæftiget inden for ledelse ud fra en tilgang, der sigter på at belyse de strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag deres succes med at opnå en ledelseskarriere i det private erhvervsliv.

Nedenstående problemfelt bidrager med en forståelse af dygtige lederes nøgleroller i organisationen og dennes fortsatte udvikling og vækst. Der sættes fokus på antallet af kvinder i det private erhvervsliv, samt diskuteres og problematiseres barrierer i opnåelse af ledelsesposter for kvinder og konsekvenser af manglende kvinder på topledelsesposter. Specialet tager afsæt i interviews af kvindelige topledere kombineret med et stærkt udgangspunkt i livsverdensparadigmet.

## 1.1. Den afgørende ledelse

I dette speciale anskues mennesker ikke bare som en vigtig ressource for organisationen, men som de, der skaber, vedligeholder og genskaber organisationen, og dermed udgør de i deres fællesskab organisationen. Det er altså menneskers engagement og arbejdsindsats, der er bærende for organisationen og dens værdier. Dette gør det essentielt at finde de rigtige mennesker, at holde på dem og at udvikle dem, hvis man vil have en konkurrencedygtig organisation (Danielsson 2006:15). Den bærende menneskelige ressource ligger i god ledelse, som er hjørnesten i virksomhedens konkurrenceevne.

 Det handler ikke blot om at være konkurrencedygtig inden for et afgrænset geografisk område, men derimod i hele verden. Organisationer må derfor være bedst, hvis de vil klare sig i konkurrencen. Man må have det største udbud, den mest omfattende service, være bedst teknisk, have de bedste priser, have kompetencer ingen andre har og særligt de mest kompetente og dygtige ledere, hvis man vil være med i toppen. Organisationen må med andre ord være omstillingsparat, hvilket stiller store krav til de mennesker, der udgør organisationen og særligt til de ledere, der går i spidsen for dem. Vil man være bedst, må man have de bedste. Man må komme med de bedste ideer og tanker og gøre dem til virkelighed. Derfor må man have ledelsestalenter, der kan skabe fremtiden i dag, og som kan sikre organisationens eksistensgrundlag i morgen.

Uagtet om man betragter ledelse som værende planlægning, gennemførsel og kontrol, samarbejde og motivation, kommunikation, at give ordrer og udøve magt, at træffe vanskelige beslutninger, at tage initiativ, at få tingene til at fungere i organisationen, at skabe relationer, at forhandle interesser, at beskæftige sig med fremtiden, at være symbol på organisationen indadtil og udadtil, at være problemløser, at skabe fællesforståelser og fælles mål eller alle disse sammenlagt afhængigt af situationen, er god ledelse afgørende for organisationens udvikling og konkurrencedygtighed (Busch, Johnsen og Vanebo: 1993). En god leder kan fremtidssikre organisationen, og dermed også medarbejderne, ved i samarbejde med de øvrige medarbejdere at skabe en platform for kontinuerligt at skabe, vedligeholde og genskabe organisationen, således at den er rustet til at håndtere eller ligefrem skabe morgendagens erhvervsmæssige behov og virkelighed. Modsat kan en dårlig leder være årsag til det modsatte og dermed være ansvarlig for, at organisationen bliver overhalet af konkurrenter eller i yderste konsekvens går i opløsning. Det er derfor væsentligt at benytte sig hele rekrutteringsmassen, når morgendagens ledere skal findes, for netop at sikre sig de bedste. Dette er afgørende for det enkelte individ, der er medarbejder i organisationen, for lokalsamfundet hvori organisationen ligger og endeligt på makroniveau for at fortsat at skabe fundamentet for den danske velfærdsmodel.

## 1.2. Det oversete talent

Det viser sig dog, at der i Danmark er tendens til, at der ikke rekrutteres fra hele talentmassen, i kraft af at der hovedsageligt rekrutteres fra den mandlige del. Dette bekræfter de nyeste tilgængelige oplysninger fra Danmarks Statistik. Den demografiske fremskrivning viser, at udbuddet af gode ledere mindskes over de næste år, hvilket yderligere er et incitament til at benytte sig af hele rekrutteringsskaren i søgen efter kvalificerede ledere, da dygtige ledere er afgørende for virksomheders fremtidige konkurrenceevne, som påvist i ovenstående afsnit. Tidligere ligestillings minister Eva Kjer Hansen udtalte *”Hvis man kun dyrker halvdelen af sin jord, får man heller ikke det maksimale udbytte.”[[1]](#footnote-1)* Tendensen, der peger på, at kvinder bliver overset, når der rekrutteres ledere på alle niveauer, har intet at gøre med, at kvinder er dårligere uddannet end mænd, eller at mænd i langt højere grad er repræsenterede på arbejdsmarkedet. Kvinder udgør næsten halvdelen af arbejdsstyrken på det danske arbejdsmarked og dertil kommer, at kvinder aldrig har været mere veluddannede, end de er nu. I 1999 overhalede unge kvinder for første gang mænd i antal på de højere videregående uddannelser. Alligevel er der fortsat en stor kønsskævhed i ledelsesposterne på det danske arbejdsmarked(kvindeinfo.dk), hvilket nedenstående tabel fra Danmarks statistik bestyrker.

 

Som det fremgår af tabellen, er kvindelige ledere på laveste mellemlederniveau underrepræsenterede på alle uddannelsesniveauer. Denne underrepræsentation stiger og er mere markant på mellemste mellemlederniveau og er størst på højeste mellemlederniveau. Det vil sige, at der ud fra statistikken kan påpeges en tendens til, at selvom kvinder på det laveste mellemlederniveau er underrepræsenterede, bliver denne underrepræsentation af kvindelige ledere større og mere markant jo højere lederniveauet bliver. Denne tendens er, hvis vi holder os til det store perspektiv, gældende for alle uddannelsesniveauer.

Dette billede bliver tydeligere af at sætte fokus på øverste ledelsesniveau, nemlig topledere, hvilket fremgår af nedenstående tabel, hvor kvinder i topledelse er markant underrepræsenterede. Topledere bliver her defineret som havende en stillingskategori, der hedder ledelse på øverste plan, har en årsløn på mere end 500.000 kr. og arbejder i en privat virksomhed med mere end ti medarbejdere.



Det fremgår af begge tabeller, at der er en sammenhæng mellem uddannelsesniveau og lederansvar, hvilket kommer til udtryk ved, at ledere rekrutteres i mindre udstrækning blandt beskæftigede uden nogen formel uddannelse. Der er i tabellen ikke taget højde for størrelsen af virksomheden eller om der er en sammenhæng mellem størrelsen af virksomheden og uddannelsesniveauet af toplederen.

Det er inden for det private erhvervsliv, at kvinders andel af magten i samfundets top er svagest repræsenteret. Ifølge Danmarks Statistiks opgørelse fra 2007 udgør kvinder i det private erhvervsliv 4,4% af toplederne og 7% af direktørerne. I den offentlige (herunder kommunale og statslige) sektor er antallet af kvindelige topledere noget højere, men stadig markant lavere end for mændenes vedkommende. Tal for 2007 viser, at der i kommunerne er 22% kvindelige topledere, herunder kommunaldirektører, og 43% kvindelige chefer, herunder kontorchefer. I staten er tallene henholdsvis 20% kvindelige topledere og 23% kvindelige chefer ifølge rapporten *Ligestillingsredegørelser for kommuner, regioner og stat fra 2007*. Skrævvridningen, mellem kvinder og mænd i topledelsen, er altså størst i den private sektor, om end den stadig findes inden for stats- og kommunalt ansatte.

Tabellerne fra Danmarks Statistik viser med alt ønskelig tydelighed, at der er en kønsmæssig skævvridning af ledere i Danmark, hvor kvinder er stærkt underrepræsenterede på trods af det høje beskæftigelsesniveau og den høje uddannelsesfrekvens. Dette er et billede, der ikke kun tegner sig nationalt. Der er en generel tendens til, at kvinder er underrepræsenterede på ledelsesniveau i hele EU. Dog er det påfaldende, at Danmark ligger på en sølle 23 plads blandt EU's 25 medlemslande i sammenligningen af kvindelig repræsentation i ledelse. Denne generelle skævvridning på ledelsesniveau ligger til grund for, at EUkommisionens Ligestillingsberetning fra 2007 eksplicit lægger vægt på, at ”*Indsatsen for at fjerne de hindringer, der står i vejen for kvindernes adgang til ledelses- og beslutningsposter, bør intensiveres.”* Det viser sig dermed, at der findes en stærk velvilje til at få flere kvinder ind i ledelse fra EU's side. I Norge er der indført kønskvoter i bestyrelser, hvilket har bragt antallet af kvinder i ledelse og bestyrelser markant op. Selvsamme kvote debat findes i Danmark, og blusser med jævne mellemrum kraftigt op. Sikkert er det dog, at den manglende kvindelige repræsentation på alle ledelsesniveauer dog særligt de højeste ledelsesniveauer, anerkendes som et problem af både politikere og erhvervsfolk.

## 1.3. Barrierer for kvindelige ledere

Årsagerne til kvinders fravær og manglende repræsentation i ledelse kan være mange. De mulige årsager spænder fra, at kvinder ikke har ambitionerne eller evnerne til at blive ledere også kaldet mangelteorien til, at de samfundsmæssige strukturer, herunder organisationsstrukturer og familiemæssige strukturer, skaber barrierer for kvinder, der gerne vil gøre karriere. Endeligt er der dem, der mener, at kvinderne har ambitionerne og evnerne til at gøre karriere og omfattende lederansvar, men at kvinderne vælger det fra, da de ikke bryder sig om kulturen i toppen af organisationen (Billing, 2005). Nogle undersøgelser peger på, at kvinder fravælger en karriere i ledelse, da det fjerner fokus fra deres faglige passioner (Billing, 2005). Dette gør sig særligt gældende for kvinder, der arbejder med forskning. Som en del af teorierne om strukturelle barrierer for kvinder, der ønsker at beskæftige sig med ledelse, ligger forståelsen af, at kvinder er mere familieorienterede end mænd og dermed fravælger en ledelseskarriere til fordel for mere tid og overskud til familien. Herunder ligger overvejelser om organisatoriske barrierer i form af manglende børnepasningsordninger og ledelsesmæssige forpligtigelser, der tids- og ressourcemæssigt strækker sig langt ud over et fuldtidsarbejde, hvilket ikke kan harmoneres med et velfungerende familieliv. Traditionelt set er ledelse blevet anset som så krævende, at der var tale om bagland snarere end familiemæssige forpligtelser, hvilket traditionelt blev betragtet som, at kvinder eller mødre havde et mindre krævende arbejde eller var hjemmegående og dermed havde det fulde ansvar for de hjemlige og familiemæssige anliggender.

Nyere undersøgelser[[2]](#footnote-2) peger dog på, at mandlige ledere i samme grad som kvindelige ledere oplever balancegangen mellem arbejdsliv og familieliv som vanskelig og årsagen til bekymringer og ambivalens i forhold til lederjobbet. Samtidig viser andre undersøgelser[[3]](#footnote-3), at kvinder fortsat oplever, at det har flere konsekvenser for dem ved at påtage sig en lederstilling, end det har for mænd. I sidstnævnte undersøgelse ligger der fortsat en diskurs om, at kvinder forventes at varetage familiens interesser i højere grad end mænd, og at det derfor i højere grad vil opleves som et svigt, at moderen er fraværende i familien, end hvis faderen er det.

Traditionelt set har ledelse været forbundet med maskuline egenskaber, hvilket har skabt en diskurs om, at mænd er det oplagte valg til ledelsesposter, da det eksistentialistisk falder dem mere naturligt. Dette er dog en diskurs, som de færreste i dagens Danmark officielt tilskriver sig, dog peger tendenserne på, at der ubevidst stadig eksisterer fragmenter af denne opfattelse i erhvervslivets top. I afsnit 3. vil jeg gå yderligere ind i diskussionen af forskellene mellem køn fra henholdsvis en biologiske essentiel forståelse af køn og en konstruktivistisk forståelse af køn, med fokus på ”doing gender”.

I forlængelse af denne forståelse af, at der er langt flere mænd end kvinder i ledelse, ligger forestillingen om, at mænd foretrækker mænd. Det vil sige, at mændene, som sidder på topposterne, oplever det som lettere, mere trygt og godt at arbejde tæt sammen med andre mænd, og gerne mænd, som ligner dem selv[[4]](#footnote-4). Basalt vil det sige, at mænd vælger mænd. Denne tendens har populært fået betegnelsen rip, rap, rup effekten[[5]](#footnote-5). Netop denne tendens til at mænd vælger mænd, der minder om dem selv, er den bærende årsag til, at den norske ligestillingsminister har indført kønskvoter i norske bestyrelser. Som tidligere nævnt blusser debatten, om der skal være kønskvoter i bestyrelser, op i Danmark med jævne mellemrum. Denne debat vil jeg afgrænse mig fra at diskutere og gå videre ind i, men vil dog knytte den kommentar, at det kræver, at kvinder i højere grad bliver engageret i ledelse og får ledelsesposter, inden de kan komme i betragtning til tunge bestyrelsesposter, således de kan erhverve sig den fornødne erfaring og virksomhedstæft. Det vil sige, at der skal eksplicit fokus på kvinder og ledelse, hvis kønskvoter i bestyrelser skal være en realitet.

Teorien, om at kvinder har vanskeligere end mænd ved at opnå ledelsesposter grundet rip, rap, rup effekten, bliver verificeret af, at mænd oftere end kvinder bliver direkte opfordret til at søge lederstillinger. En undersøgelse[[6]](#footnote-6) viser, at hver tredje mand i beskæftigelse er blevet direkte opfordret til at søge en lederstilling mod kun hver fjerde kvinde i beskæftigelse inden for de sidste fem år. Samtidig viser undersøgelsen, at kvinder nemmere får øje på kvindelige talenter end mænd gør. Hvis lederen er en kvinde, bliver mænd og kvinder nemlig i samme omfang opfordret til at søge lederstillinger. Som en del af rip, rap rup effekten skal det ligeledes nævnes, at konsekvensen af at mænd hovedsageligt omgiver sig med mænd, kan have den effekt, at de slet og ret ikke får øje på de kvindelige talenter og herunder ikke opbygger de nødvendige tillidsbånd, der skal til for direkte at opfordre dem til at søge den næste ledige lederstilling.

Dette er et lille udpluk af de barrierer, der kan være for kvinder i henhold til ledelsesposter. Der findes med sikkerhed langt flere teorier, argumenter og diskussioner om emnet, endda muligvis lige så mange meninger om emnet, som der er mennesker. Afsnittet har haft til formål, at give læseren en forståelse af den kompleksitet, der ligger bag kvinders underrepræsentation i ledelse. Jeg vil dog afgrænse mig fra, at gå yderligere ind i problemstillingerne omkring de mulige barrierer, og i stedet diskutere hvilke konsekvenser det kan have, at kvinder ikke er ligeligt repræsenterede i ledelse.

## 1.4. Konsekvenser ved køns skævvridningen

I dette afsnit nævner jeg kort de mulige konsekvenser, det kan have, at der hovedsageligt rekrutteres fra den mandlige del af talentmassen, og at det dermed hovedsageligt bliver mænd, der bestrider de magtfulde poster i erhvervslivets top.

Undersøgelsen ”Guld værd på bundlinjen” fra 2005, udarbejdet for ligestillingsministeriet, konkluderer, at der er en positiv sammenhæng mellem det at have kvinder på topposter i organisationen og dennes bundlinje. En tilsvarende undersøgelse er lavet i USA med samme konklusion[[7]](#footnote-7). I kvalitative undersøgelser som denne mener jeg dog ikke, at det er muligt at isolere variablen *kvinder i topledelse* og variablen *bundlinje*, da disse emner ligger under det, man inden for den sociale verden vil kalde et *vildt* genstandsfelt, og dermed, mener jeg ikke, at det er muligt at påvise en valid sammenhæng mellem de to, da mange andre faktorer kan gøre sig gældende og påvirke, hvad der fremstår som signifikante forskelle mellem variablerne. Har man tiltro til sådanne kvalitative undersøgelser, kan der dog argumenteres for, at det kan have økonomiske konsekvenser for organisationer ikke at fokusere på at have kvinder i topledelsen. Denne diskussion vil jeg dog afgrænse mig fra at gå dybere ind i. Samtidigt vil jeg afgrænse mig fra at inddrage og tillægge de undersøgelser værdi, der fokuserer på forskelle i mænd og kvinders ledelsesstil. Disse forskellige undersøgelser er ligeledes hovedsageligt kvalitative og påviser henholdsvis at kvinder og mænd er lige gode ledere på hver deres præmisser, eller at kvinder udgør bedre ledere end mænd. Ud fra samme argument som tidligere, vil jeg dog frasige mig, at læne mig op af disse konklusioner i min argumentation for, at det kan have konsekvenser hovedsageligt at rekruttere mandlige ledere.

I stedet vil jeg fokusere på det demokratiske problem, der ligger i hovedsageligt at have mænd i stillingerne med beslutningskompetence. Dette er et problem både i befolkningen og i organisationerne. I befolkningen ligger problemet i den magtmæssige skævvridning, der opstår, når et køn i høj grad dominerer store beslutningsprocesser. For organisationerne fremstår de demokratiske problemer i, at kvinder ikke er tilstrækkeligt repræsenterede i ledelse, tydeligere og mere håndgribelige. Et begreb, der har været meget brugt, og stadig er det, inden for ledelses- og organisationsteorier, er mangfoldighedsledelse (Thisted og Nour, 2008, Brandi og Hildebrandt 2003). Dette er et begreb, der oprindeligt stammer fra USA og Canada, hvor det er mere regelen end undtagelsen, at det udøves i virksomheder. De seneste år har det dog også været et populært og eftertragtet redskab i danske organisationer. I mangfoldighedsledelse ligger det, at forskellige kulturer, køn og aldersgrupper skal være repræsenterede, dermed er det modsatte stærkt forbundet med, hvad jeg kalder et demokratisk problem, nemlig at det hovedsagligt er mænd, der bestrider magtfulde poster i organisationer og at disse mænd ofte ligner hinanden, jævnfør den førnævnte rip, rap, rup effekt i afsnit 1.3. Det kan altså have menneskelige og ligestillingsmæssige konsekvenser, at kvinder, som påvist i afsnit 1.2., er underrepræsenterede. For organisationernes konkurrenceevne og overlevelse, som diskuteret i afsnit 1.1., har fraværet af kvinder ligeledes stærke konsekvenser, da udviklingen kan hæmmes. I en homogen ledelsesgruppe, hvilket der opstår, når mænd rekrutterer mænd, der ligner dem selv, til ledelsesposterne, opstår der ikke samme dynamik og udvikling, som der gør i en ledelsesgruppe, hvor forskellige kulturer, værdier og forståelse er til stede. Her henviser jeg ikke til de ødelæggende og ukonstruktive konflikter, der kan opstå i tunge og svære situationer, men til de mindre konflikter og uenigheder, hvor en problemstilling udfordres og diskuteres, og hvor der skabes en dynamik, således at muligheden for positiv og konstruktiv udvikling af organisationen og processerne i den opstår. Den mangfoldighed, der kan opstå, når individer med forskellige baggrunde skal arbejde sammen mod et fælles mål, skaber kreativitet, innovation og nytænkning. Det giver organisationen flere strenge at spille på, og dermed kan de bedste og mest kreative løsninger findes, og organisationens fortsatte overlevelse og konkurrenceevne sikres. Med denne tilgang til ledelse er det muligt at få flere kompetencer i spil og herunder at lade individerne i organisationen udfolde deres kompetencer, hvilket, som en positiv bieffekt, skaber motivation. Mangfoldighed i ledelse kan altså skabe modstandsdygtighed i markedet og kan være et afgørende konkurrenceparameter. Dermed er der tale om både menneskelige og økonomiske incitamenter for at have en større repræsentation af kvinder i ledelse. I kraft af at vi stadig befinder os i det, der er blevet defineret som en finanskrise, er arbejdsløsheden højere end den har været i mange år. Denne finanskrise varer dog ikke evigt, og der vil, på længere sigt, igen blive efterspørgsel på kvalificerede medarbejdere, jævnfør den demografiske udvikling. Når krisen vender, kan mangfoldighedsledelse, her med fokus på kvinder på ledelsesposter, være en stærk tiltrækning af dygtige nye medarbejdere, som er afgørende for organisationens fortsatte udvikling, jævnfør afsnit 1.1. Det er altså ganske afgørende for organisationen, at der foretages de rigtige bedømmelser, karriereplanlægning samt udvikling af medarbejdere, for at skabe et fundament for denne udvikling. Uanset hvordan markedet ser ud, er lederrekruttering og udvikling altid vigtig, og man kan med fordel rekruttere med et langsigtet perspektiv, ligesom med andre store investeringer og alt andet udviklingsarbejde (Danielsson 2006:16).

Opsamlende kan det have den konsekvens for organisationen, at udvikling, dynamik, kreativitet og innovation bremses ved have en homogen ledelsesgruppe bestående af mænd. Samtidig kan det, at organisationen i høj grad er styret af mænd, have den konsekvens, at talentfulde og kvalificerede kvinder fravælger organisationen i søgen efter næste arbejdsplads, hvilket jævnfør afsnit 1.1. kan have konsekvenser for denne, i kraft af at det er organisationsmedlemmerne, der skaber organisationen og dermed dennes fremtid, hvilket gør det afgørende at have de bedste talenter og ledere, mand eller kvinde.

# 2. Problemformulering

Som det er påvist i ovenstående, er der få kvindelige ledere i Danmark. Selv på mellemlederniveau er kvinder stærk underrepræsenterede, denne tendens bliver stærkere jo større ledelsesstillingerne bliver, hvilket gør den størst i topledelse. Derudover er det påvist, at denne underrepræsentation af kvinder i ledelse er størst inden for det private erhvervsliv. Kvinders underrepræsentation i ledelse er udtryk for et demokratisk og menneskeligt problem i kraft af, at op mod halvdelen af befolkningen udelukkes fra beslutningsprocesserne i organisationerne. For organisationerne ligger det problematiske i, at en stor del af talentmassen overses og dermed også udviklingen af dygtige ledere, der skal ruste organisationen til fremtiden. Som forlængelse af dette kan homogene mandlige ledelsesgrupper bremse den kreative proces, der ligger i forskellighed, som kan skabe dynamik og udvikling i organisationen. Disse negative konsekvenser, der er forbundet med den manglende kvindelige repræsentation i ledelse, bliver fra alle fronter anerkendt som problematiske, hvilket er årsagen til, at der både nationalt og international er fokus på problemet.

Der er, som beskrevet i ovenstående, mange mulige årsager til, at kvinder ikke, i lige så høj grad som mænd, beskæftiger sig med ledelse. Dette være sig strukturelle barrierer både på makroniveau i samfundet, på mesoniveau i organisationerne og på mikroniveau i familierne. Sikkert er det dog, at det kan være vanskeligt for kvinder at skabe sig en karriere med ledelsesansvar, særligt i det private erhvervsliv.

I stedet for yderligere at undersøge, hvilke barrierer der, til en vis grad, udelukker kvinder fra ledelse, vil jeg undersøge, hvad der skal til for at komme igennem disse barrierer og dermed lykkes i opnå et lederjob og herefter at varetage det tilfredsstillende. Fordi der tilsyneladende er flest barrierer for kvindelige ledere i det private erhvervsliv, vil jeg tage udgangspunkt i kvinder, for hvem det er lykkes at skabe sig en ledelseskarriere i dette statistisk set vanskeligste og mest mandsdominerede organisatoriske miljø. Grundet den ovenstående beskrevne vigtighed af kvinder i ledelse, samt de barrierer kvinder og ledelse er præget af, tager specialet afsæt i nedenstående problemformulering.

***”Hvilke strategier, værdier og kompetencer ligger der bag de kvinder, som lykkes med at opnå en lederstilling inden for det private erhvervsliv?”***

Med udgangspunkt i problemformuleringen vil begreberne strategier, værdier og kompetencer i det følgende defineres og diskuteres i henhold til dette speciales brug og forståelse af dem. Strategi forstås her som en plan, der skal føre til et mål. I dette tilfælde er målet en toplederstilling inden for det private erhvervsliv. Det handler således om at undersøge, hvilke strategiske handlinger og hvilken adfærd der ligger til grund for kvindernes opnåelse og forsatte varetagelse af en toplederstilling. Strategi bliver her betragtes som et langsigtet perspektiv i henhold til kvindernes karrierer, hvilket efterlader plads til at inddrage nederlag og sejre samt refleksioner og vurderinger over en sammenhængende fortælling. Med begrebet værdier menes i dette speciale, de kulturelt bestemte opfattelser af, hvad der er værdifuldt og ønskværdigt for kvinderne med ledelseskarrierer, og herunder hvilke idealer, der har haft indflydelse på de valg, de har truffet gennem livet. Under begrebet værdier ligger de forestillinger, der bestemmer og motiverer de kvindelige lederes holdninger, handlinger og vurderinger i henhold til alt fra personlig frihed, succes, arbejdsliv og familieliv. Det vil sige, at værdier udspringer af den måde, man er konstitueret som menneske og individ. Valg træffes på baggrund af de forståelser og fortolkninger, der ligger som en del af forståelsen af værdier, hvilket gør værdier relevante. En værdi er således den umiddelbare opfattelse eller fortolkning af en hændelse, som udtryk for noget, der er subjektivt meningsfuldt for den kvindelige leder. Kompetence forstås som de kvindelige lederes personlige evne til at udføre handlinger. I kompetencebegrebet, som det defineres her, ligger både de faglige kompetencer, de almene kompetencer og de mellemmenneskelige kompetencer. En kompetence kan således være et specifikt handlemønster, tilpasset en given situation. Sammenlignet med begrebet kvalifikationer, der her forstås som det at have *viden om* *noget* ,betragtes kompetencer som det at *kunne noget*, hvilket gør kompetencer til mere og andet end kvalifikationer. De tre begreber strategier, værdier og kompetencer er i dette speciale tæt forbundne og er i besvarelsen af problemformuleringen vanskelige at skille skarpt ad, da de fungerer i tæt sammenspil med hinanden. Værdier ligger eksempelvis til grund for strategierne og kan hænge sammen med kompetencerne.

Denne problemformulering besvares gennem et tæt samspil mellem teori og empiri, bestående af dybdegående samtaler med kvindelige topledere. Samtalerne med de kvindelige ledere bliver den bærende del af besvarelsen af problemformuleringen. Dette betyder, at empirien får indflydelse på og en afgrænsende effekt på, hvilke temaer der bliver dominerende i besvarelsen af problemformuleringen, da begreberne strategier, værdier og kompetencer er brede.

Dette speciale undersøger dermed ikke, hvorfor der er en underrepræsentation af kvinder i ledelse, men sætter derimod fokus på kvinder, som er lykkes med deres ledelses ambitioner, samt hvad der motiverede dem til at gå ledelsesvejen.

Jeg afgrænser mig fra at beskæftige mig med, hvad der traditionelt set er mandsdominerede og kvindedominerede fag og brancher. Ligeledes afgrænser jeg mig fra at beskæftige mig med en sammenligning af de traditionelle maskuline og feminine egenskaber, der bliver tillagt mænd og kvinder i ledelse og andre fag. Dette speciale foretager ikke en sammenligning af mænd og kvinder i ledelse og har ej heller til formål at vurdere, om kvinder er mere kompetente ledere end mænd eller omvendt.

# 3. Videnskabsteori

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt beskrives i det følgende for at skabe en forståelse for projektets udgangspunkt, da den videnskabsteoretiske vinkel er afgørende for, hvordan virkeligheden forstås og dermed også, hvordan denne skal undersøges. Den videnskabsteoretiske orientering udgør således det bærende fundament for det videre forløb i specialet, samt fungerer som en rød tråd, der forbinder projektet. Den ontologiske og epistemologiske tilgang vil, i dette afsnit, blive beskrevet ud fra livsverdensparadigmet, som projektet lægger sig ind under. Afsnittet vil således beskrive, hvordan virkeligheden og subjektet anskues, samt hvordan dette kan begribes og undersøges. Der vil undervejs i afsnittene være referencer til specialets problemformulering for at eksemplificere og at give et indblik i videnskabsteoriens betydning for specialet. Afsnittet har til formål at skabe et videnskabsteoretisk overblik, den dybere teoretiske forståelse uddybes i projektets teori, der arbejder ud fra en socialkonstruktivistisk og symbolsk interaktionistisk forståelse, der begge er en del af livsverdensparadigmet.

## 3.1. Forståelse, mening og kontekst

Dette projekt lægger sig ind under en videnskabsteoretisk forståelse, der definerer sig selv ved at være i opposition til det positivistiske videnskabsideal, som i høj grad er inspireret af de naturvidenskabelige studier og dermed søger at finde kausalsammenhænge i samfundet, herunder den menneskelige ageren og adfærd. Projekt lægger sig derimod ind under det, der her kaldes livsverdensparadigmet (Clark og Fast 2008). Livsverdensparadigmet er det paradigme, der gør op med det naturvidenskabelige ideal om at finde kausalsammenhænge i den sociale verden. Dette paradigme omfatter alle videnskabsteoretiske retninger, der tager udgangspunkt i at skabe forståelse og mening på de sociale fænomeners vilkår og i deres kontekst, hvilket vil sige traditioner som etnometodologi, symbolsk interaktionisme, fænomenologi, socialkonstruktivisme og hermeneutik. Dette projekts teori bygger på den socialkonstruktivistiske samt symbolsk interaktionistiske forståelse, hvilket vil sige, at projektet fokuserer overordnet set på det unikke og kontekstafhængige, hvor formålet med og tilgangen til undersøgelser netop er at skabe forståelse for og fortolkning af unikke kontekster. Udgangspunktet er, at alle fænomener fortolkes og forstås subjektivt, hvorfor alle sociale fænomener skal fortolkes og forstås ud fra deres egne vilkår og i deres specifikke kontekst. Sociale fænomener kan ikke betragtes som sociale fakta eller som ting, der eksisterer uden for eller uafhængigt af individerne, og som udøver tvang på dem, som Emile Durkheim, positivismens fortaler, beskrev det i *Selvmordet* (1997). Positivismen lægger sig sammen med videnskabsteorier som funktionalisme, systemteorier og systemfunktionalisme ind under det, der i dette projekt kaldes for det funktionalistiske paradigme (Fast og Clark 2008:32).

## 3.2. Virkelighedsforståelse

I det funktionalistiske paradigme anses virkeligheden for at være objektiv. *”Selvom de også er i overensstemmelse med mine egne følelser (...) er denne virkelighed ikke desto mindre objektiv; for det er ikke mig, der har skabt dem, men jeg har modtaget dem gennem opdragelsen*” (Durkheim, 1972: 47) Fordi den sociale virkelighed betragtes som objektiv, er det muligt at finde lovmæssigheder på samme måde, som det er i de naturvidenskabelige studier. Det vil i henhold til dette speciales problemformulering sige, at der kunne findes objektive kriterier, der vil skabe muligheder for at opnå en lederstilling, og at disse vil betragtes som lovmæssige. Dette kan være et sammenspil mellem variable såsom køn, alder, uddannelse og socialisering.

I livsverdensparadigmet anses den sociale virkelighed derimod for at være socialt konstrueret og subjektiv, hvor subjekter i fællesskab konstruerer deres kontekster. Den sociale virkelighed er subjektiv i den forstand, at den er virkelig, fordi subjekterne oplever den som virkelig og i fællesskab har konstrueret den. Det vil sige, at problemformuleringen skal besvares ved at undersøge, hvilke forståelser der er konstrueret om ledelse af subjekterne i henholdsvis samfundet og organisationen, dette set i henhold til, hvilke forståelser og meninger subjekterne intersubjektivt konstruerer om sig selv.

Dette projekt lader i høj grad sin socialkonstruktivistiske forståelse inspirere af Peter L. Berger og Thomas Luckmann (1972:41), som udtrykker, at virkeligheden er forskellig for en amerikansk forretningsmand og for en tibetansk munk. Dette vil sige, at det enkelte individs virkelighed og forståelse af viden er afhængigt af, hvilken kontekst vedkommende er en del af og medskaber af. Dette gælder altså både på makroniveau i den samfundsmæssige kontekst og på meso- og mikroniveau i den enkeltes kontekst, eksempelvis en organisationskontekst eller familiemæssigkontekst, hvor de relationer individerne indgår i, har afgørende betydning for virkelighedsforståelsen. Hvad der opleves som virkeligheden, er dermed ikke nødvendigvis det samme for en kvindelig medarbejder, der har gjort karriere i en organisation med mange kvindelige ledere, og som eksplicit har fokus på talent- og karriereudvikling, som for en kvindelig medarbejder i en organisation domineret af mandlige ledere, uden større fokus på at talentfremme og udvikle medarbejdere, hvilket er afgørende for måden hvorpå, problemformuleringen skal besvares, i kraft af forståelse og relationerne i er fokus.

Virkeligheden er på denne måde socialt konstrueret. Som Alfred Schutz formulerer det; ”*Al vores viden om verden, såvel i commen-sense som i videnskabelig tænkning, involverer konstruktioner, dvs. et sæt af abstraktioner, generaliseringer, formaliseringer, idealiseringer, som er specifikke for det pågældende tankeorganisationsniveau. Strengt taget eksisterer der ikke sådanne ting som rene og simple kendsgerninger. Alle kendsgerninger er fra begyndelsen kendsgerninger, der er udvalgt af vor bevidstheds aktiviteter fra en universel kontekst.*” (Schutz 1975:21).

Netop på baggrund af denne forståelse af virkeligheden, kommer livsverdensudtrykket i spil. Alle individer har nemlig en livsverden, hvorigennem alle indtryk forstås og giver mening. Livsverdenen er individets hverdagsverden, hvilket vil sige den umiddelbart oplevede verden og den virkelighed, som individet befinder sig i og tager for givet. Livsverdenen indeholder dermed alle tidligere erfaringer (Fast og Clark 2008: 119). Der eksisterer altså ikke en kendsgerning, der siger, at mænd er det naturlige valg for ledelse, at ledelse skal udøves på én bestemt måde eller, at der findes kendsgerninger, der definerer, hvad der skal til for at opnå en ledelsespost. Forståelsernes omkring ledelse involverer konstruktioner, bestående af *abstraktioner, generaliseringer, formaliseringer og idealiseringer*, og for at afdække problemformuleringen, skal netop disse konstruerede *abstraktioner, generaliseringer, formaliseringer og idealiseringer* udfoldes og undersøges.

Virkeligheden består af den mening, som individerne tillægger den, og som giver virkeligheden betydning for dem. I livsverdensparadigmet er virkelighedens oprindelse altid subjektiv, og det der er virkeligt, er det, der fremgår som virkeligt for individerne. Gennem livsverdenen forstås altså virkeligheden, hvilket gør viden kontekstafhængigt. ”*Det betyder blot, at vi kun fatter visse aspekter af den, nemlig dem, der er relevante for os, enten for fortsættelsen af vor livsaktivitet eller set fra det sæt accepterede procedureregler for* (…) *tænkning* (…)”(Schutz 1975:21). Det vil det sige, at der er fokus på at undersøge og forstå dele af kvinder i ledelses livsverden, da det giver et indblik deres strategier, værdier og kompetencer i henhold til skabelsen af en ledelseskarriere. Det er relevant at undersøge om disse ledere har en særlig virkelighedsforståelse, som en del af deres strategier, værdier og kompetencer.

En klassisk skelnen mellem de to paradigmer er formuleret af den tyske filosof Immanuel Kant, der differentierer mellem *das ding an sich* og *das ding für uns.* Das ding an sich vil sige at erkende genstanden i sig selv og på sine egne vilkår. Dette projekt arbejder derimod med forståelsen af das ding für uns, da man her ser genstanden, som den fremtræder for en, og derfor vil virkeligheden altid erfares subjektivt gennem livsverden (Fast og Clark 2008: 80).

Den subjektive verden deles med andre subjekter, hvilket gør den intersubjektiv, og dermed ikke entydigt subjektiv. Det er altså en virkelighed, der også erkendes og fortolkes af andre, og i fællesskab skabes der forståelser og meninger. ”*Den er intersubjektiv, fordi vi lever i den som mennesker blandt andre mennesker, forbundet med den gennem fælles påvirkning og arbejde, idet vi forstår andre og bliver forstået af dem*”(Schutz 1975:26). Intersubjektiviteten kommer til udtryk ved, at mennesker gennem interaktion skaber deres livsverden og forståelse af virkeligheden. Hvad der betragtes som virkeligt bliver således skabt og bekræftet gennem andre subjekter, man interagerer med i hverdagslivet. Det vil i henhold til problemformuleringen sige, at det ikke er tilstrækkeligt, at kvinder subjektivt betragter sig selv som kompetente til at være ledere og tage ansvar for en organisation, subjekterne, som de interagerer med i organisationen, skal ligeledes anerkende og bekræfte dem som kompetente ledere. Fordi virkeligheden er intersubjektiv, skal subjekter bekræftes i virkelighedsforståelsen, gennem en fællesforståelse af en given situation, eksempelvis at være en dygtig leder, eller i at have ledelsespotentiale. Dette perspektiv vil blive uddybet yderligere i afsnit 6.1. og 6.2., som netop er et af de grundlæggende perspektiver i projektets teori.

## 3.3. Menneskesyn

I det funktionalistiske paradigme betragtes subjekter, som reagerende på de mekanismer og strukturer, som samfundet skaber, og som bliver til sociale kendsgerninger. *”En social kendsgerning er enhver handlingsmåde, fastsat eller ikke, som er i stand til over for et individ at udøve en ydre binding; eller ligefrem, som er generel i et givet samfunds udstrækning, alt imens den har en selvstændig eksistens, der er uafhængig af dens individuelle manifestationer.”* (Durkheim, 1972: 57) Det vil sige, at subjekter ligger under for strukturerne i samfundet, der af subjekterne opleves som *sui generis*, og som adskiller sig fra de individuelle kendsgerninger i kraft af, at de opleves som overmenneskelige. Dette betyder, at strukturerne i samfundet har en tvingende effekt på subjekter, og at subjekterne ligger under for disse tvingende strukturer (Durkheim 1972: 51). Hvis fænomen A og B sker i samfundet, vil subjekter reagere på en bestemt måde, lad os kalde det C. Reaktionen C vil altid komme, hvis fænomenerne A og B indtræffer, hvilket er grundlaget for at finde kausalsammenhænge og universelle lovmæssigheder i den sociale verden. Dette forsøgte Durkheim at påvise ved, gennem statistikker, at påpege at noget så personligt og subjektivt som selvmord, er en social kendsgerning, der træder i kræft og udøver tvang på individerne gennem de sociale strukturer (1997). Indtræder de sociale kendsgerninger A og B vil resultatet være selvmord. Fænomenerne i samfundet eksisterer uafhængigt af subjekterne, hvilket betyder, at subjekter, langt hen ad vejen, ikke har indflydelse på dem og dermed er underlagt disse samfundsmæssige mekanismer i den objektive sociale verden. *”Vi ligger altså under for illusionen, som får os til at tro, at vi selv har udviklet det, der pålægges os udefra.”* (Durkheim 1972: 50)

Det vil i henhold til specialets problemformulering sige, at de strukturer, der er subjekterne pålagt udefra, har en kausalvirkning. Dette kunne eksempelvis være fænomen A, at være kvinde, og fænomen B, at have mindre børn, der giver sig udslag i fænomen C, at det er umuligt at opnå eller varetage en lederstilling. Skulle problemstillingen undersøges ud fra dette videnskabsteoretiske perspektiv, ville netop statisk sammenliging af variable som eksempelvis familie, uddannelsesbaggrund, arbejdstimer, erhvervserfaring og lignende påvise, hvad der skal til, for at lykkes med at opnå en lederstilling, som kvinde. Samtidig efterlader denne forståelse af mennesker ikke megen plads til, at subjektet har indflydelse på egen fremtid og valg, da disse valg uundgåeligt bevidst eller ubevidst er resultatet af samfundets mekanismer, der har en tvingende effekt på os. Oplever kvinder selv at have truffet de valg, der har ført til en ledelseskarriere, vil dette, ud fra den funktionalistiske epistimologi, være en illusion. Derfor vil det være nødvendigt, at undersøge de tvingende fænomener i samfundet, snarere end hvilken mening og hvilke forståelser, der ligger bag kvinders karrierestrategier, værdier og kompetencer.

Dette kan ydermere eksemplificeres gennem forståelsen af køn. Ud fra det funktionalistiske perspektiv vil det maskuline køn og det feminine køn i ledelse være defineret ud fra forholdsvis faste egenskaber eller stereotyper. En leder, som er kvinde, vil på baggrund af kausalsammenhænge være procesorienteret, mens en leder, som er mand, vil karakteriseres ved at være resultatorienteret. Disse engenskaber, tillagt kønnene ud fra samfundsmæssige mekanismer, fremstår som statiske og som *sociale kendsgerninger*.

I livsverdensparadigmet betragtes virkeligheden, som sagt, som intersubjektiv, og den får kun mening gennem den betydning, subjekterne sammen tillægger den, hvilket giver individerne en langt mere afgørende rolle i livsverdensparadigmet. Mennesket er aktivt skabende af sin egen sociale virkelighed. Det er forståelsen af denne konstruktionsproces, der er afgørende at beskæftige sig med, og det betyder samtidig, at der er en anden interesse for mennesket som aktør, end der forekommer i det funktionalistiske paradigme. Fordi mennesket betragtes som skabende af sin egen virkelighed, er det her afgørende at forstå den mening kvinder tillægger ledelse og deres karrieremæssige valg, hvilket ikke kan findes i statiske sammenhænge. Netop disse overvejelser ligger bag specialets problemformulering, da den bygger på en forståelse af mennesket som skabende af sin egen virkelighed, en virkelighed de kvindelige ledere skaber gennem strategier, værdier og kompetencer.

 I livsverdensparadigmet forstås fænomenet køn således ikke som statiske egenskaber, men som noget vi skaber, altså forståelsen af *doing gender,* da der på engelsk skelnes mellem *sex*, som er det fysiologiske og anatomiske, og *gender*, som består af vores konstruktioner omkring kønnet*.* Køn er i denne forståelse et resultat af intersubjektive processer, som skabes og genskabes dagligt i interaktion (Billing 2005, 17). Det vil sige, at kvinder, i interaktion med omverden gennem deres strategier, værdier og kompetencer, har stor indflydelse på og er medskabere af, hvilken forståelse der skabes omkring dem, hvilket uddybes i afsnit 6.3. og at kvinder ikke kan reduceres til statiske egenskaber som resultat af samfundsmæssige strukturer. Ligeledes er det vigtigt at understrege, at kvinder ligeledes ikke kan reduceres til én homogen gruppe, men skal forstås subjektivt og på egne præmisser med fokus på deres subjektive livsverdener.

Som forlængelse af, at mennesket betragtes som skabende af virkeligheden og de sociale strukturer, virker disse strukturer ikke til at være objektivt tvingende på subjekterne, men er kun tvingende grundet internaliseringen af de strukturer, subjekterne selv har skabt. Så selv om virkeligheden er subjektiv, er den ikke strukturløs, for strukturerne skabes af subjekterne, og herigennem kan den komme til at virke objektiv. ”*Det har en særlig mening og relevans for de mennesker, der lever, tænker og handler i det. De har forudvalgt og forudtolket denne verden på forhånd gennem en række commen-sense konstruktioner af dagliglivets virkelighed* (…)” (Schutz 1975:22). Som det udtrykkes i citatet, betragtes subjekter som tænkende og fortolkende i deres livsverden, hvilket betyder, at forskerens fortolkninger vil være fortolkninger af fortolkninger. Samtidigt har denne forståelse af mennesket indflydelse på besvarelsen af problemformuleringen i kraft af, at kvinder i ledelse også lever og handler i disse commen-sense konstruktioner af den samfundsmæssige og arbejdsmæssige virkelighed i deres respektive organisationer. Dette vil sige, at netop den mening, de tillægger virkeligheden, er genstand for undersøgelse og nøglen til indsigt i problemstillingen, ligger i denne menings- og forståelsesproces, hvilket uddybes i afsnit 5.

Lidt firkantet opstillet kan det siges, at mennesket i det funktionalistiske paradigme ligger under for strukturerne, der udøver tvang på dem, mens mennesket i livsverdensparadigmet skaber og genskaber virkeligheden kontinuerligt og dermed strukturerne. Mennesket betragtes derfor heller ikke som determineret, da der ikke er nogen ydre tvang på dem. I livsverdensparadigmet sættes menneskets og menneskets konstruerede virkelighed i centrum.

Subjekter handler intentionelt, hvilket vil sige, at den handlende har et bestemt mål, inden hun handler og for at nå dette handler hun på en bestemt måde. Dette vil sige, at handlinger kommunikerer den hensigt, den handlende har, således, at den kan opfattes af andre. Handlinger skal betragtes i et større handlingsforløb, der er sammenhængsskabende for de enkelte handlinger. Handlinger og fortolkninger af handlinger og hensigter uddybes yderligere i afsnit 6.3.

## 3.4. Organisationsforståelse

En organisation består af subjekter, der i samspil, gennem interaktion, konstruerer, vedligeholder og genskaber organisationen, jævnfør afsnit 1.1. De har en fælles forståelse, som er skabt gennem handlinger i interaktionen. Dette gør det afgørende at undersøge, hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger til grund for karriereskabelsen blandt kvinder, da der i karriereforløbet er skabt en forståelse af kvinderne som værende kompetente og dygtige i organisationen. Det er dermed denne fælles forståelse, skabt gennem kvindernes handlinger i interaktionen med andre organisationsmedlemmer, der har stor indflydelse på deres opnåelse af en lederstilling, og det er netop strategierne bag denne succes, dette speciale sigter på at afdække.

Handlingerne og interaktionen subjekterne imellem har den konsekvens, at aktiviteter og konstruktion af viden organiseres. Organisationen og dens udvikling skabes af forståelse og fortolkninger af situationen hos subjekterne, der er involveret i organisatoriske handlinger i deres kontekst. Organisationen er altså en del af den konstruerede virkelighed i subjekternes livsverden. En organisation er med andre ord et subjektivistisk, interaktionistisk og processuelt fænomen (Fast og Clark 2008: 211ff). Det kan dermed være forbundet med store vanskeligheder for kvinder at opnå en lederstilling i en organisation, hvis lederne med beslutningskompetence har en anden subjektivistisk oplevelse af virkeligheden i organisationen, og dermed kan have en begrænsende effekt på kvinder, der ønsker at tage del i denne ledelse. Hvis det hovedsageligt er mænd, der har en dominerende magt, i den skabende interaktion, til at påvirke skabelsen af fælles forståelse af, hvem der har talent og skal være morgendagens leder, kan kvinder med en anden fortolkning af virkeligheden i organisationen blive fravalgt eller overset. Dette kan betyde, at deres mulighed for at være medskabere af organisationen, gennem den afgørende interaktion, begrænses. Denne problematik har de kvindelige ledere i dette speciale løst. Dette speciale har til formål at undersøge hvordan.

Interaktion er en fortløbende proces, som skaber, vedligeholder og transformerer organisationen over tid. Organisationen har derfor en fortid, som består af aktørernes erfaringer, en nutid i form af aktørernes fortolkninger og virkelighedsbilleder og en fremtid i form af aktørernes drømme og fantasier om fremtiden. Det er dermed afgørende, at kvinder med ledelsesambitioner deltager i de interaktioner, der finder sted på højeste niveau i organisationen, hvor subjekterne, med beslutningskompetence i organisationen, skaber dennes udvikling gennem forståelse og fortolkning.

I alle situationer kan der opstå forskellige fortolkninger, og aktørerne har en tendens til at benytte tidligere succesfulde handlinger og fortolkninger som en del af det eksisterende virkelighedsbillede, og dette er med til at vedligeholde denne forståelse (Fast og Clark 2008, 215). Det vil sige, at en homogen ledelse bestående af mænd, der minder om hinanden, vil bruge tidligere succesfulde handlinger og fortolkninger til at vedligeholde en bestemt forstående af den organisatoriske virkelighed. Det kan på den ene side have den førnævnte konsekvens, at den organisatoriske virkelighed ikke udfordres og genskabes til at imødekomme markedets krav om forandring og fornyelse, i kraft af at der ikke interageres med subjekter, der kan udfordre denne virkelighedsforståelse med en anden tolkning, jævnfør afsnit 1.3. Det kan på den anden side have den konsekvens, at det kan skabe barrierer for kvinder, der ønsker ledelse på et højt niveau, da det kan opleves som en stor udfordring at samarbejde med subjekter, der ikke har samme fortolkning, eller tillægger fænomener samme mening, som en selv. Denne oplevelse kan både gøre at mænd foretrækker at arbejde med mænd, og at kvinder, ikke kan identificere sig med en mands domineret kultur og derfor, fravælger at engagere sig i ledelse. Er dette tilfældet har de kvindelige ledere, der optræder i dette speciale, lykkes med en strategi, som har bragt dem til den ledelsesmæssige top, hvor også de har muligheden for aktivt at forme organisationen.

Organisationen forandrer sig, som nævnt, i takt med, at aktørernes virkelighedsopfattelse ændrer sig. Det er dog ikke kun aktørerne, der har indflydelse på organisationen. Organisationen påvirker også aktørerne gennem sin fortolkning af denne. Organisationer bliver med tiden institutionaliserede, hvilket vil sige at nye aktører vil kunne træde ind i en allerede eksisterende organisationskontekst, hvor organisationen kan forstås objektivt. I organisationen er der skabt typificeringer, som det nye organisationsmedlem typisk vil adoptere, da dette letter interaktionen. I organisationen er der altså indlejret en eksisterende kultur, som kan have betydning for aktørernes arbejdsform, normer, værdier mm. (Fast og Clark 2008: 219ff). I henhold til problemformuleringen kan kvinderne i deres strategier, værdier og kompetencer være påvirkede af de organisationskontekster, de tidligere har været en del af, da disse kan være blevet internaliserede. Strukturerne i organisationen kan være, mere eller mindre, fleksible i forhold til at imødekomme subjekternes individuelle behov, i henhold til arbejdsform, normer og værdier, herunder åbenhed overfor forskellighed i ledelse. Disse internaliserede typificeringer og forståelser, der kan forekomme i en organisation, er sjældent eksplicitte eller konkrete, men kommer til udtryk ved de uformelle strukturer, der forekommer i en organisation. Dette kan være uformelle netværk i organisationen, hvor subjekterne har tillid til hinanden og dermed hjælper hinanden fremad mod attraktive ledelsesposter.

Med baggrund i livsverdensparadigmet er en organisation altså ikke noget håndgribeligt. Den består af handlinger og interaktion, af begivenheder og relationer, i en kontekst (Blumer: 1998). Organisationer kan fremstå som permanente og solide, trods det kan der forekomme ændringer, og vigtigst er det, at organisationen udgøres af aktører og disses engagement, handlinger og interaktion. Derfor kan organisationer også ses som en fortløbende intersubjektivistisk proces af organisering skabt af aktørerne, og dermed er begrebet organisation et begreb til at beskrive et fænomen og en konceptualisering af bl.a., hvad vi gør og retter vores handlinger imod. Dette betyder, at medarbejdere og ledere har stor indflydelse på, hvordan organisationen udvikler sig. Dermed har kvinder, der ønsker at gøre karriere i en mandsdomineret organisationskontekst, mulighed for at influere denne og rykke ved, hvad der kan opleves som solide strukturer, gennem skabelsen af, en ny forståelse og mening omkring det at være leder. Det kræver dog, at muligheden for interaktion er til stede. Det vil være en krævende proces at forandre internaliserede forståelser i en organisation, hvilket kan gøre det oplagt for kvinder, der ønsker ledelse at vælge en organisation, der har skabt en organisationskultur, hvor kvinder, i topledelse, opleves naturligt. I afsnit 6.8. diskuteres betydningen af organisationskulturen i henhold til problemstillingen.

I kraft af at en organisation er det fænomen, vi oplever, når vi ser et kollektivt arrangement, hvor mere end et subjekt er involveret i aktivitet over tid, hvor subjekterne skaber mening med situationerne, er medarbejderne og særligt lederne altafgørende for organisationens udvikling. Det er dermed afgørende, at subjekterne oplever mening gennem handling og forståelse for at kunne lave forandringer ved at genskabe organisationen, hvilket vil sige, at de kvindelige lederes værdier er i fokus gennem de strategier, de bevidst eller ubevidst benytter sig af i karrieren. En organisation har dermed ikke et liv i sig selv og er ikke objektiv, men består af subjekters handlinger, som er skabende og, som samtidig vedligeholder og transformerer organisationen gennem sociale relationer (Fast og Clark 2008: 225).

## 3.5. Sensibiliserede begreber

Det er med udgangspunkt i livsverdensparadigmet ikke muligt at gøre noget lovmæssigt og genereliserbart i det sociale samfund eller i forskellige organisationer, da de resultater, man frembringer, er afhængige af den kontekst, der arbejdes i, men samtidig også fordi man netop har med interaktion mellem subjekter at gøre i skabelsen af samfundet og organisationen. De resultater som frembringes, er afhængige af den enkelte forskers erfaringer og interesser og ikke bare af et eventuelt teoretisk perspektiv. Selvom der benyttes et samlet perspektiv, her en bestemt forståelsesramme og en bestemt indsamlingsmetode, vil de resultater, der frembringes være meget forskelligartede afhængigt af, hvem der tolker disse. Der er altså i høj grad tale om en meget individuel bedømmelse af hvilke begreber og kategorier, der kan benyttes, og hvordan de opfattes (Levin 2005:126).

Derfor handler det om ikke at teoretisere for eksplicit i forhold til videnskabelige teorier, da det kan få det resultat, at man i for høj grad får et begrænset syn på virkeligheden gennem disse begreber. Det kan også få den konsekvens, at man ikke er tilstrækkelig åben over for den sociale virkelighed, man undersøger. Formelle definitioner er derfor kun anvendelige, da begreber netop er mangetydige fænomener afhængige af, hvem der tolker dem. Derfor er det bedre at lade den sociale virkelighed fortælle, hvilken betydning et givent begreb eller fænomen besidder i den konkrete kontekst, hvilket giver sig udslag i dette speciales forståelse af begreberne strategier, værdier og kompetencer, som beskrevet i afsnit 2. Løsningen på dette er sensibiliserede begreber (Levin 2005:126). De sensibiliserede begreber, er definerede som begreber, der giver forskeren en referenceramme eller et sæt af vejledninger til at studere den sociale virkelighed. Derfor ligger de sensibiliserende begreber modsat de mere fastlåste videnskabelige begreber, som har helt præcise kendetegn og har en fast definition (Levin 2005:127). De faste begreber risikerer at hæmme forskeren i faste regelsæt, for hvorledes man skal arbejde med et givent fænomen, hvilket kan hæmme den videnskabelige proces. Eksempler på sensibiliserede begreber kan, ud over begreberne i problemformuleringen, være organisationskultur, da den er umulig at indfange i en fastlåst definition, fordi det netop afhænger af den interaktionen, der hersker i en bestemt kontekst. I dette projekt arbejdes der med skabelse af mening, forventninger og virkelighed i interaktion mellem organisationsmedlemmerne og den kvindelige leder. Dette gælder både i forhold til tidligere erhvervserfaring og stillinger samt den lederstilling, der bestrides i øjeblikket, da informantens strategier, værdier og kompetencer vil være gensidigt influerende i henhold til organisationskulturen.

# 4. Løsningsperspektivet

Specialet arbejder med et løsningsperspektiv, hvor formålet er at skabe en løsningsmodel, som skal bruges som støtte til at besvare specialets problemstilling. Løsningsmodellen består af både teoretiske, metodiske og empiriske aspekter, som alle, i samspil, skal være medvirkende til at besvare specialets problemstilling.

Formålet med et løsningsperspektiv er, at alle dele af specialet skal bidrage til at danne forståelse og fortolke relevante aspekter for at kunne besvare problemformuleringen. Det at arbejde ud fra et løsningsperspektiv medvirker derfor til, at alle dele relateres til problemformuleringen, således at specialet holder fokus på formålet, nemlig at undersøge, hvilke strategier, værdier og kompetencer der ligger bag de kvinder, som det lykkes for at opnå en lederstilling i det private erhvervsliv.

Løsningsperspektivet er inspireret af Herbert Blumer, der i samarbejde med George Herbert Mead er ophavsmand til symbolsk interaktionisme. Inspirationen kommer fra Blumers forståelse af vigtigheden i, at man ikke ser verden med et bestemt sæt af teoretiske briller, da man, på denne måde, kan begrænse sig selv i forhold til at forstå virkeligheden, hvis man kun anskuer denne ud fra et bestemt perspektiv. Derfor arbejdes der ikke udelukkende med et teoretisk perspektiv eller empirisk perspektiv men netop ud fra et løsningsperspektiv. På denne måde vil man, som forsker, være mere åben overfor omverdenen.

Alle dele vil indgå som en del af løsningsperspektivet og blive relaterede til problemformuleringen ud fra hvilken del af løsningsperspektivet, det bidrager til. I den teoretiske del beskrives og diskuteres de aspekter, der i analysen skal benyttes til at analysere og diskutere problemstillingen. De teoretiske aspekter er inspireret af Berger og Luckmanns samt Blumers videnskabsteoretiske forståelse, suppleret med teoretiske diskussioner med udgangspunkt i Alfred Schutz og Antony Giddens. Ikke alle teoretiske aspekter i løsningsmodellen benyttes direkte i analysen, da dele af teorien danner grundlag for forståelsen af vigtige begreber så som interaktionsproces og virkelighedskonstruktion, som benyttes i analysen.

De metodologiske dele er opbygget ved først at beskrive, hvordan det at arbejde med casestudium kan bidrage til at belyse og besvare problemformuleringen, og i forlængelse deraf en beskrivelse af projektets case. Herefter et afsnit med overvejelser om kvalitative interviews som metode til empiriindsamling, samt hvorfor disse kvalitative metoder er valgt. Afsluttende indeholder afsnittet overvejelser om projektets validitet. Gennem hele metodeafsnittet forekommer refleksioner over det at arbejde ud fra en kvalitativ metodologi.

Disse aspekter, der tilsammen udgør løsningsmodellen, muliggør at kunne besvare problemformuleringen, og at medvirke til at holde fokus på netop problemformuleringen gennem hele specialet.

# 5. Metode

I det følgende vil projektets metodologiske perspektiv beskrives gennem forskellige delelementer, som alle vil være medvirkende til at besvare projektets problemstilling. Overvejelser om casebegrebet i dette speciales sammenhæng diskuteres indledningsvist, da det er afgørende for forståelsen af den videre metode, interviewet, og dennes anvendelse. Det bærende element til at få indblik i fænomenet, kvindelig topledelse, er interviewet. Det kvalitative forskningsinterview vil her være den overordnede metode til at belyse fænomenet og besvare problemformuleringen i kraft af, at denne metode kan skabe forståelse af og indblik i, hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag opnåelsen og varetagelsen af en lederstilling, som kvinde, i det private erhvervsliv. De metodologiske overvejelser beskrives og diskuteres løbende i afsnittene, herunder de kvalitative metoder, og hvordan dette harmonerer med specialets epistemologiske udgangspunkt.

## 5.1. Case som metode

I det nedenstående vil specialets brug af case begrebet blive beskrevet og diskuteret. Casen er en af de kvalitative metoder, der har til formål at fortolke og skabe en dybere forståelse af en kontekst og subjekternes verden heri. Da specialet lægger sig ind under livsverdensparadigmet, er denne kvalitative metode netop en måde, hvorpå der kan skabes forståelse og indsigt i fænomenet i dennes kontekst. Udgangspunktet er subjekterne og deres interaktion, dermed fokus ligger på at skabe en forståelse for subjekternes handlinger og intentioner i forsøget på at forstå deres virkelighed, og hvordan virkeligheden kontinuerligt konstrueres (Fast 2008:3). Dette er netop, hvad problemformuleringen sigter på at undersøge, hvilket giver casebegrebet en afgørende rolle i undersøgelsen af kvinder i topledelse. Brugen af case i dette speciale begrænser sig ikke til én case i form af én organisationskontekst, hvori kvinder og deres strategier, værdier og kompetencer for topledelse undersøges, men består af fem cases i kraft af, at hver kvindelig topleder betragtes som en case. Netop fordi specialet ikke tager udgangspunkt i én organisation og kvindelige ledere heri, men derimod tager et bredere perspektiv i kraft af at tage udgangspunkt i kvindelige ledere i forskelligartede organisationer, dog alle i det private erhvervsliv, betragtes de ledere, der interviewes i specialet, som cases i sig selv. I kraft af at hver af de kvindelige ledere betragtes som en case, vil det gennem de dybdegående forskningsinterviews, som beskrives og diskuteres i afsnit 5.2., være muligt at skabe en dybdegående forståelse af dem, som ledere, i sammenspil med den omverden, de er en del af.

Som understreget gennem det konstruktivistiske og interaktionistiske perspektiv, som specialet lægger sig ind under, kan et fænomen ikke undersøges isoleret fra den kontekst, den er en del af, hvilket gør casebegrebet yderligere relevant.*”Casestudiet er særligt relevant at bruge i tilfælde, hvor det studerede fænomen ikke kan adskilles fra sin kontekst*” (Yin 2003:4). I dette speciale er det hovedsageligt organisationskonteksten, men også i nogen grad samfundskonteksten og den familiemæssige eller private kontekst, som de kvindelige ledere ikke kan adskilles fra. Dette kan de ikke, da de i nogen grad vil være påvirket af de organisationskulturer, de i virksomhederne har været en del af, de menneskerne de har interageret med og de forståelser af virkeligheden, som de har mødt dels gennem deres privat- og arbejdsliv. Disse interaktioner og forståelser har haft indflydelse på de kvindelige lederes livsverden, hvilket gør konteksten nødvendig at inddrage.

Det overordnede formål med det kvalitative casestudium, uanset om man forstår det sociale liv som en verden bestående af interaktion mellem subjekter, kollektive handlinger eller sociale strukturer, er at sætte de særlige kendetegn og interessante fænomener ved organiseringen af det sociale liv under lup (Antoft m.fl. 2007:29). Der er fokus på det sociale livs udfoldelse i en given kontekst, her dygtige kvindelige lederes karriereforløb i det private erhvervsliv.

Gennem casene vil det være muligt at få indblik i de sociale aktørers liv, som man derefter kan analysere. Her kan man opdage generelle mønstre, finde frem til forestillingsverdener, bygge teorier, som kan være til nytte såvel teoretisk som praktisk. Med det kvalitative udgangspunkt kan man altså betragte data fra forskellige vinkler, man kan være kritisk på baggrund af forskellige problemstillinger eller perspektiver, hvilket netop er det, som metoderne skal skabe mulighed for i analysen. Derfor kan analysen blive fleksibel, fantasifuld, kreativ, tage nye retninger og dermed skabe ny og interessant viden med baggrund i de observerede subjekters verden. Det, at skabe ny og interessant viden, er formålet med denne undersøgelse og disse cases, hvor der er fokus på at få et indblik i de strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag kvindelige ledere i det private erhvervsliv. Denne proces vil i analysen af casene blive støttet af specialets teori fortolkende (Antoft 2007, 39) tilgang samt brugen af sensibiliserede begreber. Den teorifortolkende tilgang lader teorien danne en ramme omkring casene, som disse analyseres ud fra, hvilket lader den tage nye retninger og ligeledes lader casene udfolde sig validt og ubegrænset i analysen.

Endvidere har teorien, i dette speciale, haft stor betydning for specialets fokus og problemstilling, da begreber som strategier, værdier og kompetencer alle tager udgangspunkt i de kvindelige lederes forståelser af sig selv og den organisatoriske virkelighed, de er en del af. Disse forståelser og den mening, de tillægger virkeligheden omkring sig, spiller en afgørende rolle i både socialkonstruktivismen og symbolsk interaktionisme, hvilket vil blive uddybet i afsnit 6. Dermed har det teoretiske udgangspunkt været stærkt medvirkende til at specificere, hvad der skulle undersøges (Yin 2003:5). At problemstillingen er inspireret af det teoretiske perspektiv har muliggjort et effektivt forskningsdesign, da den teoretiske platform har fungeret som en styrepind for forskningsdesignet.

Teorien har dog ikke været totalt styrende, da der, som sagt, arbejdes med et samlet løsningsperspektiv, hvor alle dele har et formål og med sensibiliserede begreber, hvilket tillader et fleksibelt sammenspil mellem teori og empiri, jævnfør afsnit 3.5. og 4. Derfor er det også muligt, at der gennem arbejdet med casene, kan opstå viden om aspekter, der ikke var taget højde for i det teoretiske perspektiv, og derfor kan caseperspektivet være medvirkende til at skabe ny viden om problemstillingen. Det er derfor en fordel at arbejde med et løsningsperspektiv i stedet for et konkret teoretisk udgangspunkt, da dette ville kunne afgrænse forskeren fra at se nye perspektiver, der falder uden for det teoretiske perspektiv og dermed begrænse udfoldelsen af casene i analysen. Det at inddrage cases og dermed undersøge fænomenet i sin kontekst kan ligeliges være medvirkende til at udvide forståelsen af begreber, da disse netop bliver skabt og udviklet i konteksten gennem interaktion. Idet der er stor fokus på ikke at begrænse casene i analysen, men på skabelsen af mening, vil problemstillingens endelige besvarelse bygge på en dybdegående forståelse af de kvindelige lederes begrebsforståelse og meningen bag denne, hvilket kan frembringe nye perspektiver.

I dette projekt er formålet at skabe forståelse for det unikke. Denne undersøgelse skaber forståelse for, hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger til grund for de kvindelige lederes, der deltager i undersøgelsen, karrieresucces. Disse ledere bliver betragtet som unikke i kraft af deres subjektive livsverdener, og de sociale konstruktioner de indgår i, dog er det muligt at kvinderne hver især kan repræsentere nogle generelle tendenser, der karakteriserer strategier, værdier og kompetencer blandt kvindelige topledere i det private erhvervsliv. Dette er muligt, da de cases, man som forsker udvælger, til en vis udstrækning repræsenterer eller relaterer sig til en mere generel sammenhæng i en større population (Antoft m.fl. 2007, 31). Det vil sige, at selvom specialets cases betragtes som unikke, vil der indgå overvejelser om, hvorvidt de kvindelige toplederes oplevelser og erfaringer, i nogen grad kan repræsentere nogle generelle tendenser for, hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag karrieresucceserne.

## 5.2. Præsentation af casene

Dette afsnit har til formål at synliggøre de metodiske overvejelser, der ligger bag udvælgelsen af casene samt at give en præsentation af de enkelte cases.

For at undersøge fænomenet kvindelige topledere og for at besvare problemformuleringen interviewer jeg fem kvindelige topledere. Af anonymitetshensyn er ledernes navne ændret, dog fastholder jeg i analysen at give kvinderne et synonym, da det gør analysen mere levende i fortællingen. Der har i udvælgelsen af kvindelige topledere været stor fokus på branchediversitet, således, at der i undersøgelsen indgår kvindelige topledere fra organisationer inden for service-, medicinal-, IT-, forsikrings- og rådgivningsbranchen. Organisationerne forbliver dog anonyme af hensyn til de kvindelige toplederes anonymitet, da det ellers vil være forholdsvist nemt at udpege, hvem informanterne og casene er, og dermed vil anonymiteten være brudt. Det, at have diversitet i brancherne, giver således et indblik i, om det er forskellige oplevelser lederne har af at gøre karriere og om hvilke strategier, værdier og kompetencer de anvender og tillægger betydning. Som nævnt betragtes de kvindelige topledere som unikke, ligeledes gør deres fortolkninger og forståelser af den virkelighed, som de er en del af, dog kan det, at de kommer fra forskellige brancher kun med det tilfældes, at det er store organisationer, der er dominerende inden for deres felt, gøre det nemmere at finde nogle generelle tendenser for kvindelige topledere, i store, dagsordenstættende organisationer, i det private erhvervsliv.

Optimalt ville der ligeledes være en geografisk spredning blandt informanterne, det er dog ikke tilfældet, da mange af de største private organisationer har hovedkontor i hovedstadsområdet, hvilket således begrænser informanterne hertil. I sagens natur er de kvindelige topledere, der interviewes til dette speciale, travle mennesker, hvilket har krævet logistiske tilpasninger På trods af stor travlhed og fyldte kalendere har mange af informanterne deltaget med stor entusiasme. At toplederne prioriterer at deltage i specialet gennem interview vidner om, at emnet fortsat har stor interesse for dem. Det at få interviewet tilpasset den travle kalender, har i få tilfælde dog været en uoverstigelig forhindring, hvilket er resulteret i at enkelte interviews er foretaget telefonisk.

Nedenstående giver en kort præsentation af casene, der leverer den empiriske baggrund for specialet.

Casen fra servicebranchen kommer fra en organisation, der repræsenterer en af de største arbejdspladser i Danmark. Hun startede uddannelsesmæssigt som revisorelev, hvilket hun færdiggjorde som 19årrig. Som 23årrig havde hun taget en HD i regnskab, som sidenhen blev suppleret med endnu en HD, denne gang i Administration, og en præstigefyldt master uddannelse taget i bl.a. USA. Denne leder, er leder for ledere, hun har ansvaret for en årlig omsætning på 1,2 milliarder kroner og dertilhørende bundlinjeansvar, samt det overordnet ansvar for 2.000 medarbejdere. Denne case er en del af direktionen i sin organisation, en organisation hun har været en del af i godt to år. Hun har en lang karriere bag sig i det private danske erhvervsliv, hvor hun har oplevet at være en del af finans- og forsikringsbranchen, telekommunikationsbranchen og ejendomsbranchen. Denne informant har været leder i 19 år. På det personlige plan har hun en søn på omkring ti år og en mand, der har gjort karriere som selvstændig.

Casen fra medicinalbranchen kommer fra en af de dominerende medicinalvirksomheder på markedet. Hun har uddannelsesmæssigt en cand.merc. fra Handels Højskolen i København, dette var før, de studerende skulle vælge en linje, men selv sammenligner hun sin kandidat med en cand.merc. i HR, strategi og ledelse. I sin nuværende stilling arbejder hun med HR og bærer titlen Vice President. Denne leder har ansvaret for 13 medarbejdere og har ikke bundlinjeansvar. Hun har været en del af sin nuværende organisation i ni år og har tidligere en baggrund i servicebranchen og konsulentbranchen. Denne leder har syv års erfaring med ledelse. Familiemæssigt har en mand, der ligesom hende selv har gjort karriere inden for det private erhvervsliv, sammen har de to piger på henholdsvis syv og elleve år.

Casen fra IT- branchen repræsenterer ligeledes en organisation, der er blandt top tre indenfor sin branche. Hun er som foregående leder uddannet cand.merc. i Strategisk Planlægning fra Handels Højskolen i København. Hun har ansvaret for salg og kommunikation i sin nuværende virksomhed, hvilket indebærer det overordnede ansvar for 150 medarbejdere. Denne leder er leder for ledere, er en del af direktionen og har bundlinjeansvar. Hun har været i sin nuværende virksomhed i 17 måneder, men har gennem hele sin karriere været beskæftiget inden for IT- branchen. Hun har været leder i 16 år. Familiemæssigt er denne leder gift med en mand, der har gjort karriere som selvstændig. Sammen har de to børn på 22 og 25, begge er flyttet hjemmefra.

Casen fra forsikringsbranchen kommer fra en virksomhed, der er dominerende inden for finans- og forsikringsbranchen. Hun har en uddannelsesmæssig baggrund som cand.polit. fra Københavns Universitet, men omtaler sig selv som autodidakt jurist. Denne leder har ansvaret for skadeområdet i sin organisation. Hun er leder for ledere, har bundlinjeansvar og det overordnede ansvar for 100 medarbejdere. Denne leder har været i sin nuværende virksomhed i godt to år, men har gennem sin karriere mere end 30 års erfaring med forsikringsbranchen, hvilket svarer til, den erfaring hun har som leder. Denne leder er gift. Hendes mand arbejder som administrerende direktør. Hun har ikke selv børn, men har taget stor del i og ansvar for de børn, hendes mand har fra et tidligere ægteskab, fra de var små. I dag er børnene henholdsvis 17 og 20 år.

Casen fra rådgivningsbranchen kommer fra en dominerende virksomhed inden for den rådgivende ingeniørbranche. Hendes uddannelsesmæssige baggrund ligger i en mellemlang videregående uddannelse som sygeplejerske. Denne uddannelse blev siden suppleret med to merkonom uddannelser i henholdsvis Organisation og Personale Organisation og en diplom uddannelse i Service Management. Dertil kom efterfølgende en HD uddannelse i Organisation. Denne leder bærer titlen, afdelingsleder, hvilket betyder hun har det overordnede ansvar for sundhedsområdet i organisationen. Hun har det daglige ansvar for 12 medarbejdere, men koordinerer projekter med op til 30 projektmedarbejdere. Denne leder har været i sin nuværende virksomhed i små fem år, men har været størstedelen af sin karriere inden for den rådgivende ingeniør branche. Tidligere har hun også beskæftiget sig med forskellige facetter inden for sundhedsområdet både i det private og offentlige. Hun har 12 års erfaring som leder. På det personlige plan er denne leder gift, og hendes mand har ligeledes gjort karrierer, sammen har de to drenge på henholdsvis 19 og 22 år.

I analysen vil casene i specialet blive udfoldet yderligere med henblik på en besvarelse af problemformuleringen.

## 5.3. Interview som metode

Interviewmetoden benyttes til at indsamle den empiriske viden, og det er en afgørende del af løsningsmodellen at få et empirisk indblik i, hvilke meninger og fortolkninger de kvindelig topledere har af sig selv, og herunder hvordan disse kommer til udtryk i de strategier, værdier og kompetencer, der har betydning for dem i deres ledelseskarrierer. Den empiri, som den kvalitative interviewmetode bidrager med, giver indblik i forskellige subjektive forståelser og oplevelser af det at være kvindelig topleder, herunder et indblik i den subjektive forståelse de kvindelige ledere har af deres strategier, værdier og kompetencer.

I interviewet, som metode, er der i høj grad fokus på subjekternes forståelse, både af sig selv men også af den kontekst, de er en del af. Derfor er det, gennem interviewsituationen, muligt at opnå indblik i det studerede fænomen med henblik på tolkning af mening i de beskrevne oplevelser og forståelser, der fremkommer i interviewet.

Der tages her udgangspunkt i det kvalitative forskningsinterview, der har det overordnede perspektiv, at samtalen er den grundlæggende menneskelige interaktionsform. Det er gennem denne interaktionsform muligt at opnå vished og indsigt i andre subjekters livsverden, herunder deres oplevelser, forståelser, følelser og håb for den verden, de befinder sig i og er medskabere af, hvilket er det grundlæggende for besvarelsen af problemformuleringen. Alt dette sker med udgangspunkt i subjektet, der gennem dialog formulerer egne subjektive opfattelser af, hvordan deres livsverden tager sig ud (Kvale 1997:24). Det vil kort sige, hvordan den daglige livsverden tager sig ud fra subjektets individuelle perspektiv. Det er formålet med interviewene at få indsigt i de kvindelige toplederes subjektive perspektiver for hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag deres karrieremæssige succes. Dette betragtes, som en del af deres hverdagsverden, da begreberne strategi, værdier og kompetencer, som beskrevet i afsnit 2., forholder sig til alle dele af ledernes tidligere og nuværende arbejdsmæssige hverdag, og berører det essentielle omkring, hvad det vil sige at være en kompetent leder ud fra deres eget subjektive perspektiv. Fordi begreberne strategi, værdier og kompetencer ikke defineres fast og dermed begrænsende, efterlader det de kvindelige ledere mulighed for gennem deres livsverden, at tillægge begreberne den værdi og betydning, som giver mening for dem i deres arbejdsliv, hverdagsliv og dermed livsverden. Formålet er således at få subjekterne til at beskrive og hermed give indblik i det liv, de lever og oplever samt deres forhold til det (Kvale 1997:40). Med andre ord skabes der indblik i subjekternes virkelighedsforståelse og forventningskonstruktion gennem interviewet. Dette er vigtigt, da der arbejdes ud fra en forudsætning om, at den afgørende virkelighed, er den virkelighed, der bliver opfattet og erfaret af interviewpersonerne (Kvale 1997:61), og det er netop dette, der fokuseres på i specialet, hvilket gør metoden særlig relevant her. Der stilles altså ikke spørgsmålstegn ved, om de kvindelige toplederes forståelse er korrekt, da det de beskriver, er deres virkelighed, og det er denne, der ønskes at skabes indblik i. Denne metode giver altså adgang til og skaber den bærende del af den empiri, der benyttes i specialet.

Idet der arbejdes ud fra en socialkonstruktivistisk forståelse, foregår der også i interviewsituationen en virkelighedskonstruktion i kraft af de mundtlige og interaktionelle aspekter og den vægt, der lægges på de fortællinger, der konstrueres i samtalen (Kvale 1997:49). Da virkeligheden betragtes som subjektiv, hvor alt begribes gennem livsverdenen, vil det sige, at forskeren spiller en mere væsentlig rolle i undersøgelser i det kvalitative perspektiv end i kvantitative undersøgelser, der sigter på at være objektive. I livsverdensparadigmet er der en bevidsthed om, at forskeren ligeledes forstår virkeligheden gennem sin livsverden, hvilket gør undersøgelser yderligere subjektive og dermed ikke gør dem i stand til at være objektive. Det vil sige, at selvom formålet med undersøgelsen er at skabe indsigt i andre subjekters forståelse, vil denne også være påvirket af mine subjektive forståelser, der er afgørende for bl.a. specialets fokus, hvilket også vil sige, at undersøgelsen ikke vil kunne gennemføres med samme resultater af andre forskere.

Et interview er en samtale eller dialog mellem to subjekter om et emne med fælles interesse. I dette tilfælde, er det interessen for, de kvindelige toplederes karriereforløb, herunder den mening og betydning de tillægger særlig hændelser i dette forløb, der er det fælles emne. Samtalen betragtes som adgang til viden, hvilket gør interviewformen til en valid metode. Sproget, som er interviewets medium, producerer videnskabelig viden og konstituerer virkeligheden. I selve interviewet er sproget dermed både redskabet og genstanden for fortolkningen i den senere analyse (Kvale 1997:53). Det, der gør det kvalitative interview interessant, er, at sproget og samtalen er afgørende i konstruktion af virkelighedsopfattelsen. Hvis der ikke eksisterede et fælles sprog og herunder evnen til at samtale, ville der sandsynligvis ikke eksistere en fælles viden om den sociale scene (Kvale 2001:21). Selvom interviewet består af en samtale, er der dog, i dette speciale, bestræbt at lade informanten tale, mens intervieweren primært stiller spørgsmål, da formålet med interviewet er at få indblik i informantens livsverden og forståelse.

Specialet benytter sig af en semistruktureret interviewform. Det gennemføres efter en interviewguide, som er opdelt i en række temaer, hvorunder der er stillet forslag til spørgsmål, der skal kunne afdække temaerne. På denne måde er der en åbenhed overfor ændringer i rækkefølgen og mulighed for at forfølge og uddybe interessante svar i løbet af interviewet. De spørgsmål temaerne indeholder, har derfor til formål at sikre, at man i samtalen kommer grundigt omkring temaerne, uden de skal opleves som rigide og styrende (Kvale 1997:129). Hvilke forhold, der er direkte relevante for problemstillingen, kan ikke formuleres på forhånd, idet man ikke på forhånd har indsigt i aktørens forståelse, og man må derfor være åben for alle slags data, hvilket yderligere understøtter brugen af de sensibiliserede begreber. Dette udelukker dog ikke brugen af interviewguiden, da disse ikke opleves, som styrende. Specialets interviewguide kan læses i bilag A.

Opsamlende bibringer det dybdegående forskningsinterview specialets empiri, da det, med udgangspunkt i specialets videnskabsteoretiske orientering, er en valid kilde til forståelsen af problemstillingen. I nedenstående vil interviewenes formål, i henhold til besvarelsen af problemformuleringen, konkretiseres.

## 5.4. Formål med interviewene

Formålet med at interviewe kvindelige ledere er, som beskrevet i generelle termer overfor, at få indblik i deres livsverden og konstruktioner i denne. I dette afsnit går jeg yderligere i dybden med formålet med interviewene og disses opbygning til besvarelsen specialets problemformulering.

Formålet med at interviewe de kvindelige topledere er, at få et indblik i deres livsverden og forståelse af det at være topleder, samt den karrieresti der har ført dem til den nuværende toplederstilling. Som ved alle de kvalitative metoder drejer det sig, i interviewet, om at få indsigt i, hvad hun forstår og opfatter. I det følgende beskrives og diskuteres opbygningen af interviewguiden og formålet med spørgsmålene, der er således tale om en overordnet operationalisering af spørgsmålene.

For at besvare problemformuleringen spørges der indledningsvist til de praktiske omstændigheder omkring lederens karriereforløb, herunder uddannelse, ansvarsområder og tidligere stillinger samt nuværende stilling. For at få et indblik i, hvordan dette karriereforløb er opnået, undersøges lederens personlige strategier, herunder lederens oplevelse af den organisatoriske kontekst karriereforløbet er forgået i. Dette spørges der til for at skabe en forståelse for lederens forståelse af sin egen rolle i karriereprocessen, samt forståelse for hvilke værdier hun tillægger de organisatoriske kontekster, hun har været en del af. Lederens tolkninger af egne oplevelser i opnåelsen af en toplederstilling er afgørende, for at komme bag om fænomenet kvindelige topledere i det private erhvervsliv. Dette gøres ligeledes for at beskrive og forstå centrale dele af den verden, den interviewede oplever og lever i, hvilket er formålet med det kvalitative interview.

Ved at spørge til lederens incitament for at forfølge ledelsesvejen, får jeg indsigt i, hvilken værdi og hvilke kompetencer lederen tillægger sin stilling, herunder en forståelse af lederens egne tolkninger og forståelse af ledelse, og hvordan dette optimalt skal praktiseres. I forlængelse af dette berøres lederens refleksioner omkring sig selv i den ledelsesmæssige kontekst, herunder hvordan hun beskriver og betragter sig selv som menneske og som leder, samt hvordan hun vurderer andres indtryk af hende. Dette giver et indblik i, hvilken forståelse lederen har af sig selv, og hvordan denne selvopfattelse bliver videreformidlet til og opfattet af andre. Den forståelse lederen har konstrueret omkring sig selv, er afgørende i besvarelsen af problemformuleringen. I selve interviewsituationen konstrueres der ligeledes en forståelse dels i kraft af min tolkning af lederens svar og den fortælling, som den kvindelige leder lægger vægt på i sin fortælling samt, dels i kraft af, at der i vores interaktion konstrueres en forståelse på baggrund af netop vores livsverden som subjekter.

I interviewet udfoldes, i hvilket omfang og hvilken form for støtte lederen har i sin ledelsesstilling og har haft i opnåelsen af denne. Dette relaterer sig til organisationen internt og eksternt, samt den familiemæssige støtte lederen oplever at have haft gavn af, samt hvilken værdi lederen tillægger disse. Dette giver yderligere et indblik i, hvilke strategier lederen har benyttet, og hvordan dette har bidraget til lederens forståelse af sig selv og sine mål.

I forlængende heraf lægges der fokus på, hvilke vanskeligheder og udfordringen lederen har mødt og møder i sit arbejdsliv. Hvordan lederen beskriver og håndterer disse udfordringer er væsentlig for forståelsen af, hvilke barrierer hun har kæmpet med, og særligt hvordan disse har påvirket hendes selvforståelse og forståelsen af den organisatoriske virkelighed, hun har været eller er en del af.

Den indsigt, der fremkommer fra interviewene, fortolkes og analyseres med henblik på en besvarelse af problemformuleringen. Som nævnt er der i det kvalitative interview fokus på at forstå den interviewedes egne fortolkninger og refleksioner af sin egen forståelse, hvilket der gennem alle interview vil være stor fokus på, da dette kan bidrage med yderligere forståelse og dermed et bredere grundlag for analyse og videre fortolkning. Ligeledes skal de kvalitative interview i dette speciale give en beskrivelse af specifikke situationer og handlingsforløb i ledernes erfaringsverdener for at give et indblik i, hvilke strategier, værdier og kompetencer både de bevidste og ubevidste, der ligger bag opnåelsen af toplederstillinger.

Som diskuteret i afsnit 3.3. betragtes mennesker som havende evnen til at organisere erfaringer, så de får betydning. Det vil sige, at vi har evnen til at fortælle, genskabe, digte og reflektere, hvilket uddybes i afsnit 6. En situation opleves ikke objektivt, men opleves gennem livsverden, hvilket gør den yderst subjektiv, det betyder, for dette speciale, at de kvindelige ledere narrativt fortolker deres fortid og den nutid de er en del af, i deres organisatoriske kontekster, og det er denne fortolkning af deres livsverden, der fremkommer i interviewet, og som er relevant for besvarelsen af problemformuleringen. Netop denne selektion i fortællinger og fortolkende processer har en skabende virkning, som dette speciale arbejder videre med og fortolker videre på

# 6. Teori

Dette afsnit præsenterer den teori, der skal benyttes til at analysere empirien i henhold til at besvare problemformuleringen, samt at give læseren en dybere forståelse for projektets generelle forståelser og begreber. Formålet med dette teoriafsnit er at opbygge en analysemodel, som casene kan analyseres på baggrund af, men henblik på en endelig besvarelse af problemformuleringen.

Afsnittet er stærkt inspireret af Peter L. Berger og Thomas Luckmanns socialkonstruktivistiske forståelse af virkeligheden, viden og relationer, samt Herbert Blumers teoretiske forståelser af symbolske interaktionisme. Alfreds Schutz bidrager teoretisk med en forståelse af kultur som overordnet begreb. Derudover vil Anthony Giddens teori omkring selvidentitet danne grundlag for teoretiske diskussioner om identitet, arbejdsliv og privatliv. Dette teoretiske fundament lægger sig ind under specialets videnskabsteoretiske tilgang kendetegnet ved livsverdensparadigme.

Teoriafsnittet er opbygget omkring en forståelse af, at subjekter og deres interaktion er grundlæggende for og skabende af samfundets karakteristik og de kontekster, som subjekterne befinder sig i. Derfor vil den socialkonstruktivistiske forståelse og den symbolske interaktionistiske forståelse blive benyttet i et ligeværdigt sammenspil med det formål at aktualisere og analysere problemstillingen samt at skabe en dybere indsigt i den forståelse, der ligger bag problemstillingen.

Der vil blive givet eksempler i teoriafsnittene, der har til formål at relatere teorien til problemstillingen. Eksemplerne har en vis bredde og omhandler bl.a. organisationen, hvordan denne skabes, betingelserne for kommunikation og relationer, eksempler på forholdet mellem karrieren og familielivet, eksempler på skabelse af selvforståelse og identitet hos lederen, samt lederens interaktion med medarbejdere, alt sammen med henblik på udarbejdelsen af en analysestrategi.

## 6.1. Relativiteten i virkeligheden og viden

I besvarelsen af problemformuleringen ligger fokus på, hvilke forståelser og dermed værdier, der former de kvindelige lederes strategier, hvilket dette afsnit belyser i kraft af teoretisk at definere, hvordan forståelser af den samfundsmæssige, organisatoriske og individuelle virkelighed kan differentiere, og dermed have afgørende betydning for måden, hvorpå vi forstår verden omkring os. Afsnittet skal desuden benyttes til at skabe en forståelse for de processer, der ligger bag den måde den kvindelige leder indgår i og møder den organisatoriske virkelighed ud fra egne forståelser af virkeligheden.

Interessen i spørgsmålet om virkelighed og viden er allerede i udgangspunktet retfærdiggjort af de sociale begrebers relativitet (Berger og Luckmann 1972:41). Dette speciale vil hovedsagligt fokusere på, hvordan virkeligheden opleves hos de kvindelige ledere, og i de organisationskontekster de har været og er en del af. Et eksempel fra en erhvervsmæssigkontekst kan være, at det, der defineres som et ledelsestalent i én organisation, ikke nødvendigvis defineres således i en anden, hvilket er et udtryk for at virkelighed og viden er relative. Fordi organisationer har forskellige kulturer, som er konstrueret i konteksten og af medlemmerne i organisation, kan virkeligheden i organisationerne opleves som meget forskellige, hvilket netop kan komme til udtryk ved, hvilken adfærd der belønnes med talentakkreditering.

”Virkelighed” bliver defineret som en egenskab hos de fænomener, som subjekterne opfatter som eksisterende. Det vil sige, at virkeligheden for subjekterne består af fænomener, som er virkelige for dem og har specifikke karakteristika. Derfor defineres begrebet ”viden” her, som værende det, at fænomener er virkelige og har bestemte karaktertræk i den kontekst, de findes i (Berger og Luckmann 2004:39). Hvad der forstås som virkeligt, er altså et produkt af, hvad subjekterne i en given kontekst opfatter som virkeligt. Denne forståelse af virkeligheden kan variere på makroniveau altså i forskellige samfund, på mesoniveau i eksempelvis organisation og på mikroniveau hos det enkelte subjekt.

Ud fra denne definition af, hvordan virkelighed og viden forstås, får ordene betydning for både kvinden på gaden og filosoffen. Kvinden på gaden lever i en virkelighed, der er virkelig for hende, om end i forskellige grader, og hun ”ved” i forskellige grader, at verdenen hun ser, består af forskellige karakteristika. Det er dog et faktum, som hun ikke stiller sig diskursivt overfor, med mindre hun antastes af en bestemt problematik, der udfordrer hendes forståelsesramme. Hvad der er virkeligt er ikke noget, som det enkelte subjekt forholder sig til i hverdagen. For kvinden på gaden er viden altså bare viden, og hun overvejer ikke, hvorvidt dette er gældende i andre situationer, sfære eller kontekster, og derfor tages hendes viden for givet, og det er som sagt denne viden, hun benytter til at forstå verden. Det vil sige, at det er væsentligt i besvarelsen af problemformuleringen, at undersøge, om viden bare er viden for de kvindelige ledere, eller om de forholder sig diskursivt til sig selv, deres roller og virkelighedsforståelse. Der vil i analysen ligeledes være fokus på, om de kvindelige ledere i deres karrierer har oplevet på markant eller subtil vis, at deres forståelse af virkeligheden og viden i organisationen eller af sig selv blev forstyrret. Eksempelvis kan de kvindelige ledere blive konfronteret med deres rolle i organisationen i kraft af at være kvinde og leder på højt niveau gennem interaktion med øvrige eksterne og interne subjekter.

Subjektets viden tages altså for givet, indtil hun står i et problem, hvor hendes subjektive viden ikke længere rækker. Først i det øjeblik hun bliver konfronteret med en anden måde at forholde sig til sin kendte virkelighed og viden, vil hendes virkelighed og viden blive problematiseret. Denne oplevelse kan forekomme for de kvindelige ledere, der qua deres stilling bevæger sig på mange niveauer i organisationen, og de kan have oplevelser af, at det, de ved, er virkeligt, bliver sat ud af spil. Dette kan hænde i forhold til at blive konfronteret med en anden forståelse af sig selv end sin egen selvforståelse eller ved større organisationsændringer, der har konsekvenser for de kvindelige ledere på individniveau. I min undersøgelse af kvinder i ledelse og ledelse generelt på et højt niveau er det ligeledes væsentligt at undersøge, om de kvindelige ledere bliver forstyrret i deres virkeligheds forståelse i kontekster uden for arbejdet. Her menes særligt i henhold til den virkeligheds forståelse de møder omkring det at have børn og være en del af en familie. Der kan være en dissonans mellem kvindernes forventninger og forståelser af virkeligheden, og den virkelighed de bliver konfronteret med i det øvrige samfund og andre kontekster på mesoniveau. Dette perspektiv vil undersøges yderligere i analysen.

De kvindelige ledere kan have mødt modstand i løbet af deres karriere, hvilket kan have udfordret deres strategier, værdier og kompetencer som en del af deres virkelighedsforståelse. Ligeledes kan de kvindelige ledere selv have opsøgt at få deres virkelighedsbillede udfordret gennem brug af eksempelvis mentorer og coaches. Som leder er det nødvendigt at lade sin virkelighedsopfattelse være åben for forandring, da forandringer i organisationen ofte er en del af ledelse på højt niveau. Endvidere ligger det som en del af ledelsesgerningen at være åben over for medarbejderne og kunne sætte sig i deres sted, hvilket fordrer en vis åbenhed og villighed til at lade sin virkelighedsforståelse udfordre. Som forlængelse heraf kan ledere på højt niveau ofte være kraftigt medskabende af den organisatoriske virkelighed, de er en del af. Det er dermed interessant at undersøge, hvilke værdier kvinderne har og bruger i medskabelsen af organisationen.

## 6.2. Den objektive og subjektive virkelighed

Samfundet eksisterer både som objektiv og subjektiv virkelighed. Den subjektive virkelighed er subjektets fortolkning af den objektive virkelighed, og derfor tager dette speciale udgangspunkt i den subjektive virkelighed. Et samfundsmedlem eksternaliserer sin væren i den sociale verden og internaliserer denne som objektiv virkelighed. Det betyder altså, at det at være en del af samfundet vil sige, at man tager del i denne dialektiske proces. Dog skal man socialiseres ind i samfundet, og udgangspunktet for denne proces er internalisering. Internalisering er ”*den umiddelbare opfattelse eller fortolkning af en objektiv hændelse som udtryk for en mening, alt manifestation af en andens subjektive processer, som derigennem bliver subjektivt meningsfuldt for individet selv”* (Berger og Luckmann 2004:169). Den generelle internalisering er fundamentet for både betydningsdannelsen, og de mere komplekse former for internalisering. Den er basis for, i første omgang, forståelsen af personens medmennesker, og dernæst opfattelsen af verden som værende meningsfuld (Berger og Luckmann 2004:170). Dette speciale undersøger de kvindelige lederes internaliserede virkelighed, da de arbejdsmæssigt har brudt med normerne i samfundet og i det private erhvervsliv. Det vil sige, at det er relevant at undersøge, hvordan deres internaliserede virkelighed kommer til udtryk i måden, hvorpå de opfatter og beskriver sig selv. Desuden kan den internaliserede virkelighed blandt de kvindelige ledere komme til udtryk ved den måde, hvorpå hændelser opfattes og fortolkes, og dermed bliver subjektivt meningsfulde for de kvindelige ledere. De kvindelige lederes måde at håndtere og fortolke hændelser og sig selv er i høj grad essensen af besvarelsen af problemformuleringen. De kvindelige ledere kan fortolke hændelser på en måde, der er kendetegnende for deres strategi, værdier og kompetencer ud fra bevidst eller ubevidst ageren og fortolkning. I udgangspunktet kan de kvindelige lederes internaliserede forståelser af den objektive virkelighed, de er en del af, være anderledes end normen inden for kvinder i samfundet, hvilket kan hænge sammen med deres opnåelse af toplederstillinger, som netop er det, specialet sigter mod at undersøge og gå dybere ind i i analysen.

De konkrete sociale kontekster knytter altså specifikke sammensætninger af virkeligheder og viden til sig. Processerne, hvorigennem den enkeltes vidensmængde overhovedet etableres som virkelighed, skal være i fokus. Man skal altså beskæftige sig med, hvad der gælder som viden i et samfund eller i en organisationskontekst, uden hensyn til, om denne viden i sidste ende er gyldig eller ugyldig (Berger og Luckmann 2004:41). Hvad der opleves som virkeligt, og som viden har afgørende betydning for organisationen, hvordan denne udfolder sig, og hvor denne er på vej hen. Det kan eksempelvis komme til udtryk ved, hvilken interaktion der præger organisationen. Det, der opleves som velfungerende kommunikation og interaktion i en organisation, kan opleves som ødelæggende og bremsende i en anden. Det, at der findes en kontekstafhængig organisationsvirkelighed, gør det interessant at undersøge, hvilke kvaliteter de kvindelige ledere har fokuseret på og prioritet ved organisationskulturen i valget af virksomhed, og hvilke oplevelser de kvindelige leder har haft med forskellige organisationskulturer og håndteringerne af disse i løbet af deres karrierer. Begrebet organisationskultur bliver diskuteret og beskrevet i afsnit 6.8.

Subjektets virkelighedsforståelse bruges til at fortolke den verden, man som subjekt møder. Netop denne fortolkning af verden og virkeligheden hos de kvindelige ledere er i fokus i dette speciale og nøglen til besvarelsen af problemformuleringen, i kraft af at de kvindelige lederes strategier, værdier og kompetencer kommer til udtryk gennem deres fortolkning af den virkelighed, som de er en del af på alle niveauer. De kvindelige ledere møder deres organisatoriske virkelighed, går til deres opgaver, møder kollegaer og medarbejdere og håndterer privatlivet gennem deres forståelse af, hvad der er virkeligt, hvilket specialet sigter på at undersøge.

## 6.3. Den subjektive forståelse

Den forståelse lederen har af sine omgivelser, i kraft af hvad der kan opnås, hvordan situationer håndteres og organisationsmedlemmer forstås, bliver oplevet som virkeligt, og bliver virkeligt i sine konsekvenser. Derfor har den subjektive forståelse afgørende betydning for hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag de kvindelige ledere. Ligeledes har det indflydelse på, hvordan andre organisationsmedlemmer oplever meningen omkring den kvindelige leder, hvilket kan blive virkeligt i sine konsekvenser. Dette afsnit handler derfor om den subjektive forståelse og herunder Thomas-teoremet.

I dette projekt antages det, at subjektet handler ud fra den betydning et objekt eller fænomen har for dette subjekt, som følge heraf handler subjektet ud fra en subjektiv forståelse. Derfor beskæftiger projektet sig med Thomas-teoremet, der siger, at hvis subjektet oplever noget som virkeligt, vil det være virkeligt i sine konsekvenser (Levin 2005:107). Det, som subjektet forstår ved et objekt, kommer altså til udtryk gennem subjektets handling. Derfor kan subjektets forståelse af objekter undersøges ud fra dennes handling (Blumer 1998:1). Dette kan eksempelvis komme til udtryk ved, at den kvindelige leder, grundet sin forforståelse, opfatter en given situation eller hændelse på en bestemt måde og herefter handler ud fra denne forståelse. Oplever hun situationen som en spændende mulighed, vil hun agere ud fra denne forståelse og dermed skabe denne mulighed. Ligeledes vil hun agere anderledes ud fra en forståelse af situationen som vanskelig, krævende og uoverkommelig, hvilket ligeledes vil definere situationen. På denne måde kan forståelser og handlinger altså forme sig på baggrund af det, som subjekter oplever og fortolker. Det vægtes derfor i analysen at undersøge, hvordan thomasteorement, og det at en oplevelse, forståelse og fortolkning af en situation, bliver virkelig i sine konsekvenser.

Den mening, som subjektet tillægger sin handling, er afgørende, og derfor er mening ikke noget, der kan tages forgivet (Blumer 1998:3). Den mening, som objekter har for mennesker, er altså central i sig selv, og tager man ikke hensyn til denne mening, når subjekter handler, vil det være at falsificere denne adfærd under et studie af denne, samt blot også at negligere den rolle meningen spiller i skabelsen af adfærd og af konteksten (Blumer 1998:3). Det kommer i henhold til dette speciale til udtryk ved den mening det enkelte subjekt tillægger objekter og symboler for at forstå reaktioner, handlinger og forståelser hos de kvindelige ledere. Dette er der lagt vægt på i interviewene med de kvindelige ledere og vil analyseres i henhold til problemformuleringen. Netop derfor sigter dette speciale på at skabe en forståelse af den mening, de kvindelige ledere tillægger deres valg og fravalg i arbejdslivet såvel som i privatlivet, i henhold til at besvare problemformuleringen.

Mening er altså ikke determineret i objektet selv, men opstår derimod, når mennesker interagerer med hinanden (Blumer 1998:4). Derfor har de kvindelige ledere mulighed for i samarbejde med øvrige organisationsmedlemmer gennem interaktion at konstruere en ny fælles mening, som får betydning for, hvordan kvindeligledelse opfattes og forstås. I analysen der endvidere fokuseres på, om kvinder i ledelse er medskabende af en ny forståelse omkring ledelse, eller om kvinderne selv har kraftige forståelser om begrebet ledelses og dermed selv forstærker de forståelser, der ligger omkring begrebet uden at udfordre og udfolde dem.

Mening er altså noget, der skabes i fællesskab i denne interaktionsproces. Hvad et objekt betyder for det enkelte subjekt, kommer til udtryk gennem den måde, subjektet handler i denne samhandlingsproces, og gennem den måde andre handler i forhold til det pågældende objekt. Andres handlinger opererer for at definere genstanden for subjektet, derfor er mening et socialt produkt, en konstruktion, som formes i og gennem de aktiviteter, der er mellem mennesker, når de interagerer og samhandler (Blumer 1998:4). Dette kommer til udtryk ved baggrunden for denne undersøgelse, da det historisk set er mænd, der har fået tillagt meningen af at være kompetente ledere og ansvarlige erhvervsfolk. Denne mening har gennem mange år været dominerende og det vil tage mange år at ændre den. Ændringen af at det hovedsageligt er mænd, der tillægges den mening eller betydning at være mere kompetente ledere, jævnfør afsnit 1.3., vil hovedsageligt ændres gennem interaktion med kompetente kvinder. Hvad der opleves som en kompetent leder er således også en konstruktion. I analysen vil det undersøges, hvilke meninger de kvindelige ledere tillægger sig selv og en kompetent leder.

## 6.4. Subjektive fortolkninger og forståelser

For at forstå de kvindelige lederes strategier, værdier og kompetencer er det afgørende at forstå den mening, de som subjekter har skabt omkring den. Mening opstår gennem en fortolkende proces, som kontinuerligt ændrer sig gennem interaktion. Mennesker fortolker alle objekter, de møder og giver dem på denne måde mening. Det vil sige, at de kvindelige ledere fortolker den mening, de møder i organisationen og transformere den til noget, der giver mening for dem. Mening er dog noget der, gennem interaktion og fortolkning, ændrer sig, hvilket dette afsnit tager udgangspunkt i.

Den proces, hvori subjektet benytter mening, er en fortolkningsproces. Objektet har, som sagt, ikke en iboende mening, men det er en mening subjektet fortolker sig frem til. Derfor er et nøgleord her fortolkningsprocessen, som er et socialt produkt, der skabes socialt i interaktionen mellem mennesker, jævnfør afsnit 3.2. (Blumer 1998:5). Fortolkningen af mening sker således kontinuerligt for de kvindelige ledere, der gennem interaktion skabes med de øvrige organisationsmedlemmer.

Brugen af meningen opstår altså gennem en fortolkningsproces, hvor et trin i denne fortolkningsproces er, at subjektet må udpege den genstand, der har mening, for sig selv, hvilket vil sige, at han må indikere overfor sig selv hvilken ting, han handler imod (Blumer 1998:5). Denne indikation er en internaliseret social proces, hvor aktøren interagerer med sig selv, og hvor han altså kommunikerer med sig selv. Det andet trin opstår grundet denne ovenstående proces, og derfor bliver fortolkning et spørgsmål om at håndtere meninger og forholde sig til disse, når man handler. Subjektet udvælger, tjekker, suspenderer, regrupperer og transformerer meningen i lyset af den pågældende situation, som subjektet er i og handler i en retning, der bestemmes herudfra. Fortolkningsprocessen er altså en proces, hvor mening bliver brugt og revurderet, som instrument for vejledning og formation af den handlen subjekterne foretager. Det er her vigtigt at være opmærksom på, at meninger spiller deres rolle i handlen gennem en proces af selvinteraktion (Blumer 1998:5). Vil man forstå objekternes mening for subjektet, må man analysere subjektets handlinger, da meningen altså kommer til udtryk herigennem. Denne forståelse vil benyttes til at undersøge, hvilken mening de forskellige objekter har for de kvindelige ledere ved at undersøge deres handlinger heri. Det vil sige, at det i besvarelsen af problemformuleringen er afgørende at undersøge, hvilken mening de kvindelige ledere tillægger deres handlinger. Samtidig er fortolkningsprocessen væsentlig for at få indblik i den sociale proces i interaktionen, der foregår omkring skabelsen af mening.

## 6.5. Den symbolske interaktion

Dette afsnit beskriver de teoretiske forudsætninger for at forstå den interaktion, der foregår ved brug af symboler. Denne viden er grundlæggende for at forstå interaktion, og hvordan denne påvirker de kvindelige lederes selvforståelse og færden i organisationen. Den symbolske interaktion bruges i alle henseender i de kvindelige lederes arbejdsmæssige hverdag i alt fra daglig ledelse og præsentationer til netværksdannelse og positionering, hvilket gør den grundlæggende for en besvarelse af problemformuleringen.

Sprog og symboler får en afgørende betydning, da det benyttes i det, der her kaldes for en symbolsk interaktion, som består i, at subjektet fortolker en handling, før der responderes på denne, da subjekterne herigennem forsøger at skabe mening med hinandens handlinger (Blumer 1998:8). Derfor er symbolsk interaktion en form for præsentation af symboler og en respons på meningen af disse. Et symbol er en del af en løbende handling, som betegner den større handling, den er en del af. Sproget ses som en måde, hvorpå man kan vise disse symboler. Et symbol kan fx være ledetråde, forespørgsler, ordrer m.m., som er symboler, der leder det subjekt, der genkender dem og giver vedkommende en idé om intentionen og en plan for kommende handlinger fra det subjekt, der præsenterede disse symboler. I henhold til kvinder i ledelses kan symboler altså være alt fra en særlig påklædning med henblik på at sende et signal til modtageren, et særligt ordvalg eller andet, der indikerer overfor modtageren, hvad hendes hensigter er. Eksempelvis kan de kvindelige ledere gennem deres sprog og adfærd sende signaler til omgivelserne om, at de ønsker at indgå i ledelse og have indflydelse i organisationen.

Det subjekt, der responderer, organiserer sine svar ud fra, hvad symbolerne betyder for ham. Subjektet som fremfører symbolerne, fremfører dem, som indikationer eller tegn på, hvad hun planlægger at gøre, så vel som hvad hun vil have den responderende til at gøre eller forstå (Blumer 1998:9). Der opstår altså et samspil mellem disse to subjekter, hvor subjekt A kommunikerer et budskab, som bl.a. er tegn på, hvad hun gør næst, men også en bevidst kommunikation, der skal sende et bestemt signal til subjekt B. Subjekt B reagerer på denne kommunikation ud fra, hvordan han forstår disse symboler, han tolker på dem og reagerer herud fra, som subjekt A igen reagerer på, hvilket er et eksempel på Thomas Teoremet. Derfor er denne interaktion en løbende proces, der kan udspille sig alt efter, hvordan subjekterne reagerer og responderer. Subjektet har altså afgørende betydning for, hvordan denne proces udvikler sig, og det er denne form for kommunikation, der forekommer mellem de kvindelige ledere og deres kontaktflader. Denne symbolske interaktion finder kontinuerligt sted i kraft af, at vi bevidst eller ubevidst bruger den til at definere og forstå, de situationer og hændelser vi er en del af. Det vil sige, at den symbolske interaktion finder sted i alle aspekter af de kvindelige lederes arbejds- og privatliv. Ud over at bruge den symbolske interaktion til at forstå og fortolke virkeligheden omkring sig, kan de kvindelige ledere ligeledes bruge denne i forsøget på at positionere sig i organisation eller til at efterlade et bestemt indtryk på modtageren. Der vil i analysen være fokus på, hvordan de kvindelige ledere i deres arbejdsliv oplever og bruger den symbolske interaktion.

I mange organisationer kan der på denne måde forekomme et *politisk* spil, da der kan være flere parter, der er interesserede i at få noget igennem i deres organisation, der kan være i direkte modstrid med hinanden. Et *politisk* spil forstås i dette speciale som en bevidst åben eller oftest skjult strategisk ageren for på denne måde at opnå sit ønske i organisationen. I dette *politiske* spil kan de kvindelige ledere, som en del af deres strategi benytte sig af symboler i handlinger, angive deres forståelse, formål m.m. i interaktionen for at opnå det ønskede, som lederen, medarbejdere eller kollegaerne dernæst vil fortolke og reagere på, og derfor kan interaktionen ses som et intersubjektivt spil. Omvendt kan den kvindelige leder selv udsættes for dette intersubjektive spil og dermed blive overhalet i det *organisatoriske og politiske* spil. Der vil i analysen være vægt på, om der findes et *politisk* spil i organisationen og hvordan de kvindelige ledere forholder sig til og engagere sig i dette.

Symbolet har betydning for både den, som udviser det og for den, som det er rettet mod. Når symbolet har samme betydning for subjekterne, forstår de hinanden. Det er netop denne proces, der udspiller sig i en organisation, som betyder, at organisationen er unik, hvor der er konstrueret en fælles mening. Ud fra dette kan man se, at mening flyder ud fra tre linjer, hvilket indebærer, at det er retningsangivende for, hvad subjektet, som symbolet er rettet mod, skal gøre, den tydeliggør, hvad subjektet, som laver symbolet planlægger at gøre, og den tydeliggør den fælles handling, der vil opstå på baggrund af artikulationer i handlinger fra dem begge (Blumer 1998:9). Dette foregår også mellem ledere i organisationer. De kvindelige ledere bruger bevidst og ubevidst symboler i deres daglige arbejde i interaktionen med medarbejdere, lederkollegaer og egen leder til at definere sig selv eller en situation. Netop det, at der i interaktionen kan opstå misforståelser i de tre punkter i kommunikationen, kan resultere i en ineffektiv kommunikation og dermed blokere for fælleshandling, kan, som diskuteret i afsnit 1.3., være årsag til, at der er en underrepræsentation af kvinder i ledelse. Fordi mange toplederstillinger er besat af mænd og at stillinger på disse niveauer sjældent bliver slået op, men bliver besat gennem netværk eller de fra organisationens side planlagte *efterfølgere*, kan der som diskuteret i beskrivelsen af rip, rap, rup effekten, jævnfør afsnit 1.3. , være en tendens til fortsat at besætte disse stillinger med mænd. En af årsagerne kan være, at mænd i højere grad oplever en fælles intersubjektivitet, hvilket gør, at de fortolker og opfatter situationer ens. Denne fælles intersubjektivitet opstår gennem interaktion uden denne afgørende interaktion, kan det således være vanskeligt at opnå en fællesforståelse, der gør at kommunikationen flyder ubesværet, og at man forstår hinanden virkeligheder. Der vil i analysen være fokus på om denne interaktion og mangel på samme har spillet eller fortsat spiller en rolle i kvinders arbejdsmæssige hverdag og karriereforløb. I en interaktion tager de involverede parter hinandens roller på sig for skabe en gensidig forståelse for hinanden. Hvis denne gensidige forståelse ikke er til stede, ødelægges kommunikationen. I analysen skal dette perspektiv bidrage med en forståelse for kommunikationsprocesserne på ledelsesniveau.

For at et subjekt i interaktionen kan indikere, hvordan hun vil handle, må subjektet lave indikationer ud fra den andens standpunkt, og hun må sætte sig ind i, hvordan den anden vil tolke og forstå de symboler, hun bruger (Blumer 1998:9). I henhold til problemstillingen indgår de kvindelige ledere i organisationen kontinuerligt i denne form for interaktion, hvor hun sender og modtager signaler. Dette benyttes i opbygningen af netværk, forståelsen af medarbejdere, kommunikation af en given strategi og alt der i mellem, der indgår som en naturlig del af ledelsesarbejdet og af at være en del af en organisation. Gennem denne interaktion bliver relevante dele af andres subjektivitet kendt for lederen, samtidig med at hun giver udtryk for sin subjektivitet. Man må altså have gensidig forståelse for hinanden i interaktionen. Dette betyder også, at det er nødvendigt, hvis man vil forstås på en bestemt måde, at man må have indsigt i den andens standpunkt. Dette er også en fortolkning. Denne proces, hvor man tager hinandens roller på sig, er grundlæggende for den symbolske interaktion.

## 6.6. Objekters subjektive betydning

Ikke alle har samme verden, hvilket vil sige samme forståelse af objekter. Subjekter kan sagtens bo tæt på hinanden uden at have samme verden. Det er i subjekternes verden, at de skal forholde sig til deres objekter, og det er imod disse objekter, de skal udvikle deres handlinger. Det betyder altså, ud fra et epistemologisk synspunkt, at hvis man vil forstå subjekternes handlinger, må man identificere deres verden med objekter (Blumer 1998:11). Det perspektiv skal i analysen bidrage med et fokus på, om køn spiller en rolle i henhold til den subjektive betydning objekter i organisationen har, og om dette spiller en rolle for de kvindelige lederes arbejdsmæssige dagligdag samt adgang til de politiske spil, der er i organisationen. Dette undersøges gennem de kvindelige lederes oplevelser omkring dette, samt deres eventuelle strategi i håndteringen af de eventuelle kønsmæssige forskelligheder af objekters subjektive betydning.

Gennem interaktionen benyttes, som beskrevet, objekter, det være sig både fysiske, sociale og abstrakte objekter, ud fra den betydning objektet har for den person, som det er et objekt for. Den forståelse personen har af objektet, kommer til udtryk gennem personens handling i forhold til objektet, og gennem den måde personen taler om objektet (Blumer 1998:11). Et objekt kan altså have forskellig betydning for forskellige mennesker. Hvad der er afgørende er, at objektets betydning for personen, afgøres af, hvordan det defineres overfor hende af andre, som hun interagerer med. Alle organisationsmedlemmer bruger bevidst eller ubevidst disse symboler, hvilket kan være en del af det politiske spil, der ofte foregår i en organisation. Dette politiske spil, der foregår åbenlyst eller bag facaderne i organisationerne, vil blive berørt i analysen i relation til problemformuleringen. Der opstår fælles objekter ud af en proces af fælles indikationer, og det er derfor objekter, som har samme mening for en gruppe mennesker og ses på samme måde af dem. Objekter er derfor ikke noget, der har en determineret og objektiv mening, men som noget, der defineres af subjekter som værende objekter, og som også giver mening for disse objekter. På baggrund af denne forståelse af objekter, giver det også et særligt billede af den menneskelige kontekst. Fra subjekternes standpunkt består konteksten af mere end de objekter, som denne givne gruppe af mennesker kender, og dette er netop karakteristisk for en organisation. Naturen i denne kontekst bestemmes af den mening, som objekterne har for disse mennesker, og derfor former forståelsen af objekterne grundlaget for subjekternes samhandling. Det vil sige, at måden hvorpå organisationsmedlemmerne reagerer på objekter giver en indsigt i den organisationskontekst, de er en del af. Objekter kan dermed bidrage med en forståelse for den organisatoriske kontekst, de kvindelige ledere er en del af og dagligt agerer i. Dette kan eksempelvis komme til udtryk på måden, hvorpå de kvindelige ledere bruger objekter og dermed tolker disse i deres arbejdsmæssige hverdag.

## 6.7. Ansigt til ansigt relationen, typificeringer og symboler

Ansigt til ansigt relationen er den interaktionsform, hvor den andens subjektivitet er mest tilgængeligt for en. Derfor er ansigt til ansigt relationerne væsentlige, da vi i denne interaktion typificerer hinanden. Denne typificering sker ved brug af subjektive typeskemaer, hvilket vil sige, at situationer og mennesker ud fra tidligere erfaringer og oplevelser vurderes og kategoriseres, således at alle situationer ikke fremgår som nye og ukendte (Berger og Luckmann 2004:68). Denne brug af typeskemaer er relevant i en enhver form for ledelse, samt i selve opnåelsen af en lederstilling, da den gør sig gældende i alle interaktioner med andre organisationsmedlemmer og eksterne interessenter. I typificeringerne bruger vi symboler til yderligere at kunne typificere både situationer og andre subjekter omkring os, hvilket vil sige, at de kvindelige ledere bliver vurderet ud fra disse i alle situationer og selv vurderer andre subjekter og situationer ud fra disse. Denne brug af typificeringer og symboler har stor betydning for, hvordan interaktionen udformer sig. Det er derfor relevant at undersøge, hvordan de kvindelige ledere benytter sig af symboler for at fremstå som en bestemt type hos modtageren, som en del af deres strategi, værdier og kompetencer, samt hvordan de oplever, at blive typificeret af andre og selv typificere. Derfor går dette afsnit i dybden med ansigt til ansigt interaktion, typificeringer og symboler.

Når subjektet, som sagt, deler sit hverdagsliv med andre, får dette betydning for den sociale interaktion i hverdagen, og det betyder, at subjektet bemærker andre subjekter. Den vigtigste erfaring sker derfor i ansigt til ansigt kommunikationen. Prototypen af interaktion er ansigt til ansigt situationen, hvor andre interaktioner er afledninger af denne. Her er man i stand til at observere den andens ekspressive ansigtsudtryk. I denne situation er tidsstrukturen fuldstændig ens, da begge befinder sig i samme ”her og nu”. Det er også denne type interaktion de kvindelige ledere indgår i, når de eksempelvis skal præsentere perspektiver eller strategier for bestyrelse, direktion, kunder og andre, eller i de konkrete situationer, hvor de skal vurderes til et nyt job, som en del af deres karriereudvikling. Ligeledes benytter de kvindelige ledere sig af ansigt til ansigt situationer med egne medarbejdere og lederkollegaer.

Ethvert af ens udtryk er rettet mod det andet subjekt og omvendt, hvilket vil sige, at den andens subjektivitet er tilgængelig gennem et mangfoldigt udvalg af kendetegn, når man står i en ansigt til ansigt situation. Dette kunne være, at personen smiler, således, at personen, der ser dette, kan reagere derpå ved også at smile eller at kigge væk. Disse kendetegn og udtryk kan i situationen misforstås. Det, som man har opfattet som et smil, kan i virkeligheden måske være en anstrengende mine, således at smilet får en radikalt anden betydning. Til trods for muligheden for, at kendetegnene kan misforstås, kan ingen form for social relation genskabe den overflod af subjektive kendetegn, som er til stede ved en ansigt til ansigt interaktion. Kun i denne situation er den andens subjektivitet nær (Berger og Luckmann 2004:66). Kendetegnene i interaktionen, der her refereres til, er skabt i henholdsvis den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst, og selvom disse kendetegn er skabt af subjekterne, kan de i de nogle kontekster opleves som objektive. Det vil sige, at det er afgørende for ethvert organisationsmedlem at forstå betingelserne for kommunikation, og hvordan denne flyder mest ubesværet for succesfuldt at formidle sit budskab eller opnå sit ønske. Dermed kan de, kvindelige ledere, øvrige chefer og medarbejdere aflæse hinandens signaler og dermed skabe muligheden for en bedre forståelse for hinanden og ligeledes tilpasse egne handlinger herefter i bestræbelsen på optimal kommunikation.

I en ansigt til ansigt situation er det svært at trække rigide mønstre ned over interaktionen, fordi ethvert udtryk altid vil blive modificeret af den overordnet brogede og indviklede udveksling af subjektive betydninger. Hvis man oplever, at en anden er venligt stemt overfor en, vil ens opførsel typisk være præget af venlighed. Men hvis man i en ansigt til ansigt interaktion blev konfronteret med en uvenlig opførelse fra denne person, kan det betyde, at man må slippe sin venlige opførsel, fordi man nu opfatter vedkommende som uvenlig. I en ikke ansigt til ansigts situation er det nemmere at overse det vidnesbyrd, der kan gøre, at man ændrer opfattelse af en anden, hvilket er svært at ignorere i en ansigt til ansigt relation (Berger og Luckmann 2004:68). Derfor er disse ansigt til ansigt relationer, som de kvindelige ledere indgår i, af afgørende betydning for, hvordan kommunikationen og forståelserne udfolder sig. For de kvindelige ledere som for andre øvrige organisationsmedlemmer er det væsentligt at skabe en forståelse for kulturen og dermed kommunikationen i organisationen. I ansigt til ansigt reaktionerne skabes de optimale betingelser for at aflæse de andre subjekters udtryk og dermed opfange vidnesbyrd om misforståelser eller vanskeligheder i kommunikationen. Ansigt til ansigt kommunikationen har en tydelig konstruerende karakter i kraft af, at forståelser og viden skabes på baggrund af disse. Det vil i analysen undersøges, hvordan ansigt til ansigt relationerne bruges og vægtes af de kvindelige ledere i relation til, hvordan det indgår som en del af deres strategier, værdier og kompetencer.

Typifikationerne bliver mere og mere anonyme jo længere, de fjerner sig fra den situation, hvori man står ansigt til ansigt. Den ene ende af skalaen består af de mennesker, som man møder hyppigt, mens den anden ende af skalaen består af de overordnet anonyme abstraktioner, der aldrig kan blive en del af den indre cirkel i kraft af deres væsen (Berger og Luckmann 2004:71). I kraft af at alle subjekter typificerer ud fra, hvad de oplever, kan en kompetent leder for organisationsmedlemmer i det private erhvervsliv, typificeres som en midaldrende mand i jakkesæt. Som subjekt er du ikke nødvendigvis eksplicit bevidst om denne *selvfølgelige* typificering, men den vil, gennem ansigt til ansigt interaktioner med andre *typer* af ledere, eksempelvis kvinder, blive modificeret og dermed befordre, at kvindelige ledere bliver en del af den indre cirkel.

Kvinderne i ledelse kan have et andet fokus i deres typificeringer af kompetente ledere, da de selv i kraft af køn, for nogen vil opleves som afvigende fra normen. Dette perspektiv vil i analysen benyttes til at undersøge om kvinderne, der indgår i denne empiriske undersøgelse, har særlig fokus på kvindelige ledertalenter i blandt deres medarbejdere, som konsekvens af deres typificeringer, eller om de omvendt har internaliseret de værdier, der latent eksisterer i det omgivende samfund.

Når man mødes i ansigt til ansigt interaktioner, opfatter og behandler man den anden ud fra typeskemaer, der er skabt ud fra hverdagslivets virkelighed. Det vil sige, at den anden kan opfattes som ”en mand”, ”en dansker”, ”en leder”, ”en jovial type” etc., hvilket alt sammen påvirker personens interaktion med denne. Typifikationerne er afgørende for interaktionen og ens opfattelse af den anden. De vil bestå og være bestemmende for ens egne handlinger i situationen, indtil de bliver udfordret.

Typedannelserne går naturligvis begge veje. Det andet subjekt laver ligeledes typedannelser. ”En kvinde, ”en leder” ”en ivrig type”, men i denne situation er typificeringer ligeledes følsomme overfor subjektets indblanding. Der foregår altså en gensidig forhandling i disse situationer, som i høj grad er med til at konstituere hverdagslivet og verdenen (Berger og Luckmann 2004:69). Organisationsmedlemmerne kan i mødet med den kvindelige leder have en opfattelse af kvindelige ledere som værende følelsesbetonede og nærtagende, og agere ud fra dette, denne opfattelse af kvindelige ledere kan dermed modificeres og tilpasses i ansigt til ansigts situationer. I analysen vil der være fokus på, om de kvindelige ledere oplever at blive mødt gennem typifikationer, og hvordan de håndterer dette.

## 6.8. Organisationskultur

Det følgende afsnit opbygger en forståelsesramme for analysen af organisationskulturens betydning for de kvindelige ledere og for besvarelsen af problemformuleringen. Dette gøres ud fra Alfreds Schutz forståelse af kultur som overordnet begreb. Organisationskultur skal benyttes til at analysere, hvilken strategi der ligger bag de kvindelige lederes valg af virksomhed, og hvordan organisationskulturen har haft indflydelse på deres karriereforløb.

Den kultur, et subjekt tilhører, er ikke umiddelbart noget, subjektet reflekterer over i hverdagen, men derimod ofte noget som vil fremstå tydeligt for en udenforstående, der ikke har samme kultur. Dette kan være tilfældet, når en ny leder eller medarbejder, der ikke tidligere har været en del af organisationskulturen, indtræder i organisationen og derfor har mulighed for at se organisationskulturen udefra som en fremmed. Der findes dermed ikke en endelig definition af, hvad kultur er, da den kan variere fra kontekst til kontekst. Derfor vil kultur være defineret som det kulturmønster, der er gældende i et givent samfund eller anden kontekst, så som en organisation. Disse mønstre er endvidere defineret igennem deres udtryksform, som kan være vaner, skikke, traditioner, love, vurderinger, institutioner, vejlednings- og orienteringssystemer, og alle disse udtryksformer er med til at karakterisere en given samfundsgruppe eller organisation (Schutz 1973:132). Kultur skal derfor forstås som noget overordnet, der kan skabes og overleveres til det enkelte subjekt i konteksten. Kultur forstås her som et bestemt net af handlinger, som alle deltagerne, fx i en organisation, er latent enige om eksisterer, og som de interagerer med hinanden ud fra, da kulturen netop også er skabt gennem handlinger. Det vil også sige, at det givne kulturmønster forstås af de subjekter, som er en del af konteksten, og som i fællesskab har skabt og genskaber den pågældende kultur, og derfor er grundlæggende enige om dens betydning. Organisationskulturen er altså konteksten og dermed afhængig af denne, og den har stor betydning for hverdagen, da den netop består af fx af vaner og handlingsmønstre m.m. Dette understreger vigtigheden i, at de kvindelige ledere aktivt reflekterer over hvilken organisationskultur, de ønsker at være en del af, da organisationskulturen netop har stor betydning for, hvordan organisationen fungerer, hvordan arbejdslivet er m.m. Derfor skal hun kunne trives i denne kultur samt se mulighed for videre udvikling, hvis det er det, hun ønsker i sin karrieremæssige fremtid.

Når kulturen skabes, interagerer subjekterne, som tidligere beskrevet, med hinanden, og i den forbindelse sker der altså en objektiveringsproces, hvori organisationen opretholdes og videreføres. Dette videresocialiseres til nye medarbejdere, og deri består organisationen som en helhed, som er med til at give tryghed og sikkerhed i hverdagen, i kraft af, at den er taget for givet. Det giver altså en forståelse, som organisationsmedlemmerne kan handle ud fra, og derfor ikke behøver aktivt at forholde sig til, hver gang de skal foretage sig noget. Organisationskulturen giver altså en fælles forståelse og et handlingsgrundlag. Dette gælder også for den nye leder, der skal rekrutteres til en organisation. Her kan organisationen fremstå som objektiveret, og lederen vil i nogen grad blive internaliseret i denne forståelse, hvilket betyder, at det er afgørende at vælge en organisation, der har en organisationskultur, som den kvindelige ledere vil kunne trives og udvikle sig i.

Det betyder ligeledes, at de kvindelige ledere kan have deres tidligere internaliserede organisationskulturer med sig, når de indtræder i en ny organisation. Dette kan betyde, at de i deres forståelser og handlinger er præget af de organisationer, de tidligere har været en del af. I analysen vil det undersøges, hvor stor indflydelse organisationskulturen har haft på de kvindelige lederes karriereforløb og deres daglige trivsel i organisationerne. Ligeledes vil det undersøges, om de kvindelige ledere har en forforståelse med sig fra tidligere organisationer, der har indflydelse på deres strategier, værdier og kompetencer.

De karakteristika, eksempelvis traditioner, som er knyttet til konteksten, kaldes af Alfred Schutz for udtryksskemaer. *”Kun medlemmer i ingruppen har udtryksskemaet til rådighed, som genuint og behersker det frit i deres tænkning som sædvanligt”*(Schutz 1973:140). Subjektet handler og forstår altså ud fra dette udtryksskema, som tager udgangspunkt i den konkrete kontekst. Derfor giver udtryksskemaet mulighed for, at subjekterne i en given kultur, har indblik i og forståelse for de situationer, de befinder sig i. Dette er muligt, fordi dette udtryksskema i høj grad også fungerer som løsningsmodeller for problemstillinger. Det er altså disse udtryksskemaer, som de kvindelige ledere bruger som løsningsmodeller, og netop disse løsningsmodeller kan opleves som afvigende fra normen i ledergruppen, da køn kan spille en rolle i konstruktionen af løsningsmodeller og dermed håndteringen af problemstillinger i organisationen. Det vil i analysen berøres, om de kvindelige lederes løsningsmodeller spiller ind som en del af deres strategier, værdier og kompetencer.

Kultur kan derfor ses som en form for tolkningsskema, som er udformet gennem en objektiveringsproces, og som benyttes af subjekterne som en form for brugsvejledning til, hvorledes man orienterer sig i sin livsverden (Schutz 1973:135). Dette kalder Schutz for *tænkning som sædvanligt*.Denne kulturforståelse fordrer dog, at det sociale liv ikke udsættes for større omvæltninger, og fortsætter med at være det samme, som det hele tiden har været. Derfor vil forståelsen af kulturen være fast, så længe der fortsat er enighed om denne. Bliver subjektet mødt med noget fremmed eller en fremmed kultur, vil man ikke være i stand til at kunne tage denne forgivet og forstå den, da den ikke er en del af subjektets referenceramme og en del af den kontekst, som subjektet selv handler indenfor. Det er i denne situation, at subjektet vil kunne se sin egen kultur udefra og forholde sig diskursivt til dette (Schutz 1973:136). Dette kan betyde, at det, at en kvindelig leder indtræder i organisationen og forholder sig diskursivt til den, vil vedvirke til at andre indflydelsesrige organisationsmedlemmer ligeledes forholder sig diskursivt til, hvad der tidligere blev betragtet som en selvfølge, og at der dermed ikke blev stillet spørgsmålstegn ved praksis. Det, at en kvindelig leder, der kan have andre forståelser af organisationsvirkeligheden end de gældende, stiller spørgsmålstegn ved *tænkning som sædvanligt,* kan danne baggrund for en organisationsudvikling.

Kultur bliver, som andre begreber, skabt og tildelt meninger og betydninger gennem interaktionen mellem subjekterne i konteksten. Derfor er subjekterne overordnet set enige om betydningen af kulturen. På baggrund af denne interaktionsproces, får subjektet en vis sikkerhed, fordi denne fælles forståelse netop giver subjektet relevante løsningsforslag til problemstillinger i hverdagen. Det er altså løsningsforslag, som er et produkt af det pågældende kulturmønster, som udgør fundamentet i en given kultur (Schutz 1973:140). Skal disse løsningsforslag virke, kræver det dog, at der er nogen, som opretholder dem. *”Enhver partner forventer, at den anden aktør skal handle eller reagere typisk, forudsat at aktøren selv handler typisk*”(Schutz 1973:141). Hvis der i en organisation er skabt en handlemåde, der forårsager, at mænd rekrutterer mænd, der minder om dem selv til nøglestillinger i organisationen, kræver det, at en part ophører med at handle efter det typiske og dermed vil der være skabt mulighed for forandring i løsningsforslagene i organisationen. I de kvindelige lederes valg af organisation er det dog på baggrund af ovenstående væsentligt, at de er opmærksomme på at vælge en organisation, der har gjort op med en typisk handlemåde, der favoriserer mænd i ledelse, således at de ikke bremses af organisationskulturelle sædvaner i deres vej mod at udvikle den ledelsesmæssige karriere. Samtidig kan kvinderne i ledelse have internaliseret den praksis de selv har mødt, således at de viderefører den maskuline dominans ledelse. Dette aspekt vil belyses i analysen. Ligeledes er det afgørende, at de kvindelige ledere indgår i en organisationskultur, hvis *tænkning som sædvanligt* ikke strider imod deres ønsker og behov i den arbejdsmæssige hverdag, da det vil resultere i evig kamp mod, hvad der kan opleves som objektivt og vanskeligt at forandre i organisationen. Dette perspektiv vil yderligere undersøges i analysen.

Kultur skal dog ikke forstås som noget fast uforanderligt, men derimod som noget, der kan ændre sig, da kultur skabes gennem subjekternes samhandling, og derfor er forståelsen af kultur afhængig af netop de subjekter, der er i konteksten, og da dette ændrer sig, vil kulturen også ændre sig med tiden. Nye ledere kan altså betyde en forandring af kulturen med tiden, og det understreger vigtigheden i at finde kvindelige ledere, som kvalificeret indtræder i topchefstillinger, da det kan være medvirkende til at skabe en kulturforandring omkring kvinder i ledelse.

## 6.9. Identitet og arbejdsliv

Dette afsnit har til formål teoretisk at beskrive og diskutere forståelsen af selvidentitet og konstruktionen af denne. Dette er relevant for besvarelsen af problemstillingen, da selvidentiteten, her betragtes som et refleksivt projekt, der i høj grad hænger sammen med den mening, de kvindelige ledere tillægger virkeligheden og deres fortolkning heraf. De kvindelige ledere definerer dermed kontinuerligt sig selv gennem deres egen livsfortælling og sammenspillet med andre subjekter, hvilket i høj grad er en del af deres strategi, værdier og kompetencer.

Selvidentitet er et refleksivt projekt, i kraft af at det frie valg og selvet dyrkes. I det refleksive projekt tages der udgangspunkt i selvidentiteten, som en vigtig garant for at undgå kaos og angst i livet, da selvidentiteten er udgangspunktet for at kunne foretage valg og tage beslutninger i en verden, der er præget af stor omskiftelighed og forandring. For at kunne interagere og træffe valg i hverdagen, er man nødt til at have en stabil selvidentitet, hvilket dog ikke skal forstås som en statisk selvidentitet, da denne er foranderlig (Giddens 1996: 88). De kvindelige lederes selvidentitet er således en vigtig brik i besvarelsen af problemformuleringen, da denne er med til at forme grundlaget for, hvorledes de skal forholde sig i forskellige situationer for i sidste ende at undgå angst og kaos, hvilket i en arbejdsmæssige situation kan udmunde i stress. Dette kan i henhold til problemformuleringen have indflydelse på, om de kvindelige ledere har oplevet stress i forbindelse med arbejdsliv og privatliv, samt hvilke strategier og refleksioner de har i håndteringen af netop angst, kaos og stress. Selvidentiteten har altså betydning for hverdagens eksistentielle valgmuligheder, og for de løsninger, som individet vælger hen af vejen (Kaspersen 2001:148).

Som diskuteret i afsnit 3.6. er subjekter refleksive, hvilket betyder, at de kvindelige ledere konstant overvejer, kalkulerer, vurderer og resonerer over valg og fravalg i tilværelsen. Disse overvejelser og refleksioner ligger til grund for deres valg og handlinger, hvilket i sidste instans i nogen grad gør det muligt at planlægge sit eget livsforløb. Alle forandringer i de kvindelige lederes liv er således et udtryk for reflekterede valg, hvilket omfatter refleksioner over partner, arbejde, familie og andre institutioner, som alle oftest er bevidst valgt (Giddens, 1996: 23). Dette vil eksempelvis komme til udtryk ved, at de kvindelige ledere er bevidste, om de valg de har truffet og fortsat træffer i livet. Ligeledes er det i henhold til problemstillingen relevant at fokusere på, om de oplever sig selv som aktivt vælgende i livet ud fra egen selvforståelse af det refleksive projekt, som selvidentiteten er, eller om de oplever, at vælgende i livet er kommet tilfældigt og at disse tilfældige valg skaber selvidentiteten.

Selvidentitet betragtes her, som den enkeltes evne til at holde en fortælling om sig selv gående. Det indeholder evnen til at opbygge en sammenhængende følelse af selvet. Selvidentiteten er ikke fastlagt, men skabes i de sociale sammenhænge, som er beskrevet i de øvrige teoriafsnit. Selvidentiteten er dog ikke summen af de træk og evner vi har, identitet er måden, vi tænker om os selv, og er dermed et projekt, som kan ændres og forandres. Giddens understreger, at individets projekt er, hvad de selv mener, det er, set i forhold til deres fortidige og nutidige omstændigheder, og det de ønsker at være i fremtiden, hvilket også gør sig gældende for de kvindelige ledere. Selvom identitet hovedsageligt er subjektets eget projekt, fødes man ind i en verden, der eksisterede før os, som beskrevet i afsnit 6.2. Sprog og tanker er med til at konstituere selvidentiteten, jævnfør afsnit 6.7., fordi den måde vi oplever virkeligheden og italesætter den har en konstruerende virkning, hvilket tydeliggøres i Thomas teoremet. Det vil sige, at de kvindelige ledere i høj grad definerer og konstruerer, hvilken fortælling, om sig selv, de giver i de forskellige sfærer af hverdagslivet, de bevæger sig i. Netop selvet som et refleksivt projekt og den skabende fortælling som sig selv er bærende i besvarelsen af, hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag de kvindelige lederes succes i det private erhvervsliv.

Subjektet kan have flere forskellige identiteter i forskellige kontekster, som endda til tider kan være modsætningsfyldte, hvilket hænger sammen med at det ikke indeholder en bestemt kerneidentitet, men flere forskellige identiteter. Hvis subjektet opnår en følelse af at have en sammenhængende identitet, er det ikke, fordi det indeholder en kerne, men nærmere fordi det har konstrueret en narrativ fortælling om selvet.

Vores handlemuligheder som subjekter er delvist bestemt af den kultur og den tid, vi lever i, jævnfør afsnit 6.2. Dermed kan man sige, at de kvindelige ledere kan opleve, at der er objektive strukturer i samfundet, som kan virke determinerende, i kraft af at det ikke er fuldstændigt frit. Samtidig kan de i høj grad opleve det, at de selv har stor indflydelse på virkeligheden omkring sig. Dette kan eksempelvis være, at de som ledelsestalenter oplever, at de gennem vilje, hårdt arbejde og handling kan opnå den ledelseskarriere, de drømmer om, hvilket vil sige, at de som subjekter handler og aktivt konstruerer deres arbejdsliv som en del af det refleksive projekt, der ligger i identitetsskabelsen og fortællingen om sit eget liv. På den anden side kan de opleve at møde barrierer, der kan fremstå som objektive og determinerende i form af eksempelvis det gyldnede glasloft eller de klare forventninger, der kan ligge i det at være moder fra samfundets side. I analysen vil dette perspektiv bidrage med udfoldelsen af, hvordan dette opleves af de kvindelige ledere, herunder hvor meget de som subjekter oplever at kunne gøre, og hvilke ting der kan fremstå som objektive og vanskelige at ændre.

Med udgangspunkt i specialets problemformulering er det umuligt at undlade at berøre, hvordan strategier, værdier og kompetencer i arbejdslivet spiller sammen med de strategier, værdier og kompetencer, der ligger i privatlivet. Det, at have et velfungerende privat- og familieliv samtidig med at være topleder, regnes for en stor udfordring og som en af de bærende årsager til, at kvinder i nogen grad fravælger ledelseskarrieren. Derfor sætter jeg her fokus på, hvordan netop balancen mellem arbejds- og privatliv prioriteres og hænger sammen med de valg, der skaber selvidentiteten.

Når subjekter evaluerer et valg, som er taget, er det på baggrund af subjektets værdier, disse værdier udspringer fra den måde, man er konstitueret som menneske og individ. Valg træffes på baggrund af de forståelser og fortolkninger, der har fundet sted i interaktion gennem hele tilværelsen (Giddens 1996: 91). Det er dermed væsentligt for at besvare problemformuleringen at undersøge, hvilke værdier der ligger til grund for de valg, kvinderne i ledelse har truffet og, hvordan der sidenhen reflekteres over disse valg.

Ethvert øjeblik i livet er en mulighed for subjektet til at spørge sig selv, hvad hun ønsker sig af livet, herunder både arbejds- og privatlivet. Det kræver bevidsthed om følelser, tanker og kropslige sansninger at vide, hvad man ønsker for sig selv, og konstruerer i høj grad selvforståelse og dermed selvidentiteten. Denne forståelse af, hvad man som subjekt ønsker, gør det muligt at planlægge fremad og konstruere en livsbane, der stemmer overens med ens inderste ønsker. På denne måde kan man tage styringen over sit liv, hvilket dog også indebærer en risiko, idet man konfronterer en mangfoldighed af muligheder (Giddens 1996: 104). Det vil sige, at det er relevant at undersøge de valg de kvindelige ledere har truffet i forbindelse med at skabe sig en ledelseskarriere, herunder hvor langt frem i tiden de bevidst har skabt deres arbejdsmæssige livsbane.

Med den mangfoldighed af muligheder, der møder subjekter i samfundet, hører også, at i det der træffes et valg om eksempelvis at skabe sig en ledelseskarriere, med alt hvad det indebærer, fravælges noget andet. I muligheden for at blive topleder ligger der også en risiko for ikke at leve op til de ønsker, man har for privat- og familielivet. Det, at subjekter konstant er refleksive, betyder at man som kvindelig leder konstant er tvunget til at foretage selvforhør på baggrund af det, der sker. Det vil sige, at de kvindelige ledere konstant skal vælge og dermed fravælge i hverdagen, det er dermed interessant at undersøge, om de kvindelige ledere oplever at vælge arbejdslivet til på bekostning af privat- og familielivet. I denne forbindelse er det væsentligt at inddrage, hvordan til og fravalg i hverdagen i henhold til arbejds- og privatliv hænger sammen med den fortælling, de kvindelige ledere har om sig selv i besvarelsen af problemformuleringen. Tidsperspektivet i hverdagen og herunder prioriteterne i tid er en væsentlig del af at undersøge strategier, værdier og kompetencer blandt de kvindelige ledere, samt hvordan disse prioriteringer hænger sammen med at være tro mod sig selv og sin egen fortælling.

En af de væsentlige komponenter i hverdagslivet for selvet er netop *valg*. Samfundet hviler ikke på et entydigt fundament, derfor er der ikke meget hjælp at hente når man skal træffe disse valg. Livsstil som noget fundamentalt bliver et uundgåeligt valg for den enkelte. En livsstil er et mere eller mindreintegreret sæt af praksisser, der følges af individet. En afgørende del af livsstilen er prioriteringen mellem arbejdsliv og privatliv, hvilket gør det interessant at undersøge de kvindelige lederes refleksioner over egen livsstil.

Det er i nogen grad muligt at følge flere forskellige livsstile, som ikke altid harmonerer med hinanden, hvilket betyder, at livsstil i nogen grad kan vælges efter konteksten, subjektet befinder sig i. Livsstil kan opdeles i tid og rum udsnit i forhold til subjektets overordnede aktiviteter (Giddens 1996: 104). Der vil således i analysen være fokus på, om de kvindelige ledere oplever at kunne kombinere forskellige livsstile adskilt af tid og rum i henhold til arbejds- og privatlivet. Ligeledes vil der være fokus på, om der er konfrontationer mellem de to hverdags sfærer, som de kvindelige ledere oplever som problematiske.

Gennem tilværelsen vil subjektet opleve at skulle træffe valg, der kan have stor indflydelse på egen fremtid. Disse valg kaldes her skæbnesvangre øjeblikke, og defineres som tidspunkter, hvor hændelser indtræffer samtidigt på en sådan måde, at individet står ved en korsvej i sin tilværelse. Disse begivenheder indtræffer ofte, om personen vil det eller ej, men vil samtidig ofte være konstruerede af personen selv (Giddens, 1996: 136). De skæbnesvangre øjeblikke, som eksempelvis at søge eller takke ja til sin første lederstilling, er med til at definere det refleksive projekt som selvidentiteten er, samtidig vil et sådan skæbnesvangeret øjeblik altid kræve fravalg eller nedprioritet af noget andet. Der vil i analysen være fokus på, hvornår de kvindelig ledere har oplevet sådanne skæbnesvangre øjeblikke og hvordan det har påvirket deres selvforståelse, samt hvilke konsekvenser det har haft i henhold til fravalg af eksempelvis familielivet.

Når det skæbnesvangre øjeblik er overstået, og valget er truffet, kan det være vanskeligt for subjektet at gå tilbage til tidligere handlemåder (Giddens, 1996: 137). Skæbnesvangre øjeblikke medfører altid væsentlige forandringer hos subjekterne, og med disse forandringer vil der forekomme nye muligheder, men også som nævnt risici.

I disse nye omstændigheder drages de rutinerede vaner i tvivl og må muligvis omlægges. Vanerne, der skal tilpasses den nye situation, kan endda være en del af selvidentiteten for subjektet. I en sådan situation må subjektet omlægge sin strategi eller vælge en helt anden (Giddens, 1996: 156). Det vil sige, at de strategier og valg, der bliver truffet i arbejdslivet, har konsekvenser for hvilke strategier, der skal lægges i privat- og familielivet.

# 7. Analysestrategi

Med udgangspunkt i teorien, har dette afsnit til formål at tydeliggøre, hvilke aspekter, der skal

arbejdes med i analysen, samt hvordan der arbejdes med disse temaer, for at kunne besvare projektets problemformulering. Dette afsnit fungerer således som en opsamling af de vigtigste aspekter af teorien og en optakt til analysen, i kraft af at sætte rammen for de fænomener, der skal belyses i analysen.

Ud fra teorien er det afgørende for en besvarelse af problemformuleringen at undersøge, hvordan de kvindelige lederes virkelighedsforståelse og betydningsdannelse influerer på deres strategier, værdier og kompetencer. Herunder vil der være fokus på, om denne forståelse af virkeligheden og viden bliver udfordret, og i hvilke kontekster. Ligeledes vil de kvindelige lederes forståelse af deres egne roller i den organisatoriske kontekst og privatsfæren inddrages, da dette giver et indblik i strategier og værdier.

Gennemgående i analysen vil der skabes forståelse for, hvilken mening og betydning de kvindelige ledere tillægger objekter og symboler. Dette giver et indblik i, hvilke forståelser der ligger bag deres ageren og handlinger i henhold til hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag opnåelsen og varetagelsen af en lederstilling på højt niveau.

Der vil ligeledes i analysen være fokus på at belyse, hvilke prioriteringer de kvindelige ledere har i udvælgelsen af, hvilken virksomhed de vil være en del af. Herunder vil der være særlig fokus på refleksionerne over organisationskultur, samt hvordan dette har påvirket de kvindelige ledere og deres forforståelser inden for organisationen.

Som det fremgår af teorien, er interaktion afgørende i medskabelsen af den organisatoriske kontekst, hvilket gør det interessant at udfolde, om de kvindelige ledere i interaktion udfordrer og udfolder de forståelser, der ligger i konteksten, omkring kvinder i ledelse eller om de i højere grad er medkonstruerende og forstærkende af eksisterende forståelser. Det er herunder interessant at undersøge, hvilke værdier de inddrager i medskabelsen af organisation.

Ligeledes vil der i analysen være fokus på, om og hvilken indflydelse på de kvindelige lederes arbejdsmæssige hverdag og karriereforløb, det har haft at interagere med øvrige subjekter i deres respektive brancher og dermed skabe fællesforståelser.

Ansigt til ansigt kommunikationen har en tydelig konstruerende karakter i kraft af, at forståelser og viden skabes på baggrund af disse. Det vil i analysen inddrages, hvordan ansigt til ansigt relationerne bruges og vægtes af de kvindelige ledere i relation til, hvordan de indgår som en del af deres strategier i eksempelvis netværksopbygning. Ligeledes vil dette perspektiv i analysen benyttes til at belyse de kvindelige lederes brug af typifikationer og oplevelser af at blive typificeret.

De symboler og typificeringer, der foregår i enhver interaktion, har betydning for den mening og forståelse, der opstår i interaktionen. Det er derfor vigtigt, i analysen, at have fokus på, hvordan denne symbolske interaktion bruges i dels det daglige lederarbejde men også i selve opnåelsen af lederstillingen, og herunder de strategier, værdier og kompetencer der ligger bag interaktionen.

I analysen vil der være fokus på, hvordan de kvindelige ledere betragter sig selv og det refleksive projekt, som selvidentiteten består af. Der vil således være fokus på, hvilken fortælling om sig selv dels som leder og som moder, de kvindelige lederes prioriterer, herunder refleksioner over de valg de har truffet og fortsat træffer gennem livet med særlig fokus på kombinationen mellem arbejdsliv og privatliv.

Normer og værdier er videregivet til det enkelte subjekt. Sprog og tanker er med til at konstituere selvidentiteten, fordi den måde, vi oplever virkeligheden og italesætter den, har en konstruerende virkning, hvilket tydeliggøres i Thomas teoremet. Dette perspektiv skal i analysen bidrage til at skabe forståelse for, hvilken *fortælling om sig selv* de kvindelige ledere giver i de forskellige sfærer af hverdagslivet, de bevæger sig i, her vil der være særlig fokus på den konstruerende fortælling, der bruges i arbejdslivet. Det vægtes derfor i analysen at undersøge, hvordan Thomas teoremet og det at en oplevelse, forståelse og fortolkning af en situation bliver virkelig i sine konsekvenser, influerer kvindernes strategi, kompetencer og værdier.

Det vil endvidere i analysen undersøges, om køn spiller en rolle i henhold til den subjektive betydning objekter i organisationer har, og om dette spiller en rolle for de kvindelige lederes arbejdsmæssige dagligdag. Dette undersøges gennem de kvindelige lederes oplevelser omkring dette, samt deres eventuelle strategier i håndteringen af de eventuelle kønsmæssige forskelligheder i objekters subjektive betydning i henhold til besvarelsen af problemformuleringen.

# 8. Analyse

Analysen sigter på at opbygge en forståelse af de kvindelige lederes karriereforløb i praksis, for på denne måde at skitsere deres strategier, værdier og kompetencer med henblik på en besvarelse af problemformuleringen. Desuden indeholder analysen diskussioner over, hvilke refleksioner og overvejelser, der ligger bag de kvindelige lederes valg og fravalg i henhold til alt fra valg af organisation til kombinationen af privatliv og arbejdsliv. Dette er suppleret med og analyseret gennem teoretiske refleksioner, der er opsummeret i analysemodellen. Formålet med afsnittet er en analyse af projektets problemstilling, med udgangspunkt i de fem kvindelige ledere, der udgør specialets cases, gennem løsningsmodellen. Empirien fra de fem interviews analyseres ved hjælp af de teoretiske afsnit. Der forekommer citater fra alle fem interviews, der behandles i henhold til analysemodellen. Analyseafsnittet skal lede op til en opsamlende diskussion, der mere direkte lægger op til en besvarelse af problemformuleringen.

## 8.1. Det refleksive karriereprojekt

Dette afsnit har til formål at præsentere ledernes karriereforløb, herunder at afdække hvis og hvordan ledelseskarrieren har været og er en del af et bevidst planlagt livsforløb, og dermed om det er bevidst defineret som et refleksivt projekt. Derudover afdækker afsnittet de strategier, der definerer ledernes respektive strategier i henhold til opnåelsen af en lederkarriere på højt niveau. Dette er gjort ved at opdele temaet i to afsnit, der på hver sin måde beskæftiger sig med lederens karriereforløb.

### 8.1.1. Karriereplanlægning

Blandt de fem kvinder i ledelse er en betydelig fællesnævner, at ingen af dem har praktiseret decideret karriereplanlægning. Der er ingen af de kvindelige ledere, der gennem deres studietid eller i deres første stilling var bevidste om, at de skulle ende i en lederstilling eller, at deres karrierer skulle nå de højder, der er tilfældet. Igen af kvinderne har sat bevidste mål om at opnå særlige titler, lønninger eller indflydelse på bestemte tidspunkter i deres karrierer. Det vil sige, at de kvindelige ledere ikke i deres tidlige karrierer havde defineret det at opnå en ledelseskarriere som deres refleksive projekt, jævnfør afsnit 6.9. De har dermed ikke taget bevidste valg og fravalg for at opnå dette projekt eller bevidst planlagt livsforløbet ud fra det i en tidlig alder.

Stillingerne, titlerne og indflydelsen er kommet gradvist, men ikke tilfældigt. Selvom alle kvinderne giver udtryk for, at deres karrierer fra begyndelsen af deres arbejdsliv ikke var planlagte, er der dog forskel på om og hvornår kvinderne bevidst begyndte at arbejde aktivt mod en topledelsesstilling i kraft af at opsætte mål, samt lægge planner og strategier for at opnå det. Yderst på skalaen, som den leder der mindst har defineret ledelseskarrieren som et refleksivt projekt, findes Annie fra forsikringsbranchen, der trods sin høje stilling og sit store ledelsesansvar ikke på noget tidspunkt har defineret for sig selv eller andre, hvad hun gerne ville opnå i sin karriere. Selv beskriver hun sit arbejdsliv således; *” Jeg har praktiseret det, som jeg kalder carrier planing by accident. Jeg har aldrig haft en karriereplan. Jeg har aldrig sat mig ned og har sagt, det er det her, jeg gerne vil. Det er sket. Ikke af sig selv! Men er ikke udtryk for nogen strategi eller nogen plan.”* (Bilag B: 40) Som det fremgår af citatet, har Annie til dato ikke opstillet mål, planer eller strategier for sit arbejdsliv. Hun har altid været ambitiøs og har taget sit arbejde seriøst, men hun har aldrig i sine stillinger planlagt det næste trin på karrierestigen. Annie fik sin første lederstilling som 28årig, denne stilling opnåede hun ved at blive kontaktet af en repræsentant fra én af de dominerende koncerner indenfor forsikringsbranchen. Gennem sit netværk var hun blevet kendt i organisationen, men havde ikke tidligere arbejdet i dybden med arbejdsskader (Bilag B: 41). Betydningen af relationer og interaktion i form af netværk diskuteres i afsnit 8.5. Den første tid som afdelingsleder var hård og krævende, i kraft af at hun, da hun havde en oplevelse af at have *fuldstændig styr på tingene* tre år efter at have tiltrådt stillingen, blev tilbudt en anden og større lederstillingen inden for koncernen. Dette scenarium fortsatte indtil hun sad som en del af topledelsen. Selv beskriver hun skabelsen af sin karriere og opstigningen i koncernen således: ”J*eg var blevet kastet op på en mur og jeg holdt mig fast på muren med fingerspidserne, og i løbet af de der tre år lykkes det mig at få hevet mig op, så jeg til at begynde med kunne kigge over muren og til sidst komme op og sidde overskrævs. Som et billede over min personlige udvikling over de tre år. Da jeg var nået dertil, hvor jeg sad overskrævs og begyndte at kigge mig omkring, så kom der nogen og sagde, jeg har noget her, som jeg synes, du skal. Et andet lederjob, et lidt tungere lederjob med nogle andre ledelsesmæssige udfordringer, tættere på chefen, lidt chefens højrehånd. Og det har vel i virkeligheden været karakteristisk for min karriere, hvis man kan kalde det sådan.”(*Bilag B: 42) Som det fremgår af citatet, følte Annie sig ikke kompetent til lederstillingerne, da hun påtog sig dem. Hun oplevede derimod, at hun, i det øjeblik hun påtog sig stillingerne, kun klamrede sig fast med neglene. Dette billede oplever hun, som beskrivende for sin karriere, men oplever det samtidigt som en fantastisk personlig udvikling og har altid nydt at komme på arbejde. Det fremgår tydeligt ud fra citatet, at Annie oplever kontinuerligt at få sin virkelighed og viden udfordret, jævnfør afsnit 6.1., i det hun bliver *kastet* ud i nye og mere krævende stillinger. Annie opsøger ikke selv at få sin arbejdsmæssige virkelighed udfordret, men griber de muligheder og chancer, hun tilbydes i organisationen. Ud over at få forstyrret sin arbejdsmæssige virkelighed, hver gang Annie påtog sig en højere lederstilling, vider det også om hendes karakteristiske måde at håndtere hændelser, jævnfør afsnit 6.2. Når Annie får tilbudt en ny lederstilling, som hun beskriver som skræmmende i form af *kun at hænge i med neglene,* fortolker hun hændelsen og gør den subjektivt meningsfuld for sig selv. Det er afgørende for besvarelsen af problemformuleringen, at Annie i denne proces, bestående af hendes opfattelse og fortolkning af situationen, håndterer hændelsen ved at kaste sig ud i den og prøve sig frem, og derved tilskriver hun hændelsen en positiv mening.

Annie blev mod egne forventninger 29 år i samme koncern med en gennemsnitlig anciennitet på to til tre år i hver stilling. Hun afviser blankt på noget tidspunkt at have givet udtryk for, at hun var interesseret i at avancere, men at hun fik alle sine stillinger tilbudt. Dette forklarer hun med *”en kombination af, at jeg involverer mig rigtig meget i ting. Jeg har altid involveret mig, gået ind i, blandet mig, haft meninger om, taget ansvar for, fordi det ligger til mig som person og det er naturligt for mig. Og det tror jeg i virkeligheden er det, der har været synligt.”* (Bilag B: 42) Det vil sige, at Annie aldrig eksplicit har givet udtryk for at ville avancere og gøre karriere, men i kraft af at gøre sit arbejde godt, at opnå resultater og at involvere sig, har hun sendt signaler til andre i koncernen, der tilbød hende tungere og tungere stillinger. Ved at tage ansvar, blande sig og have tydelige meninger har hun symboliseret over for de øvrige i organisationen, jævnfør afsnit 6.6., at hun var et oplagt valg for ledelse. Fordi Annie gennem sine 29 år i organisationen kontinuerligt har oplevet at få sin arbejdsmæssige virkelighed og viden forstyrret, oplever hun ikke at have internaliseret en *objektiv* praksis i organisationen eller i sin ledelsesstil, jævnfør afsnit 6.2. Efter 29 år i koncernen er Annie nu skiftet til en anden dominerende koncern i forsikringsbranchen, også denne stillingen blev hun tilbudt.

Midt på skalaen findes Cecilie som et eksempel på en kvinde, der ligeledes ikke i en tidlig alder havde ambitioner om at gøre karriere og opnå høje lederstillinger og stor beslutningskompetence, men hvis udgangspunkt, ligesom Annie, var at opnå et spændende job, der gav hende lyst til at stå op og tage på arbejde hver morgen (bilag B: 1). Ligesom Annie blev Cecilie også i samme koncern i 27 år inklusiv sin studie tid. Cecilie var indenfor en globalt dominerende IT koncern, og det er inden for denne, hun har gjort sin karriere. En karakteristisk forskel på Annie og Cecilie ligger dog i, at da Cecilie gjorde op med sig selv, at hun ønskede at gå ledelsesvejen og avancere, gjorde hun sine arbejdsmæssige omgivelser opmærksomme på det, fik lagt en karriereplan og blev først derefter tilbudt sin første lederstilling i en alder af 36 år. *”Man lavede karriereplaner, men det lå ikke sådan, at jeg fra det tidspunkt skulle udnævnes som leder. Men jeg havde da interesse for, at det kunne være meget spændende.*”(Bilag B: 1) Som det fremgår af citatet, var Cecilie ikke garanteret en lederstilling, men havde aktivt givet udtryk for, at hun var interesseret i at gå ledelsesvejen. På denne måde var Cecilie anderledes eksplicit og direkte omkring sit aktive ønske om at gå ledelsesvejen og tog et aktivt og reflekteret valg om at gøre ledelses til en del af sin livsbane, jævnfør afsnit 6.9., hvilket i højere grad har gjort ledelseskarrieren til et refleksivt projekt.

 Efter at have været i koncernen i 27 år, og ligesom Annie at være avanceret internt ved at få tilbudt større ledelsesstillinger ud fra et eksplicit ønske om at avancere, blev Cecilie *headhuntet* til et andet software firma som nordisk salgsdirektør, hvor hun efter otte måneder blev udnævnt til administrerende direktør for Norden. Godt et år efter blev Cecilie kontaktet af den organisation, hun er ved nu, hvor hun bestrider stillingen som salgs og marketings direktør.

Yderst på skalaen ligger Hanne, som lederen der i største grad har gjort ledelseskarrieren til et bevidst refleksivt projekt. På trods af at hun ikke selv oplever at have haft en decideret karriereplan, gav hun tidligt i sin karriere kraftigt udtryk for både implicit og eksplicit, at hun ønskede at gå ledelsesvejen. Dette førte dog ikke til det ønskede lederjob, hvilket resulterede i, at Hanne skiftede stilling og aktivt besluttede geografisk at flytte sig til Jylland, da hun vurderede, at chancerne for at opnå en lederstilling her var større. ”*Jamen, hvis det ikke kan blive her, så jeg er nød til at flytte efter det. Det nytter ikke at sidde og surmule og vente på, at der kommer en chance. Det handler meget om at være på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt, men derfor er man også nød til at flytte sig hen til det sted, hvor chancerne er størst.”* (Bilag B: 17) Som det fremgår af citatet, tog Hanne tidligt i sin karriere en aktiv beslutning om at skabe sig en karriere inden for ledelse og tog på denne baggrund aktivt det svære valg at flytte. Det valg blev truffet på baggrund af Hannes refleksive karriereprojekt, jævnfør afsnit 6.9. Dette er et udtryk for, at hun aktivt reagerer på den hændelse, at hun ikke fik tilbudt den ønskede lederstilling, jævnfør afsnit 6.2., ved at handle på en måde, der bringer hende tættere på sit definerede karriereprojekt. Hanne fik dog, som både Annie og Cecilie, tilbudt sin første leder stilling, hvilket skete kort tid efter, hun var kommet til Jylland. Her blev hun opfordret til at søge en lederstilling, kort tid efter hun startede i en stilling uden lederansvar. På dette tidspunkt havde Hanne endnu ikke eksplicit givet udtryk for, at hun var drevet af et ønske om at opnå en lederrolle, da hun kun havde været i stillingen i fire måneder. Dog oplever hun, gennem den måde hun agerede på i organisationen og stillingen, at hun sendte signaler til sin arbejdsplads, om at ville mere, hvilket hun beskriver i følgende; ***”****Men implicit på den måde, man agerer på, ikke. Om man er villig til at lave lidt ekstra og kommer med nogle ideer og melder sig selv på banen i forhold til nogle vigtige beslutninger og ligesom tage ansvaret på sig. På den måde markerer man også, at man gerne vil noget ledelse, hvis man tager ansvar på sig.”* (Bilag B: 18) Som det fremgår af citatet, benyttede Hanne sig bevidst at symboler for at sende et tydeligt signal til sin arbejdsplads om, at hun ønskede at avancere og opnå en ledelsesstilling, hvilket foregik i ansigt til ansigt relationer, hvor symbolerne stærkest kommer til udtryk, jævnfør afsnit 6.7. I kraft af *at tage ansvar og melde sig selv på banen* sendte hun signaler om, at hun ønskede at blive typificeret som én, der ønskede ansvar og indflydelse i en lederstilling.

Hanne flyttede herefter til Fyn af personlige årsager, her varetog hun den første stilling i fire år, hvorefter hun blev kontaktet af en anden organisation med en karrieremulighed, hvilket hun valgte at udforske. Denne stilling blev dog nedlagt, omstændigheder i denne nedlæggelse uddybes i afsnit 6.5. Efter afskedigelsen søgte Hanne ind i den rådgivende ingeniørbranche, og har været der siden (Bilag B: 16). Efter flere år ved både små og store rådgivende ingeniørvirksomheder, valgte Hanne at skrive sin egen jobbeskrivelse for at opnå sit drømmejob. *”Så hyrede jeg faktisk en mentor til at hjælpe mig med at finde ud af, hvad jeg skulle, og det endte faktisk med, at jeg, på hans anbefaling, skrev min egen jobbeskrivelse, hvor jeg fik formuleret, hvad det var, jeg gerne ville. Jeg ville gerne noget ledelse, og jeg ville gerne min faglighed og der var nogle ting, som jeg så fik beskrevet som blev til en hel stillings beskrivelse.”* (Bilag B: 16) Som det fremgår af citatet, opsøgte Hanne aktivt at få sit virkelighedsbillede og sin viden omkring sig selv og sin karriere udfordret ved at *hyre en mentor*, jævnfør afsnit 6.1. På denne baggrund fik Hanne sin *tænkning som sædvanligt* vedrørende normen omkring at søge definerede stillinger udfordret, jævnfør afsnit 6.8., hvilket udmundende i adskillige tilbud. Hun arbejder i dag stadig ved den internationale rådgivende ingeniør virksomhed, hun valgte, da hun skrev sin egen jobbeskrivelse. Baggrunden for valget af netop denne organisation og organisationernes betydning for kvindernes ledelseskarriere analyseres i afsnit 8.4.

I sammenligning med særligt Annie, men også Cecilie, har Hanne været langt mere proaktiv i skabelsen af sin ledelsesmæssige karriere, i kraft af selv at søge jobs, der gav det ønskede avancement og særligt i sidste ende selv at definere sin stilling. Dette er et udtryk for, at Hanne, i kraft af at have defineret sit refleksive karriereprojekt, i langt højere grad er i stand til at tage valg og fravalg på denne baggrund, jævnfør afsnit 6.9. Hanne oplever tidligt i karrieren, at det at konstruere en ledelseskarriere er en del af hendes identitet. Denne selvidentitet i henhold til karrieren er ikke stiv og rigid, da den netop udvikler sig sammen med karrieren, men er dog konstant i den forstand at hendes værdier i henhold til ønsket om indflydelse og ansvar ikke forandre sig, hvilket gør det muligt for Hanne at agere arbejdsmæssigt ud fra selvidentiteten.

På trods af at Hanne har været bevidst om egne karrieremæssige ønsker og behov, og at hun på denne baggrund har handlet for at opnå disse, oplever hun ikke, at hun har haft en karriereplan. Hanne beskriver det således: *”Jeg har turdet gribe de chancer, der kom til mig. Jeg har ikke haft så mange betænkeligheder. ” (*Bilag B: 18) Som det fremgår af citatet, har Hanne opfattet de hændelser og begivenheder i form af arbejdsmæssige tilbud som spændende muligheder, jævnfør afsnit 6.3. Dette er i sig selv et spændende karakteristika i opnåelsen og varetagelsen af lederstillinger, men også et tydeligt udtryk for Thomas teorement i kraft af, at Hanne subjektivt definerer situationen som en mulighed og *griber chancen uden betænkeligheder*, hvilket resulterer i at dette bliver virkeligt i sine konsekvenser. Hannes definition af situationen bliver virkelig i sine konsekvenser, hvilket vil sige at den strategi og de værdier, der ligger bag alle de kvindelige ledere i dette speciale bærer kraftigt præg af, at de håndterer karrieremæssige hændelser ud fra denne *positive* måde, hvilket gør det virkeligt i sine konsekvenser, jævnfør afsnit 6.3.

### 8.1.2. Talent

Ovenfor er det eksemplificeret, hvordan nogle af kvinderne i specialet lægger sig på en skala for karriereplanlægning. Et andet perspektiv på karriereplanlægning er talentprogrammer, da deltagerne i disse programmer enten indvilger i at deltage eller selv opsøger dem, og derved fungerer de som en del af karriereplanlægning. I det følgende vil Louise og Lottes karriere og ledelsesveje afdækkes, da de begge har deltaget i talentprogrammer i deres respektive organisationer.

Louise, der startede i revisionsbranchen og i dag er i renovationsbranchen, oplever ikke på noget tidspunkt at have lagt en karriereplan, eller herunder at hun er gået målrettet efter bestemte stillinger og muligheder. Louise fik tilbudt sin første lederstilling i en dominerende dansk realkreditinstitution, hvor hun deltog i et internt talentprogram. Talentprogrammet blev hun indstillet til ved at gøre sine omgivelser opmærksomme på, at hun var interesseret, hvilket hun beskriver i følgende citat. *” Der har jeg jo selvfølgelig rakt hånden op og har sagt, jeg vil gerne indskrives. På den måde har jeg været parat til at hoppe ud i nogle ting, når jeg har set nogle muligheder. ”(*Bilag B: 7) Som det beskrives i citatet, har Louise ligeledes håndteret hændelsen ud fra en positiv vinkel og har på denne måde været villig til at lade sin kendte virkelighed udfordre.

I kraft af talentprogrammet oplever Louise at have fået en betydelig ballast, støtte og personlig og faglig udvikling gennem de første ti år af sin karriere. Hun beskriver talentforløbet således: *” Der blev jeg valgt ud blandt tolv andre, som værende et stort ungt ledertalent. Så fik man bare masser af uddannelse gennem næsten ti år. Der var mentorer og lederudvikling og forløb inden for alt, følelsesmæssig intelligens, og hvad ved jeg. De var utrolig innovative på hele den front. Og det gjorde, jeg fik en rigtig god ballast.”* (Bilag B: 6) Som det fremgår af citatet, opnåede Louise store udviklingsmuligheder og var, som en del af talentforløbet, genstand for opmærksomhed fra beslutningstagerne i organisationen, hvilket var medvirkende til tilbuddet om den første lederstilling, der kom kort tid efter, i kraft af Louise *var med i det her talent forløb fik* hun *nogle muligheder, som ingen andre fik og det var den mulighed det gav*. (Bilag B: 6) Som det fremgår af citatet, har det, at Louise blev udnævnt til talent i organisationen, frembragt muligheder, der ellers havde været utilgængelige for hende. I afsnit 6.6. udfoldes betydningen af udviklingsforløb og uddannelse, som Louise i talentforløbet i høj grad modtog.

På trods af at Louise i nogen grad selv opsøgte den yderst karrierefremmende mulighed, oplever hun ikke selv at have lagt karriereplaner eller at have givet eksplicit udtryk for at ville gå ledelsesvejen. Selv udtrykker hun kimen til sin karrieremæssige succes således: *”Jeg har været utrolig heldig. Jeg har været i nogle store virksomheder, hvor jeg altid har fået nogle fantastiske tilbud. Fordi jeg enten har været heldig, eller har jeg har ravet lidt over de andre på en eller anden led. Jeg har stort set aldrig sagt nej til noget, jeg har sagt okay, ved du hvad, det snupper jeg. ”(*Bilag B: 7) Som Louise beskriver det i citatet, har hun ligesom Hanne og Annie grebet de muligheder, der kom til hende og havde mod til at kaste sig ud i dem. Selv beskriver hun det som heldigt, på trods af at hun selv opsøgte muligheden og udmærkede sig i sit arbejde, således hun *ravede lidt over de andre*. Held er en vanskelig faktor, men det at Louise oplever, at hun i forskellige situationer *raver over de andre* bliver virkeligt i sine konsekvenser, jævnfør Thomas teorement afsnit 6.3., og dermed handler hun ud fra denne forståelse af situationen som kompetent og gør derved krav på at blive behandlet derefter i organisationen.

Som diskuteret i afsnit 6.1. vil forståelsen af, hvad der defineres som et talent differere fra kontekst til kontekst, og dermed fra organisation til organisation, jævnfør afsnit 6.1. I organisationen, som Louise på daværende tidspunkt var en del af, oplevede beslutningstagerne, at hendes kompetencer og hidtidige ageren levede op til deres forståelse af det konstruerede og relative talentbegreb, hvilket sikrede hende muligheder, der ellers havde været vanskelige at opnå. På denne måde kan Louise opfattes som heldig, samtidig er det ikke baseret på held, at Louise har formået at blive en del af de fælles forståelser, jævnfør afsnit 6.8., som er konstrueret i organisationen til en sådan grad, at hun gennem sine handlinger og løsningsmodeller *ravede op over de andre* i sin håndtering af sit arbejde og de dertilhørende problemstillinger.

Med talentprogrammet som afsæt avancerede Louise inden for et af landets største realkreditinstitutioner, hvor hun gradvist fik større stillinger og større ledelsesansvar. Ved fusionen med en nationalt dominerende finanskoncern blev Louise ligeledes blandt otte andre udtaget til at tage en præstigefyldt MBA, der hovedsagligt foregik i USA. Fra denne organisation flyttede Louise til et af landets største teleselskaber, hvor karrieren yderligere udviklede sig, og derefter var hun en kortere periode ved et på daværende tidspunkt dominerende ejendomsselskab, som hun måtte forlade på drastisk vis, hvilket uddybes i afsnit 6.5. Først herefter kom Louise til den danske renovations gigant, hvor hun er i dag. Denne organisation har hun været ved i knap tre år.

Lotte startede sin karriere ved i en stor dansk renovationskoncern og var sidenhen i en stor dansk interesseorganisation for virksomhedsledere, inden hun kom til medicinalindustrien, hvor hendes ledelseskarriere for alvor tog sit afsæt. Internt i organisationen deltog Lotte i et talentprogram, der ligesom Louise gav hende adgang til faglig og personlig udvikling. Dette var et talentprogram, Lotte ligesom Louise opfordrende sine omgivelser til at involvere hende i. På samme måde som Louise oplever Lotte, at hendes deltagelse i talentprogrammet gav hende en god ballast.

Lotte var i højere grad end Louise opmærksom på at lade sine arbejdsmæssige omgivelser vide, at hendes drømme gik i retningen af ledelse. Ligesom Louise blev hun dog tilbudt sit første ledelsesjob inden for medicinalidustrien og blev sidenhen ligesom Annie, Cecilie og Louise tilbudt avancemeterne og de tungere ledelsesstillinger. Selv beskriver hun sit karriereforløb i medicinalorganisationen således: *”Det var et, jeg blev tilbudt. Og sådan var det også med det andet. Jeg har selv søgt det job, der gjorde, jeg kom til [*organisationen*]. Men i [*organisationen*] har jeg fået jobbene tilbudt. Vi har en årlig udviklingssamtale, og når jeg har haft samtalen med min chef om min karriere og videre udvikling, har vi haft en drøftelse om, at det ville være en god ide.”* (Bilag B: 29) Lotte benyttede altså den årlige udviklingssamtale til at drøfte ledelsesmuligheder og avancement med sin leder, hvilket initierede hendes ledelseskarriere. Dog har Lotte på samme måde som undersøgelsens øvrige informanter ikke haft et formuleret eller tydeligt ønske om at skabe sig en ledelseskarriere fra hverken studietid eller dimitentjob, ledelsesambitionerne blev først tydelige for Lotte, da hun kom til sin nuværende organisation. På spørgsmålet, om Lotte har haft en karriereplan eller var bevidst om, at hun ønskede at engagere sig i ledelse, svarede hun således: *”**Nej! Nej! Det havde jeg ikke. Det var klart for mig, at jeg gerne ville have indflydelse og ville være med til at påvirke nogle ting og gøre en forskel, men det var ikke på det tidspunkt defineret som, at så skal jeg være leder. ”* (Bilag B: 29) Som det fremgår af citatet havde Lotte ikke defineret en ledelseskarriere som et refleksivt projekt. Dette på trods har hun haft et stabilt udgangspunkt i en selvidentitet præget af gerne at ville have indflydelse, kunne påvirke og gøre en forskel at træffe valg og fravalg på baggrund af, jævnfør afsnit 6.9. På denne måde har hun haft et udgangspunkt for at kalkulere, overveje, resonerere og reflektere over eksistentielle valg i tilværelsen i sin selvidentitet.

## 8.2. Personlig drivkræft og motivation

Med afsæt i ovenstående beskrivelse af hvilke strategier, kompetencer og værdier, der former kvindernes karriereforløb, går dette afsnit i dybden med de kvindelige lederes personlige drivkræft og motivation for at indgå i ledelse. Herunder hvordan selvidentiteten har haft indflydelse på opnåelsen af lederstillingerne og varetagelsen af dem, da dette indgår som væsentlige faktorer inden for både strategi, værdier og kompetencer.

Fælles for kvinderne er, at de beskriver sig selv som værende meget udadvendte, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved, at de engagerer sig og dermed, at de insisterer på at blive hørt og set i organisationen. Louise oplever sig selv som åbenlys for lederstillinger, hvilket, ud over uddannelse og erfaring, skyldes hendes personlighed, hvilket hun beskriver i følgende citat *”(...)fordi jeg er meget udadvendt, så det vil sige, at jeg sidder ikke nede i et hjørne. Man kan næsten ikke undgå at bemærke mig på et eller andet led. Jeg er også høj, jeg fylder meget. Det gør jeg også i min natur og væremåde.”* (Bilag B: 9) Som det fremgår af citatet, beskriver Louise sig selv, som havende *en natur og en væremåde*, der har gjort det vanskeligt at overse hende i organisationen og i ledelsessammenhænge. Hun fylder meget både fysisk og personligt, hvilket, hun oplever, har haft stor betydning for hendes karriere. Det er gennemgående karaktertræk ved kvinderne i dette speciale, at de engagerer sig og har klare holdninger, samt insisterer på at disse holdninger høres, hvilket de beskriver som udadvendthed. De kvindelige ledere tillægger altså det, at være udadvendt en stor værdi i ledelses og betragter det som et symbol på, at være *et naturligt valg* for ledelsesjob og avancement, jævnfør afsnit 6.5.

Lotte beskriver i følgende citat, hvordan hun oplever, at hendes udadvendte personlighed kommer til udtryk i hendes ledelsesadfærd. *”Det med at man har en naturlig interesse i andre mennesker, fordi det har man så også i sine medarbejdere, ikke. Det handler ikke bare om at få opbygget en relation til dem, det handler om den der grundlæggende interesse i, hvad de gerne vil og hjælpe og støtte dem i det, ikke.”* (Bilag B: 32) Som person har Lotte altså en naturlig interesse i andre mennesker, hvilket i hendes ledelsesstil kommer til udtryk ved, at hun i interaktionen med sine medarbejdere påtager sig deres rolle, jævnfør afsnit 6.5., med henblik på gennem den symbolske interaktion at skabe en forståelse for hinanden. Denne udadvendte adfærd kommer ligeledes til udtryk ved de kvindelige lederes evne til relationsskabelse, hvilket uddybes i afsnit 8.6.

Alle kvinderne beskriver sig selv som modige og som personligheder, der tør tage udfordringerne op, selvom de i det øjeblik, de får dem stillet, er i tvivl om, de har kompetencerne og erfaringerne til at løse dem, jævnfør afsnit 8.1. Annie beskriver sig selv, som altid havende en selvstikker personlig udstråling og tilgang til udfordringerne, samtidigt at have en underliggende følelse af *”hvornår finder de ud af, at jeg ikke kan det, de tror jeg kan*”. (Bilag B: 51) Annie bruger den symbolske interaktion til at sende sine omgivelser et signal om, at hun er selvsikker og har fuldt kontrol over sine handlinger og situationen, jævnfør afsnit 6.5. I kraft af at Annie handler som én, der er kompetent og dermed definerer situationen således for andre i interaktionen, bliver dette virkeligt i sine konsekvenser, jævnfør Thomas teorement afsnit 6.3. I følgende citat beskriver Louise, hvordan hun håndterer hændelser og hvilken mening, hun typisk tillægger situationer. *”Jeg er ikke en person, der tager tingene så tungt, jeg tænker jamen det går nok det hele. Det er det her med humlebien, der ikke ved, at den ikke kan flyve, og derfor flyver den.”* (Bilag B: 6) Denne håndtering af hændelser karakteriserer i høj grad kvinderne i dette speciale og er i sin yderste form et udtryk for Thomas teorement. Fordi kvinderne går til problemstillinger med den subjektive forståelse, at de kan håndtere det, bliver dette virkeligt i sine konsekvenser, og dermed er den en afgørende del af deres strategi, værdier og kompetencer, som de bevidst eller ubevidst benytter sig af, jævnfør afsnit 8.1. Lotte beskriver sin tilgang til hændelser således; ***”****Jeg har et can do it udgangspunkt. Der er i udgangspunktet ikke noget, jeg tænker, der ikke kan lade sig gøre. ”* (Bilag B: 32) Det vil sige, at hendes løsningsforslag, jævnfør afsnit 6.8. bærer præg af denne tilgang til virkeligheden og viden. Denne *alt kan lade sig gøre for mig* tilgang er karakteristisk for kvinderne i ledelse, og den er i høj grad udtryk for både strategi, værdier og kompetencer.

Samtlige af de kvindelige ledere i dette speciale oplever dét at arbejde med mennesker *” altså at kunne se mennesker udvikle sig og se dem arbejde sammen i et team og skabe nogle ting.”* (Bilag B: 2) som den primære motivation for at arbejde med ledelse. Det *”at få mennesker til at vokse og det at udvikle andre mennesker og skabe rammerne og dermed være medvirkende til det”* (Bilag B: 47) oplever de kvindelige ledere, som drivkraften bag deres fortsatte lyst til at beskæftige sig med ledelse. Som det fremgår af citaterne, er den menneskelige udvikling og trivsel i fokus, når de kvindelige ledere beskriver deres motivation for at arbejde med ledelse. Det, at deres ledelsesstile er defineret ved at have den medarbejdernes udvikling i fokus, hænger for dem sammen med, hvad de alle beskriver som udadvendte personligheder og interesse i andre mennesker. Ud over at se mennesker udvikle sig, nævner kvinderne ønsket om indflydelse som den største motivationsfaktor for ledelse. *”Det handler om gerne at ville have indflydelse”* (Bilag B: 30), derved forklarer kvinderne deres motivation og valg om at påtage sig en ledelsesstilling . Kvinderne tillægger dermed det at have indflydelse stor værdi og den afgørende *mening bag* at varetage en ledelsesstilling, jævnfør afsnit 6.3. Ligeledes sender det et signal om, hvad kvinderne betragter som en god og kompetent leder, hvilket er kendetegnet ved, én der er udadvendt, og som ønsker at blive hørt og at have indflydelse. Dette afspejles i den mening og forståelse, kvinderne tillægger sig selv.

Det, at have den menneskelige udvikling, forståelse og inspiration i fokus og som drivkraft, kan opleves som modstridende med ultimativt at være drevet af kravet om indflydelse, da teamets og medarbejdernes udvikling kan kollidere med de kvindelige lederes behov for indflydelse og at blive hørt. På denne måde kan de kvindelige lederes stærke personligheder og holdninger opleves som barrierer for det medarbejderfokus, de ligeledes motiveres af. Dette kommer til udtryk ved, at flere af lederne vurderer, at medarbejderne kan opleve dem som skrappe. *” Jeg tror også at nogle af dem synes, at jeg kan være lidt skrap en gang i mellem.”(*Bilag B: 24) Det, at være skrap i denne sammenhæng, kan være et udtryk for, at Hannes ønske om at sætte medarbejdernes udvikling i fokus kolliderer med hendes ønske om selv at have indflydelse. Ud fra dette perspektiv vejer Hannes ønske om indflydelse stærkere, end hendes ønske om medarbejdere udvikling. Louise giver ligeledes i følgende citat udtryk for, at hun af medarbejderne kan opleves som kommanderende, og at hun giver klart udtryk for, hvis medarbejderne ikke har levet op til hendes forventninger. *”Men det er klart, at når man er åben og ærlig og mange gange har kort tid mellem møder, så bliver den jo også meget hurtigt kommanderende, bestemt og det kan godt opfattes mere negativt, særligt når det så er en kvinde ikk og man er lidt hurtig i replikken. Så de mennesker, der er omkring mig, skal ikke være sarte.(...) Jeg er også god til at rose, skal jeg sige. Men jeg giver også den der, ej det er satme ikke godt nok.”* (Bilag B: 12) Som det fremgår af citat, er Louise bevidst om, at hun i sin travle hverdag mellem sine møder, kan opleves som kommanderende i kommunikationen med sine medarbejdere, hvilket er et udtryk for, at hun har klare forventninger til, hvordan hendes ledere skal håndtere udfordringer og opgaver, det understreges af, at hun giver klart udtryk for, når de ikke har levet op til hendes oplevelse af, hvordan disse skulle løses. Dette er ligeledes et udtryk for, at Louises ønske, om at have udvikling i fokus, kan kollidere med hendes ønske om indflydelse. Samtidig fremgår det af citatet, at Louise oplever at køn i denne sammenhæng spiller en rolle, for den subjektive betydning de organisationsmedlemmer, hun interagerer med, tillægger hendes til tider skarpe facon, jævnfør afsnit 6.6. Dette er et udtryk for, at de typisk internaliserede værdier, som organisationsmedlemmerne tillægger de kvindelige ledere er egenskaber som blidhed og konsensussøgning. I dette tilfælde har Louise dog selv internaliseret en måde at agere på, der typisk tillægges mandlige ledere, jævnfør afsnit 6.8.

Som det fremgår af ovenstående, er den bærende motivation for at indgå i ledelse det at være medvirkende til medarbejdernes udvikling og at have indflydelse, hvilket i høj grad knyttes til kvindernes værdier for, hvad der er ønskværdigt at en leder og værdifuldt i arbejdslivet. Ligeledes kan det beskrives som en afgørende kompetence at blive hørt og set i organisationen, for at opnå den ønskede lederstilling. De kvindelig lederes virkelighedsforståelse er i udpræget grad karakteriseret ved, at alt kan lade sig gøre. De betragter verden som fuld af muligheder, der er til for dem og har en kraftigt ønske om at præge denne virkelighed med deres subjektive vurdering af viden.

## 8.3. Arbejdsliv vs. privatliv

Dette afsnit beskæftiger sig med, hvilke strategier og værdier, der ligger til grund for de kvindelige lederes håndtering af balancen mellem privatliv og arbejdsliv, her med særlig fokus på familielivet og de ofre, kvinder oplever ledelseskarrieren kræver.

### 8.3.1. Arbejdstimer

De kvindelige ledere har en gennemsnitlig arbejdsuge på 60 timer, dette oplever de som foreneligt med privatlivet i kraft af en stor grad af frihed og fleksibilitet i arbejdet (Bilag B: 4,12, 34,47-48). Lederne benytter sig af forskellige strategier i varetagelsen af deres respektive stillinger kombineret med varetagelsen af et familieliv. Disse strategier varierer fra at være fysisk tilstede de mange timer ugentligt til i høj grad at lade arbejdsliv og privatliv flyde sammen, således at privatlivet varetages på samme tid med arbejdet. Strategien, hvor arbejdsliv og privatliv flyder sammen, er mulig i kraft af, de i nogle henseender kan varetage arbejdet uden at være i samme tid og rum, jævnfør afsnit 6.9. Det vil sige, at det er muligt for de kvindelige ledere at lave præsentationer eller have telefonmøder samtid med, de fysisk er hjemme og samtidig ordner hjemlige pligter eller er sammen med deres familier (bilag B: 48).

Samtidigt viser der sig en tendens til at de mange arbejdstimer i høj grad skyldes de kvindelige lederes egne kvalitetskrav frem for at være noget, der er dem pålagt. Dette er et udtryk for kvinders subjektive værdier. Kvinderne lægger stor værdi i at leve op til deres egne idealer for ledelse, hvilket kommer til udtryk ved deres handlinger i form af de mange arbejdstimer og de høje kvalitetskrav (Bilag B: 4, 23, 28). I kraft af at disse værdier blandt andet kommer til udtryk ved handlinger, der medfører mange arbejdstimer, er de kvindelige ledere medkonstruerende af høje krav og forventninger til fremtidige kvinder, der ønsker at varetage ledelsesstillinger. De værdier, de ledende kvinder medtager i ledelsesrollen, er kraftigt medskabende af værdierne og forventninger i organisationen til fremtidige ledere i kraft af deres nøglepositioner i organisationerne, jævnfør afsnit 6.1. og 6.8. Det vil sige, at de ubevidst er medkonstruende af at skabe forventninger til at ledere *skal* arbejde 60 timer ugentligt for at levere den forventede kvalitet, hvilket kan have en negativ konsekvens på længere sigt. De kvindelige ledere udfordrer dermed ikke den gængse *mening* om ledelse som noget voldsomt tidskonsumerende, men er derimod kraftigt medskabende til denne forståelse, da de ikke i deres eget virke har udfordret denne forståelse af ledelse, men tværtimod forstærket den, jævnfør afsnit 6.3.

De mange arbejdstimer kan endvidere betragtes som et symbol de kvindelige ledere bruger til at positionere sig og blive typificeret som kompetente og dygtige ledere, jævnfør afsnit 6.8. Denne brug af arbejdstid som et symbol på niveauet i ledelsen er dog kun med til at forstærke forståelsen af ledelses, som noget der gør det vanskeligt at kombinere privat og familieliv. På trods af de mange arbejdstimer, der, som diskuteres i nedenstående afsnit, skal kombineres med et familieliv, har ingen af kvinderne opleves stress i klinisk forstand, hvilket kan være et udtryk for en stabil selvidentitet, der tillader dem at træffe valg i livet, uden at skabe kaos, angst og stress, jævnfør afsnit 6.9.

Kvinderne oplever, gennem hårdt arbejde, vilje og handling, at de har opnået deres ledelsesstillinger, dermed har de været stærkt konstruerende af deres egen hverdag og virkelighed og har ikke mødt *objektive* barrierer for deres hverdag i form af normer for ledere. På trods af denne oplevelse, mener Louise, at hun møder en forventning til ledere, der opfattes som *objektiv* i form af netop arbejdstid. *” Jeg kan støde på et gyldent glasloft, fordi jeg netop har det her behov for at styre en del af min tid selv.* ”(Bilag B: 12) Som det fremgår af citatet, vurderer Louise, at hun vil ramme *et gyldent glasloft*, fordi hun har behov for at styre en del af sin tid selv. Dette vil sige, at Louise vurderer, at selv om hun er effektiv og bruger 60 timer om ugen på sit arbejde, at hun har nået sit *glasloft*, da hun mener at have fundet en god balance mellem arbejdsliv og privat i sin nuværende situation, hvilket diskuteres i afsnit 8.4.3. og ikke er villig til at arbejde flere timer. På denne måde oplever Louise at ramme, hvad hun oplever som objektive barrierer for topledelse, på trods af at hun samtidig oplever selv at konstruere og styre sin virkelig i form af at have opnået den lederstilling, hun nu varetager, jævnfør afsnit 6.2. og 6.9.

### 8.3.2. Karriere og familieliv

De kvindelige ledere, der deltager i dette speciale, kender alle til forpligtelserne og fornøjelserne ved at have ansvaret for børn og et velfungerende familieliv. De mest gennemgående træk ved strategierne omkring håndteringen af det at kombinere et liv med små børn og en ledelseskarriere ligger i, at de kvindelige ledere i høj grad har involveret deres familiemæssige netværk i form af bedsteforældre i deres travle hverdag. *” Det er lige så meget mine forældre, der har gjort meget for mig og min karrieremæssige udvikling.”* (Bilag B: 3) Som det fremgår af citatet, tilskriver Cecilie sine forældre en stor del af æren for, at hendes karriere og familieliv har hængt sammen, hvilket går igen ved de fleste kvinder. På denne måde formår de kvindelige ledere at kombinere deres rolle i organisationen og den virkelighed, hun er en del af i organisation, med virkeligheden i privatsfæren, jævnfør afsnit 6.1.

Alle kvinder i dette speciale lever i parforhold, og deres respektive ægtefæller har alle gjort karriere på samme niveau som kvinderne eller som selvstændige, hvilket har betydet, at de ikke i højere grad end kvinderne har kunnet varetage de hjemlige forpligtelser. I denne henseende viser der sig to strategier i varetagelsen af de huslige pligter, samt aflevering og afhentning af børn, barnets første sygedag etc. Den ene strategi er kendetegnet ved, at mændene i lige så høj grad som kvinderne tager ansvar for børn og hjem. Strategien er kendetegnet ved en ligelig fordeling af opgaverne med klare rammer for, hvem der gør hvad i hverdagen. Lotte, der sammen med Annie benytter sig af denne strategi, oplever, at det, på trods af at gøre familielivet presset, er en styrke, at begge parter gør karriere på samme tid.*”Jeg tænker, at der er en styrke i at have en ægtefælle, der også gør karrierer, for der en forståelse for at arbejdet flyder.”(*Bilag B: 35) Som det beskrives i citatet, mener Lotte, at det er en betydelig force, at hendes mand også er karriereorienteret, da det giver dem en fællesforståelse for arbejdslivet og evnen til at sætte sig i hinandens sted giver forståelsen for hinandens arbejdsmæssige situation, jævnfør afsnit 6.7. Denne strategi opleves som velfungerende, grundet den store fleksibilitet lederne har i arbejdstiden, men de er samtidig bevidste om, at det i høj grad handler om prioriteringer i hverdagen og her prioriteres arbejde højt.

Den anden strategi, der gøres brug af i varetagelsen af familielivet, er, at det typisk er mændene, der har gjort karriere først og at det nogle år senere bliver kvindernes tur. På denne måde når mændene at opbygge deres karriere og stillinger inden kvinderne gør det, og dermed frigives der tid til, at mændene kan varetage tungere opgaver i hjemmet, som kvinderne gjorde, da mændene opbyggede deres karriere. *” Min mand har sit eget firma og har gjort karriere, men da børnene var små ,var det nok mere ham, der brugte tid på karriere, hvor det mere er mig, der bruger tid nu.”* (Bilag B: 3) Som det fremgår af citatet, har Cecilie benyttet sig af denne strategi, hvilket betyder, at hendes mand tager hovedansvaret i hjemmet, hvilket efterlader plads, tid og frihed for Cecilie til at fokusere på det refleksive projekt, som karrieren er, jævnfør afsnit 6.9.

Hanne har ligeledes benyttet sig af denne strategi, hvilket hun beskriver i følgende citat.*” Det har faktisk været en enorm fordel for mig. På det tidspunkt, da vi fik små børn, for ham var det så anden gang, der havde han mere tid og bedre overskud til at være far. Og det har været en kæmpe fordel for mig”*(Bilag B: 20) Som det fremgår af citatet tog Hannes mand stort ansvar i forhold til børnene, da de var små og familielivet som helhed, hvilket har været fundamentet for, at hendes valg og prioriteringer i henhold til arbejds- og familielivet var mulige.

Louise benytter sig af samme strategi, dette kommer til udtryk i sin yderste konsekvens ved, at hendes mand rejste med hende rundt i verden med deres barn, således hun kunne fuldføre sin MBA.*”Så læste jeg denne her, som var global. Vi rejste til Denver og Mexico og Spanien. Og der var min mand en kæmpe opbakning. Han tog med sammen med vores lille barn. Jeg skulle jo amme, så han tog med. Så jeg var inde til forelæsninger, og så nede og amme i pauserne.*”(Bilag B: 6) Det viser sig tydeligt i citatet, at Louises strategi ikke kunne lade sig gøre, hvis hendes mand, ligesom Cecilies og Hannes, ikke havde gjort karriere tidligere og dermed var villig til at ofre noget i sit arbejdsliv i en periode. I citatet fremgår det ligeledes tydeligt, at Louise kraftigt prioriterer sin karriere og fortsat griber de muligheder, der viser sig, på trods af først at være gravid og derefter at have et spædbarn. Uden sin mands opbakning havde denne strategi ikke været mulig.

Hverken lederne, der benytter sig af strategien med en ligelig fordeling af ansvaret i hjemmet, eller de ledere, der benytter sig af strategien, hvor deres mandlige ægtefæller har gjort karriere tidligere og dermed nu kan tage et større ansvar i hjemmet, oplever de mange arbejdstimer, og den potentielle konflikt mellem familieliv og arbejdsliv, som problematisk.

### 8.3.3. Kombination af livsstile

Selvom kvinderne ikke oplever balancen mellem arbejdsliv og privatliv som problematisk, bliver de af deres børn konfronteret med problematikken, hvilket Lotte beskriver i følgende citat,*”Jeg har to piger på syv og elleve, og de kommer en gang i mellem med den der, mor du arbejder meget. Jeg så siger jeg, jamen det gør jeg faktisk, fordi jeg synes, at det er rigtig sjovt. Det er klart, der er noget prioritering. Men jeg synes, at jeg kan få begge ting til at hænge sammen.”(*Bilag B: 34) Som det fremgår af citatet, vurderer Lotte, at hun kan få både familieliv og arbejdsliv til at hænge sammen. Dette på trods af, at hendes børn direkte påpeger, at de synes, hun arbejder for meget. Lotte retfærdiggør sine prioriteringer og valg overfor sine børn ved at argumentere med, at hun synes det er *sjovt*, hvilket indebærer, at det giver hende energi og livskvalitet. Dermed tillægger Lotte sit arbejde en afgørende *mening* og betydning for sin trivsel, jævnfør afsnit 6.4. Hun fortolker sin hverdag således, at det tilfører hende værdi at have et arbejde, hun synes er *sjovt,* og at denne værdi kommer privatlivet til gode, på trods af tiden der tages derfra. Således tillægges arbejdet stor værdi, som noget der bidrager til hendes identitet og trivsel.

Selvom Hannes mand har taget stort ansvar for familielivet i hverdagen, har dette betydet skarpe prioriteringer, hvilket Hanne beskriver således.  *”Jeg har prioriteret mit job højest.”* (Bilag B: 19) Det fremgår tydeligt, at Hanne er yderst bevidst om sine valg i livet, og hvilke konsekvenser det har både i det professionelle og private liv. Hanne har truffet valg, der indebar stor transporttid og megen faglig og personlig udvikling, som eksempelvis at påbegynde en HD under barsel. Hanne er opmærksom på, at de valg, som indebar en prioritering mellem jobbet og familielivet, havde konsekvenser.*”Så det var da på bekostning af hjemmelivet. Vi havde to små børn eller et lille barn på det tidspunkt ikk. Og hvor man også er nød til at vælge nogle ting fra og sige som mor, jamen det er også, at faren han tager over her. Du skal også være god til at give slip på nogle ting, for man kan ikke det hele.”(*Bilag B: 18) Som det fremgår af citat, er Hanne yderst bevidst om, at hendes valg på nogle områder var på bekostning af familielivet, hvilket hun dog ikke oplever som negativt. Hun oplever ligeledes ikke, at hendes forventninger og forståelse, af sin egen virkelighed i henhold til kombinationen af arbejdsliv og familieliv, bliver udfordret i sin egen selvidentitet, jævnfør afsnit 6.1. og 6.9., da hun gennem refleksioner har gjort sig klart, hvilken rolle hun prioriterer. Hanne oplever ikke at have svigtet sine børn, da de var mindre, da faderen netop havde bedre ressourcer i de spidsbelastede perioder. Ligeledes vurderer hun ikke, at det har været et offer at arbejde meget eller ikke at deltage i nogen aspekter af sine børns hverdag, da hun selv har valgt denne livsstil og holder af den. Endvidere retfærdiggør Hanne sine prioriterer og valg i livet ved at argumentere for, at hun bliver en god mor af at være tilfreds, og at arbejdet tilfredsstiller hende, på samme måde som Lotte oplever det.*”Hvis jeg skal fungere og være glad og være en god mor, så er der nogle ting i mit liv, som skal fylde noget i forhold til arbejde og karriere. Og det har jeg egentligt ikke nogle problemer med.* ” (Bilag B: 20) Som Hanne beskriver det i citatet, har hun ikke betænkeligheder ved de valg hun har truffet, selvom hun ved, at de på nogle punkter har været på bekostning af hendes børn. Hanne benytter på samme måde som Lotte en strategi, hvor hun retfærdiggør sine valg ved at tillægge arbejdslivet en værdi for privatlivet i form af, at hun som mor og menneske bliver mere velfungerende af at have et spændende arbejdsliv. På baggrund af denne strategi formår kvinderne at typificere sig selv som både kompetente mødre og ledere, jævnfør afsnit 6.9. Arbejdet symboliserer på denne måde noget, der tilfører energi til privatlivet.

Louise helligere sig sin søn fra klokken halv seks til otte hver aften og oplever ligesom de øvrige kvinder ikke at have sigtet sit barn. *”Jeg har egentligt aldrig haft dårlig samvittighed, fordi jeg har været utrolig nærværende, når jeg har været hjemme.”(*Bilag B: 14) Som det fremgår af citatet, kompenserer Louise for de mange timer, hun i hverdagen er væk ved at være nærværende, når hun tilbringer tid med sin søn. På denne måde oplever Louise ligesom de øvrige kvinder, at det er muligt at kombinere flere livsstile, jævnfør afsnit 6.9. Dette er muligt, da det, som citatet indikerer, opleves som *viden,* at det er tilstrækkeligt eller kompenserende at være *nærværende* de timer man tilbringer med sine børn. Det opleves dermed som virkeligt og uproblematisk for kvinderne at kombinere disse livsstile.

Ligesom de øvrige kvinder argumenterer Louise endvidere med, at det at arbejde meget giver hende en tilfredsstillelse, som også kommer hendes søn og mand til gode.*” I virkeligheden tænker jeg også, at jeg har været mere velfungerende fordi jeg har haft det godt på mit job, end hvis man sad og var mindre glad for sit arbejde.”(*Bilag B: 14) Ud fra dette argument er det nødvendigt for at Louise at være velfungerende i sit arbejdsliv, hvilket kræver udfordrende lederstillinger, for at hun kan være velfungerende i familielivet. Med denne forståelse af virkeligheden er det, som sagt, muligt for kvinderne at typificere sig både som dygtige og kompetente ledere og nærværende og gode mødre på samme tid. Med udgangspunkt i denne strategi oplever kvinderne sig ikke splittede værdimæssigt mellem til rollen som både en god moder og en god leder.

Selvom kvinderne ikke oplever en indre konflikt i kombinationen af familieliv og arbejdsliv, da de er afklaret omkring deres rolle, oplever de gennem andre subjekter at blive konfronteret med andre forventninger til moderrollen. *”Der hvor jeg oftest møder rynken på næsen, det er fra kvinderne omkring mig, som har truffet andre valg. Naboer som har valgt at gå hjemme og passe deres børn, jamen hvis man har lyst til det, er det fint. Men det er oftest derfra, jeg møder den der, ja jamen jeg har altid været hjemme, når mine børn kom hjem fra skole.”* (Bilag B: 19) Som Hanne beskriver det i citatet, oplever hun at blive konfronteret med en anden virkelighedsforståelse fra repræsentationer fra det øvrige samfund i form af *kvinderne omkring hende* i henhold til forventningerne til hendes rolle som moder, jævnfør afsnit 6.1. Hanne er på denne måde bevidst om, at hun bryder normen for moderrollen og oplever at blive konfronteret med den i disse situationer. På trods af at hun bliver udfordret i sine valg, ændrer det ikke hendes forståelse af, hvad der er meningsfyldt for hende og hendes refleksive projekt, jævnfør afsnit 6.9.

## 8.4. Den afgørende organisationskultur

Med henblik på at udfolde organisationskulturens betydning for de kvindelige ledere og udfoldelsen af deres karriere og trivsel fokuserer dette afsnit på organisationskulturens indflydelse på kvindernes ledelseskarriere. Afsnittet er opbygget i tre dele, der beskæftiger sig med vigtigheden af organisationskultur og konsekvenserne ved alvorlig dissonans i denne.

### 8.4.1. Organisationskulturens betydning

For Lotte kommer organisationskulturen og dennes betydning til udtryk på en meget direkte og håndgribeligmåde, i kraft af hvilken kultur der ligger omkring arbejdstider. Som tidligere nævnt, har Lotte børn i skolealderen og en stram hjemlig logistik, hvilket gør, at det er absolut nødvendigt for hende, at være en del af en organisation med en fri kultur omkring tilrettelæggelsen af sin egen arbejdstid. Lottes mand, der ligeledes varetager en lederstilling, er en del af en organisation med en anderledes traditionel kultur omkring arbejdstid. *”Kulturen på vores arbejdspladser er lidt forskellige i forholdt til det her med, om man kan komme og gå som man vil. Det kan man også hos ham, men der er mere en tendens til, at man sidder og arbejder lidt senere. Hos mig er der ingen der kigger skævt efter, at man går kl halv fire og han er hos (…) en amerikansk virksomhed, så der er lidt forskel på det.”* (Bilag B: 34) Som det fremgår af citatet, giver denne organisationskultur Lotte mulighed for at hente sine børn, og hun har dermed i højere grad mulighed for at kombinere arbejdsliv og privatliv. Lotte oplever denne organisationskultur ikke bare som behagelig men også som nødvendig, da det ikke ville være muligt for hende at være en del af en organisation med en anderledes stram og kontrollerende tilgang til arbejdstimer. Lotte oplever kulturen omkring arbejdstimer som fri, og har prioriteret dette i valget af organisation. I kraft af at hun oplever kulturen således og benytter sig af det, hun oplever som en fleksibel organisationskultur, er hun medskaber af denne kultur og medvirker til at overføre den til nye organisationsmedlemmer, jævnfør afsnit 6.2. Som det fremgår af citatet, ligger kontrollen i hendes mands organisation implicit og uformelt i kraft af, at den kommer til udtryk ved misbilligende blikke og en generel forventning om, at man fysisk arbejder længere tid på arbejdspladsen. Dette er ligeledes en organisationskultur, som medlemmerne medkonstruerer og forstærker i kraft af deres handlinger og forståelser af, at det er nødvendigt at forblive fysisk på arbejdspladsen flere timer.

I ovenstående konkretiseres et eksempel på konstrueret organisationskultur, men som beskrevet i afsnit 6.8. omfatter organisationskultur alt fra fysiske omgivelser til forståelser, tænkning, mønstre og handlinger. På samme måde som Lotte oplever den frie kultur omkring arbejdstid som nødvendig for fortsat at være en del af organisationen, oplever Annie det som nødvendigt at dele værdier med den organisation, hun er en del af. *”Jeg kan ikke arbejde for en virksomhed, hvis værdier jeg ikke deler. Det er no go for mig.”(*Bilag B: 44) I citatet er Annie eksplicit omkring nødvendigheden af at dele værdier med sin organisation, gjorde hun ikke det, ville hun aldrig blive en del af den eller forlade den efter kort tid. Værdierne i organisationen, der her forstås som de kulturelt bestemte holdninger, handlinger og vurderinger, er altså afgørende for, hvilken organisation Annie har valgt at være en del af. Dette er et udtryk for, at Annie prioriterer at have en oplevelse af, at hun deler samme virkelighed og viden omkring, hvad der er rigtig og forkert adfærd, handlinger og forståelser med den organisation, hun er en del af jævnfør afsnit 6.2. og 6.8. Annie vurderer endvidere, at organisationskulturen i høj grad hænger sammen med, hvordan det opleves at være en kvindelig leder. Hun har aldrig selv oplevet store vanskeligheder og diskrimineringer på baggrund af at være kvindelig leder, kun få fordomme, hvilket udfoldes i afsnit 8.6., men har gennem sit netværk erfaret, at det har stor betydning. *”Så der er meget med virksomhedskultur, der er noget med branchen og der er noget med virksomheden, der gør en forskel.”(*Bilag B: 54) Som det fremgår af citatet, er Annie bevidst om organisationskulturens betydning, og har i høj grad valgt, hvilken organisation hun ønsker at være en del af ud fra denne betragtning.

### 8.4.2. Konsekvenser ved dissonans i organisationskulturen

Louise tillægger på samme måde som Annie værdier og organisationskultur en markant betydning og har flere gange taget konsekvensen af, at organisationskulturen ikke var forenelig med hendes værdier. *”Det var bl.a. en af årsagerne til, at jeg ikke havde lyst til at være i [finans organisationen] for det var meget meget mere snævert styret, end de virksomheder jeg ellers har været i tidligere og efterfølgende. Jeg er ikke så god til det politiske. Kulturen i [finans organisationen] er jo en del maskespil, og det er jeg jo ikke til.”(*Bilag B: 9) Louise beskriver i citatet, at kulturen i hendes tidligere organisation ikke var forenelig med hendes værdier, og at hun dermed så sig nødsaget til at forlade organisationen, da den virkelighed og kultur hun ønskede at være en del af og medkonstruende af, ikke kunne harmonere med den virkelighed hun mødte, jævnfør afsnit 6.2. og 6.8. Den internaliserede organisationsvirkelighed og dermed kultur Louise havde, kunne ikke kombineres med den virkelighed, hun blev konfronteret med i organisationen. Dette betød, at hendes daglige arbejde blev til en ulige kamp, da *tænkning som sædvanligt* i en organisation er vanskelig at forandre for det enkelte menneske og kan opleves som objektiv, jævnfør afsnit 6.8. Hun oplevede organisationen, som snævret styret, hvilket ikke kunne forenes med hendes krav om frihed i udførselen af sit arbejde. Ligeledes oplevede Louise organisationen som yderst politisk styret, i form af det hun kalder *maskespil*, hvilket vil sige skjulte dagsordener i kommunikationen og skjulte strategiske handlinger.

Som beskrevet, er organisationskulturen afgørende for, at kvinderne trives i organisationen og fortsat ønsker at være en del af denne, derfor opleves det som yderst vanskeligt for lederne, når de må forlade en stilling frivilligt eller ej. Flere af de kvindelige ledere i specialet har oplevet netop det at forlade en stilling på en dramatisk måde, hvilket har haft personlige konsekvenser for dem. Louise beskriver, at der i den organisation, hun var en del af, kom en ny udenlandsk bestyrelse og direktør grundet salg af virksomheden, som påvirkede kulturen i organisationen i, hvad Louise oplevede som, en negativ retning. Den nye administrerende direktør var ligeledes placeret i udlandet, hvilket betød at interaktionen lå på et minimum. Ændringen i organisationskulturen betød, at Louise i høj grad mistrivedes i organisationen og stillingen, hvilket hun beskriver i følgende citat.*”Jeg havde det rigtig dårligt og følte mig helt alene i verden, fordi jeg var jo med i en presset bestyrelse. (...) Til sidst fik jeg hjælp fra en advokat til at komme ud af det, for jeg ville ikke mere.”(*Bilag B: 8) Som det fremgår af citatet, oplevede Louise sig i denne situation helt alene i verden. I kraft af at organisationskulturen ændrede sig, følte Louise sig dårligt tilpas og isoleret. Kultur opstår som diskuteret i afsnit 6.8. gennem interaktion, en interaktion der ikke fandt sted mellem Louise og den nye administrerende direktør i organisationen. Dermed opstod fælleshandlinger, fælles sprog eller fælles vejlednings- og orienteringssystemer ikke i mellem dem. Denne manglende fælles forståelse resulterede i, at Louise måtte benytte juridisk hjælp for at forlade organisationen. Den organisatoriske virkelighed, Louise havde taget for givet, blev i virksomhedsoverdragelsen drastisk ændret, jævnfør afsnit 6.1., hvilket krævede at Louise forholdte sig diskursivt til den viden om sig selv og organisationen, som hun før tog for givet. Fordi Louise oplevede et drastisk skift i organisationskulturen grundet ejerskiftet, blev den organisatoriske virkelighed, hun før tog for givet, drastisk ændret.

I ovenstående eksempel var det Louises valg at forlade organisationen, hun mistrivedes i, hvilket hun oplevede som et skæbnesvangert valg, jævnfør afsnit 6.9., da dette var et valg, der havde stor indflydelse på hendes fremtid. Hanne har ligeledes på dramatisk vis oplevet at forlade en organisation, dette var dog ikke efter eget valg. Hun beskriver, at hendes arbejdsplads fra den ene dag til den anden blev lukket, da en ny regering kom til magten, og valgte at nedlægge flere råd og nævn. Hanne havde på daværende tidspunkt udelukkende erfaring med at arbejde inden for det offentlige, hvilket forstærkede hendes oplevelse af at blive fyret, som hun beskriver i følgende.*”Så jeg blev fyret. Jeg blev simpelthen sagt op. Hele afdelingen blev lukket fra dag til dag. Og det er en krise, når man er sygeplejerske at blive fyret, for det gør man altså bare ikke. (...)Det var kun nogen, som havde stjålet af medicinskabet, som blev fyret. Så det var sådan lidt en personlig krise for mig, egentligt, som førte til at, jamen jeg måtte jo gøre et eller andet.”* (Bilag B: 16) Som der beskrives i citatet, blev Hanne opsagt, hvilket hun oplever som det største skæbnesvangre øjeblik i sin karriere, jævnfør afsnit 6.9. Denne begivenhed indtraf uden Hannes indflydelse, og tvang hende til at tage et valg, der medførte store forandringer, og som gjorde, at hun aldrig gik tilbage til sine tidligere handlemåder, i kraft af at hun gik fra det offentlige til det private og fra sundhedssektoren til den rådgivende ingeniør branche. Det at blive opsagt, havde potentielt en ødelæggende indflydelse på Hannes selvidentitet, angst, stress eller kaos udeblev dog, hvilket er en indikation på en stærk selvidentitet og en karakteristisk måde at håndtere hændelser, jævnfør afsnit 8.2. Derved gik hun fra en organisationskultur til en anden, oplevelsen af denne kulturændring udfoldes i nedenstående afsnit.

### 8.4.3. Det politiske spil

Alle kvinderne i specialet på nær Hanne vurderer, at de ikke er gode til det politiske spil og kun sjældent deltager i det. Skjulte dagsordener og politik opleves af kvinderne i specialet som en del af dagligheden i større eller mindre grad. *”I store organisationer er der jo masser af politik. Det er ikke noget som jeg føler, at jeg selv har gjort brug af Jeg har ikke bevidst arbejdet med mit netværk med henblik på at positionere mig. Det er faktisk meget ulige mig, vil jeg sige.”* (Bilag B: 43) Som det fremgår af, findes politi i alle organisationer, men at Annie ikke selv bevidst deltager i disse *maskespil*, ved eksempelvis at arbejde med netværk for at positionere sig strategisk i organisationen eller ved brug af eksempelvis symboler, jævnfør afsnit 6.7.

Dog er der en tydelig sammenhæng mellem organisationskultur og det politiske spil i en organisation. Dette kommer til udtryk ved, at det er en del af det politiske spil at have et indgående kendskab til den pågældende organisationskultur. Selvom organisationskultur er noget, der skabes interaktivt mellem organisationsmedlemmerne, vil der oftest være diskurser i kulturen, der som individ kan opleves som vanskelige at ændre, eksempelvis hvornår det er kulturelt acceptabelt at gå om eftermiddagen, jævnfør tidligere eksempel. Det kan dermed betragtes som en politisk handling at blive på arbejdspladsen til seneftermiddag hver dag, da dette er en adfærd, der organisationskulturelt vil belønnes i nogle organisationer. Dette eksemplificeres ligeledes i følgende citat.*”Det, der nok betyder mest for mig, når jeg skal præsentere noget, det er, hvad er det for en kultur, jeg præsenterer det for. Jeg har lært mig selv, at når man skal præsentere noget i en ingeniørvirksomhed, så skal du sætte det ind i nogle kasser. Hvis du viser en powerpoint med en hel masse ord, så bliver de ikke læst, så forstår de dig ikke og kan ikke rigtig se det geniale i det. Hvis du tager de samme ord og putter dem ind i nogle kasser, så siger de, nå ja, det ser godt ud. Det er meget sjovt, det er ren mekanik, altså, at det er sådan.”(*Bilag B: 22) Som det fremgår citatet, formår Hanne at aflæse kulturen i den virksomhed, hun er en del af, og på denne måde afkode det *sprog*, der mest effektivt formidler hendes budskab til modtagerne for dermed at opnå sine ønsker og anerkendelse for sit arbejde. På denne måde bruger Hanne en kontekstbestemt strategi, der kan tolkes som om, hun indgår i det politiske spil i organisationen dog uden skjulte dagsordener og underliggende agendaer, jævnfør afsnit 6.5., da disse er åbenlyse. På den anden side handler det måske i højere grad om, at Hanne gennem ansigt til ansigt relationer har forstået betingelserne for kommunikation, jævnfør afsnit 6.7., og at hun dermed succesfuldt kan formidle sit budskab på en forståelig måde i kraft af at have aflæst modtagerne i ansigt til ansigts relationer.

Hanne, der som beskrevet i afsnit 8.1., har været flere år i sygehusvæsenet, trives i høj grad i det, hun kalder *en maskulin kultur*, hvilket hun oplever, eksisterer i ingeniørbranchen. *”Det er faktisk en af grundene til, at jeg er blevet hængende så længe i ingeniørbranchen, fordi det bekommer mig rigtig vel.”*(Bilag B: 21) Som det fremgår af citatet, har kulturen i organisationen også afgørende betydning for Hanne. Hun oplever at have fundet en kultur, der passer til hende, hvilket giver hende motivationen til at blive. I denne *maskuline kultur* har Hanne fundet en *tænkning som sædvanligt*, som hun trives med, jævnfør afsnit 6.8. Dette betyder omvendt, at hun i en organisationskultur, hun ikke brød sig om, ville søge andre udfordringer, hvilket tidligere har været tilfældet. *Den maskuline kultur* sammenlignes for Hanne med *den feminine kultur*, hun mener at have oplevet i sundhedsvæsnet. *”Der er jo mange mandlige chefer, men selv i den del af branchen er der en meget feminin kultur. Det mærker man ved, at det er helt legalt at argumentere med følelser. Man kan sidde oppe på direktionsgangen og sige, at det føles ikke sådan. Det vil du aldrig møde i en ingeniørvirksomhed, aldrig, aldrig nogen sinde! Fordi det der føleri, hvad skal de bruge det til? De kan slet ikke forstå det. Det er, som om man snakker sort, hvis man begynder at snakke om det.”* (Bilag B: 21) Som Hanne beskriver det i citatet, havde hun en oplevelse af, at der inden for sundhedssektoren herskede en dominerende kultur, hvilket kom til udtryk i måden, man argumenterede og dermed kommunikerede internt i organisationen. Hanne oplever, at denne kultur og herunder måden at kommunikere på eller *sproget* i organisationen, står i kontrast til den organisationskultur, hun er en del af i dag, og som hun trives i. Det er dog påfaldende, at Hanne karakteriserer den kultur, hun oplever som negativ, som en *feminin kultur*, mens den kultur, hun oplever som positiv, og som hun befinder sig godt i, karakteriseres som en *maskulin kultur.* Dette er særligt påfaldende, da begge kulturer præges af mandlige ledere. Hanne beskriver yderligere sin oplevelse af forskellene i følgende citat. *”Det jeg synes rigtig godt om, det er, at man bærer ikke nag. I en femininkultur, der har man altså meget på hinanden. Der er meget med, der var dengang, hvor du ikke bakkede mig op i en eller anden beslutning, så nu gider jeg i hvert fald ikke at bakke dig op og sådan nogle ting. Det eksisterer stort set ikke i en maskulin kultur. Der er det sådan, at man kan være uenige, og man kan diskutere det, og det bliver holdt på et rimeligt niveau. Og når man er færdig siger man okay, nu skal vi videre.”(*Bilag B: 21) Som det fremgår af citatet, mener Hanne, at der er en højere grad af politik i *en feminin kultur*, da denne præges af alliancer i form af et regnskab med, hvem der bakkede hinanden op hvornår. Hun oplever, at *den maskuline kultur* ikke på samme måde bærer nag over tidligere episoder og det er desuden kombineret med en mere objektiv måde at gå til beslutningsprocesser. Dette er interessant, da de øvrige ledere i specialet netop ikke oplever at være at gode til og sjældent deltage i de politiske spil, der forekommer i alle organisationer. Ligeledes oplever de, at kvindelige ledere oftere end mandlige er meget direkte i deres facon, hvilket netop giver sig udslag i at være ringere til det politiske i organisationen. *”Det tror jeg faktisk er meget kendetegnede for mange kvinder, at vi er mere åbne, og der er ikke så mange skjulte agendaer, eller at man tager en facade på. Jeg tror, vi er mere sådan, at vi reagerer på mavefornemmelser og siger tingene lige ud.”* (Bilag B: 9) Som det fremgår af Louises citat, står hendes oplevelse af det *feminine* bidrag til organisationskulturen i stærk kontrast til Hannes. Flere af de øvrige kvindelige ledere udtrykker samme opfattelse af kvindelige ledere Louise udtrykker det i citatet og dermed deres bidrag til organisationskulturen.

Som det fremgår af ovenstående har organisationskultur afgørende betydning for de kvindelige lederes valg af og trivsel i organisationen, men også deres mulighed for at avancere i organisationen, da det at indgå i en organisationskultur i høj grad handler om at *afkode sproget* for dermed at lade kommunikationen flyde ubesværet.

## 8.5. De afgørende relationer

I besvarelsen af problemformuleringen er det afgørende at udfolde, hvilke elementer der har indflydelse på kvindernes opnåelse og efterfølgende varetagelse af lederstillingerne, hvilket dette afsnit, som er opbygget i tre dele, fokuserer på.

### 8.5.1. Netværk skaber mening

Som det altafgørende og mest i øjenfaldende, i kvindernes fortællinger om og refleksioner over deres egne karrierer og succesfulde varetagelse af de respektive lederstillinger, ligger netværket. Det fremstår som afgørende at have adgang til både formelle og uformelle netværk i opnåelsen af lederstillinger, samt efterfølgende varetagelse af dem i form af sparringspartnere og opbakning, hvilket det følgende vil udfolde.

Som beskrevet i afsnit 8.1. er et gennemgående træk for kvindernes karrierer, at de ikke aktivt har søgt stillinger eller avancementer, men at de har fået disse tilbudt internt i organisationen eller er blevet kontaktet af headhuntere. Som det fremgår af følgende citat, oplevede Hanne netop at blive kontaktet, da hun skrev sin egen stillingsbeskrivelse.*”Da jeg så på det tidspunkt var én som man ligesom kendte i min rolle inden for ingeniørbranchen på sundhedsområdet, så gik der ikke lang tid, før jeg fik fem forskellige henvendelser, om jeg kunne tænke mig at skifte. Det rygtes ret hurtigt, hvis der er nogen, der sidder lidt uroligt på stolen.”*(Bilag B: 16) Som det fremgår af citatet, havde Hanne opbygget et netværk inden for den rådgivende ingeniørbranche, hvor hendes personlige og faglige rolle var kendt og anerkendt. Det at have et netværk betragtes i dette speciale som at have indgået i ansigt til ansigt relationer i hyppig eller sjælden grad, således at man ikke længere er anonyme abstraktioner for hinanden, jævnfør afsnit 6.7. Fordi Hanne gennem en årrække har interageret med andre i organisationen og inden for sin branche, er der gennem den symbolske interaktion skabt en forståelse for og mening omkring Hanne som kompetent, jævnfør afsnit 6.4. Hanne er i sit netværk typificeret som en kompetent og dygtig leder, jævnfør afsnit 6.7., hvilket ikke kunne være opstået uden den afgørende interaktion med relevante subjekter fra de øvrige organisationer i branchen. Denne mening, der tillægges Hanne, kan ligeledes komme gennem videreformidling af de resultater, som hun har opnået, fra netværket til øvrige interessenter. I kraft af at denne mening er opstået, handler de subjekter, som agerer repræsentanter for deres respektive organisationer, ud fra denne mening og forsøger at gøre Hanne til en del af deres organisation, da hun typificeret som værdifuld. Hannes faglige netværk inden for sin branche giver hende muligheder, der ikke havde været åbne for subjekter uden for netværket.

Ligeledes beskriver Annie i det følgende citat, betydningen af sit netværk.*”Jeg har faktisk aldrig søgt et job. Jo jeg har søgt nogle jobs ind i mellem, som jeg ikke har fået. Men de jobs jeg har fået, det er alle sammen nogle jeg er blevet kontaktet på, på den ene eller den anden måde.* ” (Bilag B: 42) Det, at Annie har et stærkt netværk internt i den organisation, hun var en del af i 28 år, gav hende adgang til stillinger og muligheder, der uden netværket ikke ville havde været tilgængelige. Dette er et udtryk for, at Hanne, ligeledes i kraft af interaktionen, har skabt en forståelse omkring sig selv som dygtig, og at dette er blevet en fællesforståelse gennem interaktionen i organisationen, jævnfør afsnit 6.5. Hanne valgte efter 28 år i organisationen at give afslag på en stilling, hun blev tilbudt efter store organisationsændringer i koncernen, da denne stilling ikke levede op til hendes ønsker. Hun takkede nej til stillingen uden at have forhandlet alternative muligheder med andre organisationer og var dermed uden arbejde. Hun nåede dog aldrig aktivt at søge andre stillinger, da hun kort tid efter blev kontaktet af en konkurrerende koncern med tilbud om adskillige spændende stillinger. Det er netop en af disse stillinger, hun varetager i dag.*”Så jeg nåede ikke engang at komme i den situation, hvor jeg skulle ud og lede efter noget. Og det tror jeg hænger sammen med, at jeg har været i branchen i mange år, og jeg har været kendt ud over virksomheden. Mit navn har været kendt, og det jeg har stået for, ikk. Og det har gjort mig interessant at tale med.”(*Bilag B: 44) Som det fremgår af citatet, strækker Annies netværk sig langt ud over hendes tidligere organisation, hvilket kommer til udtryk ved, at hun end ikke nåede at søge en stilling, inden medlemmer af netværket kontaktede hende. Den symbolske interaktion, som Annie er indgået i med subjekter uden for organisationen men inden for branchen, har bidraget med, at der er skabt en forståelse af hende kom dygtig, hvilket også gør hende værdigfuld for øvrige organisationer. Ved brug af symboler i interaktionen, jævnfør afsnit 6.5., er der skabt den mening omkring Annie, som hun ønsker, og som er afgørende i hendes karriere.

Dette scenarium går igen ved Louise, der efter sin dramatiske afsked med en organisation hun ikke trivedes i, som beskrevet i afsnit 8.5., var uden arbejde. *”Så gik jeg lige og slikkede sårene et par måneder og gik ud og drak noget kaffe med nogle af mine gamle direktører, så gik der ingen tid, før han sagde, at han synes jeg skulle starte inde i [den nuværende organisation].”*(Bilag B: 8) Som Louise beskriver i citatet, aktiverede hun sit netværk i form af *at drikke kaffe* og dermed skabe en ansigt til ansigt relation, der har en konstruerende virkning i form af en fællesforståelse af situation, jævnfør afsnit 6.7., og fik derigennem efter kort tid tilbudt en attraktiv stilling i den koncern, hun stadig er en del af.

### 8.5.2. Relationer gennem interaktion

Netværket har dermed været helt afgørende for at opnå de lederstillinger, de kvindelige ledere varetager, og netværket opstår netop gennem interaktion. Uden at være kendt i og have adgang til disse tætte netværk internt i brancherne, vil det være særdeles vanskeligt at opretholde sin position inden for brancherne i situationer, som ovenfor beskrevet, hvor kvinderne har været i potentielt sårbare situationer uden arbejde. Det at være en del af det relevante netværk er altså afgørende i opnåelsen af topleder stillinger.*”Det er en lille verden, og det er nok det, der er kendetegnet ved det danske erhvervsliv. Det er en lille verden, og det er de samme mennesker, man møder igen og igen. ”* (Bilag B: 8) Som Louise beskriver det i citatet, erfarer hun, at netværket er afgørende, netop fordi det er *en lille verden i det danske erhvervsliv*, og for at opnå topstillinger i det danske erhvervsliv, er det nødvendigt at have adgang til denne *lille* og for nogen lukkede *verden.* Hvis man, i stedet for at være en del af den indre cirkel, er en anonym abstrakt ansøger, er det et ikke muligt at skabe de afgørende relationer, jævnfør afsnit 6.7.

Kvinderne i dette speciale er alle medlemmer af de netværk, der er relevante for dem, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved deres succesfulde karrierer og opnåelsen af disse. Dog kan det problematiseres, at det er nødvendigt at være en del af disse netværk, i bestræbelsen på at opnå toplederstillinger, da det kan udelukke kompetente kandidater til stillingerne, der ikke har opnået afgang til disse formelle og uformelle netværk. Dette bliver forstærket af, at stillingerne på højt niveau ofte bliver direkte besat gennem netværk. Lotte, der beskæftiger sig med HR, diskuterer problemstillingen ud fra situationen i sin egen organisation i følgende citat.*” Det bliver hurtigt sådan, at vi ved godt, hvem vi har, så vi slår ikke jobbene op. Og det gør i hvert fald, at i det lederjob jeg sidder i dag, hvor har jeg titel af det, der hedder vice precident, og jobs på det niveau, bliver stort set aldrig slået op. Managerjobs bliver tit stadig slået op, men på niveauet over gør de meget sjældent. Vi snakker om, at et af argumenterne for at gøre det mere er for at få større diversitet. I vores netværk finder vi jo typisk nogen, der kommer fra det samme område eller har det den samme baggrund som en selv, hvorimod hvis man slår jobbet op, giver man alle mulighed for at lægge billet ind på. Men det er så bare alligevel ikke så tit.”*(Bilag B: 29) Som det fremgår af citatet, kan konsekvensen, af at mange stillinger på højt niveau bliver besat gennem netværk, være at stillingerne netop bliver besat af kandidater, der minder om og har samme baggrund som en selv, som diskuteret i afsnit 1.3. Den populærere betegnelse for dette begreb er, som beskrevet i afsnit 1.3., rip, rap, rup effekten. Som det fremgår af citatet, opleves det som vanskeligt at bryde denne tilgang til rekruttering på højt niveau, på trods af bevidstheden om de mulige konsekvenser, netop manglende diversitet og adgang til beslutningsprocesserne i organisationerne. Det vil kræve en omfattende kulturændring i denne og andre organisationer, jævnfør afsnit 6.8., hvis handlemåderne vedrørende rekruttering af ledere skal ændres, hvilket eventuelt kan bidrage med flere kvinder i ledelse. Disse ændringer kan eventuelt bidrage med, at kvinder, der ønsker at varetage ledelsesstillinger ikke bremses af organisationskulturelle sædvaner. Det kræver ændringen af de organisationskulturelle sædvaner omkring rekruttering af ledere på højt niveau gennem netværk, at der ophøres med at handle ud fra det typiske, og at der dermed bliver skabt mulighed for andre løsningsforslag, jævnfør afsnit 6.8.

Det kræver dermed adgang til de uformelle netværk i organisationerne, hvor subjekterne i deres indre cirkel opnår en fordelagtig position, hvis man ønsker at opnå stillinger af en vis tyngde. Disse uformelle netværk har kvinderne i dette speciale haft adgang til, men i kraft af manglende repræsentation af kvinder i ledelse, kan det være et udtryk for at mange andre kompetente kvinder ikke har denne mulighed. Louise, der har været en del af toppen i det danske erhvervsliv i mange år, har flere gange oplevet betydningen af de uformelle netværk og rip, rap, rup effekten.*”Selvfølgelig har jeg da oplevet det. Det, at der blandt mændene er en tendens til, at man udnævner sig selv, billedligt talt, den der rip rap rup effekt som man siger.”(*Bilag B: 9) Louise beskriver i citatet, at hun har oplevet, at tendensen, at mange udnævner kandidater, der minder om dem selv, typisk findes ved mændene. Dette er et udtryk for, at det falder subjekter mere naturligt at rekruttere kandidater, der deler samme virkelighedsforståelse og intersubjektivitet som dem selv, hvilket er skabt gennem interaktion, jævnfør afsnit 6.5. og som er en del af den indre cirkel, jævnfør afsnit 6.7. Dette er en vanskelig problematik, da det har en selvforstærkende effekt, i kraft af at det fordrer interaktion at opnå fællesforståelse. Det kræver dermed, at kvinder, der ønsker at beskæftige sig med ledelse på højt niveau, på samme måde som kvinderne i specialet, opnår adgang til de afgørende netværk gennem interaktion. Dette speciale vil dog ikke gå i dybden med, hvorvidt tendensen hovedsagligt findes ved mændene, men vil blot konstatere, at det kan være problematisk, hvis kompetente og relevante kandidater ikke får adgang til høje stillinger, og at de, der varetager disse høje stillinger, ikke repræsenterer diversiteten i befolkningen.

### 8.5.3. Støtte og udfordring af den kendte virkelighed

Netværk og dermed interaktion viser sig dog ikke kun at være afgørende i opnåelsen af en toplederstilling, men også i varetagelsen af den, da det, at være en del af formelle faglige netværk, giver kvinderne i ledelse relevante sparringspartnere, der udvikler og støtter dem i en kompetent varetagelse af stillingen. Hanne beskriver i følgende, at hun oplever, det at være en del af et formelt fagligt netværk, som den største kilde til støtte og faglig sparring og udvikling.*”Det er nok netværket, der giver mig mest. Uddannelse er også fint, men man kan sige at sådan en diplomuddannelse er også netværk. Der møder du andre fra andre brancher, som giver noget, og som man selv kan give noget til. Så netværket, tror jeg giver mest. ”* (Bilag B: 25) Som det fremgår af citatet, oplever Hanne, at netværk er den største faglige støtte i varetagelsen af sin lederstilling.

Ligeledes oplever Lotte netværk som afgørende, da det bidrager med muligheden for at få den nødvendige hjælp og støtte, skulle vanskelige situationer opstå. *”Jeg har et netværk med HR chefer i andre globale danske virksomheder, dem sidder jeg i en netværksgruppe med. (...). I [organisationens] regi synes jeg egentligt også, at jeg kan bruge mine kollegaer som sparringspartnere, og vi har lavet et netværk for kvindelige chefer i R&D organisationen. Så jeg synes, at jeg har masser af muligheder for at række ud og få noget hjælp.”*(Bilag B: 36) Lotte er således med i flere netværk både internt og eksternt i organisationen. Dette betyder, at hun har mulighed for at diskuterer problemstillinger med subjekter, der er en del af samme organisation og dermed bekendt med kulturen og de implicitte omstændigheder, der organisatorisk kan omgære en problematik på den ene side. Samtidig kan hun diskutere problemstillinger med subjekter uden for organisationen i andre netværk, som kan se på både organisationen og problemstillingen som *fremmede*, og dermed bidrage med at problematisere, hvad der kan opleves som *selvfølgeligt* for Hanne, jævnfør afsnit 6.8. Netværk bidrager således med muligheder, der ikke havde været tilgængelige for subjekter, som ikke fagligt havde været en del af den indre cirkel, jævnfør afsnit 6.7. og bidrager til kompetent varetagelse af lederstillingerne ved støtte og opbakning i situationer, der opleves som vanskelige.

Det at have en god og inspirerende leder betoner kvinderne ligeledes i udviklingen og varetagelsen af deres lederkarriere. Cecilie oplever det som afgørende for sin karriere, at hun tidligt havde en leder, der troede på hende. *”En af de ting som har haft indflydelse er, at der har været en slags mentor eller sponsor, som har troet på mig. Dem der har troet på mig. Det har nok været helt afgørende for de udnævnelser, jeg har haft. Altså nogle personer der har sagt, det her tror vi på og dermed udnævner. Den første var min leder, som forlod jobbet og anbefalede mig”* (Bilag B: 1) Den gode leder har således ikke kun inspireret Cecilie til ledelse, men har også banet vejen for hendes karriere i kraft af at tro på hende og give denne tro videre, til dem der havde beslutningskompetencen. På samme måde oplever Annie, at de gode ledere, hun har haft, har været en afgørende støtte, inspiration og kilde til udvikling.*”Jeg har haft nogle rigtig gode chefer undervejs. Jeg har også haft nogle dårlige. Men specielt de gode jeg har haft har været vigtige for mig i min udvikling og har været gode sparringspartnere for mig.”(*Bilag B: 50) Som det fremgår af citatet, har de ledere, Annie har oplevet som gode, været gode sparringspartnere og har dermed bedraget positivt til hendes kompetente varetagelse af stillingen. Annie er i sit virke som leder, ligeledes yderst opmærksom på talenter og sætter en ære i at have hjulpet flere kvinder i gang med en ledelseskarriere, der i dag sidder på topposter (Bilag B: 47), jævnfør afsnit 6.7.

Alle kvinderne, der deltager i specialet, har deltaget i omfattende kurser og gennemgået flere uddannelsesforløb på forskellige niveauer internt og ekstern i deres respektive organisationer. Disse uddannelsesforløb har ligeledes rustet kvinderne til de udfordringer, de møder i det daglige arbejde og har dermed støttet deres udvikling og fortsatte varetagelse af stillingerne. Annie beskriver i følgende citat, hvordan hun oplever, at ledertræningskurser gavner og støtter hende i sin ledergerning.*”Det, der er det gode ved det, er, at man kan lære af det i en situation, hvor det ikke har nogle omkostninger. Hvor man kan prøve nogle rigtig svære situationer af, uden det betyder noget, hvis man gør det forkert, fordi det er kun et rollespil. Det synes jeg at nogle af de her ledertræningskurser har været rigtig gode til, altså at give én en værktøjskasse, nogle metoder, noget viden, noget bevidsthed. Men der hvor udviklingen i virkeligheden sker, er ikke når man er på kursus, det er tiden i mellem kurserne. Altså hvor man går hjem og prøver at bruge nogle af de ting, nogle af de værktøjer og nogle af de tankesæt og ideer og omsætte det til virkelighed. Og diskutere med andre og sparre.”* (Bilag B : 51) Som det fremgår af citatet, oplever Annie, at disse lederkurser bidrager til hendes ledelsesmæssige udvikling ved at udfordre hendes forståelse af sig selv, og hvad hun ved er virkeligt, jævnfør afsnit 6.1. I den arbejdsmæssige hverdag er det vanskeligt for de kvindelige ledere at stille sig refleksivt over for sig selv, deres rolle og ansvar, men i en kursusmæssig situation udfordres de i, hvad de *ved er virkeligt* og får dermed muligheden for at stille sig diskursivt og reflekterende over for sig selv og deres egen rolle. Disse muligheder for at få andre *tankesæt og ideer samt en anden bevidsthed og viden* oplever de kvindelige ledere som yderst givende.

Gennem uddannelse og kurser får de kvindelige ledere deres *tænkning som sædvanligt* udfordret, jævnfør afsnit 6.8., hvilket støtter dem i en fortsat udvikling og mulighed for at beskue problemstillinger ud fra alternative vinkler, og dermed støtter det dem i den fortsatte kompetente varetagelse af deres lederstillinger.

Opsamlende betones det, at netværk og dermed interaktion opleves som afgørende for kvindernes opnåelse af lederstillinger, da de, gennem interaktion med andre internt og eksternt relevante i deres respektive brancher, opnår fagligt at blive typificerede som kompetente og at blive en del af den indre cirkel i relevante netværk inden for det private erhvervsliv. Netværk vurderes ligeledes som afgørende i den fortsatte kompetente varetagelse af toplederstillingerne, hvilket kurser og uddannelse ligeledes bidrager til i kraft af at udfordre deres *tænkning som sædvanligt* og dermed give mulighed for alternative løsningsforslag i kraft af, at ledernes referenceramme udvides.

## 8.6. Kønnets rolle i typificering

Dette afsnit går i dybden med de kvindelige lederes oplevelse af, om køn spiller en rolle i deres rolle som leder, samt hvordan dette strategisk håndteres. Det fremgår tydeligt gennem mine samtaler med kvinderne, at køn har en afgørende betydning. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at kvinderne i høj grad er bevidste om deres fremtoning i kraft af påklædning og herunder, hvilke signaler de sender, jævnfør afsnit 6.5. *”I rigtig mange sammenhænge har jeg været den eneste kvindelige deltager. Jeg har altid haft en bevidst holdning til, at jeg vil gerne have, at de kan huske, det jeg sagde, og ikke hvor dyb min udskæring var.”* ( Bilag B: 46) Som det fremgår af citatet, er Annie yderst bevidst om, hvilken betydning hendes påklædning har i kraft af, at hun er en kvinde. I denne kontekst beskrevet i citatet, som i høj grad er domineret af mænd, får objektet beklædning en særlig betydning og spiller en særlig rolle for den kvindelige leder. I dette scenarium spiller køn en tydelig rolle, da mændene ikke på samme måde går til et møde med fokus på *at blive husket for det, man siger, og ikke hvor dyb deres udskæring var*, jævnfør afsnit 6.6. På denne måde indgår kvinderne i et politisk spil, hvor deres køn og de signaler de sender i kraft af påklædning har afgørende betydning, for måden hvorpå de bliver typificeret, hvilket Hanne uddyber i følgende citat. *”Hvis du vil tages alvorligt som kvinde og skal præsentere noget for nogle mænd. Så skal du lade være med at tage noget tøj på folk har lyst til at røre ved f.eks. Altså sådan noget som mohair sweather og sådan noget ikk, det er sådan noget jeg bruger hjemme. Og hvis man vil tages alvorligt, så skal man også lade være med at tage lyserødt tøj på. Flæser og blomster og sådan noget glem det. Det sender nogle signaler, som du ikke er interesseret i at sende.”*(Bilag B: 22) Som diskuteret i citatet, bruger Hanne en bevidst strategi, i *ansigt til ansigt relationerne* med de øvrige mandlige ledere, for gennem påklædning at blive typificeret som en kompetent leder, frem for at blive typificeret som en *useriøs kvinde*. På denne måde er køn afgørende, da Hanne oplever, at hun ikke vil blive taget seriøst, hvis hun klædte sig ud fra ovenstående eksempler og dermed sendte signaler, der hos de mandlige modtagere ville opfattes som symbol på en useriøs kvinde. Som det fremgår af citatet, spiller køn altså en afgørende rolle, da det opleves som gældende for kvinder, ikke at iklæde sig tøj, der leder tankerne hen mod berøring. Denne bevidsthed om påklædning fremgår ikke som gældende for *ledergæringen* som sådan*,* men som gældende for kvinder, der er ledere, hvilket gør kønsaspektet aktuelt.

På trods af at kvinderne er yderst bevidste om, hvilke signaler de sender i kraft af påklædning, konfronteres de med det internaliserede billede af en leder som en middelaldrende mand, jævnfør afsnit 6.2.*” Typisk da jeg var helt ung leder, så kunne man nogle gange, hvis man var med til et møde, hvor der var nogen, som ikke kendte en, blive opfattet som sekretæren som skulle sørge for kaffe. Altså det ville man nok aldrig opleve, hvis man var mand.”(*Bilag B: 45) Som det fremgår af citatet, blev Annie typificeret som sekretær, i kraft af at hun var ung og en kvinde, dette hænger sammen med den internaliserede forståelse, der dominerer i organisationerne, om hvilken type der er en typisk leder. Dermed spiller køn en rolle, på trods af bevidsthed om påklædning, i måden hvorpå andre subjekter typificerer de kvindelige ledere.

I rekrutteringssituationer oplever Louise ligeledes, at det spiller en rolle, at hun er en kvinde. Hun oplever fordomme mod fænomenet *kvindelige ledere* i første møde med potentielle kandidater, at de umiddelbart forholder sig kritisk til det faktum, at det er en kvinde de skal referere til, da det kan opleves som useriøst. *”Jeg kan fornemme, at det, at det er en kvindelig leder, i hvert fald på det niveau jeg er, er noget de lige skal forholde sig til. Men fordi jeg er så hurtig til at få tegnet et billede af, hvad jeg vil med min division, og hvordan jeg tænker, og hvad jeg går op i, så får de paraderne ned, men hvis jeg ikke var så bevidst om at tegne, hvor vi skal hen, og hvordan er din rolle i det setup og hvad er min rolle og den mission jeg har og alt det her, så vil jeg ikke kunne tænde dem.”* (Bilag B: 14) Som det fremgår af citatet, oplever Louise, at køn spiller en betydelig rolle, når hun skal rekruttere, på denne baggrund benytter hun sig af en strategi, hvor hun tydeligt tegner et billede af sig selv som leder, sine forventninger til deres rolle og til sin division. Dette gør hun for tydeligt at signalere over for kandidaten, at hun er seriøs, ambitiøs og kompetent *på trods af*, at hun er en kvinde. Med denne strategi og ved tydeligt at symbolisere sine værdier og kompetencer som leder, vurderer Louise, at hun trods det at være kvinde, er god til at rekruttere og at mange på denne baggrund ønsker en lederstilling hos hende. Dette er dog på baggrund af, at Louise beviser sit værd som leder først, ved at *tegne et billede af* sig selv og sin division. Det havde sandsynligvis ikke på samme måde været nødvendigt for en mand at bevise sine kompetencer som leder, da han i højere grad i kraft af sit køn vil få tillagt en *mening* som kompetent, jævnfør afsnit 6.3., og ligeledes blive typificeret således.

Louise oplever ligeledes at køn spiller en rolle i sammenspillet med sine mandlige kollegaer. I kommunikation tager man hinanden roller på sig, jævnfør afsnit 6.5., og dermed kan fællesforståelser og gensidig forståelse opstå. Denne kommunikation flyder mere ukompliceret, hvis subjekterne har samme virkelighedsforståelse. I virkelighedsforståelsen og måden hvorpå løsningsmodeller findes, jævnfør afsnit 6.8. opleves det, at køn spiller en rolle.*”Så oplever jeg det også blandt kollegaer, netop det her med at du altid har en skæv vinkel. Det kan nogle gange godt være svært at få lydhørhed for det. Jeg kan godt fornemme nogle gange, at man kan være lidt den lille pige i klassen, eller hvordan skal man sige det. Årrr lille ven, det skal nok komme, hvor man bare tænker, jeg er ikke din lille ven.”(*Bilag B: 14) Som det beskrives i citatet, kan Louises alternative løsningsmodeller skabe en større eller mindre difference i virkelighedsforståelsen og dermed løsningmodellerne, hvilket, hun oplever, hænger sammen med sit køn. I disse situationer oplever hun, at det er vanskeligt, at *få lydhørhed* til at ændre *tænkning som sædvanligt* og at hun i disse situationer typificeres *som den lille pige i klassen.*

På samme måde har Annie oplevet at blive typificeret som en *lille pige*, hvilket hun dog har vendt til en aktiv del af sin strategi, som det fremgår følgende citat.*”Jeg har også oplevet at ældre mandlige ledere har kigget på mig, som om jeg var deres datter, som om jeg skulle hjælpes lidt. Og jeg har i virkeligheden prøvet at vende den rundt og har tænkt, det er jo i virkeligheden min mulighed. Det betyder jo bare, at dem jeg sidder sammen med, de undervurderer mig, det gør min mulighed for at performe og præsterer faktisk bedre, fordi de på forhånd ikke forventer sig så meget af dig.”(*Bilag B: 45) I ansigt til ansigt situationen bliver Annie mødt med at blive typificeret i kraft af at være kvinde og *skulle hjælpes lidt.* På denne baggrund har Annie, i stedet for direkte at konfrontere de mandlige ledere, handlet på en måde, der har nødsaget dem til at ændre deres typifikation af hende. Det vil sige, at Annie har benyttet typifikation af hende aktivt til at fremstå som endnu mere kompetent og dygtig i ledelsesgerningen.

Det viser sig således, at køn i mange henseende spiller en rolle for kvinderne i ledelse, men at de gennem en bevidsthed om de fordomme, der kan møde dem, arbejder aktivt med dem, som en del af deres strategi. På denne baggrund ændrer typifikationerne omkring kvinder i ledelses sig gennem interaktion, hvor organisationsmedlemmer og andre subjekter bliver nødsaget til at modificere deres typifikationer til et mere retvisende billede.

# 9. Diskussion

I det nedenstående samles de vigtigste pointerer fra analysen op og diskuteres med henblik på en mere direkte besvarelse af problemformuleringen. Her vil der særligt lægges vægt på de dele af analysen, der forekommer overraskende. Fokus i diskussionen vil ligge på de kvindelige lederes oplevelse af egen karrierestrategi, herunder ledelseskarrieren som et refleksivt projekt, kombinationen af livsstile i form af arbejdsliv og familieliv samt organisationskulturens og relationerne betydning for opnåelsen af en ledelseskarriere. Denne diskussion leder op til en konklusion og dermed en endelig besvarelse af problemformuleringen.

## 9.1. Ledelseskarrieren som et refleksivt projekt

Fælles for alle de kvindelige ledere i specialet er, at deres refleksive ledelsesprojekt i større eller mindre grad er præget af tilfældigheder. Der ligger ikke en specifik strategi til grund for opnåelsen af deres respektive lederstillinger, og dermed har det at skabe sig en ledelses karriere ikke været bærende i den konstruerende fortælling, der skaber arbejdslivet, forstået således at det ikke fra det tidlige arbejdsliv har været en planlagt livsbane. Dog er der forskel på, hvornår og hvordan kvinderne, implicit eller eksplicit i form af handlinger eller verbaliserede ønsker, gav udtryk for deres ambition om at skabe en ledelseskarriere. Dette er illustreret ved at have en kvindelig leder, der til dato ikke har praktiseret nogen form for artikuleret karriereplanlægning, på en ende af skalaen og en kvindelig leder, der til trods for at beskrive sig selv, som én der ikke har praktiseret karriereplanlægning, væsentligt tidligere blev bevidst om sine ledelsesmæssige ønsker og på den baggrund tog vanskelige valg, som eksempelvis geografisk at flytte dertil, hvor hun oplevede mulighederne for ledelse størst, på den anden ende af skalaen. Det forekommer overraskende, at kvinderne ikke i højere grad har sat sig selv bevidste mål for karrieren, for på denne baggrund at kunne træffe valg og fravalg i opnåelsen af denne. På trods af mangelen på bevidste målsætninger har alle kvinderne dog haft en stærk selvidentitet, der er præget af et kraftigt ønske om at ville have indflydelse og tage ansvar, hvilket har fungeret som en stabil baggrund for at træffe eksistentialistiske valg. Gennem netop det at tage ansvar og yde en ekstraordinær indsats i arbejdet, har kvinderne sendt signaler til deres organisatoriske omgivelser ved brug af den symbolske interaktion med henblik på netop at opnå indflydelse, og blive typificeret som potentielle og kompetente ledere. Dette kommer blandt andet til udtryk ved de kvindelige lederes mange arbejdstimer, hvor de ud fra egne kvalitetskrav dedikerer hovedparten og deres tid og selvidentitet til arbejde, hvilket medfører at de er medkonstruerende af de forventninger, der kan gøre det svært at forene arbejdsliv og privatliv.

Strategierne varierer fra at opbygge hele sin karriere i en organisation i form af at avancere til aktivt at søge nye udfordringer ved forskellige organisationer og på denne måde opnå gradvist større ansvar. Der er ikke markant forskel på disse strategier i henhold til hvilket ledelsesniveau kvinderne beskæftiger sig med til dato.

Det er i henhold til de kvindelige lederes strategi og værdier bemærkelsesværdigt, at deres gennemgående håndtering af arbejdsmæssige hændelser er kraftigt præget af en positiv tilgang. Denne positive tilgang til hændelser, i form udfordringer og muligheder er udtryk for, bliver virkelig i sine konsekvenser, jævnfør Thomas teoremet. I kraft af at de oplever hændelserne og udfordringerne som positive, bliver de netop det i deres konsekvenser. De kvindelige ledere kan i høj grad karakteriseres, som havende en *can do it* tilgang til udfordringer og hændelser. Dette er et udtryk for, at deres internaliserede virkelighed bærer præg af at turde kaste sig ud i, hvad der kan fremstå som vanskelige opgaver, hvor deres kendte virkelighed og viden udfordres. Netop denne villighed, til at lade sin kendte virkelighed og viden udfordre, er i høj grad kendetegnede for de kvindelige lederes værdier og kompetencer.

På baggrund af at alle kvinderne er tydelige med hensyn til, og tilnærmelsesvis sætter en ære i, ikke at have lagt en karriereplan og for de flestes vedkommende ikke direkte at have gjort sine omgivelser opmærksomme på, at de havde ledelsesambitioner, tegner der sig et billede af, at kvinderne ønsker at blive lagt mærke til og opdaget som ledelsestalenter i højere grad, end de ønsker proaktivt at sætte sig selv i spil i organisation ved at verbalisere deres ønsker og sætte bevidste mål for ledelseskarrieren. Selv den kvindelige leder, der i sidste ende selv skrev sin egen jobansøgning og som i dette speciale karakteriseres ved at ligge yderst på skalaen for karriereplanlægning, betoner held og det at blive lagt mærke til, som den afgørende faktor i sin karriere. Dette peger på, at der ligger et ønske om at blive opdaget og set i højere grad end selv klart at give udtryk for et ønske om ledelse, da dette samtidig kan gøre dem sårbare overfor kritik eller fiasko. Ønsket om at blive set kan dermed betegnes som en selvbevarende strategi, i form af at der dermed ikke ligger en risiko for direkte at blive konfronteret med eventuelle manglende evner.

## 9.2. Kombinerede livsstile

Som diskuteret, positionerer de kvindelige ledere sig i organisationen ved at arbejde mange timer, da dette er medvirkende til at blive typificeret som en kompetent og seriøs leder. Arbejde udgør dermed ikke kun den dominerende del af deres selvidentitet, men er også den dominerende del af timerne i døgnet. Der ligger en klar prioritering af arbejdslivet i de kvindelige lederes virkelighed. I kombinationen af et krævende og dominerende arbejdsliv og et velfungerende familieliv ligger der en potentiel konflikt ikke kun i henhold til de praktiske aspekter af hverdagen men også i forhold til kvindernes selvidentitet, i form af en potentiel følelse af utilstrækkelighed som moder. Denne konflikt udebliver dog i kraft af strategier, der i høj grad involverer ægtefæller og bedsteforældre. Samtidig tilskriver alle kvinderne sig selv en *mening,* bestående af både at være gode ledere og gode mødre på samme tid, i form af strategier, der indeholder en forståelse af, at de kvindelige ledere bliver bedre mødre af at arbejde meget og være tilfredse på arbejdspladsen, da dette giver dem overskud i privatlivet og til moderollen. Ligeledes ligger forståelser af, at nærvær i den tidsmæssigt begrænsede interaktion og kommunikation kompenserer for mange timers fravær. Arbejdslivet tillægges stor værdi, hvilket kan kombineres med et familieliv på baggrund af ovenstående samt det, at de kvindelige lederes familieværdier tilpasses deres situation, og dermed i lige så høj grad eller højere lægger det familiemæssige ansvar over til deres partnere. På denne baggrund er det muligt for kvinderne at kombinere to livsstile, uden at det har indflydelse på den *mening,* de tillægger sig selv som mødre eller ledere, da den måde hvorpå de udfører moderollen er i overensstemmelse med deres virkelighedsbillede og forventninger.

## 9.3. Organisationskultur, netværk og relationer

Organisationskultur viser sig at være afgørende for de kvindelige lederes mulighed for dels at få et familieliv til at gå op og særligt for udfoldelsen af ledernes talenter og kompetencer. Strategisk har kvinderne valgt at være en del af organisationer, der overordnet er domineret af en virkelighedsforståelse, der kan kombineres med den subjektive forståelse af virkeligheden, som kvinderne har. Organisationskulturen har en så afgørende betydning for de kvindelige ledere, at de ved oplevelsen af ikke at have et en fællesforståelse med den organisation, vælger at forlade den. Dette er et udtryk for, at den subjektive mening, som kvinderne tillægger virkeligheden, ikke kunne kombineres med, hvad der kan opleves som en objektiv menig i organisationen, og at de på denne baggrund er villige til at konstruere et skæbnesvangert øjeblik og foretage valg på denne baggrund.

Selvom kvinderne på den ene side i høj grad overleverer trivsel, fællesforståelse og en virkelighedsopfattelse, som de selv er medkonstruerende af i deres nuværende organisationer, erfarer de på den anden side fortsat at blive typificeret på baggrund af deres køn i højere grad end deres faglighed som leder. Dette er kvinderne yderst bevidste om, hvilket gør, at de gennem interaktion forsøger at modificere det billede, som øvrige organisationsmedlemmer og andre kan få af dem, til et mere retvisende billede af kvinderne som stærke ledere og ikke bare som kvinder. Ved at gøre brug af den symbolske interaktion klæder de kvindelige ledere sig eksempelvis ved kraftigt at nedtone fokusset på at deres køn, for i højere grad at blive typificeret som autoriteter, ligesom de er opmærksomme på at fremstå som kompetente i rekrutteringssituationer. Denne opmærksomhed på at blive typificeret som en seriøs leder, og bekymringen for at blive typificeret på baggrund af det at være kvinde, kommer ligeledes til udtryk ved, at kvinderne gennemgående beskriver sig selv som *skrappe* i henhold til samarbejdet med og forventningerne til medarbejdere. Dette er et udtryk for, at de kvindelige ledere viderefører og forstærker de eksisterende forståelser og værdier tilknyttet ledelsesgerningen, hvilket også, som nævnt, kommer til udtryk ved den konstruerende og forstærkende effekt, de har på kulturen med de mange arbejdstimer.

I kraft af at ingen af kvinderne aktivt har søgt, hverken deres første lederstilling eller de efterfølgende avancementer, hvilket i sig selv er interessant, tegner der sig et tydeligt billede af de afgørende relationer og den afgørende interaktion med relevante subjekter inden for organisationen og branchen. De kvindelige lederes kompetencer er i høj grad kendetegnet ved den beskrevne *can do it* tilgang, der bliver virkelig i sine konsekvenser, jævnfør Thomas teorement, og den aktive brug af symbolsk interaktion, som dog kun er muligt i kraft af at have adgang til netop interaktion med relevante subjekter og netværk. Som diskuteret, har kvindernes adgang til interaktion med relevante netværk, herunder både formelle og uformelle samt interne og eksterne i organisationen, været afgørende for deres mulighed for at blive typificeret som dygtige og kompetente ledere og få tillagt en *mening* som værdifulde for en organisation. Evnen til at skabe relationer og til at kommunikere ud fra de vejledninger, orienteringssystemer og udtryksformer, der benyttes i organisationen, er dermed en afgørende kompetence i opnåelsen af en lederstilling. Det viser sig, at de kvindelige ledere ikke i udpræget grad udfordrer og påvirker kulturen i deres organisationer, men i højere grad indgår i dem og viderefører den eksisterende kultur. Dette kommer blandt andet kommer til udtryk ved, at stillinger på højt niveau ikke slås op og organisationer forlades i højere grad, end at de ændres, hvis kvinderne ikke trives i dem.

# 10. Konklusion

Konklusionen har til formål at besvare problemformuleringen, som lyder på, hvilke strategier, værdier og kompetencer, der ligger bag de kvinder, som lykkes med at opnå en lederstilling inden for det private erhvervsliv. Denne vil besvares ud fra alle elementer i projektet med særlig vægt på analysen.

For at blive leder og herefter avancere og udvikle sin ledelseskarriere kræver det en villighed til at lade sit virkelighedsbillede udfordre og udvikle, da man i disse situationer vil opleve hændelser, der ligger ud over subjektets *tænkning som sædvanligt.* Netop denne villighed til at lade sin virkelighedsforståelse udvikle i kraft af at blive konfronteret med hændelser i form af jobtilbud eller selv at opsøge denne udfordring i form af mentorer eller uddannelse, er en afgørende del af de kvindelige lederes strategi og herunder værdier og kompetencer i opnåelsen af en lederstilling.

Det er karakteristisk for de kvindelige lederes handlen og forståelse af hændelser, at de tilskriver dem en positiv mening og håndterer disse hændelser ud fra en *can do it* strategi. Denne positive oplevelse af udfordringer af faglige opgaver, eget virkelighedsforståelse og egne evner, bliver virkelighed i sine konsekvenser, jævnfør Thomas teorement, hvilket er grundlæggende for strategierne, værdierne og kompetencerne bag de kvindelige lederes succes.

De kvindelige ledere evner at opretholde flere livsstile samtidig i kraft af at kombinere det at varetage en lederstilling og et familieliv. Dette gøres ved strategier, der kombinerer fleksible men samtidig mange arbejdstimer med det at tillægge tiden med familien en særlig mening og værdi, i form at kvalitet i tiden frem for kvantitet. På denne måde er det muligt for kvinderne at opretholde en selvidentitet, hvor de tilskriver sig selv både en *mening* som god leder og god moder.

Disse er ikke bevidste strategier udtænkt for at opnå en lederstilling, men strategier der ubevidst er udledt af de kvindelige lederes livsverden, herunder værdier og kompetencer, som er grundlaget for deres forståelse af virkeligheden, samt deres handlen og ageren. De kvindelige lederes opnåelse af lederstillinger på høj niveau kan på samme måde beskrives som ubevidste, da de, som diskuteret, ikke havde lagt en bevist strategi i opnåelsen af lederstillingerne, men gennem aktiv brug af den symbolske interaktion indikerede over for relevante organisationsmedlemmer, at de ønskede indflydelse og ansvar samt var villige til at lægge en betydelig indsats i opnåelsen af disse. Ledelseskarriererne var dermed ikke definerede som refleksive projekter, som kvinderne ville bygge deres livsbane på tidligt i karrieren, men er dog refleksive projekter, da disse i høj grad definerer deres respektive selvidentitet. Ønsket om indflydelse og ansvar har tidligt været en kraftig del af selvidentiteten, hvilket har gjort det muligt for kvinderne at tage eksistentielle valg, der har haft afgørende betydning for ledelseskarrieren. Denne villighed til at træffe skæbnesvangre valg, som eksempelvis at forlade en organisation, hvis kultur var uforenelig med egne værdier og virkelighedsforståelse, kræver mod og en stærk selvidentitet, hvilket ligeledes kendetegner lederne, og som har været medvirkende til at holde eksempelvis klinisk stress på afstand.

Gennem den symbolske interaktion har kvinderne signaleret overfor relevante subjekter og grupper, herunder formelle og uformelle netværk, at de ønskede at blive *set og opdaget* med udgangspunkt i en potentiel ledelseskarriere eller udvikling af den eksisterende ledelseskarriere. Udgangspunktet for at dette ligger i de kvindelige lederes kompetencer inden for interaktion og relationsskabelse, da det, at have adgang til netværk og herunder relevante subjekter, viser sig at være det vigtigste element i opnåelsen af en lederstilling på højt niveau. Blandt disse subjekter og netværk internt og eksternt i organisationen er det afgørende at blive typificeret som kompetent og som attraktiv for organisationen. De kvindelige ledere i dette speciale behersker i høj grad brugen af symbolsk interaktion, hvilket kommer til udtryk ved deres bevidsthed omkring brugen signaler og symboler i alt fra beklædning, præsentationer og rekrutteringssituationer, der er afgørende for, at de netop bliver typificeret som kompetente og dygtige ledere og at opnå en ledelseskarriere i det private erhvervsliv. Ultimativt kommer denne ubevidste strategi, der ligeledes er et udtryk for værdier og kompetencer til udtryk ved, at ingen af de kvindelige ledere har søgt nogle af de lederstillinger, som de har eller har haft.

# 11. Abstract

There are few female managers in Denmark. Even at middle management level, women are strongly underrepresented. This tendency increases with the degree of managerial responsibility. Statistically the underrepresentation of women in leadership is most pronounced in the private sector. Women's underrepresentation in management reflects a democratic problem, through the fact that up to half the population is excluded from decision-making processes in the organizations, they are a part of. For the organizations it is problematic in the sense that much of the talent pool may be overlooked and thus also the talented leaders who could strengthen the organization in the future. In the light of this, this thesis focuses on uncovering strategies, values ​​and skills behind the women who succeed in obtaining a management position within the private sector.

This research question is answered through a close interplay between theory, where the theoretical frame consists of social constructionism and symbolic interactionism, and empirical data consisting of five in depth interviews with female executives within different industries in the private sector. The analysis of interviews with the female executives provides the primary part of the answer to the research question.

The main conclusions of the thesis are the female executives’ ability to signal to relevant persons and groups internally and externally in the organization through the symbolic interaction, that they want to be seen and discovered on the basis of a potential leadership or career development of the existing management career. The basis for this is the female leaders' skills in interaction and relationship-building, as it shows that the most important element in achieving a management position of a high level is to have access to network and relevant subjects. It is vital among these relevant subjects, and network to be perceived as competent and attractive to the organization. The female managers, who were interviewed for this thesis, greatly master the use of symbolic interaction. This can be seen in their awareness of using signs and symbols in everything from clothing, presentations and recruitment, which determine that they are perceived as competent and skilled leaders. Ultimately this strategy, which is used both consciously and unconsciously, also reflects the values ​​and skills reflected in the fact that none of the women leaders have applied for any of the positions they have held.
To become a manager and hereafter advance and develop a management career requires a willingness to let your image of reality be challenged and developed, because in career development situations you will experience events that lie beyond the subject's *thinking as usual*. The willingness to let their understanding of reality challenge through being confronted with events though job offers or even to seek out challenges though mentors and training is a crucial part of the female managers’ strategy, including values ​and skills, in achieving a management position.
A characteristic in the female managers behavior and understanding of events is that they ascribe to them with a positive view and handle these events with a “can do it”- strategy. The positive experience of the challenges in all from academic tasks, their own understanding of reality and their own abilities, becomes *real though the consequences*, which is fundamental to the strategies, values ​​and skills, behind the female managers’ success.
The female managers are moreover able to sustain several lifestyles by combining leadership and family life. This is achieved by strategies that combine flexible, but long working hours, with giving time with family a special significance and value in the form of quality over quantity. Thereby it is possible for the women to maintain an identity, where they see themselves both as good managers and good mothers.
These are not conscious strategies devised to achieve a management position, but strategies that are unconsciously constructed though the female managers life-world, which includes the values ​​and skills that are the basis of their understanding of reality, and therefore their skills and behavior. Similarly, obtaining a high-level of management is not the result of a consciously articulated strategy, but the positions are obtained through the active use of the symbolic interaction to indicate to the relevant organizational members, that responsibility and influence is desired, and that they are willing to put considerable effort into achieving this. The management careers were thus not defined as reflexive projects early in the careers. They are in spite of this still viewed as reflexive project due to the fact, that they largely define the female managers’ identity. The desire for influence and responsibility has been a strong part of the identity from the early careers, which has made it possible for women to make choices that have been crucial for their management careers from the early start of the carriers.

# 11. Litteraturliste

* Antoft, Rasmus (2007): *Det kvalitative casestudium* i Antoft, Rasmus, Jacobsen, Michael Hviid, Jørgense, Anja og Kristiansen, Søren: *Håndværk og Horisonter* – Tradition og nytænkning i kvalitativ metode. Syddansk Universitetsforlag.
* Billing, Yvonne Due (2005): ***Ledere under forandring? -O*m kvinder og identitet i chefjobs,**  Jurist- og Økonomforbundets Forlag
* Berger, Peter L og Luckmann Thomas (1972/2004): *Den samfundsskabte virkelighed*, Akademisk Forlag
* Blumer, Herbert (1998): *The methodological position of Symbolic Position of Symbolic Interactionism*, I: Symbolic Interactionism – Perspective and method. University of California Press
* **Brandi, Søren og Hildebrandt, Steen (2003): *Mangfoldighedsledelse*, L&R Business**
* (Busch, Tor, Johnsen, Erik og Vanebo, Jan Ole (1993): *Foretakets ledelse og økonomi, fra nåtid til nytid*, Tano Aschehog
* Danielsson, Malin Lindelöw (2006): Kompetencebaseret interview. Løsningen der matcher ansøger og job. Forlag Frydenlund
* Durkheim, Emile (1972): Den sociologiske metodes regler. Hans Reitzels Forlag A/S
* Durkheim, Emile (1997): Selvmordet: en sosiologisk undersøkelse

 2. udgave 4. Oplag Gyldendal Norsk Forlag

* Fast, Michael og Clark II, Woodrow W. (2008): Qualitative Economics. Towards a Science of Economics

 1.udgave Coxmoor Publishing Company

* Giddens, Anthony (1996): Modernitet og Selvidentitet, Hans Reitzel Forlag København
* Kaspersen, Lars Bo (2001): *Anthony Giddens – introduktion til en samfundsteoretiker,* København, Hans Reitzels Forlag
* Kvale, Steiner (1997): *Interview*, Hans Reitels Forlag, København
* Levin, Irene og Tros, Jan (2005): *Symbolsk Interaktion i hverdagslivets samhandling*, ***I***: *Hverdagslivet – sociologier om det upåagtede,* Jacobsen Michael, Kristiansen Søren, (Red) København, Hans Reitzels Forlag
* Nour, Susanne og Thisted, Lars Nellemann (2008): *Mangfoldighed i Arbejdslive*t, Børsens forlag
* Schutz, Alfred (1972/1975): *Hverdagslivets Sociologi*, Hans Reitzel, København
* Yin, Robert K. (2003): Case Study Research Design and Metholds

 Third Edition by Sage Publication Inc.

* <http://forside.kvinfo.dk/tema/Koen_og_ledelse/Magten_ulige_fordelt/Samfundets_top>

## Undersøgelser:

* Beretning fra kommissionen til rådet, Europa-Parlamentet, Det Europræiske Økonomiske og Sociale Udvalg og Regionsudvalget om ligestilling mellem kønnene fra 2007
* *Danskernes holdninger til kvinder som ledere*, 2003 Institut for Konjunktur-Analyse, IFKA og Ligestillingsministeriet
* ***Familie og arbejde*: en undersøgelse af hvordan ledere håndterer balancen mellem familie og arbejde,** Ledernes Hovedorganisation, 2004.
* *Guld værd for bundlinien –forbedre kvinder i topledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinie?* Ministeriet for ligestilling Smith, Nina, Kossowka, Anne Marie, Smith, Valdemar og Verner, Mette, 2005

*Kvinder kæmper mod rip, rap, rup effekten*, Palle Hallum Holst, [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk), 2008

* *Kvinder og ledelse,* Ledernes Hovedorganisation, 2003

*Køn og karriere* –En undersøgelse af Djøf-mænd og -kvinders karrierer med særlig fokus på ledelse, Djøf 2008

* *Ligestillingsredegørelser for kommuner, regioner og stat* fra 2007
* *The Best-Performing CEOs in the World*, af Morten T. Hansen, Herminia Ibarra og Urs Peter, *Harvard Business Review*, januar/februarm 2010
* ***The bottom line*: connecting corporate performance and gender diversity.** New York: Catalyst, 2004.
* *Vi kan ikke bare Vente,* Rapport fra DJØFs Taskforce om Køn & Ledelse

Tiltrådt af DJØFs hovedbestyrelse, Djøf 2008

1. ”*Vi kan ikke bare Vente”* Djøf 2008 [↑](#footnote-ref-1)
2. “Køn og karriere” Djøf 2008 [↑](#footnote-ref-2)
3. ”Kvinder og ledelse” Ledernes Hovedorganisation 2003 [↑](#footnote-ref-3)
4. "The Best-Performing CEOs in the World", af Morten T. Hansen, Herminia Ibarra og Urs Peter, *Harvard Business Review*, januar/februar 2010  [↑](#footnote-ref-4)
5. “Kvinder kæmper mod rip, rap, rup effekten” [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) 2008 [↑](#footnote-ref-5)
6. ”Danskernes holdninger til kvinder som ledere” ,2003 Institut for Konjunktur-Analyse, IFKA og Ligestillingsministeriet [↑](#footnote-ref-6)
7. “*The Bottom Line: Connecting Corporate performance and gender diversity.”* Catalyst Research 2004 [↑](#footnote-ref-7)