

Kvindekønnen og Ledelse

- En kandidatafhandling omhandlende kvindelige mellemlederes meningsskabelse om deres avanceringsmuligheder

The Female Sex and Management

- A master thesis on the sensemaking among women in middle management about their advancement possibilities

Af Martin Tangstad

Cand.merc.(kom.) / Kommunikationsledelse og Erhvervsøkonomi, CBS.

Vejleder: Betina Rennison – Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

Antal satsenheder: 181.861 satsenheder / 79,94 normalsider

Samlet 261 sider inkl. forside, abstrakt, indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag

15. december 2010 Martin Tangstad

Forord

Denne afhandling er udarbejdet som afslutning på Cand.merc.(kom.) linjen ved Copenhagen Business School i København. Udarbejdelsen ville imidlertid ikke have været mulig uden hjælp og støtte fra en lang række personer. Jeg vil derfor benytte lejligheden til at fremhæve og særligt takke nogle af disse personer.

Først og fremmest skylder jeg en stor tak til min vejleder, Betina W. Rennison, for hendes kyndige og udviklende vejledning undervejs i afhandlingsprocessen. Du har hjulpet mig med at finde min egen vej gennem den til tider kaotiske og uoverskuelige afhandlingsproces, og du har givet mig livliner, når det var nødvendigt. Det er jeg dig taknemmelig for.

Jeg skylder også en tak til de organisationer (Forsvaret, ATEA, Irma, JobIndex, DR, Lægemiddelstyrelsen og PostDK) og de kvindelige mellemledere (I ved, hvem I er), der venligt og åbent har stillet sig til rådighed for afhandlingens undersøgelse, og uden hvis deltagelse afhandlingen i sin endelige form ikke ville have været mulig.

Sidst, men på ingen måder overhovedet mindst, skylder jeg en særlig dybfølt tak til kvinderne i mit eget liv: Min kone, Carolina, og mine børn, Jasmin og Emilia. Det er første gang jeg har kastet mig ud i at udarbejde et så omfattende projekt på egen hånd, og i denne proces har jeres kærlighed, støtte, tålmodighed og opmuntring været en uvurderlig hjælp. Uden jeres velvilje havde denne afhandling ikke været mulig. Tak for det, Carolina, Jasmin og Emilia.

Abstract

Since the 1960s, when women made their entrance into the labour market, “women in management” has been a widely debated topic, and in recent years focus in this debate has especially been centered on the uneven distribution of management positions among the sexes - in particular the fact that even though women’s qualifications are at an all time high and have outmatched men’s qualifications, the share of women in management has stagnated while men continue to dominate management positions. Female middle managers find themselves in the midst of this heated debate and the focus point of this thesis is how they relate to and make sense of all of this in relation to their advancement possibilities.

Building on Karl E. Weick’s (1995) theory of sensemaking, this thesis views sensemaking as the process through which meaning is constructed by the use of sensemaking stories; stories which from a narrative framework are constructed through the application of actants, plot and genre. With this in mind, I will first analyze how female middle managers’ sensemaking narratives can be divided into two distinct types of narratives in which the women understand their advancement possibilities as either unlimited and possible, or limited and impossible depending on the level of opposition they face in relation to advancement.

Subsequently, the female middle managers’ sensemaking narratives are associated with discourses on “women in management”. As such, the analysis places the female middle managers’ sensemaking about their advancement possibilities into a wider and more varied context. I will then discuss female middle managers’ sensemaking together with their discursive association and understanding of “women in management”, and its consequences for women in management.

My conclusion is that female middle managers interpellate and perform a recognizable sex which makes recognizable women and management mutually exclusive, resulting in the notion that it is impossible for women to be leaders and for leaders to be women. The thesis is rounded off with several considerations useful for future work with “women in management”.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Indledning & Problemstilling	6
1.1 Fortællingen om Terese	6
1.2 Indledning	8
1.3 Problematisering	10
1.4 Problemformulering	11
1.5 Afhandlingens ambition og bidrag	12
Kapitel 2: Afhandlingens (meta)teoretiske udgangspunkt	13
2.1 Afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt	13
2.2 Afhandlingens (poststrukturalistiske) syn på køn	16
2.3 Hvad er meningsskabelse?	20
2.4 Hvordan kan meningsskabelse analyseres?	25
2.5 Hvad betyder det (videnskabs)teoretiske udgangspunkt	30
Kapitel 3: Metodiske overvejelser	32
3.1 Sekundær og primær empiri	32
3.2 Valg af organisationer	32
3.3 Undersøgellesdesign: Interviewteknik og -metode	34
Kapitel 4: Meningsskabelsen hos de kvindelige mellemledere	40
4.1 De kvindelige mellemlederes fortællinger	40
4.2 Fortællingernes plot og aktanter	41
4.3 Familiekvindefortællingen	42
4.4 Karrierekvindefortællingen	52
4.5 Opsamling	58
Kapitel 5: Diskurser om kvinder i ledelse	59
5.1 Diskurser om kvinder i ledelse	59
5.2 Opsamling	67
Kapitel 6: Konklusion og diskussion	68
6.1 Resume	68
6.2 Konsekvenser for kvinder i ledelse	70
6.3 Hvad så nu?	73
Litteraturliste	78
Bilag	82

Oversigt over afhandlingens figurer¹

Figur 1: Greimas' aktantmodel (Scoop 2007)	26
Figur 2: Oversigt over genrefortællinger (Gabriel 2000:84-85 [egen oversættelse]).....	28
Figur 3. Familiekvindefortællingen (egen tilvirkning).....	50
Figur 4: Karrierekvindfortællingen (egen tilvirkning).....	57
Figur 5. Diskurser om kvinder i ledelse (Rennison 2008: 247).....	60

Oversigt over afhandlingens bilag

Bilag 1: Bilagsrapporten	82
Bilag 2: Interviewguide	149
Bilag 3: Deltransskribering af interview med Nina.....	152
Bilag 4: Deltransskribering af interview med Bente	160
Bilag 5: Deltransskribering af interview med Helle	170
Bilag 6: Deltransskribering af interview med Pernille	180
Bilag 7: Deltransskribering af interview med Anne Marie	187
Bilag 8: Deltransskribering af interview med Line	193
Bilag 9: Deltransskribering af interview med Jasmin	202
Bilag 10: Deltransskribering af interview med Ida	208
Bilag 11: Deltransskribering af interview med Kathrine.....	219
Bilag 12: Deltransskribering af interview med Sanne.....	226
Bilag 13: Deltransskribering af interview med Hanne	235
Bilag 14: Deltransskribering af interview med Emilia.....	245
Bilag 15: Deltransskribering af interview med Merete	253

¹ Eksklusiv Bilagsrapportens figurer.

Kapitel 1:

Indledning & Problemstilling

1.1 Fortællingen om Terese

For en kvinde i starten af 40'erne føler Terese², at hun er nået langt med sin karriere. Efter at være startet som fagmedarbejder, er hun i dag mellemlider i en større, højtprofileret offentlig virksomhed og har gode muligheder for at avancere. Muligheder, som Terese gerne vil benytte sig af, for hun har lyst til og drømmer om at få en lederkarriere. For efter at Tereses egen karriere i en periode har stået i skyggen af hendes mands, har de aftalt, at det nu er tid til at Tereses egne karrieredrømme kan prioriteres – også hvis det sker på bekostning af hendes mands karriere.

Men efter Terese er blevet mellemlider, er hun begyndt at føle sig splittet mellem sit familieliv og sin karriere, og hun føler, at karrieren går ud over hende selv og hendes familieliv. Dette gør hende ked af det, for det vigtigste i hendes liv er hendes familieliv. Samtidigt gør det hende i tvivl om, hvorvidt det overhovedet er muligt at avancere, uden at det medfører yderligere negative konsekvenser for hende selv og hendes familieliv. For kan man overhovedet balancere et familieliv med børn, mand m.m. med en karriere som leder? Terese er i tvivl. Hun fortæller:

”Jeg vil i hvert fald ikke [avancere], før jeg er sikker på, at jeg er bedre til at lægge [arbejdet] fra mig. Jeg synes, at det er svært det der med, at være til stede i begge rum på samme tid. Der synes jeg, at det går ud over familien [...] Jeg tænker nogle gange, at det havde været lækkert at have et arbejde, hvor jeg havde fri, når jeg gik hjem. Så kunne jeg være ordentlig til stede og ikke tænke over noget, som jeg skulle tage stilling til lidt senere. Det har jeg i perioder haft det svært med, og har følt mig meget slidt af det, fordi jeg synes, at det har været meget grænseløst [...] Så jeg betaler en pris for det. Min mand betaler en pris for det, fordi jeg nogle gange bruger al for meget tid derhjemme på at spekulere og være usikker, i stedet for at være sammen med ham, og give vores forhold noget plads [...] Det kan også i perioder gå ud over min familie, fordi jeg kan blive enormt vred på dem over, at jeg ikke rigtig selv kan finde ud af at være til stede [...] [D]et plager mig faktisk en hel del. Sidste år havde jeg en ambition om, at jeg skulle med min

² Se afsnit 3.3.4 for nærmere forklaring af ”Fortællingen om Terese”.

søns klasse på hyttetur, og det kom jeg ikke, for jeg skulle arbejde. Det er jeg faktisk stadig ret ked af.” (Terese, Bilag 10: 210f).

Terese føler, at en del af årsagen til konflikten mellem karriere og familieliv skyldes hendes egen usikkerhed. En usikkerhed, hun tror, de fleste kvinder oplever. For hun tror, at kvinder generelt er mere usikre end mænd, fordi kvinder er mere pligttopfyldende og fokuserede på at gøre deres arbejde godt nok, og derfor følgelig har større behov for respons og feedback fra deres overordnede i forhold til deres arbejde end mænd. Sådan har Terese det i hvert fald selv. Men efter hun er blevet mellemlider, er det som om, at responsen og feedbacken er aftaget, samtidigt med at succeskriterierne er blevet mere diffuse, og det influerer hendes lyst til at avancere i negativ retning. Terese forklarer det på følgende måde:

”Noget jeg synes tæller ned [ved jobbet] er, at succeskriterierne er diffuse i den her type af job og responsen er diffus [...] Da jeg var fagmedarbejder eller specialist, eller hvad man skal kalde det, der fik jeg hele tiden en meget kontant måling på, at det var en god opgave, det var en dårlig opgave osv. Her kan der gå meget lange perioder, hvor der ikke er nogen der siger noget [...] Det bliver jo i perioder i hvert fald en psykisk belastning, fordi jeg kommer til at sætte spørgsmålstejn ved mine egne kompetencer [...] [F]or en bestemt type af mennesker – og det kan godt være at der er flere kvinder blandt den type end mænd – der er det faktisk sværere at [avancere], fordi man er for – hvis man skal sige det positivt – samvittighedsfuld eller lader sig tyngde for meget af ansvar. Tænker for meget over ansvar.” (Terese, Bilag 10: 211f).

Fordi hun mangler veldefinerede og tydelige succeskriterier, sætter Terese sine egne krav til sig selv og sit arbejde højere, end hun forventer omgivelserne vil gøre, for derved at sikre, at hun gør sit arbejde godt nok eller i hvert fald ikke overrasker negativt. Men jo mere hun arbejder, des sværere får hun ved at balancere familieliv og karriere, og des sværere dette bliver, jo mindre lyst har hun til at avancere. For hvis det allerede på mellemliderniveauet er svært at balancere karriere og familieliv, hvor svært mon så det bliver, hvis hun avancerer videre? For at få afhjulpet denne situation er Terese begyndt at konsultere en coach, som skal hjælpe hende med at lære at rumme begge dele – både familieliv og karriere. Men til trods for dette har Terese stadig svært ved at se, hvordan det på én og samme tid er muligt at balancere familieliv og karriere. For som det er nu, synes hun, at prisen ved at forfølge karrieredrømmene er store for familielivet, og det er en pris Terese ikke er villig til at betale. Derfor har hun foreløbigt sat drømmen om et avancement på hold. For hendes familieliv er vigtigere end hendes karrieredrømme.

1.2 Indledning

Siden 1960'erne, da kvinderne for alvor begyndte at entre på arbejdsmarkedet, har ligestilling mellem mænd og kvinder været til debat. I de senere år har en del af denne debat drejet sig om uligheden på arbejdsmarkedet, og fokus har i særdeleshed været rettet mod mænds stadige dominans af ledelsesposterne til trods for, at kvinders forudsætninger for at komme til tops tilsyneladende aldrig har været bedre. Eksempelvis udgør kvinder tæt ved halvdelen af arbejdsstyrken på det danske arbejdsmarked (47,6 % i 2008), og sammenlignet med mænd har kvinder aldrig været bedre uddannede end i dag (DST 2010a). Således har andelen af kvinder på de videregående uddannelser siden 1999 været højere end andelen af mænd, og i 2006 afsluttede 52 % af de kvindelige studerende deres uddannelser med en kandidatgrad (Kvinfo 2010), mens det tilsvarende tal for de mandlige studerende blot var 37 % (Ligestillingsministeriet 2006: 21). Tillige hævder flere undersøgelser, at virksomheder med kvinder repræsenteret i topledelsen, performer bedre end tilsvarende virksomheder uden kvinder i topledelsen (Erhvervsbladet 2005). Forudsætningerne for at få flere kvinder i ledelse er således på plads: Kvinder er stærkt repræsenteret på arbejdsmarkedet, bedre uddannede end mænd og det kan betale sig at inkludere kvinder i topledelse.

Alligevel er der fortsat stor forskel mellem kønnene, når man kigger på kønsfordelingen på ledelsesposterne på det danske arbejdsmarked. I 2007 var 18,3 % af alle mellemledere, og 5,74 % af alle topledere i den private sektor kvinder (DST 2010b, DST 2010c), og vender man blikket mod den offentlige sektor, var 65 % af lederne, 41 % af cheferne og 27 % af toplederne i den offentlige sektor i 2007 kvinder (Charter 2010a), hvilket skal ses i lyset af, at kvinder udgør tre fjerdele af arbejdsstyrken i den offentlige sektor (DR 2010a). På tværs af både den offentlige og private sektor er tendensen således den samme: Jo højere ledelsesniveau, jo lavere er andelen af kvinder. I forsøget på at få brudt denne tendens og fremme ligestillingen mellem kønnene på alle ledelsesniveauer i danske organisationer (både offentlige og private), har der været søsat flere forskellige ligestillingsinitiativer i både privat og offentligt regi, og også fra politisk hold har der været fokus på problemet med at få kvinder i ledelse. Ligestillingsministeriets seneste bud på et initiativ, der skal fremme ligestillingen mellem kønnene på ledelsesniveauerne i offentlige og private organisationer, er "*Charter for flere kvinder i ledelse*". Charteret har sin baggrund i Regeringens ønske om at øge andelen af kvinder i ledelse (Charter2010b). Med dette ønske for øje gik 10 offentlige og private virksomheder sammen om at udvikle et idékatalog til at fremme andelen af kvindelige ledere i både den private og offentlige sektor, hvilket udmøntede sig i Charteret (Charter 2010c).

Siden har Charteret vokset sig større, og i dag har flere end 100 private og offentlige virksomheder inden for forskellige brancher tilsluttet sig Charteret og underskrevet følgende forpligtelse:

”Vi, der tilslutter os charteret, forpligter os til at gøre en konkret indsats for at få flere kvinder i ledelse.” (Charter 2010c).

De tilsluttende virksomheder forholder sig således positivt til kvinder i ledelse og ønsker gennem tilslutningen til Charteret at bidrage til at fokus rettes mod, hvordan andelen af kvinder i ledelse kan forøges. Som koncernchef Lars-Peter Søbye fra Cowi, en af de virksomheder der er tilsluttet Charteret, eksempelvis udtaler på forsiden af chartrets hjemmeside:

”Når man tager i betragtning, hvor afgørende flere kvinder i ledelse er ud fra et forretningsmæssigt perspektiv, er det overraskende, at det ikke er mere på dagsordenen” (Koncernchef Lars-Peter Søbye, Cowi, Charter 2010b).

Blandt de tilsluttede organisationer finder man udbredt enighed om, at der er en generel mangel på kvalificeret arbejdskraft i Danmark, hvilket gør, at man er nødt til at gøre brug af alle talenter – både mandlige og kvindelige – hvis man vil kunne tiltrække og fastholde tilstrækkeligt med kvalificeret arbejdskraft (Charter 2010c, Charter 2010d). Samtidigt slutter Charteret op omkring – som det eksempelvis fremgår af ovenstående udtalelse – forskningens hævde af, at flere kvinder i ledelse, og deraf følgelig en større mangfoldighed i ledelse, kan betale sig for organisationerne. En ide der har sin oprindelse i det ressourcebaserede perspektiv (se eksempelvis Lorenzen 2004) og bygger på en forståelse af, at øget mangfoldighed af ressourcer blandt andet kan forøge innovationsevnen, give nye og andre inputs, adgang til andre kompetencer og viden etc. (Forsknings- og innovationsstyrelsen 2010, Ligeløn 2010, ISS 2010). I Charteret angives der på denne måde flere grunde – herunder økonomiske – til, at det er vigtigt at arbejde for flere kvinder i ledelse.

Men til trods for Charteret og diverse andre lignende initiativer, kvinders høje uddannelsesniveau sammenlignet med mænd, forskningens hævdede fordele ved at involvere kvinder i ledelse og derved øge mangfoldigheden etc., går udviklingen med at få flere kvinder i ledelse i bedste fald langsomt – i værste fald er den gået i stå. Fra 2004 til 2008 steg andelen af kvindelige topledere således blot med 1 % fra 12 % i 2004 til 13 % i 2008 (DST 2010b; DST 2010c), og Danmark har dermed Nordens laveste udvikling i andelen af kvinder i topledelse (HK 2010). Tilsyneladende er initiativer, økonomiske teorier og gode argumenter helt uden nævneværdig effekt i forhold til at få forandret den ulige fordeling af

ledelsesposterne mellem kønnene.

1.3 Problematisering

Dette vækker undren hos mig. Hvorfor falder andelen af kvinder blandt lederne, jo højere man kigger i ledelseshierarkierne, når kvinders forudsætninger for at blive ledere tilsyneladende er bedre end deres mandlige konkurrenter, der er forretningsmæssige fordele og teoretiske argumenter for at øge andelen af kvindelige ledere, og når organisationer, som det hævdes i Charteret (Charter 2010c), efterspørger flere kvindelige ledere? Hvis de kvindelige ledere er egnede og efterspurgt, hvorfor er der så ikke flere af dem? Dette finder jeg yderst interessant at undersøge. Og jeg vil ikke finde svaret i videnskaben, i forkromede politikker eller nok så prisværdige chartertilslutninger. I stedet vil jeg finde svaret hos kvinderne selv. Det er midt i dette spændingsfelt, at vi finder kvinder som Terese, de potentielle og nuværende ledere, der skal avancere videre op i ledelseshierarkiet, hvis status quo skal forandres – og som samtidigt midt i alt dette skal forsøge at skabe mening ud af, hvad der foregår, og hvad det betyder for dem. Særligt de kvindelig mellemlederes³ meningsskabelse finder jeg interessant, da de udgør den gruppe af kvindelige ledere, der skal avancere til højere ledelsesniveauer, hvis ”Charter for flere kvinder i ledelse” og andre ligestillingsinitiativer skal opnå deres mål om, at der skal komme flere kvinder på alle ledelsesniveauer – især i forhold til at avancere til det øverste ledelsesniveau. Ydermere finder jeg kvindelige mellemledere interessante, da kvindelige topledere allerede *har* formået at betrede hierarkiets øverste trin, mens kvindelige mellemledere står på et niveau, hvor jeg antager at overvejelser omkring et eventuelt videre avancement finder sted, som det eksempelvis er tilfældet for Terese i hendes fortælling, samtidigt med at der er et fald i andelen af kvindelige ledere, når man går fra mellemleder- til toplederniveau. Centralt for denne afhandling står derfor meningsskabelsen blandt kvindelige mellemledere, i.e. hvordan kvindelige mellemledere forholder sig til deres egen situation og avanceringsmuligheder⁴.

³ Til definition af mellemlederpositionen henholder mig til Danmarks Statistiks definition, der definerer mellemledere som havende en indkomst på minimum 350.000 kr., beskæftiget i en virksomhed med mere end 26 ansatte og i den private sektor (se DST 2010c). Denne definition udvides til også at inkludere mellemledere beskæftiget i den offentlige sektor. Jeg forstår dermed mellemledere som hierarkisk placeret ledelsesniveauet under toplederniveau, som eksempelvis afdelingsledere, salgsledere eller lignende. Topledere er af Danmarks Statistik defineret som værende medlem af direktionen, tjene mere end 500.000 kr. og have min. 10 ansatte under sig (se DST 2010a).

⁴ Begreberne ’karriereavancerings-’, ’avancerings-’, ’karrieremuligheder’ og avancement bruges synonymt om at avancere karrieremæssigt, og henviser i relation til de kvindelige mellemledere til at avancere til et bedre, men ikke nødvendigvis højere, ledelsesniveau.

1.4 Problemformulering

I denne afhandling vil jeg derfor undersøge, hvordan kvindelige mellemledere skaber mening omkring deres avanceringsmuligheder og kvinder i ledelse, samt konsekvenserne heraf for kvinder i ledelse. Dette leder frem til følgende problemformulering:

Hvordan skaber kvindelige mellemledere mening om egne avanceringsmuligheder? Hvilken forståelse af kvinder i ledelse viser kvindelige mellemlederes meningsskabelse? Hvilke konsekvenser har meningsskabelsen og forståelsen af kvinder i ledelse for kvinder i ledelse?

Problemformuleringen aktualiserer tre underspørgsmål, som virker strukturerende for den resterende del af afhandlingen:

Hvordan skaber kvindelige mellemledere mening om egne avanceringsmuligheder?

I afhandlingens primære analyse (kapitel 4) rettes blikket mod kvindelige mellemlederes meningsskabelse. Igennem en narrativ analyse vil jeg analysere, hvordan kvindelige mellemledere igennem fortællinger skaber mening om og forholder sig til deres egne avanceringsmuligheder, samt om der er sammenfald mellem disse meningsskabende fortællinger og i givet fald på hvilken måde. På denne måde forudsættes der en analyse af hver af de kvindelige mellemlederes meningsskabelse forud for en efterfølgende analyse af sammenfaldet mellem disse. Førstnævnte analyse er samlet i Bilagsrapporten (se bilag 1), mens sidstnævnte udgør afhandlingens hovedanalyse. Kapitel 4 er således afhandlingens hovedanalyse, der foretager en horisontal analyse af de kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger om deres avanceringsmuligheder⁵, mens bilagsrapporten er det vertikale analytiske forarbejde af de enkelte kvindelige mellemlederes meningsskabelse.

Hvilken forståelse af kvinder i ledelse viser kvindelige mellemlederes meningsskabelse?

I analysens anden del (kapitel 5) vil jeg sætte kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger i perspektiv og relatere dem til en generel referenceramme inden for feltet for kvinder i ledelse. Dette vil jeg gøre ud fra en analyse af den forståelse af kvinder i ledelse, der kommer til udtryk i kvindelige mellemlederes meningsskabelse, og igennem en diskursanalyse sammenholde disse med diskurser om kvinder i ledelse, og derved sætte kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger i perspektiv.

⁵ Herefter blot og bart meningsskabende fortællinger.

Hvilke konsekvenser har kvindelige mellemlæderes meningsskabelse og forståelse af kvinder i ledelse for kvinder i ledelse?

Dette spørgsmål markerer overgangen fra afhandlingens analyse til afhandlingens konklusion og diskussion, som er integreret i ét samlet kapitel. Kapitlet (kapitel 6) består af tre dele: Resumé af afhandlingens analyseafsnit, diskussion af de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse, forståelse af kvinder i ledelse og konsekvenserne heraf for kvinder i ledelse, samt slutteligt anbefalinger til kvinder, der vil avancere ind i ledelse, og organisationer, der arbejder med flere kvinder i ledelse.

1.5 Afhandlingens ambition og bidrag

Afhandlingens ambition med problemformuleringen er at opnå dybere og bredere indsigt i, hvordan kvindelige mellemlædere selv forstår problematikken med kvinder i ledelse. Hvad siger de selv til manglen på kvindelige ledere? Og hvad med deres avanceringsmuligheder? Kan de kvindelige mellemlædere ikke avancere? Vil de ikke? Må de ikke? For at imødekomme denne ambition, har jeg valgt at kombinere to analytiske tilgange: En narrativ analyse og en diskursanalyse, hvor førstnævnte udgør afhandlingens primære analyse, og sidstnævnte en supplerende analyse hertil. Kombinationen af disse gør, at jeg kan komme kritikken af begge perspektiver i møde: Kritikken af det narrative perspektiv for at være individuelt og løsrevet fra kontekst, og kritikken af det diskursive perspektiv for at være metaorienteret og kontekst uden blik for det individuelle. Kombinationen muliggør at de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse omkring deres avanceringsmuligheder kan analyseres, dernæst relateres til en generel referenceramme inden for feltet for kvinder i ledelse, og slutteligt kan konsekvenserne heraf for kvinder i ledelse diskuteres. På denne måde bidrager afhandlingen med et nyt perspektiv på problematikken om kvinder i ledelse, der tager udgangspunkt i de kvindelige mellemlæderes specifikke situationer og relaterer disse til en bredere referenceramme om kvinder i ledelse. Der tilbydes således et refleksivt perspektiv på problematikken med kvinder i ledelse, og på denne måde søger denne afhandling at bidrage til feltet med nye og/eller anderledes erkendelser. Afhandlingen har ingen ambition om at fremkomme med et løsningsorienteret svar på, hvorfor kvindelige mellemlæderes meningsskabelse ser ud, som den gør, og hvordan den kan forandres. I stedet er fokus rettet mod hvordan og med hvilke konsekvenser meningsskabelsen udfolder sig hos kvindelige mellemlædere. På baggrund af dette vil jeg slutteligt fremkomme med anbefalinger til det fortsatte arbejde med kvinder i ledelse – både kvinders personlige arbejde for at komme i ledelse, og organisationers arbejde for og med kvinder i ledelse.

Kapitel 2: Afhandlingens (meta)teoretiske udgangspunkt

Før jeg i afhandlingens primære analyseafsnit (kapitel 4) kan analysere, hvordan kvindelige mellemledere skaber mening om deres avanceringsmuligheder, må jeg først og fremmest indkredse min analysegenstand: Meningsskabelse hos kvindelige mellemledere. I dette kapitel vil jeg som følge deraf diskutere afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted, syn på køn, forståelse af meningsskabelse og afslutningsvis, hvordan meningsskabelse kan analyseres. Kapitlet afsluttes med et opsamlende afsnit, der sammenfatter det videnskabsteoretiske udgangspunkts betydning for afhandlingens udsigelseskraft – med udgangspunkt i og med henblik på afhandlingens primære analyse.

2.1 Afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt

En afhandlings videnskabsteoretiske ståsted er udgangspunktet for, hvilket metateoretisk blik der anlægges, og hvordan de fremkomne resultater efterfølgende skal forstås. Videnskabsteoretisk skelner man mellem en videnskabsteoris ontologi og epistemologi, hvor epistemologi (erkendelse af 'væren') er læren om forudsætningerne for erkendelse, mens ontologi (læren om 'væren') er læren om, hvordan verden eksisterer som genstand for erkendelse (Brier 2005, Fuglsang & Olsen 2004). Det er skellet mellem disse, der er udgangspunkt for den videre diskussion af afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt.

2.1.1 Et socialkonstruktivistisk blik

Videnskabsteoretisk tager afhandlingen udgangspunkt i socialkonstruktivismen⁶. Socialkonstruktivismen sættes ofte i modsætning til de realistiske (logisk-empiriske) videnskabsteorier, hvor genstandsfeltet udgøres af en objektiv, uforanderlig virkelighed, der

⁶ Det videnskabsteoretiske udgangspunkt kan også betegnes som poststrukturalistisk, idet jeg beskæftiger mig med dele af poststrukturalismen, der ifølge Esmark et al (2003) er fortolket ind i en socialkonstruktivistisk ramme, samtidigt med at poststrukturalismen af flere (se Burr 2003, Jørgensen og Phillips 1999, Esmark et al 2003) anses som hørende under socialkonstruktivismen.

eksisterer uafhængigt af den menneskelige erkendelse af denne. Realistiske tilgange opererer således med en realistisk ontologi, hvor verden eksisterer uafhængig af erkendelsen, og en realistisk epistemologi, hvor det gennem applicering af passende videnskabelige metoder er muligt at finde frem til objektiv erkendelse, der afspejler verdens virkelige tilstand (Fuglsang & Olsen 2004: 33f).

Modsat de realistiske tilgange opererer socialkonstruktivismen ikke med en erkendelsesuafhængig adgang til det ontologiske, der ligeledes ikke udgøres af en uforanderlig, objektiv virkelighed (Andersen 2005: 49f). Derfor karakteriseres socialkonstruktivismen ofte som både anti-realistisk og anti-essentialistisk⁷ (Rasborg 2004, Burr 1995, Jørgensen og Phillips 1999, Esmark et al 2005). Socialkonstruktivismens grundlæggende påstand er, at virkeligheden, som den fremstår for os, er socialt konstrueret gennem vores erkendelse, og viden om virkeligheden dermed er et socialt fænomen fremkommet gennem erkendelse (Esmark et al 2005, Rasborg 2004). Den sociale virkelighed, som består af mening og ikke af objekter og subjekter i sig selv, konstrueres ved, at bevidsthedsfænomener (også blot betegnet subjekter) og fysiske objekter (også blot betegnet objekter) knyttes sammen gennem stabiliserede og udbredte relationer, der udtrykker en bestemt form for mening; med andre ord en distinkt social konstruktion (Esmark et al 2005: 17). På denne måde flyttes fokus fra ontologi og epistemologi, til fokus på den sociale virkelighed og dens relationer. Det er gennem relationerne i den sociale virkelighed, at mening skabes og kun her inden for, at subjekter og objekter kan begribes. Som Gergen udtrykker det:

”Mening fødes gennem koordination mellem personer – gennem aftaler, forhandlinger, bekræftelser. Anskuet fra dette udgangspunkt går relationer forud for alt, hvad der er begribeligt. Intet eksisterer for os – som en begribelig verden af objekter og personer – før der er relationer.” (Gergen 1999: 48).

Hos den del af socialkonstruktivismen, som denne afhandling bekender sig til, kan der godt eksistere en verden af fysiske objekter/objekter og bevidsthedsfænomener/subjekter uden for den sociale virkelighed (Esmark et al 2005, Rasborg 2004, Andersen 1999, Andersen 2005)⁸. Disse objekter og subjekter kan blive *opfattet* som objektive, men i sig selv er de

⁷ Anti-essentialisme er det modsatte af essentialisme. Essentialisme er en ontologisk position, hvor al ting har en essens, og hvor virkeligheden udgøres af disse essenser. Platon eksemplificerer dette med hulemyten og skyggerne, hvor essenserne er det, der ligger uden for hulen, mens skyggerne essenserne kaster ind i hulen er virkeligheden, som den fremstår for os.

⁸ Modsat heroverfor hævder visse socialkonstruktivister, som eksempelvis Berger og Luckmann (1976), at den sociale virkelighed er den eneste virkelighed.

meningsløse. Det er først gennem en social og sproglig konstruktion, at de bliver til og kan begribes. Og som med alle andre konstruktioner i den sociale virkelighed er det ikke på forhånd givet, hvordan disse skal begribes, men derimod underlagt kontingens (Wenneberg 2000). Det er med andre ord ikke muligt at nå frem til det, der ligger *uden for* den sociale virkelighed, på andre måder end *gennem* den sociale virkelighed. På denne måde fungerer den fysiske og psykiske virkelighed som grænse for den sociale virkelighed (Esmark et al 2005: 19).

Konstruktionen af den sociale virkelighed sker altid med udgangspunkt i erkendelsen. Virkeligheden som den fremstår *for* erkendelsen, er skabt *gennem* erkendelsen, og konstruktionen af virkeligheden afhænger af det (kontingente) blik, hvorigennem der erkendes (Andersen 1999, Esmark et al 2005). Det er først når man gennem sit blik – i.e. erkendelse – konstruerer den sociale virkelighed, at den sociale virkelighed træder frem og kan iagttages. Det må med andre ord først bestemmes, hvad man vil iagttage, før dette fremkommer og kan iagttages, og iagttagelser er således formet af de begreber, der iagttages ud fra. Begreberne afspejler dermed ikke virkeligheden, men gestalter den (Esmark et al 2005: 12). For at citere Esmark et al:

”Disse begreber former et perspektiv på et udsnit af den sociale virkelighed, der leder til en bestemt konstruktion af denne virkelighed. [...] Den videnskabelige genstand skal konstrueres, før den kan iagttages.” (Esmark et al 2005: 12).

Forståelsen af, at det er iagttagelsesblikket, der konstruerer genstandsfeltet, og at dette ikke eksisterer i sig selv, medfører, at fokus rettes mod, hvordan det blik, hvorigennem genstandsfeltet fremkommer, konstrueres (Andersen 1999, Esmark et al 2005). Det er med andre ord afhandlingens blik, der betinger, hvordan genstandsfeltet fremstår som objekt for iagttagelse, og dermed hvordan det kan erkendes (Andersen 1999: 14). For afhandlingen betyder dette, at mit valg af teori og konstituering af begreber former et blik, der konstruerer genstandsfeltet på én måde blandt mange andre mulige måder, da det ikke på forhånd er givet, hvordan og med hvilket blik afhandlingens problemstilling bør gribes an, men underlagt førnævnte kontingens. For hvert eneste valg jeg har truffet i processen, kunne jeg således have valgt andre muligheder med andre konsekvenser for konstruktionen af mit genstandsfelt, og følgelig min erkendelse af dette, eksempelvis ved at definere kvindelige mellemledere anderledes.

Fordi erkendelsen er afhængig af iagttagelsesblikket er det særlig vigtigt at redegøre for de betingelser, hvorunder jeg på en og samme tid foretager min iagttagelse og samtidige

konstruktion af analysegenstanden; altså hvordan mit iagttagelsesblik er udformet, og hvordan genstandsfeltet træder frem igennem dette blik. For jeg kan netop kun erkende, hvad jeg kan se, og kun se, hvad det valgte perspektiv synliggør. Jeg må derfor lave en anden ordens iagttagelse, hvor jeg iagttager min egen iagttagelse som en iagttagelse i sig selv, og forholder mig reflektivt omkring betingelserne for min iagttagelse (Andersen 1999: 14). De begreber, der guider mit blik, og dermed former genstandsfeltets fremkomst, må med andre ord konditioneres for at kunne kritiseres (Andersen 1999, Esmark et al 2005). Det er netop en sådan redegørelse for de analysestrategiske valg, der efterfølgende gør analysen og dens blik åben over for kritik. Formålet med dette og det efterfølgende kapitel er som følge deraf at redegøre for afhandlingens centrale begreber for derved at tydeliggøre, hvordan afhandlingens iagttagelsesblik konstrueres og implikationer heraf.

2.2 Afhandlingens (poststrukturalistiske) syn på køn

Ligesom resten af afhandlingen tager afhandlingens syn på køn videnskabsteoretisk udgangspunkt i socialkonstruktivismen og er derudover inspireret af Judith Butlers (1986, 1990, 1993, 2007, Rosenberg 2007) poststrukturalistiske kønsperspektiv – som er inspireret af Foucault og hans genealogi – og i mindre grad af Dorte Marie Søndergaard (1996, 2007), der bygger videre på Butlers kønsperspektiv.

2.2.1 'Sex' vs. 'Gender'

I de seneste årtier har feministisk teori og dets syn på køn været præget af en skelnen mellem '*sex*' og '*gender*'. Begreber der bruges til at betegne henholdsvis det sociale køn, og det biologiske køn⁹ (Stormhøj 2004: 419). Teorier, der på denne måde skelner mellem biologiske og sociale køn, afviser kausale sammenhænge mellem disse, og gør dermed op med den kønnede og biologiske determinisme, der anskuer køn ud fra en generisk forståelse af, at 'mænd' og 'kvinder' har forskellig formåen og evner, udover de rent fysiske, alene i kraft af det køn, de tilhører (ibid.). I stedet anses det biologiske køn for prædiskursivt, forud for det sociale køn og bundet til kroppen, mens det sociale køn forstås som den sociale konstruktion af køn, der påføres de biologisk kønnede kroppe (Stormhøj 2004: 420f). Med andre ord er det biologiske køn, i.e. hvad der er 'mand'/'kvinde', 'naturligt' opdelt i 'mand'/'kvinde', mens meningen med hvordan 'mænd'/'kvinder' er, konstrueres inden for det sociale køn.

⁹ På eng. '*gender*' (socialt køn) og '*sex*' (biologisk køn). Både det biologiske og sociale køn opererer med en binær kønsforståelse.

2.2.2 Afhandlingens (poststrukturalistiske) syn på køn

Butler (1990, 2007, Rosenberg 2007) problematiserer en sådan opdeling af kønnet i et prædiskursivt, determineret biologisk køn og i et konstrueret socialt køn, og særligt at det sociale køn er mere socialt betinget end det biologiske køn. I stedet anser Butler køn for et historisk betinget socialt fænomen uden oprindelig kerne, der kan føres tilbage til naturlige/biologiske forskelle mellem 'mænd' og 'kvinder'. Det biologiske (binære) køn er ikke prædiskursivt, men derimod en forudsætning for at der kan konstrueres et socialt (binært) køn, der kan hævdes at være en afspejling af et biologisk køn. Det er igennem den diskursive produktion af det sociale køn, at der henvises til og produceres et biologisk køn, der i denne proces samtidigt etableres som prædiskursivt (ibid.). Med andre ord er konstruktionen af 'mande-' og 'kvindekroppe', i.e. et biologisk køn, forudsætningen for at der kan konstrueres mening om, hvordan 'mænd'/'kvinder' er, i.e. et socialt køn. Der findes altså intet prægivet, biologisk køn, som man er eller hvis status, man har adgang til, før man allerede er indskrevet i en kønsdiskurs¹⁰, og i sig selv er kroppe således ubegribelige (Søndergaard 1996: 46f). Som Butler forklarer det:

“We never experience or know ourselves as a body pure and simple, i.e. as our ‘sex’, because we never know our sex outside of its expression as gender. Lived or experienced ‘sex’ is always already gendered. We become our genders, but we become them from a place which cannot be found and which, strictly speaking, cannot be said to exist.” (Butler 1986: 39).

I afhandlingen afviser jeg derfor – ligesom Butler – at skelne mellem et prædiskursivt biologisk køn og et diskursivt socialt køn, men anser i stedet begge disse for produkter af den samme diskursive kønskonstruktion.

2.2.3 Genkendeligt køn, performativitet og magt

I stedet retter Butler (1990) sit fokus mod den sociale konstruktion af køn. På baggrund af en analyse af køn i tekster fra filosofien og psykologien¹¹, præsenterer Butler (1990) det kulturelt genkendelige køn¹². Herudfra viser hun, at det genkendelige køn er konstrueret af bestanddelene '*biologisk køn*', '*socialt køn*', '*begær*' og '*seksuel praksis*'¹³, og at der skal

¹⁰ Diskurser kan defineres som et sæt af historisk og socialt specifikke ytringer, forestillinger etc., der skaber en forståelsesramme, der afgrænser hvad der er muligt at sige og gøre i relation til køn i en given social kontekst (Rasborg 2004: 348f).

¹¹ Præmisserne for det genkendelige køn går ud over de analyserede tekster (Søndergaard 1996: 21).

¹² Herefter blot og bart genkendeligt køn.

¹³ I denne afhandling vælger jeg at se bort fra '*seksualitets*' (også betegnet '*seksuel praksis*') og '*begærs*' begrebet hos både Butler (1990, 2007) og Søndergaard (1996).

være en særlig distinkt sammenhæng mellem disse bestanddele, før et køn er genkendeligt i en given social kontekst (Butler 1990, Rosenberg 2007). Sammenhængen mellem disse bestanddele betegner Butler (1990: 42f) for den *'heteroseksuelle matrice'*, fordi denne på en og samme tid repræsenterer den genkendelige måde at være kvinde eller mand på i en given social kontekst, og samtidigt fremmer heteronormativiteten; altså normen om en heteroseksuel sammenhæng mellem det genkendelige køns bestanddele. Med andre ord må 'kvinder' (biologisk køn) gøre deres køn på en 'feminin' måde (socialt køn) for at blive genkendt som 'rigtige' kvinder, og afviger de fra det 'genkendelig køn' bliver de ugenkendelig og ekskluderet herfra; altså ikke længere en genkendelige kvinder (Butler 1993: 225).

En central pointe hos Butler (1990, 1993, Rosenberg 2007) er, at køn er *'performativ'*¹⁴. Performativer skal forstås som de gentagne og citerende praksisser, hvorigennem diskursen producerer det selvsamme, som den benævner (Butler 1993: 2). For at citere Butler:

“[G]ender proves to be performative – that is constituting the identity that is purported to be. In this sense, gender is always a doing, though not a doing by a subject who might be said to pre-exist the deed [...] There is no gender identity behind the expression of gender [...] identity is performatively constituted by the very ‘expressions’ that are said to be its results.” (Butler 1999: 33)

Performativet *'interpellerer'*¹⁵ på en særlig måde en distinkt subjektposition, et genkendeligt køn, hvortil selvsamme performativer opstiller bestemte forventninger til, hvordan køn skal udføres ud fra den pågældende subjektposition, for at blive genkendt som indtagende denne subjektposition i en given social kontekst. Fordi performativet citerer, benytter det sig samtidigt af en bestemt historik, en diskurs, der sætter rammerne for det enkelte individs kønsliggørelse; altså hvordan køn skal gøres for at blive genkendt i en given social kontekst (ibid.). Interpelleringsprocessen foregår ved, at kønsliggørelsen gentages igen og igen, hvorved den opnår autoritet og som modsvar skal citeres og bekræftes. Gennem gentagelsen og citationen får kønsliggørelsen karakter af en norm/naturlighed; en autoritet, der tages for givet og som sætter betingelserne for, hvad der er et genkendelig/ugenkendelig, typisk/atypisk kønssubjekt (Butler 1993: 90f). Kun ved at gøre og blive sit køn i

¹⁴ Butler er her inspireret af John L. Austin (1965), som opererer med forskellige talehandlinger, der i dét øjeblik, de artikuleres, udfører det, de siger. På samme måde dækker performativer over udsagn, der ved at blive sagt udfører den handling, udsagnet angiver. Eksempelvis udsagnet *"Du er hermed anholdt."* Begrebet *'performativ'* oversættes til *kønsliggørelse*. Begreberne bruges synonymt.

¹⁵ *'Interpellation'* (anråbe) er måden hvorved subjekter diskursivt produceres. Igennem interpellation forbindes individer med diskursen, og ved at agere i overensstemmelse med anråbet genkender subjektet sig som det interpellerede og indtager den interpellerede subjektposition. Butler er her inspireret af Althusser.

overensstemmelse hermed, kan man genkendes som det selvsamme genkendelige køn, man på en og samme tid reproducerer. På denne måde opnår performativet autoritet og kommer til at fremstå som det 'naturlige' køn (ibid.). Performativet, og dets interpellation af køn, sætter således betingelserne for skabelsen af det kønnede subjekt på én bestemt og ingen anden måde, nogle betingelser uden hvilket subjektet ikke ville kunne fremtræde genkendeligt. Kønsliggørelsen er derved både produktiv og konstitutiv; den både skaber og sætter grænser. Som Søndergaard formulerer det:

”Køn er noget, vi konstrueres gennem, og som konstruerer vore kroppes betingelser for væren og fremtrædelse. Køn er noget, vi alle gør som kulturelle gentagelser og citater.” (Søndergaard 1996: 43).

For afhandlingen betyder denne kønsforståelse, at køn ikke anses for noget man *er*, men som noget man på en og samme tid både *gør* og *bliver* og til hvis udførsel og tilblivelse, der er knyttet bestemte forventninger, afhængig af betingelserne for den diskursive subjektposition kønnet gøres og bliver ud fra. For de kvindelige mellemledere betyder dette, at hvis de vil genkendes som kvinder, skal de *gøre* og *blive* deres køn i overensstemmelse med de forventninger til kønsfremføringer, der er knyttet til den genkendelige kvindelige subjektposition; forventninger som gennem deres kønsliggørelse citeres, bekræftes, reproduceres og dermed tildes autoritet. På denne måde er et performativ mere og andet end blot en fremførelse af køn. Det er også en samtidig handling, og det sociale køn – i.e. genkendelige køn i en given social kontekst – ligger i selve performativet (Butler 1993: 232).

Køn har således intet at gøre med 'det indre', men er i stedet noget 'ydre', der producerer noget indre, og som virker magtfuld, fordi det ydre fremstår naturligt uden at være det og samtidigt sætter betingelserne for udfoldelsen af det indre (Butler 1990: 171). Køn er således en magtfuld social kategori og Butler sammenligner af samme årsag performativitet med Foucaults magtbegreb (Foucault 2002, Heede 2003). Igennem gentagne itale- og ipraksissættelser, i.e. kønsliggørelser, italesættes der en distinkt kønnet subjektposition med dertilhørende forventninger, som skal citeres for at en given fremføring kan indtage den genkendelige kvindelige subjektposition, hvorved selvsamme kønnede subjektposition reproduceres, opnår autoritet og virker disciplinerende, fordi den skal citeres og reproduceres for at blive genkendt. Som Stormhøj formulerer det:

”Det, som betragtes som sandheden om kønnet, er at forstå som resultatet af en vellykket hegemoniseringsbestræbelse samtidigt med, at denne sandhed på pragmatisk vis tjener til den fortsatte opretholdelse af hegemoniet.” (Stormhøj 2004: 486).

Køn er altså en magtfuld social konstruktion, som konstruerer sig selv som naturlig og prædiskursiv uden at være det, interPELLerer subjekter og virker magtfuldt på disse ved at sætte betingelserne for deres kønsliggørelse gennem at strukturere, hvad der er genkendelig/ugenkendelig, inkluderet/ekskluderet, normalt/afvigende i forhold til at være 'kvinde'/'mand' (Foucault 2002, Heede 2003, Butler 1990, Stormhøj 2004).

2.2.4 Sammenfatning af afhandlingens syn på køn

I dette afsnit har jeg med udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk syn på køn, og med inspiration fra et poststrukturalistisk kønsperspektiv, vist, at afhandlingen ikke anser køn for bundet til noget 'naturligt' eller værende noget, der kan føres tilbage til 'urkvinder/urmænd'. I stedet anlægger afhandlingen et performativt syn på køn: Køn er ikke noget man er, men noget man bliver og gør. I afhandlingen anses køn, tillige med ideen om, at der overhovedet skal være et (binært) køn, for en historisk betinget social konstruktion, der virker magtfuld på individet i forhold til at definere, hvordan man skal *gøre* og *blive* sit køn for at blive genkendt som det køn, man af kønskategoriene er hvervet til *at være*. Selvsamme kønsliggørelse reproducerer samtidigt disse køns kategorier ved at gentage dem, hvorved de opnår autoritet som noget naturligt, som en norm, hvilket skjuler deres socialt betingede og kontingente natur.

For at understrege, at køn er konstrueret, og at de biologiske betydninger af køn er diskursive konstruktioner, der bruger kroppen, betegner Søndergaard (1996) 'mænd' og 'kvinder' som henholdsvis 'mandligt kropsmærkede' og 'kvindeligt kropsmærkede'. Selvom jeg er enig i denne betragtning, og den stemmer overens med afhandlingens syn på køn, vælger jeg dog alligevel at bruge betegnelserne mænd og kvinder i denne afhandling, da jeg finder det forstyrrende for formidlingen og forståelsen af afhandlingen, hvis jeg skal gøre Søndergaard kunsten efter, eller fortsat bruge anførselstegn omkring begreberne mand og kvinde. Dette ændrer dog ikke at den i dette afsnit præsenterede forståelse af og syn på køn, er styrende for afhandlingens syn på køn og forståelse af begreberne kvinde og mand.

2.3 Hvad er meningsskabelse?

I dette afsnit vil jeg fortsætte afhandlingens videnskabsteoretiske diskussion og præsentere den referenceramme, der former afhandlingens forståelse af meningsskabelse. Jeg vender derfor blikket mod den amerikanske organisationsteoretiker Karl E. Weicks (1995, Weick et

al 2005), hvorudfra jeg vil vise, hvad meningsskabelse¹⁶ er, og hvordan denne finder sted.

Ifølge Weick (1995) skal meningsskabelse forstås som den konstante proces, hvorigennem den stadige strøm af informationer, der møder os i vores hverdag, ordnes og reduceres til meningsgivende og forståelige begivenheder. Weick beskriver meningsskabelse på følgende måde:

“[...] sensemaking is about such things as placement of items into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding, and patterning.” (Weick 1995: 6).

Sensemaking dækker over de subjektive processer, der foretages, når man tillægger oplevelser, hændelser m.m. mening. Står man over for en hændelse eller begivenhed, som ikke stemmer overens med de forventninger, man har til situationen – forventninger som er fremkommet gennem tidligere sensemakingprocesser – sker der en sensemakingproces, hvorigennem man forsøger at opretholde og/eller genoprette en verdensforståelse ved at skabe mening af hændelserne på en forståelig og håndgribelig måde. Som Weick forklarer det:

“To engage in sensemaking is to construct, filter, frame, create facticity, and to render the subjective into something more tangible.” (Weick, 1995: 14).

Sensemaking handler altså om at skabe mening i situationer, som fremstår meningsløse ved at indsætte de mange subjektive indtryk i en forståelsesramme, og derudfra konstruere en håndgribelig mening om det omkringliggende og skabe mening. Fordi meningsskabelsesprocessen sker ofte og derfor rutineret, foregår den ofte ubevidst for meningsskaberens selv. Konstruktionen af køn er et eksempel på en sådan sensemakingproces, hvor de mange indtryk, en person afgiver, indsættes i en kønnet forståelsesramme, hvorudfra der kan skabes mening omkring personens køn. En proces der oftest foregår ubevidst, og som først bliver bevidst i det øjeblik den udfordres, eksempelvis hvis man møder en person, der udfordrer ens hidtidige forståelsesramme af, hvad der giver mening som kvinde. Weick beskriver meningsskabelsesprocessen. Denne proces indebærer ikke et endegyldigt meningsprodukt, og den skabte mening er konstant åben for ny meningskonstruktion. Meningsskabelse skal derfor ses som en konstant, kreativ proces, hvorigennem meningsskaberens selv medproducerer det, der skabes mening omkring. For at citere Weick:

¹⁶ Weick (1995, Weick et al 2005) bruger begrebet 'sensemaking', som kan oversættes til 'meningsskabelse'. Begreberne bruges synonymt.

”Sensemaking is about the ways people generate what they interpret.”
(Weick 1995: 13).

Weick (1995: 13f) betegner dette for ‘*authoring*’. Sammen med begrebet ‘*enactment*’, som uddybes nærmere nedenfor, beskriver *authoring* meningsskabelsens socialkonstruktivistiske karakter og åbner afhandlingens analytiske blik for, at de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse er en aktiv proces, hvorigennem de selv (om end ofte ubevidst) vedtager, hvad der dannes mening omkring og hvordan, samt hvilke fremtidige handlinger meningsskabelsen muliggør.

Ud fra Weicks sensemakingperspektiv forstår afhandlingen derfor meningsskabelse som en fortløbende proces, hvorigennem mennesker kan skabe mening ud af komplekse situationer og omgivelser, og som resulterer i en midlertidig, fikseret mening, indtil der skabes ny (ikke nødvendigvis anderledes) mening, næste gang der meningsskabes.

2.3.1 Hvad karakteriserer meningsskabelse?

Ifølge Weick (1995: 18f) har sensemakingprocessen 7 karakteristika.

- Fordi sensemaking er kompleks og informationsmængden nærmest uendelig, fokuserer meningsskaberer på udvalgte dele af den omgivende verden. Disse er elementer eller begivenheder, der udvælges fra omgivelserne og som bruges til at danne mening om en situation som helhed. Weick betegner disse *cues*, eller stikord. Udvælgelsen af cues er influeret af ens mentale modeller. Eksempelvis vil én kvindelig mellemlæder muligvis betone andre cues end en anden kvindelig mellemlæder. Udvælgelsen af cues er med til at bestemme, hvordan omgivelserne fremstår for ens bevidsthed, idet cues leverer byggestenene til den meningsskabelse, hvorigennem omgivelserne konstrueres.
- Igennem meningsskabelsen er meningsskaberer aktiv *medproducent af de omgivelser*¹⁷, som sætter rammerne for deres handlinger. Dette er, hvad begrebet ‘*enactment*’ dækker over. Igennem denne afhandling er både de kvindelige mellemlædere og jeg med til at skabe de omgivelser, vi hver især skaber mening omkring; de igennem deres fortællinger, mig igennem min analytiske forståelse heraf.
- Sensemaking er *forankret i konstruktionen af identitet*. Som Weick forklarer det:

¹⁷ På eng. *enactive of a sensible environment* (Weick 1995: 18).

”What a situation means is defined by who I become while dealing with it or what and who I represent.” (Weick 1995: 24).

Identitetskonstruktionen i sensemakingprocessen skal opfylde tre behov: Opretholde en positiv kognitiv og affektiv person, fremstille denne person som kompetent og velfungerende, og sikre oplevelse af sammenhæng i identiteten (Weick 1995: 24f). Identitetskonstruktionen er central for sensemaking, idet den bestemmer, hvorudfra meningsskabelsen finder sted, og hvem der meningsskaber. Eksempelvis vil en situation give forskellig mening afhængig af, om ens identitet i situationen er mor, kone, medarbejder eller mellemlider.

- Sensemaking er *social*. Ifølge Weick hænger menneskelig tænkning og socialt virke uløseligt sammen, og det sociale er altid til stede i sensemakingprocessen som publikum for meningsskabelsen, og meningsskabelsen influeres af publikums forventede reaktion - hvad enten dette publikum er mentalt forestillet eller fysisk tilstedeværende (Weick 1995: 38). Dette betyder, at meningsskabelsen er følsom overfor, hvordan andre (forestillet eller oplevet) forholder sig til ens meningsskabelse.
- Sensemaking er en *retrospektiv* proces. Meningsskabelse sker bagudrettet, fordi vi kun kan forstå det, der allerede er passeret – hvad enten det er passeret som en forestilling i tanken eller fysisk oplevet. Man kan således ikke skabe mening omkring noget, der endnu ikke er sket. Fordi det retrospektive blik sker i en specifik kontekst, influerer konteksten den retrospektive meningsskabelse. Med andre ord influerer nutiden meningsskabelsen om fortiden. For denne afhandling betyder dette, at de kvindelige mellemlideres aktuelle situation influerer deres meningsskabelse. En periode med et stresset forhold mellem arbejde og familieliv kan derfor påvirke den retrospektive meningsskabelse.
- Sensemaking er en *fortløbende* proces, som foregår konstant, ofte rutineret og ubevidst, mens man forsøger at skabe mening i en kompleks omverden. Sensemaking ender således aldrig med ét endegyldigt produkt; én sand mening.
- Sensemaking er drevet af *flertydighed frem for nøjagtighed* og handler om at opnå tilfredsstillende meninger for at få ens liv og handlinger til at fremstå rationelle. Weick siger det på denne måde:

“Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing.” (Weick et al 2005: 409).

Hvis man skal rumme tilstrækkelig med information for at finde frem til sand

viden, vil ens meningskabelse blive handlingslammet, fordi den nødvendige informationsmængde vil overstige ens mentale kapacitet. Derfor er en plausibel mening tilfredsstillende indtil ny mening fremkommer. For mening kan altid forandres og blive mere plausibel og/eller nøjagtig. På denne måde opererer Weick med samme forhold til objektiv viden som socialkonstruktivismen, omend han kommer frem til dette som et praktisk problem, og ikke som et metateoretisk standpunkt.

I praksis er sensemaking en kompleks proces, hvor alle 7 karakteristika knyttes sammen på en plausibel og sammenhængende måde igennem den konstante konstruktion af meningsfulde fortællinger, som kan initiere fremtidig handling. Det som Weick kalder en god historie:

”In short, what is necessary in sensemaking is a good story.” (Weick 1995: 61).

Hos Weick (1995, Weick et al 2005) udtrykkes mening således igennem fortællinger, og det er herigennem, at begivenheder ordnes til logiske sammenhænge, der reducerer verdens kompleksitet og skaber mening i og om denne. Gennem fortællinger sættes meningskabelse i forbindelse med en mere overordnet ramme, som giver mulighed for at skabe mening gennem et allerede eksisterende ordforråd bestående af erfaringer og sekventialitet (Weick 1995: 127). Med andre ord leverer allerede eksisterende fortællinger byggestenene til nye fortællinger. For afhandlingen betyder det, at det er gennem fortællinger, at de kvindelige mellemledere skaber de omgivelser, der udgør deres omverden, og som sætter rammerne for deres meningskabelse og handlinger, samt at disse fortællinger trækker på allerede eksisterende fortællinger fremkommet gennem tidligere sensemakingprocesser.

Med udgangspunkt i Weicks sensemakingperspektiv har jeg i dette afsnit vist, hvordan afhandlingen forstår meningskabelse som en kompleks proces, hvorigennem mening skabes, og at den skabte mening udtrykkes gennem fortællinger. Fortællinger gøres derfor til afhandlingens epistemologiske præmis og bliver det blik, som jeg ligger til grund for afhandlingens hovedanalyse. Det betyder, at afhandlingen udfylder socialkonstruktivismens tomme ontologi med en narrativ ontologi, hvor genstandsfeltet fremkommer som en serie af fortællinger, der samlet set anses som et udtryk for de kvindelige mellemlederes meningskabelse. I næste afsnit vælger jeg derfor at vende blikket mod narrativitetsteorien og dens analytiske redskaber til at analysere fortællinger, som jeg finder velegnede til analyser af (meningskabende) fortællinger.

2.4 Hvordan kan meningsskabelse analyseres?

Narrativitetsteori¹⁸ beskæftiger sig – ligesom Weick – med fortællinger (Pedersen 2005). Inden for narrativitetsteori finder meningsskabelse sted gennem '*narrativer*'¹⁹ – i form af fortællinger, forklaringer, myter, begrundelser for handlen m.m. – der organiserer erfaringer og minder om det passerede. Narrativer fortælles for, at man kan forstå sig selv såvel som de mennesker og omgivelser, der er omkring en. På denne måde er narrativer en fundamental del af menneskelig handling, tankemåde og væren – og meningsskabelse (Søderberg 2003: 8f). En narrativ tilgang gør det muligt at iagttage, hvordan bestemte konstruktioner kan findes og genfindes hos kvindelige mellemledere i deres fortællinger. For denne afhandling betyder dette, at kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger kan struktureres ud fra deres indbyrdes relation. Både fra et integrerende perspektiv (er fortællingerne ens?), et differentieringsperspektiv (er de forskellige?) og et fragmenterende perspektiv (eller måske modstridende?) (Martin 1992, Søderberg 2003). Til at analysere de kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger har jeg valgt at inddrage to analytiske redskaber fra narrativitetsteorien: Henholdsvis Algirdas Greimas' aktantmodel (1974, Søderberg 1997, 2003) og Yiannis Gabriels (2000) genrefortællingsperspektiv. I det følgende vil jeg præsentere disse.

2.4.1 Aktantmodellen

Algirdas J. Greimas' aktantmodel tager udgangspunkt i antagelsen om at al kommunikation er narrativ og kan struktureres ud fra en aktantmodel (Greimas 1974: 287, se figur 1). Aktantmodellen er udviklet af Greimas med henblik på, at kunne analysere de underliggende strukturer i fortællinger og er strukturel, idet den beskriver relationerne mellem forskellige fænomener og ikke hovedsageligt fænomenerne selv. Antagelsen er, at det er disse strukturer der former fortællingens plot; altså hvordan forskellige begivenheder knyttes sammen til en sammenhængende og meningsskabende fortælling, der forklarer hvorfor noget sker. Som Søderberg forklarer det:

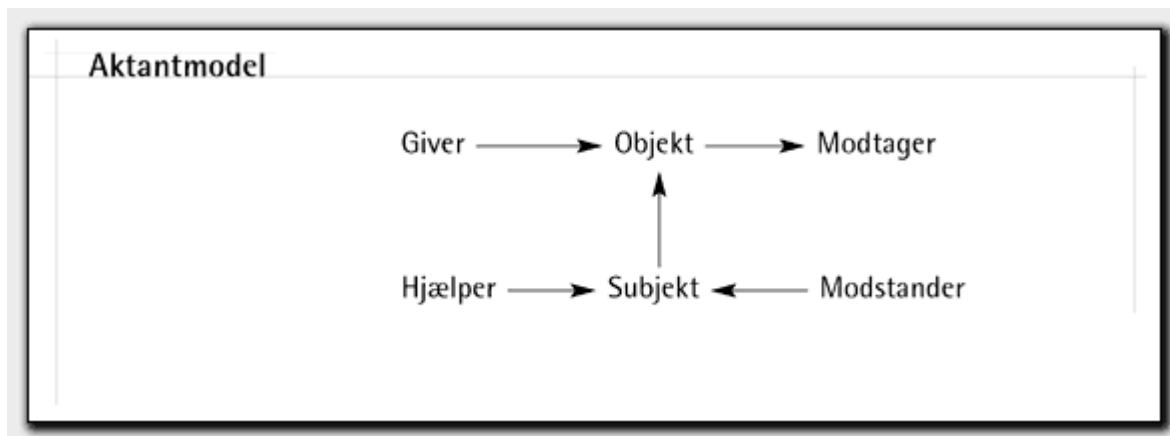
“When a narrator tells of an event, he or she relates the event to a human project and thereby integrates it into a plot structure, making it understandable from a certain point of view and in a particular context. The basic question concerning plot structure is: why does this happen?” (Søderberg 2003: 9).

¹⁸ Narrativitetsteori anses ikke som en del af afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt, men som et analytisk redskab; et blik hvorigennem fortællinger iagttages, og præsenteres derfor som analytisk værktøj.

¹⁹ Begreberne '*narrativ*' og '*fortælling*' bruges synonymt.

Plottet er essensen af historiens begivenhedsforløb, som det fremstår for fortællingens hovedperson, og fortællingens plot producerer bestemte positioner og relationer. Aktantmodellen beskriver disse roller og relationer, og deres tildelte rettigheder. Selvom fortællinger er bygget op omkring begivenheder, medtager fortællinger ikke alle begivenheder (Søderberg 2003: 9). Når man producerer en fortælling og dens plot, udvælger man samtidig både de begivenheder, der skal karakterisere fortællingen, og fortællingens sekventialitet, der samler de udvalgte begivenheder til et meningsfuldt hele, hvilket som vist i forrige afsnit ligeledes kendetegner meningsskabelse, og på denne måde ses der en parallel mellem Greimas' aktantmodel og Weicks meningsskabesperspektiv.

Aktanterne i aktantmodellen er ikke nødvendigvis personer (Greimas 1974, Søderberg 1997, 2003). Det kan også være fysiske objekter (eksempelvis maskiner eller teknologier), institutioner (eksempelvis lederrollen), organisationer, forestillinger (eksempelvis at gøre det godt) etc. Det er således kun fortællerens fantasi og italesættelse af aktanter, der sætter grænserne for, hvilke aktører der kan indtage aktantroller. På denne måde har aktantmodellen blik for, hvordan meningsskaberer konstruerer sin omverden i kraft af, hvordan meningsskaberer udfylder aktantmodellens aktanter med aktører; hvad enten disse aktører udgøres af subjekter eller objekter. Aktantmodellen ser ud som følger:



Figur 1: Greimas' aktantmodel (Scoop 2007)

Som det fremgår af ovenstående figur er der en række forskellige aktantroller i aktantmodellen, som jeg kort vil præsentere. Ifølge Greimas (1974) har fortællinger et *subjekt*, (eller en hovedperson), som stræber efter et *objekt* (eller et mål), og som er omgivet af en række forskellige aktanter. En eller flere *hjælpere* eller *modstandere* kan henholdsvis assistere eller modarbejde hovedpersonen i dennes stræben efter objektet (Greimas 1974: 284). Objektet gives bort af en *giver*, som ofte betegnes som en abstraktion (eksempelvis hårdt arbejde, erfaring etc.) frem for en person (eksempelvis en chef etc.), og giveren er

den/det, der kan give hovedpersonen opnåelse af målet (Søderberg 2003: 12). Hvordan fortælleren i sin fortælling italesætter giveren er interessant, da det fortæller noget om, hvem der i fortællingen anses som værende i besiddelse af og i stand til at videregive objektet. Derfor betegnes giverrollen ofte magtrollen i stedet, idet giveren har magt til at give objektet til subjektet (ibid.). Hvis hovedpersonen opnår målet, overgår objektet fra giveren til *modtageren*, der ofte, men ikke nødvendigvis altid, er identisk med hovedpersonen selv (Greimas 1974: 286). Af aktantmodellen fremgår ligeledes de interne relationer mellem aktanterne. Modellens nederste horisontale akse betegnes konfliktaksen, fordi denne akse viser, hvilke konflikter fortællingen italesætter for hovedpersonen i dennes stræben efter fortællingens objekt, mens den midterste vertikale akse betegnes begærsaksen, da den viser, hvem der i fortællingen begærer hvad (Greimas 1974: 284f).

Aktantmodellen kan bidrage til afhandlingens hovedanalyse ved at vise, hvordan fortælleren i fortællingen etablerer plot, udfylder fortællingens forskellige roller og deres indbyrdes relationer. Altså hvordan de kvindelige mellemledere udvælger begivenheder og sekventialitet, og gennem deres fortællinger aktualiserer aktanter, konstruerer plot og italesætter eksempelvis magt, begær og konflikter i deres fortællinger.

2.4.2 Genrefortællinger

Ud over aktantmodellen har jeg valgt at inddrage Yiannis Gabriels (2000) genrefortællingsperspektiv. Ifølge dette perspektiv konstruerer fortælleren komplekse narrative konstruktioner ud af relativt simple hændelser, hvorved der sker en symbolsk tilskrivelse af mening til hændelser, der forklarer, hvorfor noget er passeret, og hvilke følelser det passerede bevirker hos fortælleren.

Gabriel distingverer mellem fire genrefortællinger, eller blot og bart genrer; henholdsvis *komiske-, tragiske-, helte/episke og romantiske* fortællinger (Gabriel 2000: 44f, se figur 2). Det er inden for disse genrer, at man finder komedier, tragedier, helte- og romantiske fortællinger, der er befolket af helte, skurke, elskende, tragiske figurer m.fl. Selvom disse genrer kan kombineres til forskellige undergenrer som eksempelvis tragikomedier, romantisk komedie etc., vælger jeg at tage udgangspunkt i de 4 førnævnte hovedgenrer i afhandlingens hovedanalyse. Hver genre fremstiller hovedpersonen på en bestemt måde ved at gøre brug af bestemte plot, poetiske metaforer, som eksempelvis motiver, kvaliteter hos hovedpersonen m.m., og ved at søge at fremkalde en følelsesladet respons hos lytteren (Gabriel 2000: 59f), eksempelvis ved at fortælleren selv udviser følelser som vrede, sorg etc. med henblik på. at få

lytteren til at opleve de samme følelser, som fortælleren giver udtryk for, for derved at opnå større sympati for fortælleren og dennes fortælling (ibid.). Genrer knytter således følelser, plot m.m. til fortællinger, der derved fremstår dybere, stærkere og mere magtfulde ved at vække følelser hos modtagerne, og fremstå troværdige (Gabriel 2000: 80f). Genrer muliggør at man gennem en analyse af fortællerens konstruktion af plot, karakterer, brug af følelser m.m. i fortællingen kan analysere, hvordan fortællingen knytter an til en genre.

Gabriel bidrager til afhandlingens hovedanalyse ved at gøre den følsom over for de kvindelige mellemlederes brug af plot, følelser m.m. i deres fortællinger. Hvor aktantmodellen kan vise hvad og hvorfor noget sker, kan genrer i tillæg hertil således vise, hvordan fortælleren forholder sig til det i fortællingen passerede, og hvilke følelser fortælleren bringer i spil i fortællingen. Nedenstående figur er en oversigt over de fire genrefortællinger. I det følgende vil jeg kort præsentere de fire genrer og deres centrale begreber.

Karakteristika	Komedie	Tragedie	Episk/helt	Romantisk
Hovedperson	Selvforskyldte offer, fjols	Uforskyldt offer	Helt	Det elskede
Andre karakterer	Fupmager	Skurk, støttende hjælper	Objekt der reddes, assistance, skurk	Gave giver, elsker, skadet eller syg person
Plot	Selvforskyldt ulykke, ulykke som velfortjent afstraffelse	Uforskyldt ulykke, traume	Opnåede resultater, ædel sejr, succes	Kærligheden sejrer ulykken overvindes af kærlighed
Dilemma/knibe	Ulykke, fejl, tilfældighed, gentagelse, det uforventede og uforudsete	Forbrydelse, ulykke, fornærmelse, skade, tab, fejl, gentagelse, ikke værdsat	Konkurrence, udfordring, prøvelse, mission, togt, offer	Gave, romantisk fantasi, forelskelse, gensidighed, genkendelse
Poetiske tropper	Forsynet, enhed, handling før, uheld, nægtelse af medvirken til den handling der har ført til ulykken, grundlæggende kvaliteter: opblæst, arrogant, forfængelig	Ond skæbne, skam, enhed, motiv (for skurken), grundlæggende kvaliteter: ædel, god, skurk, ond, modbydelig, uærlig	Handling, motiv, troværdighed, grundlæggende kvaliteter: ædelhed, mod, loyalitet, uselvvisk, ære og ambitioner	Følelser: kærlighed og omsorg. Motiv, troværdighed (værd at elske), grundlæggende kvaliteter: taknemmelighed, omsorg, kærlighed, sårbar, patetisk
Følelser	Munterhed, aggression had, hån	Sorg, medlidenhed, frygt, vrede, patos	Stolthed, beundring, nostalgi, misundelse	Kærlighed, omsorg, venlighed, generøsitet, taknemmelighed, nostalgi

Figur 2: Oversigt over genrefortællinger (Gabriel 2000:84-85 [egen oversættelse]).

Den komiske fortælling

Den komiske fortælling (Gabriel 2000: 51) handler om en hovedperson, som er et selvforskyldt offer eller et fjols. Fortællingen beskriver fortællerens reaktion på, at hovedpersonen er havnet i den pågældende situation. De basale narrative elementer i en komiske fortælling er en hovedperson, som selvforskyldt udsættes for en selvforskyldt ulykke eller en velfortjent ulykke som straf. Dette er ligeledes fortællingens plot. Hovedpersonen kan både være en individuel person, en gruppe eller en organisation, hvilket ligeledes gør sig gældende i de øvrige genrer. I komiske fortællinger vil følelser ofte være hån, munterhed, had eller aggression over for det selvforskyldte offer, der selv bærer skylden for sin ulykke, eller har gjort sig fortjent til afstraffelse i form af en ulykke.

Den tragiske fortælling

I tragiske fortællinger (Gabriel 2000: 47f) er hovedpersonen et uforskyldt offer. De basale narrative elementer i en tragisk fortælling er en hovedperson, som uforskyldt udsættes for en uforskyldt ulykke eller trauma. Dette er ligeledes fortællingens plot. Følelser i fortællingen vil ofte være sorg, medlidenhed, frygt, vrede eller patos i forhold til at det uforskyldte offers ulykke/trauma. Tragiske fortællinger ligner komiske fortællinger, idet de begge handler om menneskelig ulykke, der ofte sker som utilsigtet konsekvens af menneskelige handling. Forskellen mellem tragedier og komedier er, hvorvidt ulykken er hovedpersonens egen skyld eller ej, og om den er af så alvorlig karakter, at det går ud over, hvad hovedpersonen måtte forvente. Eksempelvis kan det være komisk, at Bernie Madoff går konkurs efter sin svindelsag, mens det omvendt er mere tragisk, at velmenende opsparende går konkurs på grund af Madoffs svindel. Forskellen mellem tragiske og komiske fortællinger er de følelser, der gøres brug af. Følelsen af, at *"Det har han/de rigtig godt af"* følger komedier, mens følelsen af *"Det er synd for ham/hende"* følger tragedier.

Helt/episk fortælling

I helte/episke fortællinger (Gabriel 2000: 44) er hovedpersonen en helt. De basale narrative elementer i helte/episke fortællinger er en hovedperson, som opnår resultater, succes eller en ædel sejr, hvilket ligeledes er fortællingens plot. Episke fortællinger fokuserer ikke på offerrollen, som de to foregående fortællinger, men på handling m.m. som sejre, overvundne udfordringer etc. I modsætning til de komiske og tragiske fortællinger er der i episke/helte fortællinger fokus på løsning af kriser igennem udvisning af mod, kraft og intelligens etc., og episke/helte fortællingerne gør brug af følelser som stolthed, beundring, nostalgi af og misundelse over heltens bedrifter.

Den romantiske fortælling

I den romantiske fortælling (Gabriel 2000: 42) er hovedpersonen den elskende. De basale narrative elementer i den romantiske fortælling er en hovedperson for hvem kærligheden sejrer og/eller overvinder en ulykke, og fortællingen beskriver reaktionen på kærlighedens sejr. Fortællingens plot omhandler romantisk kærlighed, tegn på kærlighed, omsorg osv. Tonen i disse fortællinger er blide med ømme følelser som kærlighed, omsorg, generøsitet, taknemmelighed og nostalgi. I romantiske fortællinger er der totalt fravær af konflikt, krise eller ulykke og følgelig deraf også af frygt. Derfor forekommer romantiske fortællinger i organisatoriske sammenhænge langt sjældnere end komiske, tragiske og heltefortællinger, og i stedet primært i fortællinger om eksempelvis familiære forhold, som eksempelvis kærlighed til et barn eller lignende.

2.5 Hvad betyder det (videnskabs)teoretiske udgangspunkt

Med udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang rettes fokus i denne afhandling primært mod kvindelige mellemlæderes meningsskabelse omkring deres avanceringsmuligheder. Afhandlingens blik, hvorigennem disse meningsskabende fortællinger fremkommer, tager udgangspunkt i Weicks sensemakingperspektiv, hvorudfra afhandlingen forstår meningsskabelse som udtrykt gennem fortællinger. Derfor har jeg valgt at lade fortællinger være afhandlingens epistemologisk præmis, eller med andre ord lade fortællinger være den linse, hvorigennem jeg iagttager empirien. Dette medfører, at afhandlingen udfylder socialkonstruktivismens tomme ontologi med en narrativ ontologi, hvorved genstandsfeltet fremkommer som en serie af fortællinger, der samlet set anses som et udtryk for de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse. Genstandsfeltet – kvindelige mellemlædere og deres meningsskabende fortællinger – er altså ikke ‘derude’, men fremkommer først for min erkendelse gennem det blik, som jeg vælger at iagttage ud fra, og hvis konditionering jeg i dette kapitel har præsenteret. Meningsskabelsesperspektivet åbner afhandlingens blik for, hvordan de kvindelige mellemlædere skaber mening gennem fortællinger, mens den narrative teori åbner blikket for, hvordan de meningsskabende fortællinger kan analyseres; i denne afhandling ud fra begreberne aktant, plot og genre.

Konsekvenserne for afhandlingens undsigelseskraft ved den valgte fremgangsmåde er, at denne afhandling kan hævde at sige noget om, hvordan kvindelige mellemlædere igennem fortællinger skaber mening, hvilken mening der kommer til udtryk igennem de kvindelige mellemlæderes meningsskabende fortællinger, sådan som disse træder frem for og igennem

afhandlingens iagttagelsesblik, samt konsekvenserne heraf for de kvindelige mellemlæderes fortællinger. Derimod tillader iagttagelsesblikket ikke, at afhandlingen kan hævde at sige noget om, hvorfor de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse fremkommer på denne måde. Derfor har jeg valgt at knytte afhandlingens hovedanalyse sammen med en diskursiv analyse (kapitel 5), hvori de kvindelige mellemlæderes meningsskabende fortællinger, ud fra den forståelse af kvinder i ledelse, som kommer til udtryk gennem deres meningsskabende fortællinger, indskrives i en diskursiv kontekst om kvinder i ledelse, der gør det muligt for afhandlingen at sige noget om, hvorfor de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse antager den pågældende form. På denne måde forsøger jeg i denne afhandling at imødekomme den valgte analysestrategiske fremgangsmådes begrænsninger ved at inddrage diskurser om kvinder i ledelse.

Kapitel 3:

Metodiske overvejelser

I dette kapitel vil jeg redegøre for afhandlingens valg af empiri. Dette vil jeg gøre ved at beskrive og diskutere de metodiske overvejelser forbundet med at indsamle og bearbejde afhandlingens empiri.

3.1 Sekundær og primær empiri

3.1.1 Sekundær empiri

Søgning efter og brug af sekundær empiri fandt sted i den indledende fase og begrænser sig til avisartikler, websites (som KVINFO, Charterets site etc.) og videnskabelige artikler, der handler om kvinder i ledelse, og som er brugt som inspiration og baggrund for udvælgelsen af afhandlingens primære empiri. Afhandlingens brug af den sekundære empiri er begrænset til afhandlingens indledning, der centrerer omkring den undren, søgningen i den sekundære empiri vakte, samt i det arbejde, der ligger forud for tilblivelsen af afhandlingens empiri.

3.1.2 Primær empiri

Fordi jeg har valgt at gøre fortællinger til epistemologisk præmis, er kvindelige mellemlederes fortællinger i fokus. Derfor har jeg valgt at lade den primære empiri bestå af interviews med kvindelige mellemledere fra forskellige organisationer inden for forskellige brancher og sektorer, for derved at indsamle kvindelige mellemlederes fortællinger omkring deres egne avanceringsmuligheder, og deres forståelse af kvinder i ledelse. De følgende afsnit vil redegøre for de metodiske overvejelser forbundet med indsamling og bearbejdning af afhandlingens *primære* empiri.

3.2 Valg af organisationer

Jeg har valgt at begrænse afhandlingens fokus til organisationer tilknyttet ”*Charter for flere kvinder i ledelse*”, søgningen i den sekundære empiri viste, at strukturelle forhindringer og/eller arbejdspladens modvilje mod kvinder i ledelse er en hyppig angivet årsag til

problemet med kvinder i ledelse. Ved at begrænse afhandlingen til organisationer, som er tilsluttet Chartret og dermed har forpligtet sig til at arbejde for at fremme kvinder i ledelse, søger jeg at undgå at strukturelle forhindringer og/eller modvilje mod kvinder i ledelse, kommer til at dominere de kvindelige mellemlæderes fortællinger, og samtidigt muliggøre at afhandlingen kan opnå en anderledes indsigt i emnet end kvinder i ledelse, end dem forundersøgelsen viste. Ellers ville afhandlingens bidrag til feltet om kvinder i ledelse risikerer at blive stærkt begrænset og mere eller mindre en gentagelse af det, som forundersøgelsen viste. Ydermere forventer jeg, at organisationer, som er positivt stemt over for flere kvinder i ledelse, har en højere andel af kvinder i ledelse²⁰ og – sammenholdt med deres positive indstilling til kvinder i ledelse – større velvilje i forhold til at medvirke i denne afhandlings undersøgelse.

Samtidigt ønsker jeg at opnå indblik i meningsskabelsen blandt kvindelige mellemlædere på tværs af brancher, sektorer, organisationsstørrelser og andel af kvinder i organisationen, da statistikkerne omkring kvindelige ledere, som nævnt i indledningen, eksempelvis viser forskel mellem kvinder i ledelse mellem den offentlige og private sektor. Derfor kontaktede jeg et varieret udvalg af Charterets medlemsorganisationer, hvoraf nogle var domineret af mænd, andre af kvinder og andre igen havde en mere lige kønsfordeling²¹. Af praktiske hensyn har jeg fravalgt organisationer uden for Storkøbenhavn (ca. 1/3 af charterets medlemsvirksomheder (Charter 2010e)). I alt har jeg kontaktet 35 virksomheder, hvoraf:

- 7 meldte positivt tilbage,
- 5 meldte negativt tilbage og
- 22 udlod at melde tilbage.

Særligt de offentlige organisationer viste sig svære at komme i kontakt med, og meget symptomatisk mislykkedes det eksempelvis, trods gentagne henvendelser til forskellige kontaktpersoner, at få kontakt til Ligestillingsministeriet, der står bag ”*Charter for flere kvinder i ledelse*”.

Resultatet af forespørgslerne blev, at jeg fik skabt kontakt til 7 forskellige organisationer af varierende størrelser, inden for forskellige brancher, på tværs af den offentlige og private sektor og med varierende kønsfordeling. Eksempelvis er Forsvaret Danmarks største

²⁰ Dermed antager jeg samtidigt, at disse organisationer arbejder for flere kvindelige ledere, som deres tilslutning til Charteret forpligter dem til, og at der således ikke sker en ’dekobling’ mellem handling og ord. Dekobling er når organisationer formelt adopterer adfærd uden at dette medfører praktiske forandringer; altså dekobling mellem formel og uformel adfærd (Meyer & Rowan 2006). Med andre ord at sige et, men gøre noget andet.

²¹ Disse informationer er fundet gennem informationssøgning på organisationernes hjemmesider.

arbejdsplads med mere end 30.000 ansatte, mens JobIndex beskæftiger under 100 ansatte. De syv organisationer er (branche- og sektorangivelse²² (privat/offentlig) er angivet i parentes):

- Altea (IT/privat),
- JobIndex (IT/service/privat),
- Post Danmark (Industri/service/privat & offentlig),
- Forsvaret (Service/offentlig),
- Lægemiddelstyrelsen (Service/forskning/offentlig),
- Irma (Detailhandel/privat) samt
- DR (Underholdning/offentlig).

3.3 Undersøgelsesdesign: Interviewteknik og -metode

Afhandlingens undersøgelsesdesign er udarbejdet med inspiration fra Steinar Kvaales (2002) tilgang til kvalitative forskningsinterview. Jeg har valgt at indsamle empirien ved hjælp af semistrukturerede kvalitative forskningsinterviews. Formålet med en sådan interviewform er at beskrive og forstå på forhånd udvalgte temaer i den verden, respondenterne oplever, samtidigt med at bevare åbenhed over for flertydighed og kompleksitet, samt bevare muligheden for at tilpasse interviewet den specifikke situation. Interviewformen er kendetegnet ved, at der søges indsigt i respondentens verdensforståelse ved at gøre brug af åbne, meningssøgende spørgsmål, som lægger op til at respondenterne svarer uddybende og fyldestgørende. Fordelen ved denne interviewmetode er, udover at den er meningssøgende, at den giver mulighed for at komme i dybden med respondentens fortællinger ved at spørge ind til deres udtalelser, samtidigt med at interviewets struktur sikrer, at jeg får afdækket de områder, jeg på forhånd finder interessante. På denne måde er både respondenterne og jeg med til at konstruere indholdet af interviewet, hvorved der skabes en passende balance mellem struktur og åbenhed. Den valgte interviewform er derfor velegnet til meningssøgende undersøgelser som denne afhandlings.

3.3.1 Tematisering

Undersøgelsen har til formål at undersøge de kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger omkring deres avanceringsmuligheder, samt forståelse af kvinder i ledelse. Interviewene tager udgangspunkt i en til formålet udarbejdet interviewguide²³. Brugen af en

²² Opdelt er ud fra respondenternes placering af egen virksomhed.

²³ Se bilag 2 ”Interviewguide”.

interviewguide sikrer en ensartethed i de temaer, den enkelte respondent spørges ud fra, og at interviewene ikke bevæger sig unødigt væk fra de på forhånd udvalgte temaer og ind på områder, som er irrelevante for denne afhandlings undersøgelse, som eksempelvis fortællinger om organisationens produkter m.m.. Temaerne i interviewguiden er ”Praktiske spørgsmål” (introduktion af respondenter), ”Arbejde & privatliv”, ”Lederjobbet & privatlivet”, ”Konflikter & karriere”, ”Arbejdsfordeling i hjemmet” samt ”Afrunding”, og hvert tema har flere afsøgende underspørgsmål²⁴. Spørgsmålene er åbne (typisk hv-spørgsmål; i.e. hvad, hvorfor, hvordan osv.), der muliggør at respondenterne svarer uddybende og afdækkende. Formålet med temaerne og deres underspørgsmål er at skabe en struktur og nogle rammer, hvor inden for respondenterne kan skabe deres fortællinger, samtidigt med at sikre en ensartet viden om respondenterne, deres situation og forhold, som kan være brugbart i den videre analyse af de kvindelige mellemlederes meningsskabelse. Ud over de temaer og områder, som jeg på forhånd finder interessante, tillader den åbne struktur og de åbne spørgsmål som tidligere nævnt, at respondenterne kan bevæge deres fortællinger ind på områder, som respondenterne selv finder relevante, men som jeg ikke spørger ind til.

3.3.2 Design: Udvalgelse og præsentation af respondenterne

Design handler om at forklare, hvilke respondenter der er udvalgt og hvorfor. Som tidligere nævnt har jeg udvalgt 7 forskellige organisationer, hvor inden for jeg vil udvælge kvindelige mellemledere som objekter for undersøgelsen. Kontakten til disse kvindelige mellemledere er i alle tilfælde formidlet gennem henvendelse til kontaktpersoner, enten i organisationens HR-afdeling eller direktion, som herefter opfordrede kvindelige mellemledere i organisationen til at medvirke i afhandlingens undersøgelse. I takt med at de primære kontaktpersoner videreformidle kontaktoplysninger på de kvindelige mellemledere, kontaktet jeg dem. Fordelen ved denne fremgangsmåde er, at andre i organisationen såvel som respondenterne selv, anser respondenterne for mellemledere, hvorved jeg ikke behøver fokusere på den svære verificering af dette.

Jeg har søgt én respondent fra to forskellige afdelinger i hver organisation, og kun i et enkelt tilfælde var dette ikke muligt, idet kun én respondent ønskede at deltage. Jeg har udvalgt respondenter i alderen 25-45 år, da jeg ønsker at inkludere samspillet mellem familieliv og karriere i undersøgelsen af respondenternes meningsskabelse af deres avanceringsmuligheder, da min forundersøgelse indikerede at work-life balancen spiller en

²⁴ Se bilag 2, ”Interviewguide”, for en gennemgang af hver enkelt temas underspørgsmål.

central rolle for kvinders lyst til at avancere, og fordi jeg samtidigt formoder at tanker omkring dette er særlig aktuelt inden for en aldersgruppe, hvor kvinder normalt kan få børn. I alt udvalgte jeg 13 kvindelige mellemledere fra de 7 organisationer som respondenter. Nedenstående er en kort præsentation af de 13 respondenter. Af hensyn til respondenternes anonymitet er deres navne opdigtede, og deres titler m.m. anonymiseret.

- Nina (se bilag 3) er i slutningen af 30erne, enlig mor til 2 hjemmeboende yngre børn og har en kæreste, som hun ikke bor sammen med. Hun har en ungdomsuddannelse og erfaring fra flere forskellige brancher og organisationer, før hun for mere end 15 år siden startede i den nuværende organisation. Her er hun løbende blevet forfremmet. Senest til en mellemlederstilling på niveauet under direktionsniveau.
- Bente (se bilag 4) er i midten af 30erne, enlig og har ingen børn. Hun har en kort videregående uddannelse og har været i flere forskellige organisationer inden for samme branche, før hun for ca. 5 år siden startede i den nuværende stilling, hvor hun er mellemleder lige under direktionsniveau.
- Helle (se bilag 5) er i midten af 40erne, gift, har 3 hjemmeboende børn, og en lang videregående uddannelse. Hun har erfaring fra flere forskellige brancher og organisationer, og har tillige tidligere bestredet både top- og mellemlederstillinger. I dag bestrider hun en mellemlederstilling på niveauet under direktionsniveau.
- Pernille (se bilag 6) er i midten af 30erne, gift og har 1 barn i institutionsalderen. Hun har en ungdomsuddannelse og har været i samme organisation hele sin karriere. Hun har været mellemleder i mere end 5 år, og har i dag en stilling som mellemleder på afdelingslederniveau.
- Anne Marie (se bilag 7) er i midten af 20erne, bor sammen med sin kæreste og har ingen børn. Hun har en ungdomsuddannelse og har været i samme organisation hele sin karriere, hvor hun for nylig er tiltrådt en stilling som mellemleder på afdelingslederniveau.
- Line (se bilag 8) er i slutningen af 30erne, har en samlever og 2 yngre børn. Hun har en ungdomsuddannelse, 15 års erfaring som mellemleder og bestrider en stilling på afdelingslederniveau.
- Jasmin (se bilag 9) er i midten af 40erne, gift og har 3 børn, hvoraf ét er hjemmeboende. Hun har en ungdomsuddannelse, har været i samme organisation hele sin karriere, og er løbende roteret mellem forskellige afdelinger. Hun har været afdelingsleder i mere end 10 år og bestrider en mellemlederstilling på

afdelingslederniveau.

- Terese (se bilag 10) er i starten af 40erne, gift og har to yngre børn. Hun har en længerevarende videregående uddannelse, og har været i flere forskellige organisationer inden for samme branche før hun skiftede til den nuværende organisation, hvor hun er mellemlider på afdelingslederniveau.
- Kathrine (se bilag 11) er i slutningen af 30erne, gift og har 2 børn i skolealderen. Hun har en længerevarende uddannelse og har været i flere forskellige organisationer inden for samme branche, før hun skiftede til den nuværende organisation, hvor hun mellemlider på afdelingslederniveau.
- Sanne (se bilag 12) er i midten af 30erne, har en samlever og ingen børn. Hun har en kortere videregående uddannelse, og har været i den nuværende organisation størstedelen af sin karriere. Hun bestrider en stilling som mellemlider på et af organisationens laveste mellemlidertrin.
- Hanne (se bilag 13) er i starten af 40erne, gift og har to børn i skolealderen. Hun har været i samme organisation hele sin karriere, og har mere end 10 års erfaring som mellemlider. Hun bestrider en mellemliderstilling på afdelingslederniveau.
- Emilia (se bilag 14) er i midten af 40erne, gift og har 3 børn i skolealderen. Hun har en længerevarende videregående uddannelse, og har været i flere forskellige organisationer inden for samme branche og har tidligere bestredet både top- og mellemliderstillinger. I dag bestrider hun en mellemliderstilling på afdelingslederniveau.
- Merete (se bilag 15) er i starten af 40erne, gift og har 2 børn i skolealderen. Hun har en længerevarende videregående uddannelse, og har været i samme organisation hele sin karriere. Hun bestrider en mellemliderstilling på afdelingslederniveau, og har været mellemlider i mindre end 2 år.

Respondenterne udgår således en blandet gruppe af kvindelige mellemlidere med en bred aldersmæssig spredning (mellem 25-45), varierende uddannelses- og erfaringsniveau (fra ungdoms- til videregående uddannelse, og fra nyudnævnt mellemlider til mellemlider med mere end 10 års erfaring), og forskellige sociale forhold (fra single uden børn til gift med udeboende børn).

3.3.3 Interview

Interviewene fandt sted i perioderne 5.-25. maj og 8.-9. juni. Alle interviews er personlige

og udført af mig. De havde en varighed af 40-65 minutter, og fandt sted i uforstyrrede mødelokaler på respondenternes respektive arbejdspladser, dels for at fremme deres deltagerlyst, ved både at gøre det let for dem at deltage, dels for at give dem trygheden ved velkendte rammer. Derudover sender valget af det personlige interview gennemført af mig hos dem i sig selv et budskab om seriøsitet og forpligtelse fra min side²⁵, da respondenterne er bevidst om at denne fremgangsmåde er tidskrævende – både i forberedelse, gennemførelse og bearbejdning, og dette signal forventer jeg har øget respondenternes seriøsitet og engagement i interviewet, hvilket flere af respondenterne efterfølgende også gav udtryk for.

Interviewene startede med en kort introduktion af interviewet og dets rammer, herunder baggrund for interviewet, løfter om anonymitet og interviewguiden. Anonymiteten indbefatter at respondenterne ikke benævnes ud fra hverken navn, titelbetegnelse, virksomheds- og brancheangivelse, alder m.m. for at beskytte den enkelte respondent mod at blive genkendt, og var ønsket af både respondenter selv og af de primære kontaktpersoner. Herefter blev respondenterne adspurgt om samtykke til, at interviewet blev optaget til brug i den videre bearbejdelse, hvorefter optagelsen af interviewet begyndte. Efter de to første interviews tilføjede jeg en præsentation af brugen af åbne spørgsmål til præsentationen af interviewet, da begge disse respondenter udtrykte usikkerhed i forhold til at besvare åbne spørgsmål.

3.3.4 Efterbehandling af data og Bilagsrapporten

Efterbehandlingen af interviewene bestod i først at gennemlytte interviewene for at finde interessante passager, der dernæst blev transskriberet, så udtalelserne til brug i analysen efterfølgende kan genlæses i deres rette kontekst. Herefter blev de deltransskriberede interviewreferater redigeret og anonymiseret. Jeg foretog personlig al efterbehandling af disse data, for både at sikre en ensartet bearbejdning, samt sikre respondenternes anonymitet. De redigerede, transskriberede referater er vedlagt som bilag (se Bilag 3-15).

Efter transskriberingerne foretog jeg en analyse af hvert enkelt interview, hvor jeg analyserede de enkelte kvindelige mellemlederes fortællinger om deres avanceringsmuligheder. Dette gjorde jeg ud fra begreberne aktant, plot og genre, hvor jeg først analyserede, hvordan de kvindelige mellemledere konstruerede fortællingens aktant- og plotstruktur, og derefter hvordan de kvindelige mellemledere gjorde brug af genrer i konstruktionen af fortællingen. Afhandlingens indledende fortælling (*"Fortællingen om*

²⁵ Ikke kun beskeden i sig selv rummer et budskab. Mediet der formidler budskabet har ligeledes symbolsk værdi og rummer et budskab i sig selv (eksempelvis personlige interviews vs. e-mailinterviews etc.) jfr. McLuhan (2001).

Terese”) er blot ét eksempelvis på en af de analyser af de kvindelige mellemlæders meningskabende, der ligger forud for og danner empirisk baggrund for afhandlingens hovedanalyse. Dog er den pågældende fortælling genfortalt som en kortere, sammenhængende fortælling. Jeg har udvalgt Tereses fortælling til at indlede afhandlingen, da det er én af de fortællinger, der ligger til grund for den i næste kapitel præsenterede *familiekvindefortælling*, og som i udtryk og indhold ligger tættest heropad. Analyserne af de kvindelige mellemlæders fortællinger er samlet i Bilagsrapporten (Bilag 1), hvor de fremstår som analyser af de kvindelige mellemlæders meningskabende fortællinger. Med andre ord fremstår de som den analyserematerie, der i *”Fortællingen om Terese”* er genfortalt til et narrativ.

Kapitel 4:

Meningsskabelsen hos de kvindelige mellemledere

I dette kapitel vil jeg tage udgangspunkt i Bilagsrapporten (bilag 1), der analyserer de 13 kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællingers aktant- og plotstruktur og brug af genrer. Ud fra denne vil jeg analysere de kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger samlet set for at undersøge, hvordan de skaber mening om deres avanceringsmuligheder, og derved besvare problemformuleringens hovedspørgsmål: *Hvordan skaber de kvindelige mellemledere mening omkring deres egne avancerings-muligheder?*

4.1 De kvindelige mellemlederes fortællinger

Til trods for at hver enkelt kvindelig mellemladers livssituation selv sagt er unik og fortællingerne følgelig forskellige, er fortællingerne imidlertid præget af en grundlæggende ensartethed i den måde, der etableres plot og sekventialitet. Således lader de 13 kvindelige mellemlederes individuelle fortællinger sig inddele i to typologier: Henholdsvis *Familie-* og *Karrierekvindefortællingen*. Det er vigtigt at pointere, at disse ikke nødvendigvis er udtryk for en eller flere kvindelige mellemlederes specifikke fortællinger. I stedet skal de forstås som 'typologifortællinger'²⁶ udledt på baggrund af en analyse af de kvindelige mellemlederes individuelle fortællinger. Enkelte af disse kan således placeres meget præcist i en af typologifortællingerne, mens andre igen skifter mellem disse, og kun overordnet set er udtryk for en bestemt typologifortælling.

I det følgende analyserer jeg først typologifortællingernes aktant- og plotkonstruktion for at undersøge, hvordan de kvindelige mellemledere skaber mening om deres avanceringsmuligheder. Dernæst analyseres typologifortællingernes brug af genrer for at undersøge, hvordan de kvindelige mellemledere forholder sig til deres fortællinger, i.e. hvilken genre typologifortællingerne konstrueres som. Til sammen viser dette, hvordan de

²⁶ 'Typologifortællinger' er fortællingstyper eller -genrer, som analytisk er konstrueret på baggrund af de en horisontal analyse på tværs af de kvindelige mellemlederes fortællinger.

kvindelige mellemlædere skaber mening om deres avanceringsmuligheder.

4.2 Fortællingernes plot og aktanter

Det er de samme temaer, der går igen i både familie- og karrierekvindefortællingen. Disse temaer er:

- Kvinders adfærd
- Konflikten mellem karriere og familieliv
- Kvinders usikkerhed

Fælles for begge typologifortællinger er, at de italesætter en forskel mellem kvindelig og mandlig adfærd. Kvindelig adfærd associeres både med positive bløde værdier²⁷, som empati, medarbejderpleje etc., og negativt med adfærd som intriger, overfølsomhed etc. og kvindelig dominans på arbejdspladsen beskrives særdeles negativt med metaforen 'en hønsegård'²⁸. Modsat heroverfor associeres mandlig adfærd udelukkende med positive hårde værdier som opgaveløsning, drive, engagement etc., og mandlig adfærd og maskulin dominans på arbejdspladsen foretrækkes frem for kvindelig adfærd og feminin dominans, da det giver mere ro jfr. hønsegårdsmetaforen. Typologifortællingerne konstruerer på denne måde en binær kønsopdeling, hvor mandlig og kvindelig adfærd er forskellig, og hvor kvinders negative adfærd anses for en barriere for kvinders videre advancement, fordi maskulin adfærd foretrækkes frem for kvindelig, hvilket eksempelvis fremgår af disse udtalelser:

”Jo flere kvinder, jo langsommere kører tingene og jo mere fnidder fnadder og hønsegård er det.” (Bente, Bilag 4: 168).

”Det er helt klart, at jeg hellere vil arbejde sammen med kun mænd end kun kvinder.”(Helle, Bilag 5: 178).

Både familie- og karrierekvinden konstruerer deres egen adfærd som afvigende fra både kvindelig og mandlig adfærd, og anser sig selv som 'atypiske' kvinder. Som Bente udtaler:

”[N]u er jeg måske også en lidt atypisk kvinde.” (Bente, Bilag 4: 165).

Atypiske kvinder associeres udelukkende med positiv adfærd fra begge køn og adskiller sig fra den negative kvindelige adfærd, i.e. atypiske kvinder både udviser mandlig og

²⁷ Bløde værdier her associeres med (positiv) feminin adfærd og er menneskeorienteret, mens hårde værdier associeres med maskulin adfærd og er bundlinje- og resultatorienteret.

²⁸ 'Hønsegårdsmetaforen' henviser til et sted med massere af kvinder/høns, hvor manglen på en mand/hane gør, at fnidder o. lign. er udbredt. Mandens opgave er at skabe ro blandt kvinderne, nøjagtigt som hanen skaber ro blandt hønsene i hønsegården. Modsat virkelighedens hønsegård er flere haner ikke et problem.

kvindelig adfærd, men ikke den negative kvindelige adfærd. Evnen til at kombinere positiv adfærd fra begge køn, i.e. både hårde og bløde værdier, gør i typologifortællingerne atypiske kvinder til bedre egnede ledelseskandidater end typiske kvinder, og til lige så gode ledelseskandidater som mænd. En enkelt af de kvindelige mellemledere mener endda, at den atypiske adfærd gør hende til en bedre egnede ledelseskandidat. Line udtaler:

”Jeg har fokus på alle resultater – både de hårde og de bløde, hvor jeg nogle gange oplever, at mine mandlige kollegaer ikke har fokus på de bløde, som så gør at de nogen gange ikke kan levere de helt hardcore resultater, som de gerne vil, fordi det hænger sammen. Fokuserer man på det bløde, så får man også bedre resultater på det hårde, selvom det også er dem, jeg fokuserer på.” (Line, Bilag 8: 199).

På denne måde konstruerer typologifortællingerne familie- og karrierekvinden som hybrider mellem mænd og kvinder, besiddende kompetencer og adfærd fra begge køn. Og fordi de udviser atypisk kvindeadfærd, er deres køn og kønnede adfærd ikke en barriere i forhold til at avancere, mens det modsatte gør sig gældende for de kvinder, der udviser typisk kvinde adfærd, og som fravælges til ledelse pga. denne adfærd. Denne forståelse underbygges i typologifortællingerne af, at hverken familie- eller karrierekvinden har oplevet deres køn eller kønnede adfærd som en barriere for at avancere, mens de mener, at det modsatte har gjort sig gældende for typiske kvinder. Frem for at være en barriere, er den atypisk kvindeadfærd således en hjælp for familie- og karrierekvinden, hvis de ønsker at avancere. På denne vis ligner de to typologifortællinger hinanden. Der hvor de adskiller sig fra hinanden er omkring deres forståelse af de to sidstnævnte temaer; i.e. konflikten mellem karriere og familieliv, og kvinders usikkerhed. I det følgende vil jeg derfor behandle de to typologifortællinger hver for sig med udgangspunkt i disse to temaer.

4.3 Familiekvindefortællingen

4.3.1 Familiekvinden og konflikter mellem karriere og familieliv

Familiekvindefortællingen tager udgangspunkt i familiekvinden og hendes behov for at prioritere sit familieliv højere end sin karriere. Hvis karrieren eller andet i kortere eller længere perioder prioriteres højere end familielivet, oplever hun skyldfølelse og en følelse af ikke at slå til i sit familieliv, eksempelvis hvis hensynet til karrieren forhindrer hende i at deltage i børnenes fritidsaktiviteter, som Terese har oplevet. Familiekvinden har en forventning om, at jo højere ledelsesniveau, jo mindre forenelige med at have familielivet som højeste prioritet bliver arbejdsvilkårene. Hun forventer blandt andet, at et avancement vil

medføre højere arbejdstid og følgelig deraf mere tid brugt på karrieren. Tid, som hun mener, vil blive taget fra hendes familieliv, og som vil gøre det sværere at opnå en balance mellem karriere og familieliv, hvor sidstnævnte prioriteres højest, hvilket ses i disse udtalelser:

”Hvis jeg skulle avancere, så ville jeg få et problem med at dele arbejde og familieliv, fordi jeg ville bruge mere tid på arbejdet. Og det ville gå ud over min familie [...]” (Pernille, Bilag 6: 182).

”Det ville alt andet lige betyde mere arbejdstid [...] Så det er timer lagt i firmaet taget fra familien.” (Hanne, Bilag 13: 238).

Familiekvinden begrundet forestillingen om forringede arbejdsvilkår ved et avancement med hendes iagttagelser af sine egne ledere, som hun mener både har højere arbejdstid og mindre fleksibilitet i planlægningen af denne, end hun selv har, hvilket ses i disse udtalelser:

”Min chef arbejder mere hjemme, og er her også nogle flere timer end jeg er. Det er det jeg ser.” (Jasmin, Bilag 9: 206).

”Det, at jeg ikke er chef, betyder, at jeg trods alt engang imellem kan tillade mig at holde fri eller sende [opgaver] videre. Jeg kan se på min egen chef, at han nogle gange bliver nødt til at sige, at så dropper han det, som han har planlagt, fordi han er chef og bare må tage den.” (Kathrine, Bilag 11: 223).

”Jeg tror på, at uanset om det er firmaet eller andre steder, så skal du gøre et aktivt valg, hvis du vil op på det øverste ledelsesniveau. Du skal vælge et meget højt arbejdsniveau, du skal vælge røven på slibestenen, og at frihed ligger, hvor andre har besluttet det.” (Sanne, Bilag 12: 233).

Familiekvinden associerer derved et avancement med arbejdsvilkår, som er uforenelige med et tilfredsstillende familieliv; jo højere ledelsesniveau, jo dårligere arbejdsvilkår. Denne forståelse underbygges af, at familiekvinden allerede på sit nuværende ledelsesniveau lejlighedsvis oplever problemer med at balancere familieliv og karriere, og at dette tilskrives de arbejdsvilkår, hun som mellemlider er underlagt. For konfliktniveauet er højere på det nuværende ledelsesniveau, end det var på lavere ledelsesniveauer. Familiekvinden mener derfor, at det bliver endnu sværere at balancere karriere og familieliv på højere ledelsesniveauer, og at et avancement derfor uundgåeligt vil medføre yderligere negative konsekvenser for hendes familieliv. Dette formindsker hendes lyst til at avancere, og får hende på nuværende tidspunkt til at fravælge et avancement og en lederkarriere. I hvert fald mens hendes familieliv involverer yngre børn osv., som det eksempelvis fremgår af disse udtalelser:

”Jeg har taget en beslutning om, at mit privatliv langt hen ad vejen kommer først. [...] Hvis forfremmelse er på bekostning af mit parforhold eller det ville koste noget privat, så ville jeg ikke være villig til at betale prisen.” (Sanne, Bilag 12: 232).

”Jeg vælger selv advancement fra, fordi jeg ikke ønsker at arbejde flere timer. Det tror jeg ikke, at jeg kan undgå, hvis jeg skal videre.” (Jasmin, Bilag 9: 204).

”Det, som jeg kan se fra min position er, at et advancement kræver flere timer i døgnet. Og jeg har det sådan, at jeg også værner om min familie. Og tager en masse prioriteter i forhold til det. Så det ser jeg ikke sådan lige nu, hvor jeg har små børn, ville harmonere allerbedst. Men det harmonerer med det job jeg har [...]” (Line, Bilag 8: 196).

Enkelte af de kvindelige mellemledere fortæller, at de oplever færre konflikter mellem karriere og familieliv nu end tidligere, hvor de ikke var mellemledere. Fælles for disse kvinder er, at de alle arbejder inden for brancher²⁹, hvor aften- og weekendarbejde er normalt og uundgåeligt, og hvor deres avancering til mellemlederniveauet medførte et skift fra varierende arbejdstider til fast arbejdstid, tillige med større mulighed for selvstændigt at planlægge denne arbejdstid. Derfor oplever de en bedre balance mellem familieliv og karriere. Som en af disse kvinder udtaler:

”Det kunne det godt [give konflikter red.] før, da jeg ikke var leder, men ikke efter jeg er blevet leder. Det har givet mig større frihed til at få tingene til at hænge sammen.” (Jasmin, Bilag 9: 205).

Dette til trods har disse kvinder alligevel stadig en forståelse af, at det vil medføre forringede arbejdsvilkår og flere konflikter mellem familieliv og karriere, hvis de avancerer yderligere. De har med andre ord nået et ledelsesniveau, hvor de hverken kan bevæge sig op eller ned på karrierestigen, uden at det medfører negative konsekvenser for deres familieliv. Derfor deler de forståelsen af, at et advancement vil medføre arbejdsvilkår, der øger konflikten mellem karriere og familieliv, og at denne konflikt udgør en barriere for at kvinder kan avancere, og derfor inkluderes de i familiekvindetypologien.

Familiekvinden mener, at arbejdsvilkårene på alle ledelsesniveauer er ens for både mænd og kvinder, men at problemer med arbejdsvilkårene er et kvindeproblem. For mens familiekvinden har svært ved at acceptere arbejdsvilkår, der går ud over balancen mellem karriere og familieliv, og derved medfører negative konsekvenser for hendes familieliv, mener hun ikke, at mænd har de samme og/eller lige så store problemer med arbejdsvilkårene.

²⁹ Detailhandel og industri.

Derfor anses arbejdsvilkårene udelukkende som en barriere for kvinders lyst til at avancere – ikke mænds. I familiekvindefortællingen forklarer dette samtidigt, hvorfor mænds dominans øges, jo højere i ledelseshierarkiet man kigger, som disse udtalelser viser:

”Man kan sige, at hvis jeg ville stille op til de samme vilkår, som mine tidligere mandlige kollegaer og chefer vil, så kan jeg også have sådan et job. Men det vil jeg ikke gøre [...] Jeg tror bare, at der er flere kvinder, der tager det værdivalg, end der er mænd, der gør.” (Emilia, Bilag 14: 251).

”Man kan ikke både være topleder og sige, at man vil have tre børn og gå kl. 16. Det koster at være leder. Det koster jo også mændene at være på arbejde til kl. 22, men det vil kvinderne ikke.” (Bente, Bilag 4: 166).

”Og der kan jeg godt se, at det der med, at man har små børn og til en vis alder, at der kan det godt være svært. Nogle gør det jo, og giver sig selv. Så kan man kalde det et offer. For mig ville det være et offer af noget, som jeg ikke er villig til at ofre, for at få den stilling.” (Jasmin, Bilag 9: 206).

Familiekvinden fravælger selv et avancement, fordi hun forventer, at de forringede arbejdsvilkår vil medføre negative konsekvenser for hendes familieliv. Det er således hendes egen hensyntagen til familielivet og manglende vilje til at ‘betale prisen/ofre noget’ familiemæssigt, der står i vejen for hendes karriere, fordi hun vælger karrieren fra til fordel for familielivet. For i familiekvindefortællingen kan karriere og familieliv ikke forenes, og hvis vil man avancere, må man acceptere at det sker på bekostning af familielivet. Men det kan familiekvinden ikke. Og når valget står mellem familieliv og karriere, vælger familiekvinden familielivet og fravælger karrieren, og derved udgør familiekvinden en barriere for sit eget avancement, fordi hun ikke vil acceptere de forringede arbejdsvilkår, som hun associerer med ledelse. En forståelse der genkendes i disse udtalelser:

”Jeg tror, at det er svært at være på et højere niveau uden at sige, at så går der noget fra familien. Og det er jeg ikke interesseret i, og derfor har jeg også valgt, sådan som jeg har.” (Jasmin, Bilag 9: 206).

”[D]et er kvinders egen begrænsning af, at vælge familielivet til, der sætter en stopper for om man avancerer eller ej.” (Pernille, Bilag 6: 182).

4.3.2 Familiekvinden og usikkerhed

Familiekvinden føler også usikker – arbejds- såvel som familiemæssigt. Arbejds- mæssigt er hun usikker omkring, hvorvidt hun udfører sit arbejde tilfredsstillende, løser de rigtige opgaver etc. I familiekvindefortællingen tilskrives den arbejds- mæssige usikkerhed manglende

respons og information fra familiekvindens omgivelser omkring prioritering af arbejdsopgaver m.m., hvilket gør at hun sætter højere krav til sin egen arbejdsindsats, end hun forventer omgivelserne gør for derigennem at sikre, at hun ikke underpræsterer og/eller skuffer. Denne forståelse fremgik eksempelvis af Tereses fortælling i afhandlingens begyndelse, og genkendes ligeledes i denne udtalelse:

”Jeg synes simpelthen ikke, at min legitimitet er helt tydelig nok nu, set i forhold til den stol jeg sidder i. Det slås jeg rigtig meget med, og det er også noget af det, der er med til at banke min arbejdsindsats op. Jeg synes hele tiden, at jeg ikke også kan være bagud. Så er jeg nødt til at give den en skalle, så det i det mindste er godt nok.” (Kathrine, 11: 211).

Familiekvinden forsøger altså mindske sin arbejdsmæssige usikkerhed ved gennem sin arbejdsindsats at legitimere sig selv og sit arbejde, og derfor bliver familiekvindens arbejdsindsats følgelig deraf forhøjet. Blandt andet påtager hun sig at løse alle de opgaver, hun tildeles, selvom hun ved, at det er flere opgaver end hun kan nå inden for hendes nominerede arbejdstid. Derfor arbejder hun mere, end hun er forpligtet til, som det eksempelvis fremgår af disse udtalelser:

”Der tror jeg, at jeg er fuldstændig traditionelt har det sådan som mange kvinder har det. At det, der ligger på ens bord, skal man tage sig af. Og jeg tager mig helt sikkert også af for meget af det.” (Terese, Bilag 10: 208).

”[Der] er mere, end der kan nås på almindelig arbejdstid. Jeg forsøger så vidt muligt at give det videre, som jeg kan, til medarbejdere, men der er masser ting, som ikke kan gives videre.” (Merete, Bilag 15: 253).

”[J]eg synes faktisk, at jeg objektivt set har opgaver, som jeg ikke kan nå.” (Kathrine, Bilag 11: 220).

Oplevelsen af at familiekvinden arbejde mere end påkrævet underbygges af, at de kvindelige mellemledere, hvis familiekvindefortællinger ligger til grund for eller tæt op ad familiekvindefortællingen, alle arbejder mere end 40 timer om ugen på trods af, at deres nominerede arbejdsuge er på 37 timer. Som nævnt mener familiekvinden mener ikke, at mænd har samme usikkerhed og derfor ikke samme behov for at legitimere dem selv gennem deres arbejdsindsats. Arbejdsmæssig usikkerhed og at arbejde mere pga. denne, er altså et familiekvindeproblem, som det også fremgik af ovenstående udtalelser. Fordi den arbejdsmæssige usikkerhed får familiekvinden til at arbejde ekstra og mere end påkrævet, bidrager den arbejdsmæssige usikkerhed til konflikten mellem karriere og familieliv. For som tidligere vist tages ekstra tid brugt på arbejde fra tiden til familielivet. Af samme årsag ønsker

familiekvinden at mindske sin arbejdsmæssige usikkerhed, og derved nedbringe sin arbejds mængde. Men før hun kan gøre dette, har hun behov for mere respons og information fra sine omgivelser omkring succeskriterier, opgaveprioritering etc., da den nuværende respons og information som vist ikke har et tilstrækkeligt omfang til at mindske den arbejdsmæssige usikkerhed, nærmere tværtimod. Men selvom hun efterspørger mere respons og information fra sine omgivelser, får hun det ikke, som det eksempelvis ses i udtalelser:

”Nogen gange er det også det, at når man siger, at man har for mange opgaver, så får man af vide, at man må prioritere nogen af dem ned. Det synes jeg er rigtig svært, fordi det er sjældent at der følger en anvisning med omkring, hvilke ting jeg så skal lade være med at gøre. (Terese, Bilag 10: 208).

”Jeg siger jævnligt til min chef: *”Prøv lige at høre her. Jeg tager mig faktisk ikke godt nok af det her.”* Og så siger han: *”Det ved jeg godt. Det kan du heller ikke.”* Og på den måde er han med til på en gang at godkende, at jeg ikke tager det ansvar, men det bliver ikke taget fra mig. Så jeg synes faktisk, at jeg objektivt set har opgaver, som jeg ikke kan nå.” (Kathrine, Bilag 11: 220).

Den manglende tilbagemelding fra omgivelserne gør, at familiekvinden forbliver usikker – og derfor bliver ved med at arbejde mere, end hun er forpligtet til for derigennem at fortsat legitimere sig selv arbejdsmæssigt. Og familiekvinden endnu ikke har evnet at få forandret den arbejdsmæssige usikkerhed, og de vilkår, der forårsager den, mener hun at det er et uundgåeligt vilkår ved at være leder; jo højere ledelsesniveau, jo større usikkerhed. Denne forståelse underbygges af, at familiekvinden dels oplever mindre respons og tilbagemelding som mellemlider, end da hun var almindelig medarbejder, samt at der dels er færre til at give respons etc., jo højere man avancerer. Dette ses eksempelvis i disse udtalelser:

”Da jeg var fagmedarbejder eller specialist, eller hvad man skal kalde det, der fik jeg hele tiden en meget kontant måling på at det var en god opgave, det var en dårlig opgave osv. Her kan der gå meget lange perioder, hvor der ikke er nogen der siger noget [...] Det betyder at jeg bliver usikker på, om jeg gør det godt nok.” (Terese, Bilag 10: 211).

”Der bliver færre til at klappe dig på skuldrene, og det har jeg meget brug for, fordi det netop er noget, som jeg ikke har prøvet før, og man er grøn og tænker, om det er den rigtige vej man går nu.” (Merete, Bilag 15: 261).

Den arbejdsmæssige usikkerhed anses derfor som ét af de arbejdsvilkår ledere er underlagt, og familiekvinden har en forventning om, at jo højere hun avancerer, jo større arbejdsmæssig usikkerhed og deraf følgelig større behov for at legitimere sig selv gennem ens arbejdsindsats,

hvilket vil forøge konflikt mellem karriere og familieliv, som derved fremstår uforenelige.

Familiekvinden føler også familiemæssig usikkerhed, og også denne usikkerhed skyldes, at hun er usikker på, om hun gør det godt nok; blot i forhold til hendes familieliv. Familiekvinden mener, at denne usikkerhed skyldes, at omgivelserne, herunder medierne, opstiller nogle kønsroller, der foreskriver hvordan man som kvinde bør agere. Men familiekvinden føler, at disse kønsroller gør det endnu sværere for hende at opnå balance mellem familieliv og karriere, da de familie- og karrieremæssige idealer, krav og forventninger er modstridende og uforenelige. Terese fremstiller det på denne måde:

”[L]ige nu er der også et ideal, hvor det fremstilles som om at man kan nøjes med at arbejde 30 timer, og så får man også en super karriere og kan holde en hel masse fri med sine børn. Og det bliver næsten endnu mere et pres [...] Og kan man gå på arbejde 40 timer om ugen, og stadig være en fin nok mor og veninde i de timer, der er tilbage? Altså, jeg synes, at de idealer der opstilles gør det endnu sværere.” (Terese, Bilag 10: 214).

Familiekvinden oplever således også et pres i forhold til at præstere og vise at hun er god nok familiemæssigt. Et pres der øges pga. den arbejdsmæssige usikkerhed, og den deraf følgelig forhøjede arbejdstid. For jo mere tid der bruges på arbejde, jo mindre tid er der tilbage til at præstere det ønskede i familielivet, og omvendt. Den arbejds- og familiemæssige usikkerhed og deres uforenelige og modsatrettede krav udgør på denne måde hver sin fløj i en konflikt mellem karriere og familieliv, som forårsager at familiekvinden føler sig splittet mellem karriere og familieliv, for hun mener, at det er umuligt at præstere begge steder på en gang. Forventningen om endnu højere grad af usikkerhed på højere ledelsesniveauer påvirker derfor familiekvindens lyst til at avancere negativt, da hun mener, at et avancement blot vil eskalere konflikten mellem karriere og familieliv, og dermed medføre negative konsekvenser for hendes familieliv, da et avancement vil gøre det endnu sværere at præstere tilfredsstillende – både familie- og arbejdsmæssigt.

Igennem familiekvindefortællingen bliver derved gjort klart, at hendes avanceringsmuligheder begrænses af konflikten mellem karriere og familieliv pga. hendes usikkerhed og arbejdsvilkårene for ledere, og fordi hendes hensyntagen til familielivet får hende til at fravælge et avancement.

4.3.3 Hjælpere og givere i familiekvindens fortælling

Udover den allerede nævnte atypiske kvindeadfærd, aktualisere familiekvindefortællingen yderligere nogle hjælpere, som kan hjælpe hende med at avancere ved at afhjælpe konflikten

mellem karriere og familieliv, der som nævnt skyldes familie- og arbejdsmæssig usikkerhed og arbejdsvilkårene for ledere, og som får familiekvinden til at fravælge et advancement. I familiekvindefortællingen kan sådanne hjælpere eksempelvis være øget respons, planlægning m.fl., som det eksempelvis fremgår af disse udtalelser:

”Så tror jeg også mere respons – også til ledere – ville hjælpe mig rigtig meget.” (Terese, Bilag 10: 217).

”Så går jeg på efteruddannelse som leder, for at få nogle værktøjer som leder til at mindske usikkerheden. Det synes jeg hjælper.” (Kathrine, Bilag 11: 221).

Med andre ord er hjælpere i familiekvindefortællingen det, der kan hjælpe hendes med at overvinde modstanden mod et advancement fra konflikten mellem karriere og familieliv, samt det der bevirker denne konflikt, og dermed gøre at det ikke længere er nødvendigt at fravælge et advancement. Eksempelvis tror familiekvinden, at konflikten mellem familieliv og karriere vil mindskes over tid, fordi kravene fra familielivet vil mindskes, efterhånden som børnene bliver større, hvilket vil efterlade rum til en samtidig opprioritering af karrieren uden at det medfører en nedprioritering af familielivet. Som Line udtaler:

”På længere sigt tror jeg ikke, at der er noget, der hindrer mig i det. Jeg ser det nok lidt som om, at når børnene bliver større, så kræver de mindre af en [...]” (Line, Bilag 8: 197).

På denne måde centrerer hjælpere i familiekvindefortællingen således om at hjælpe familiekvinden til at overvinde/afhjælpe modstanden mod et karriereavancement fra konflikten mellem karriere og familieliv, og det der forårsager denne konflikt. Det kan undre, hvorfor organisationer som eksempelvis den, familiekvinden er ansat i, ikke er en hjælper i familiekvindefortællingen, eksempelvis ved at hjælpe familiekvindens med at forandre arbejdsvilkårene, iværksætte tiltag der mindsker usikkerheden etc. Men familiekvinden aktualiserer ikke organisationer som hjælpere, hvilket afspejler familiekvindens forståelse af, at den nævnte modstand anses for uforanderlige, uundgåeligt, og som noget organisationerne hverken kan eller vil afhjælpe.

Familiekvindefortællingen aktualiserer familiekvinden som den, der har magten til at give sig selv et advancement, idet et sådant fremstår som afhængig af, hvorvidt familiekvinden har lyst til og ambitioner om at avancere, som det eksempelvis fremgår af disse udtalelser:

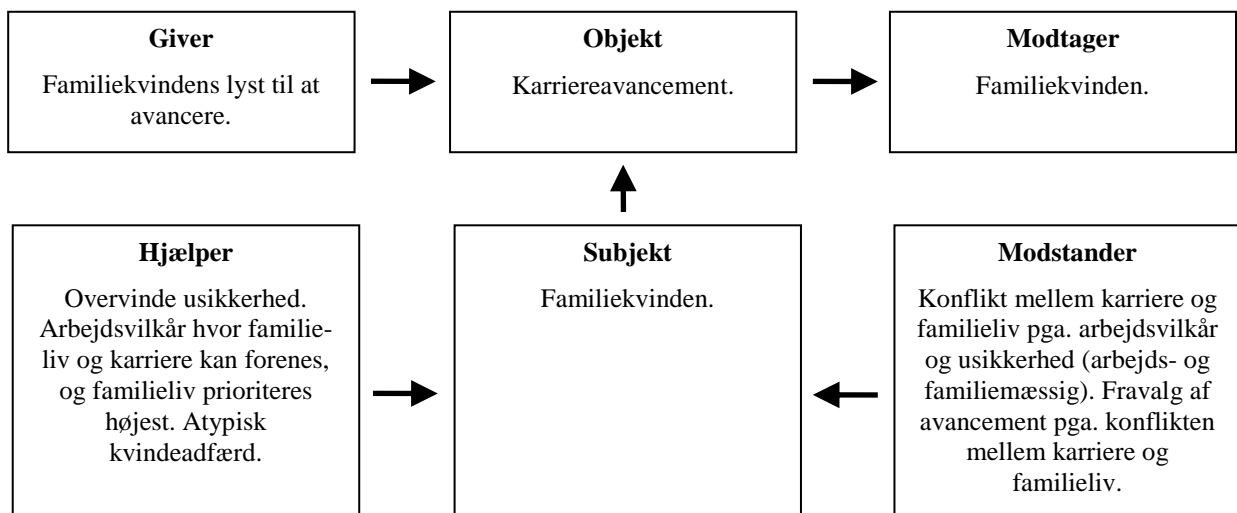
”Hvis man sætter sig for noget – det ved jeg, og har erfaring med – så skal man nok også opnå det.” (Jasmin, Bilag 9: 204).

”Jeg skal ikke mindst have ambitionen, og den føler jeg ikke, at jeg har lige nu.” (Merete, Bilag 15: 257).

Hvis familiekvinden vil avancere, kan hun. Men hun har ikke lyst til at avancere, fordi hun mener, at omkostningerne for familielivet er for store. I hvert fald på nuværende tidspunkt, hvor hun har hjemmeboende børn. I familiekvindefortællingen har familiekvinden således magt til at give sig selv et avancement, men undlader at gøre dette af hensyn til familielivet.

4.3.4 Sammenfatning af familiekvindefortællingens aktant- og plotstruktur

Familiekvindefortællingen handler om familiekvinden, som kan avancere, hvis hun vil. Men hun oplever modstand fra konflikten mellem karriere og familieliv, og hun mener, at denne konflikt vil medføre negative konsekvenser for hendes familieliv. Konflikten skyldes arbejdsvilkårene for ledere og hendes egen arbejds- og familiemæssige usikkerhed. Samtidigt føler hun ikke, at hjælpen til at overvinde modstanden, og hjælpe hende til at avancere, har et tilstrækkeligt omfang. Derfor fravælger hun et avancement - også selvom hun gerne vil avancere. For hun vil ikke acceptere de negative konsekvenser for hendes familieliv, som hun mener, at et avancement uundgåeligt vil medføre, og derfor fravælges det. Familiekvindefortællingen kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel.



Figur 3. Familiekvindefortællingen (egen tilvirkning)

4.3.5 Genrer i familiekvindefortællingen

Familiekvindefortællingen er konstrueret som en fortælling om familiekvinden, der ikke kan avancere pga. modstanden forbundet med et avancement, og de forventede negative konsekvenser for familielivet denne modstand vil medføre. I familiekvindefortællingen konstrueres modstanden, i.e. konflikten mellem karriere og familieliv pga. arbejdsvilkårene

og familiekvindens arbejds- og familiemæssige usikkerhed på måde, hvorved familiekvinden fremstår uforskyldt i forhold til det manglende advancement selvom hun står i vejen for sig selv, fordi hun selv fravælger at avancere. Det skyldes, at både arbejdsvilkårene og familiekvindens usikkerhed konstrueres som et uundgåeligt vilkår ved at være leder og som værende uden for familiekvindens kontrol. Eksempelvis tilskrives den familiemæssige usikkerhed omgivelsernes idealer, mens den arbejdsmæssige usikkerhed tilskrives manglende respons og anerkendelse fra hendes omgivelser. Usikkerheden, arbejdsvilkårene og konflikten mellem karriere og familieliv fremstår derved som uundgåelige vilkår ved at være leder. Det kan ikke være anderledes. På denne måde konstrueres familiekvinden som et uforskyldt offer i forhold til både modstanden, og at karriere og familieliv ikke kan balanceres pga. modstanden, samtidigt med at hun ikke kan forandre tingenes tilstand. Familiekvinden er derfor nødt til at vælge mellem familielivet eller karrieren, fordi det er uforeneligt både at være leder og familiekvinde. Og fordi hun er en familiekvinde, vælger hun naturligvis familielivet til og karrieren fravælges. På familiekvindefortællingens egne præmisser gør familiekvinden således det eneste rigtige, for en familiekvinde må og skal vælge familielivet først. Familiekvindefortællingen fremstiller på denne måde det umulige advancement fremstilles som en uforskyldt ulykke, som overgår familiekvinden, fordi hun er nødsaget til at fravælge karrieren for at beskytte sit familieliv mod negative konsekvenser. Der er ikke andre valg.

Familiekvindefortællingen gør brug af følelser som sorg og selvmedlidenhed over konflikten mellem karriere og familie, over at være et uforskyldt offer for en uforskyldt ulykke, samt i beskrivelsen af det offer/valg familiekvinden føler, at hun gør for familielivets skyld. Følelser som er med til at underbygge familiekvindefortællingens plotkonstruktion om et uforskyldt offer og en uforskyldt ulykke. Igennem aktualiseringen af følelser, plot etc. fremstår familiekvindefortællingen som en tragedie, hvor familiekvinden er det uforskyldte offer, og det fravalgte advancement den uforskyldte ulykke/offer. Overensstemmelsen mellem de genremæssige elementer (plot, personer, følelser etc.) gør, at familiekvindefortællingen fremstår sammenhængende og konsistent, og overbevisende og troværdig – både for mig som publikum og lytter, og for familiekvinden selv som fortæller. Med andre ord skaber familiekvindefortællingen en plausibel og troværdig meningsskabende fortælling om familiekvindens avanceringsmuligheder og problemet med kvinder i ledelse, hvilket som vist i kapitel 2 netop er kendetegnende for meningsskabende fortællinger.

4.4 Karrierekvindefortællingen

4.4.1 Karrierekvinden og konflikter mellem karriere og familieliv

Karrierekvindefortællingen tager udgangspunkt i at karrierekvinden – ligesom familiekvinden – har behov for at adskille og balancere familieliv og karriere, samt prioritere familielivet højest. For hvis ikke familielivet fungerer og kan balanceres med karrieren, kan og vil karrierekvinden ikke avancere, som det eksempelvis fremgår af disse udtalelser:

”Hvis man ikke fungerer begge steder, så fungerer man ikke optimalt nogen af stederne. Hvis man ikke tager hensyn til familien, så fungerer det heller ikke på arbejdet.” (Helle, Bilag 5: 179).

”Det vigtigste er helt klart at være mor. Det er der ingen tvivl om.” (Helle, Bilag 5: 174).

Familielivet er således det vigtigste for karrierekvinden, og konflikter mellem karriere og familieliv anses som en barriere for at avancere. På denne måde minder fortællingen om familiekvindefortællingen. Der, hvor de to typologifortællinger adskiller sig fra hinanden er, at karrierekvinden har lært at skabe balance mellem karriere og familieliv, og derfor ikke føler sig splittet mellem karrieren og familielivet, og nødsaget til at fravælge et avancement af samme årsag. Som Nina udtaler:

”Det handler om at skabe en balance. At turde tro på, at man er god nok i det man gør. At man er til stede, i det man gør [...] Og det er noget af det, der kan være sværest at håndtere, men det har jeg simpelthen lært.” (Nina, Bilag 3: 158).

Fordi karrierekvinden har opnået balance mellem familieliv og karriere, ser hun ikke et modsætningsforhold mellem at avancere og samtidigt have familielivet som højeste prioritet. Tværtimod mener hun, at der hersker forståelse og respekt for en sådan prioritering i de organisationer, hvor hun har været tilknyttet, og det har aldrig været et problem at få den fornødne plads til at balancere familieliv og karriere. Som Helle udtaler:

”[Det] har aldrig været noget problem, de gange hvor jeg har skiftet job eller noget.” (Helle, Bilag 5: 173).

Hvis karrierekvinden oplever det modsatte, anser hun det som sin personlige opgave at skabe plads til, at familieliv og karrieren igen kan balanceres. For hvis man vil have forandring, så der bliver plads til både familieliv og karriere, kan man også få det forandret. Helle eksemplificerer denne forståelse med en historie om en situation, hvor hun fik forandret nogle vilkår for derved at opnå bedre balance mellem familieliv og karriere.

”[M]in oplevelse har helt klart også været, at hvis man vil, så kan man. Da jeg fik mit første barn fik jeg af vide, at man ikke kunne gå på deltid. Så sagde jeg fint nok, men hvis jeg ikke kan få fri hver onsdag, så siger jeg bare op. Jeg sagde, at det er valget, for hun skal ikke være i institution i så mange timer, og så fik jeg også fri om onsdagen.” (Helle, Bilag 5: 177).

Det er således ens eget ansvar at skabe de nødvendige betingelser, for at kunne skabe balance mellem karriere og familieliv, hvis de ikke allerede eksisterer, eksempelvis ved at få forandret arbejdsvilkårene. Og sådanne forandringer er mulige, hvis man er villig til at kæmpe for dem. I karrierekvindefortællingen skal man som kvinde derfor forandre indstilling, aflægge sig offerrollen og erkende, at selvom familielivet har højeste prioritet, udelukker det ikke en lederkarriere. For eksisterer der ikke allerede rammer, der kan sikre balancen mellem karriere og familieliv, kan man selv skabe dem. En prioritering af karrieren behøver derfor ikke betyde, at familielivet ikke stadig prioriteres højere end karrieren, og i karrierekvindefortællingen er der forståelse for at familielivet er højeste prioritet i organisationerne. Som Nina udtaler:

”Så nogen gange siger vi, at vi prioriterer vores job [højest], men vel gør vi ej. Hvis de ringer fra skolen og siger, at lille Per har faldet og brækket benet, så prioriterer jeg ikke mit job, så går jeg midt i det vigtigste kundemøde. Og det har alle fuld forståelse overfor.” (Nina, Bilag 3: 159).

Karrierekvinden skal altså ikke vælge mellem familieliv eller karriere, men kan vælge både-og; både karriere og familieliv. At det godt kan lade sig gøre at vælge både karriere og familieliv underbygges af, at de kvinder, hvis karrierekvindefortællinger danner baggrund for og ligger tæt op af karrierekvindefortællingen, både har et familieliv med børn i skolealderen, en mellemliderkarriere med ambitioner om mere og samtidigt ikke oplever konflikter mellem karriere og familieliv. Med andre ord balancerer karrierekvinden allerede karriere og familieliv. I karrierekvindefortællingen tilskrives dette, at hun som nævnt har lært at balancere karriere og familieliv, og at familieliv og ledelseskariere derfor ikke er gensidigt ekskluderende. I karrierekvindefortællingen er der altså ikke længere en konflikt mellem karriere og familieliv, og modstanden herfra i forhold til et avancement er dermed overvundet.

Karrierekvindefortællingens betoning af, at man godt kan forene familieliv og karriere, vækker dog undren, da én af de kvindelige mellemledere, hvis karrierekvindefortællinger danner baggrund for og ligger tæt op af karrierekvindefortællingen, er skilt og derfor kun har sine børn hver anden uge. En fordeling der muliggør en fuldstændig adskillelse af familieliv og karriere, idet den pågældende kvinde fortæller, at hun kan dedikere hver anden uge til

familielivet og hver anden uge til karrieren. Derved skal hun kun tage hensyn til familielivet hver anden uge, og hendes forudsætninger for at løse konflikter mellem familieliv og karriere synes således bedre end før skilsmissen, og end forudsætningerne for de kvindelige mellemledere, der hver dag både skal tage hensyn til familieliv og karriere. Skilsmisse og delebørn fremstår på denne måde som en fordel rent karrieremæssigt, idet muligheden for konflikter mellem karriere og familieliv bortfalder 50 % af tiden. En undren der forstærkes af, at den pågældende kvindelige mellemleder først avancerede efter, hun blev skilt. Det kan derfor undre om skilsmissen ikke netop er beviset på, at det ikke er muligt at balancere karriere og familieliv. På trods af, at denne undren er interessant, er det dog ikke en del af karrierekvindefortællingen, men mine egne observationer af denne, og inkluderes derfor ikke som en del af karrierekvindefortællingen.

4.4.2 Karrierekvinden og usikkerhed

I karrierefortællingen anses usikkerhed for en barriere for kvinders avancement. Kvinders usikkerhed tilskrives kønsrollerne i samfundet, der begrænser hvilke roller kvinder kan påtage sig. Karrierekvinden mener, at kønsrollerne gør det unaturligt for kvinder at blive ledere og naturligt for mænd, hvilket gør kvinder usikre på, om de besidder de egenskaber, der anses for nødvendige i ledelse. Som Nina udtaler:

”Jeg tror, at det er de rollemodeller, som vi har bygget op i vores samfund, som gør det sværere for kvinder at blive ledere. At vi ser mænd som store direktører, og vi ser kvinder som sygeplejerske.”
(Nina, Bilag 3: 159).

På denne måde udgør kvindernes egen usikkerhed en barriere for deres avanceringsmuligheder, fordi den får dem til at holde sig selv tilbage, som det eksempelvis fremgår af disse udtalelser:

”[D]er er mange [kvinder], der ikke tør lukke munden op og sige, hvor gode de er og sælge sig selv. Det tror jeg er den største udfordring. Og det bliver tit en hæmsko for mange, at de ikke tør sige, hvad de egentlig kan.” (Helle, Bilag 5: 176).

”Troen på os selv - det er vores eget selvværd, vores egen selvtillid og det med, at vi er opdraget til at være pæne piger, som gerne skal gøre lidt ekstra. Så egentlig er det os selv, der er den største udfordring.”
(Nina, Bilag 3: 158).

Denne forståelse af, at kvinder holder sig selv tilbage, underbygges med en historie om en kvindelig medarbejder, for hvem hendes egen usikkerhed står i vejen for et avancement:

”Jeg har faktisk en siddende i min afdeling, som er super kompetent og super god, men hun starter altid med at sige: *”Nu er jeg nok ikke lige den helt rigtige, for jeg er ikke lige så god til det og det”* [...] Hun er faktisk overkompetent til det hun laver, og hun kunne sagtens sidde i et lederjob, men det vil hun ikke [...]” (Helle, Bilag 5: 176).

Denne fortælling er et eksempelvis på, hvordan usikkerhed kan stå i vejen for et advancement, og den pågældende medarbejders manglende vilje tilskrives hendes usikkerhed. Karrierekvinden har selv tidligere været hæmmet af sin egen usikkerhed. Nina fortæller eksempelvis, hvordan hun selv tidligere var en typisk kvinde, der var usikker på sig selv og sine evner, men ved at overvinde sin usikkerhed, har hun kunnet avancere til mellemliderniveauet. Som Nina siger:

”Ligesom alle andre kvinder, og jeg synes egentlig, at jeg var mere veloplyst end de fleste, så havde jeg massere af undskyldninger. Jeg er ikke dygtig nok, mine børn er for små, der skal gå 5-7 år, og for meget arbejde, det kan jeg ikke overskue osv. [...]” (Nina, Bilag 3: 155).

I karrierekvindefortællingen skal kvinder gøre sig fri af deres egen usikkerhed for at avancere. De skal lære at turde tro på sig selv og på, at de kan avancere og blive ledere. Dette er, hvad karrierekvinden har gjort, og hun anser derfor ikke længere sin egen usikkerhed for en barriere i forhold til at avancere. Som Nina udtaler:

”Jeg tør godt kaste mig ud i noget nyt, hvilket jeg har gjort lige nu [ved at avancere].” (Nina, Bilag 3: 156).

I karrierekvindefortællingen er det således karrierekvindens overvindelse af sin egen usikkerhed – sammen med den tillærte evne til at balancere familieliv og karriere – der gør, at hun går fra at være en typisk kvinde, der ikke kan avancere, til at blive en atypisk kvinde, en karrierekvinde, der godt kan avancere.

4.4.3 Hjælpere og givere i karrierekvindens fortælling

Udover den i begyndelsen af dette kapitel nævnte atypiske kvindeadfærd, er det i karrierekvindefortællingen en forudsætning for at avancere, at man har de nødvendige kvalifikationer, samt er villig til at overvinde sin egen usikkerhed, lære at balancere sit familieliv og karriere og til at avancere, som det ses i disse udtalelser:

”[J]eg har helt klart den holdning, at hvis man vil, så kan man også. Og så er det ikke om man er mand eller kvinde, der er afgørende.” (Helle, Bilag 5: 173).

”For uafhængig af køn går jeg ind for mangfoldighed, fordi det skaber en balance, men når det så er sagt, så er det primære, at det er den bedste mand/kvinde til jobbet [...] jeg synes det er vigtigt, at vi opnår balance på mangfoldigheden, men ikke på bekostning af kvalifikationer.” (Nina, Bilag 3: 155).

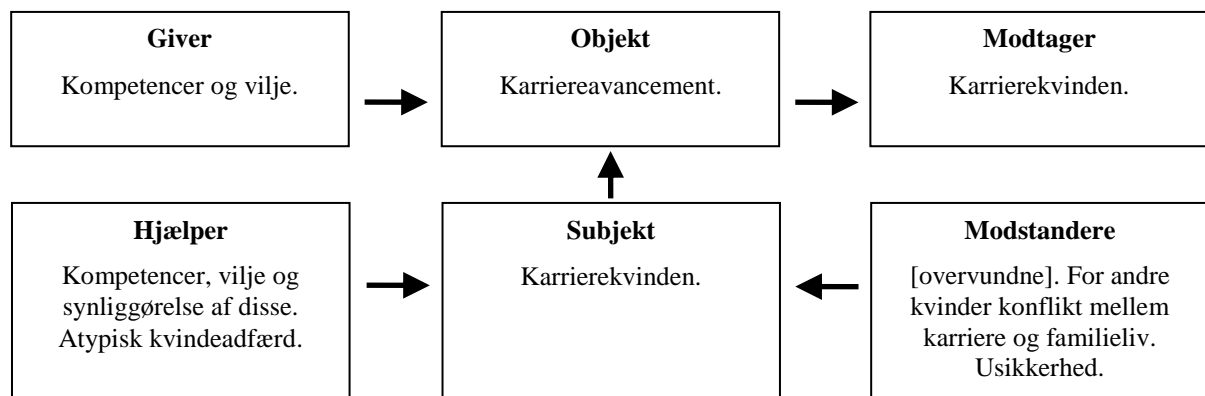
Vilje og kvalifikationer hænger sammen. Uden de rette kvalifikationer er vilje ikke tilstrækkeligt – og omvendt; er man ikke kvalificeret, kan man heller ikke avancere uanset hvor villig man er. Hos karrierekvinden er ens egen vilje og kvalifikationer således afgørende for, om man kan avancere, og kønnet er uden betydning. På denne måde aktualiserer karrierekvindefortællingen karrierekvindens egen vilje og kvalifikationer til at blive leder som det, der kan give et advancement. Samtidigt knytter karrierekvindefortællingen vilje og kvalifikationer sammen med de aktualiserede hjælpere. For at *vis*e at man vil og kan – modsat kvinden i det førnævnte eksempelvis, der netop ikke udviste vilje og kvalifikationer – kan hjælpe karrierekvinden til at avancere. Det handler altså om at gøre opmærksom på, at man er en villig og egnet kandidat. Dette kan man eksempelvis gøre ved at synliggøre erfaring, resultater, at man er den bedst egnede, gøre opmærksom på sig selv og sin kunnen etc. Forståelsen af at kvalifikationer og vilje er hjælpere og givere, underbygges i karrierekvindefortællingen af, at karrierekvinden tilskriver sin nuværende ledelsesposition, at hun selv har synliggjort sin egen vilje og kvalifikationer i forhold til at avancere. Eksempelvis udtaler Helle, adspurg om hvad der har hjulpet hende til at avancere, at:

”Jeg har aldrig været bange for at sige, at det tror jeg godt, at jeg kan, hvis nogen har spurgt, eller jeg selv har tænkt, at det kunne være spændende.” (Helle, Bilag 5: 177).

I karrierekvindefortællingen er hjælpere og givere således samlet hos karrierekvinden selv i form af hendes kvalifikationer, vilje og evne til at gøre opmærksom på disse. Og fordi modstanden i karrierekvindefortællingen i form af usikkerhed, konflikter mellem karriere og familieliv er overvundet, og karrierekvinden samtidigt anser sig selv som både villig og kompetent i forhold til at avancere, mener karrierekvinden, at hun sat kursen mod fremtidige advancementer. I karrierekvindefortællingen forklarer karrierekvindens vilje og kompetencer ligeledes, at hun ifølge sig selv er avanceret og befinder sig på et højere ledelsesniveau end andre kvinder, der endnu ikke har overvundet modstanden mod at avancere, og som ikke har evnet at hjælpe og give sig selv et advancement, som fortællingen om den usikre medarbejder illustrerede.

4.4.4 Sammenfatning af karrierekvindefortællingens aktant- og plotstruktur

Karrierekvindefortællingen handler om en karrierekvinde, som kan avancere, hvis hun er villig, kvalificeret og synliggøre dette. Hun har overvundet modstand fra sin egen usikkerhed og fra konflikter mellem karriere og familieliv, som tidligere forhindrede hende i at avancere, og ved at lære at håndtere og overvinde disse er hun blevet en karrierekvinde. Et advancement afhænger udelukkende af hende selv, og hun kan hjælpe og give sig selv et advancement ved at være villig, kvalificeret og synliggøre dette. Karrierekvindefortællingen kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel.



Figur 4: Karrierekvindefortællingen (egen tilvirkning)

4.4.5 Karrierekvindefortællingens brug af genrer og følelser

I karrierekvindefortællingen fremstilles karrierekvinden som en kvinde, der har overvundet enhver modstand i forhold til at avancere. Samtidigt fremstilles hun som besiddende attraktive kvaliteter, som værende ambitiøs, modig etc. ved at overvinde modstanden fra sin egen usikkerhed og konflikter mellem familieliv og karriere, og velkvalificeret fordi hun allerede er avanceret til mellemliderniveauet, hvilket forudsætter at hun er den mest villige og kompetente til stillingen. I karrierekvindefortællingen kan karriere og familieliv således godt kombineres uden at det medfører negative konsekvenser – hverken i familielivet eller karrieren. I karrierekvindefortællingen underbygges og forstærkes dette af, at karrierekvinden endnu ikke har fravalgt karrieren, hvad hun ifølge ellers hævder at ville gøre, hvis hun oplever negative konsekvenser for familielivet, som hun angiver som hendes højeste prioritet, samtidigt med at karrierekvinden ikke – som familiekvinden – fremstår splittet mellem karriere og familieliv. Tilsammen er dette med til at gøre hendes påstand om, at familieliv og karriere godt kan kombineres troværdig. Karrierekvindefortællingens konstruktion af plot, brug af følelser m.m. gør, at den fremstår som en episk/helte fortælling om en karrierekvinde, der som en helt har overvundet modstanden i forhold til at avancere, og som derfor har opnået

målet om et avancement, og for hvem fremtidige avanceringer anses som opnåelige, fordi hun allerede besidder de påkrævede evner, vilje og samtidigt synliggør dette.

4.5 Opsamling

I dette kapitel ønskede jeg at besvare afhandlingens hovedspørgsmål: *Hvordan skaber de kvindelige mellemledere mening om egne avanceringsmuligheder?* Dette har jeg besvaret ved at vise, hvordan de kvindelige mellemlederes meningsskabelse om deres avanceringsmuligheder kan struktureres i to distinkte typologifortællinger: Henholdsvis *familiekvinde-* og *karrierekvindefortællingen*, der hver især forstår de samme temaer fra de kvindelige mellemlederes individuelle fortællinger på forskellig vis. Karrierekvinden har i karrierekvindefortællingen mulighed for at avancere, hvis hun kan og vil, fordi hun udviser atypisk kvindeadfærd, og har overvundet modstanden i forhold til at avancere fra sin egen usikkerhed og konflikten mellem karriere og familieliv, som gør at familiekvinden ikke vil avancere, fordi modstanden af hensyn til familielivet for hende til at fravælge at avancere.

Typologifortællingernes brug af plot, genrer og følelser gør, at de fremstår som henholdsvis en familiekvindetragedie, hvor familiekvinden er uforskyldt i forhold til den manglende opnåelse af et avancement, fordi modstanden er uden for hendes kontrol og fremstår uovervindelig, og derfor er hun nødt til at ofre karrieren for familielivets skyld. Modsat heroverfor fremstår karrierekvindefortællingen som en episk fortælling, hvor karrierekvinden har overvundet enhver modstand mod at avancere, og hvor intet forhindrer hende i at avancere.

I gennem dette kapitel fremstår forskellen mellem typologifortællingerne derved som værende mellem, hvorvidt typologifortællingernes hovedpersoner kan overvinde modstand mod et avancement i form af usikkerhed og konflikt mellem karriere og familieliv (pga. arbejdsvilkår og usikkerhed) er eller ej, og dermed følgelig om avanceringsmulighederne anses for begrænsede eller ej, eller sagt med andre ord: Om man er en karrierekvindehelt, der kan overvinde modstanden og avancere eller et familiekvindeoffer, der ikke kan overvinde modstanden, og som derfor ikke vil avancere af hensyn til familielivet. Samtidigt fremstår løsningen på problemet med kvinder i ledelse relativ simpel i dette kapitel: Kvinder skal 'blot' overvinde modstanden mod at avancere – i.e. balancen mellem karriere og familieliv, arbejdsvilkårene og sin egen usikkerhed – blive karrierekvinder, og avancere.

Kapitel 5:

Diskurser om kvinder i ledelse

I dette kapitel vil jeg besvare problemformuleringens andet spørgsmål: *Hvilken forståelse af kvinder i ledelse viser de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse?* Dette vil jeg gøre ved at tage udgangspunkt i et fornyet blik på empirien; i.e. de kvindelige mellemlæderes fortællinger, som de fremstår i transskriberingerne (se bilag 3-15). Ud fra Betina W. Rennisons (2008) perspektiv om diskurser om kvinder i ledelse vil jeg analysere, hvilke diskursive³⁰ forståelser af kvinder i ledelse der ligger bag fortællingerne, for derved at relatere de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse om kvinder i ledelse til en bredere referenceramme om samme. I det følgende vil jeg derfor først introducere Rennisons perspektiv om diskurser om kvinder i ledelse og dernæst undersøge, hvordan hver enkelt af disse diskurser kan genfindes i de kvindelige mellemlæderes meningsskabende fortællinger.

5.1 Diskurser om kvinder i ledelse

Rennisons perspektiv om diskurser om kvinder i ledelsen tager udgangspunkt i, at mens der i kønslitteraturen er enighed om, at der skal flere kvinder i ledelse, er der straks større uenighed om, hvordan dette skal opnås. Rennison tilskriver denne uenighed kønslitteraturens forskellige forståelser af køn og kvinder i ledelse (Rennison 2008: 226). Gennem en analyse af kønslitteraturen rekonstruerer hun kønslitteraturens kønsopfattelser, og inddeler disse i fire forskellige diskurser om kvinder i ledelse: Henholdsvis en ligheds-, fortrins-, institutionel og frihedsdiskurs. Hver enkelt af disse diskurser tilbyder et særlig blik på køn og kvinder i ledelse, problematiserer på forskellig vis kønsuligheden blandt ledere og angiver forskellige løsninger til dette problem (Rennison 2008: 227, se figur 5). Med andre ord udviser hver diskurs en distinkt forståelse af problematikken med kvinder i ledelse. I det følgende vil jeg kort præsentere hver enkelt diskurs om kvinder i ledelse, samt vise hvordan de hver især genkendes i de kvindelige mellemlæderes fortællinger.

³⁰ Diskurser kan, udover tidligere nævnte definition, uddybende forstås som de bagvedliggende, samfundsmæssige referencerammer/fortællinger, som sætter rammerne for de kvindelige mellemlæderes forståelse.

Diskurs	Lighed	Fortrin	Institutionel	Frihed
Køn	Rollepositioneret køn	Værensdifferentieret køn	Strukturelt determineret køn	Eksistentielt, selvskabt køn
Kønsforskel	Assimilering	Segregering	Hierarkisering	Individualisering
Problem	Kvinder udebliver. De mangler vilje og evne til at ledelse pga. fasttømret kønsrollemønster	Kvinder underkendes. Deres særlige attributter værdsættes ikke, fordi ledelsen er præget af hegemonisk maskulinitet	Kvinder undertrykkes. Diskriminerende patriarkalske magt- og muligheds-strukturer giver kvinder begrænset avancerings-muligheder (eks. "glasloft")	Kvinder udelukkes. De objektgøres som "det andet køn", og de flygter fra friheden, selvansvaret og subjektgørelsen
Løsning	"Fiks kvinden" via kompetence-givende aktiviteter, talentprogrammer, førlederforløb, mentorordninger	"Fejr forskelle" via opdyrkelse af feminin ledelse, diversitets-initiativer og positiv særbehandling	Skabt reelt lige muligheder via reformering af regler/politik, bl.a. kvoter, familie-politik samt iterative forandring af arbejdsplads-kultur/ social praksis	Grib frihedens magt via situationel selvskabelse, personinitieret vilje til forandring og overskridelse af kønsnormer

Figur 5. Diskurser om kvinder i ledelse (Rennison 2008: 247)

5.1.1 Lighedsdiskursen

Udgangspunktet i lighedsdiskursen er, at mænd og kvinder er skabt lige, men over tid er blevet væsensforskellige, og at det er denne væsensforskel, der har medført ulige avancerings- og ledelsespotentiale kønnene imellem (Rennison 2008: 227). Kvinder og mænd er socialiseret ind i to kønsrollebestemte forestillinger om, hvordan mænd og kvinder bør agere, hvilket gør, at kvinder – i modsætning til mænd – tilstræber en adskillelse af familieliv og karriere, at kvinder er praktisk såvel som følelsesmæssig hovedansvarlige i hjemmet, og at kvinders succes som kvinde og mor afhænger af en komplet adskillelse af familieliv og karriere, hvor familielivet skal opleves som havende den højeste prioritet (Rennison 2008: 227). Denne forståelse genkendes i de kvindelige mellemlederes fortællinger, som det

fremgår af disse udtalelser:

”Jeg ville med det samme, hvis det krævede det af mig, når jeg får børn, vælge det fra. Hvis det betød at jeg skulle have et møgkedeligt arbejde fra 9-16, så jeg kunne være der for familien, så ville jeg gøre det.” (Anne Marie, Bilag 7: 191).

”Det har været mit valg, at [børnene] er her. Og jeg synes, at jeg har et forbandet ansvar for at sørge for, at de kommer godt i gang.” (Emilia, Bilag 14: 250).

I tilpasningssituationer betyder kønnenes forskellige socialisering, at kvinder prioriterer familieliv over karriere, mens mænd prioriterer karriere over familieliv, og disse valg fordeler avanceringsmulighederne ulige mellem kønnene (Rennison 2008: 228). For hvis kvinder ikke kan prioritere familielivet højest, føler de dårlig samvittighed, og at de ikke slår til – hverken som kvinde eller som mor (Rennison 2008: 227). En forståelse der ligeledes genkendes i de kvindelige mellemlederes fortællingerne, hvor de både udtrykker behov for at adskille familieliv og karriere, og for at familielivet skal prioriteres højest i tilpasningssituationer – også hvis det sker på bekostning af deres karriere:

”Hvis jeg skulle vælge, så ville jeg vælge min familie. Så man kan sige, at familien uanset hvad ville være førsteprioritet.” (Jasmin, Bilag 9: 205).

”Jeg har taget en beslutning om, at mit privatliv langt hen ad vejen kommer først. Men måske ikke så meget mit privatliv, men mit liv. Firmaet er ikke mit liv – det er mit arbejde, og jeg prioriterer mit liv højere end jeg prioriterer mit arbejde.” (Sanne, Bilag 12: 233).

I lighedsdiskursen udgør den socialiserede kvindelige kønsrolle og kønsadfærd en barriere for kvinders advancement, idet den:

”[...] gør kvinder mindre trænede i at operere i en mandsdomineret forretningsverden, de er mindre mindede for ’business’, og de mangler derfor erfaring og viden om ’hvordan at spille spillet’.” (Rennison 2008: 227).

Den manglende viden omkring, hvordan man udfolder sig i forretningsverdenen, gør kvinder usikre på ledelse og udfoldelse af lederrollen. Derfor træffer kvinder i overensstemmelse med deres kønsroller valg, som ekskluderer dem fra ledelse, eksempelvis ved at fravælge et advancement til fordel for familielivet. Kvinderne mangler således vilje og evne til at lede pga. deres socialisering. De bindinger, som kønsrollerne sætter for kvinder, gør det dermed sværere for kvinder at opnå advancement end for mænd, fordi kvinders egne valg begrænser udbuddet af villige og kvalificerede kvinder (Rennison 2008: 228). Denne

forståelse genkendes hos de kvindelige mellemledere, som mener, at kvinder typisk er usikre, mangler vilje og kompetencer til at avancere, og at de fravælger avancering, fordi de vil prioritere familielivet, nøjagtigt som det i udtalelserne fra disse kvindelige mellemledere fremgår at de har gjort.

”Jeg har jo et eller andet sted valgt noget karriere fra, for noget privatliv.” (Emilia, Bilag 14: 251).

”[D]et ville gå ud over min familie, og det har jeg truffet en beslutning om, at det skal det ikke.” (Pernille, Bilag 6: 183).

”Jeg tror, at det er svært at være på et højere niveau uden at sige, at så går der noget fra familien. Og det er jeg ikke interesseret i [...]” (Jasmin, Bilag 9: 206).

På denne måde er det inden for lighedsdiskursen hverken selve kvindekønnet eller mænd som forhindrer kvinder i at avancere, men derimod den kvindelige socialisering, som fastholder kvinder i positioner på arbejdsmarkedet uden for ledelseshvervet. Positioner de vælger for at samtidigt fordi de er usikre, og ønsker at prioritere familielivet højest. I lighedsdiskursen er løsningen på dette kønsulighedsproblem at:

”Fiks[e] kvinden. Lederskab er tilgængeligt for kvinder. De skal blot vælge det, de skal blot søge stillingen og klædes på til at gøre det. Det er de personlige meritter og faglige kvalifikationer, der er afgørende – kønnet er irrelevant.” (Rennison 2008: 229).

Denne forståelse genkendes i de kvindelige mellemlederes fortællinger, hvor kompetencer og vilje – ikke køn – afgør, hvilke mulige positioner man kan indtage på arbejdsmarkedet, hvilket eksempelvis ses i disse udtalelser:

”[D]et primære [er] at det er den bedste mand/kvinde til jobbet.” (Nina, Bilag 3: 155).

”Jeg fik mit tidligere job, fordi jeg helt klart var den bedste og mest erfarne til det job. Det var meget naturligt, at det var mig, der var klar til at tage det job, for jeg havde en håndværksmæssig forståelse af det. Jeg kunne det bare.” (Kathrine, Bilag 11: 222).

”Jeg tror helt sikker, at hvis der er noget, der skal hjælpe mig på vej, så er det det der snig trick med at kunne noget, som de andre ikke kan. Og jeg har til dels gjort det ved at efteruddanne mig ved siden af arbejdet. Det har da øget min markedsværdi.” (Sanne, Bilag 12: 235).

Lighedsdiskursens løsning på problemet med kvinder i ledelse er, at kvinder skal opnå de rette kompetencer og lære at vælge ledelse til. Fokus er således ikke på køn, men på evner, vilje og kvinders eget fravalg af ledelse, som det ligeledes var tilfældet i begge

typologifortællinger. Ydermere antager lighedsdiskursen, at hvis kvinder vælger at blive ledere, kan de præstere det samme som mænd, og ledelse anses således som kønsneutralt (Rennison 2008: 229). Denne forståelse genkendes dog ikke hos de kvindelige mellemledere, der i stedet betoner, at udvisning af typisk kvindelig adfærd er diskvalificerende for ens lederevner, mens beherskelse af maskulin adfærd og/eller atypisk kvindeadfærd er nødvendig for at avancere. De kvindelige mellemledere forstår således mænds og kvinders lederevner forskelligt, og lighedsdiskursens forståelse af kønsneutral ledelse genkendes derfor ikke hos i de kvindelige mellemlederes meningsskabelse.

5.1.2 Fortrinsdiskursen

I fortrinsdiskursen er udgangspunktet, at mænd og kvinder er væsensforskellige, og at forskellene mellem kønnene skal erkendes, anerkendes og bevares - og særligt det kvindelige betones. Den eksisterende kønsulighed skyldes underkendelsen af kvinder og deres særlige attributter, fordi ledelse er præget af maskulint hegemoni (Rennison 2008: 247). Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at maskuline værdier dominerer ledelse, og feminine værdier enten ekskluderes og/eller assimileres. Fortrinsdiskursen løsning på kønsulighedsproblemet og den maskuline hegemoni er, at kønnene segregeres og kvinders distinkte væremåde ses som et brugbart alternativ til den maskuline måde at lede på (Rennison 2008: 232). Fortrinsdiskursen hævder videre, at det kan betale sig at have kvinder i ledelse. Til at understøtte denne påstand fremhæver fortrinsdiskursen flere kvantitative undersøgelser, ifølge hvem kvindelige kompetencer i ledelsessammenhænge giver øget økonomisk udbytte for organisationerne (Rennison 2008: 234). Derfor skal kvinder ikke fikses men 'fejres', og kvinder i ledelse skal fremmes gennem opdyrkelse af feminin ledelse, mangfoldighedsinitiativer og positiv særbehandling – til gavn for organisationernes bundlinje og kvinderne selv (Rennison 2008: 234).

Endvidere hævder fortrinsdiskursen, at kvinders erfaringer fra den familiære sfære givet dem præference for en særlig ledelsesstil, der er bedre egnet til det postindustrialiserede samfund end mænds ledelsesstile. En forståelse, der – som tidligere vist – kun genkendes hos én af de kvindelige mellemledere, mens de øvrige kvindelige mellemledere – som vist i forrige kapitel – derimod anser maskulin adfærd og/eller atypisk kvindelig adfærd som en forudsætning for at kunne lede, og derfor ud fra en frihedsdiskursiv optik skaber og vedligeholder problemet med underkendelse af kvinder, og dermed reproducere det maskuline hegemoni. Fortrinsdiskursen genkendes derfor ikke hos de kvindelige mellemledere.

5.1.3 Den institutionelle diskurs

Den institutionelle diskurs er styret af en repressivitet, hvor kvinder anses som systematisk underordnet og kontrolleret af mænd (Rennison 2008: 236). Diskursen betoner, at der eksisterer et patriarkat, der skaber et dikotomisk forhold mellem kønnene, hvor mænd er subjekt, kvinder objekt, mænd har magten, kvinder afmagten, og at denne kønsrelation er af strukturel karakter. Som Rennison formulerer det:

”Patriarkatet skaber et hierarkisk forhold mellem kønnene, hvor kvinder og kvindelighed er underordnet, undertrykte, marginaliserede af mænd/mandlighedens hegemoni og kontrol. Den hierarkiske kønsrelation er af strukturel karakter, og den genskabes derfor igen og igen, historisk og situationelt.” (Rennison 2008: 236).

Patriarkatet udgør en generel dominansstruktur, der er indlejret i samfundets og organisationernes institutioner; i.e. regler, rutiner, normer, der fremstår som objektive forventninger, der strukturerer de individuelle dispositioner, individer kan foretage og som opretholder mænds hegemoni (Rennison 2008: 237). Den institutionelle diskurs påpeger, at samfundets og organisationers institutionelle strukturer historisk er skabt af og for mænd og sætter mænd og maskulinitet som norm, mens kvinder og kvindelighed tilsidesættes som afvigelse herfra. Rammerne for, hvordan den enkelte kan disponere over sin karriere, er således underlagt mænds hegemoni og magt- og mulighedsstrukturer, der privilegerer mænd og begrænser kvinder. Kønsuligheden i ledelse skyldes derfor, at strukturerne udelukker kvinder fra ledelse. Hvis kvinder vil lede, må de lære af og blive som mænd, så de kan begå sig i – og dermed reproducere – den maskuline dominansstruktur (Rennison 2008: 237). Den institutionelle diskurs genkendes i de kvindelige mellemlederes fortællinger, hvor de kvindelige mellemledere anser de institutionelle strukturer – primært i form af arbejdsvilkår og usikkerhedsfremmende strukturer – som et problem for kvinder, i.e. typiske kvinder, og ikke for mænd, da mænd allerede er i ledelse og således allerede privilegeret af de institutionelle strukturer, og af samme årsag ikke finder de dem problematiske.

I den institutionelle diskurs er løsningen på kønsuligheden, at sikre reelt lige muligheder for kvinder og mænd. Dette kan gøres ved at synliggøre de begrænsende og ofte skjulte institutioner og sociale praksisser, der undertrykker kvinder og privilegerer mænd, og derved frigøre kvinder fra den hierarkiske kønsorden, eller ved at skabe nye institutioner, der kan overvinde, overtage eller kompensere for de gamle patriarkalske institutioner og emancipere kvinder, eksempelvis gennem kønskvoter, reformering af regler etc. (Rennison 2008: 240). At de mandsprivilegerende og kvindebegrænsende institutionelle strukturer ofte er skjult fremgår

af nedenstående udtalelser, hvor de kvindelige mellemledere fortæller, at de har svært ved at skelne mellem, om det er kvinderne, der begrænser sig selv, fordi de ikke vil acceptere strukturerne, eller om det er strukturerne, der begrænser kvinders muligheder for at avancere:

”Man kan ikke både være topleder og sige, at man vil have tre børn og gå kl. 16.” (Bente, Bilag 4: 166)

”[V]i kvinder står i vejen for os selv. Eller også er det arbejdsforholdene, der står i vejen. Jeg kan ikke helt gennemskue det, vel. Man kan sige, at hvis jeg ville stille op til de samme vilkår, som mine tidligere mandlige kollegaer og chefer vil, så kan jeg også have sådan et job. Men det vil jeg ikke gøre. Jeg vil ikke være tilgængelig 24 timer i døgnet [...] Jeg tror bare, at der er flere kvinder, der tager det værdivalg, end der er mænd, der gør.” (Emilia, Bilag 14: 251).

Samtidigt står det klart for de kvindelige mellemledere, at strukturerne kun udgør et problem for kvinder, og ikke for mænd, fordi strukturerne er på en måde, som kvinder ikke kan acceptere, og som flere af kvinderne føler tvinger dem til at fravælge ledelse. Med andre ord fravælger kvinder ledelse, men det er deres eneste valg, fordi strukturerne gør det umuligt at vælge ledelse. I den institutionelle diskurs er det denne – og lignende – former for maskulin dominans, der skal brydes, og kvinder skal frigøres fra denne hierarkiske kønsorden, før de kan komme til tops og kønsproblematikken løses. Noget som de kvinder, hvis fortællinger ligger til grund for karrierekvindefortællingen, hævder at have gjort; altså frigjort sig fra og overvundet de bånd, som kvinder underlagt, og agere som mænd/atypiske kvinder. På denne måde genkendes også den institutionelle diskurs i de kvindelige mellemlederes fortællinger.

5.1.4 Frihedsdiskursen

Frihedsdiskursen tager udgangspunkt i en eksistentielistisk tilgang til køn, hvor køn ikke er andet end det, man gør det til og tilgangen står dermed i modsætning til de andre diskursers essentielle tilgang til køn (Rennison 2008: 241). Inden for den eksistentielle tilgang betyder køn noget, men hvad det betyder, er kulturelt og historisk betinget og dermed kontingent (Rennison 2008: 242). Som Beauvoir siger:

”Man fødes ikke som kvinde – man bliver det.” (Beauvoir 1999: 13).

I frihedsdiskursen anses frihed som et radikalt situationelt selvvalg, hvor man altid selv kan vælge, hvordan man i den givne situation vil forme sit eget kønsprojekt, og dermed hvordan man vil forholde sig til sig selv og verden (Rennison 2008: 242). Kønslighed skyldes, at mænd historisk set har haft magten og været subjekt, og at kvinder herudfra er blevet defineret som objekt; som det andet, det, der er anderledes end mænd, frem for som et frit

subjekt i sig selv (Rennison 2008: 243). Gennem deres valg kan kvinder gøre en forskel mod hidtidige overgribende institutioner. Kvinder kan således opnå samme frihed, muligheder og magt som mænd, hvis de blot ophører med at agere som det andet og undertrykte køn. Kvinder skal 'blot' gribe friheden – og dermed magten – og overskride de faste forestillinger om, hvordan kvinder bør agere og bestemme meningen med deres eget liv på en anden og ikke undertrykt måde (Rennison 2008: 243). Den enkelte kvinde må – og kan – så at sige skabe sig selv som kvinde og som subjekt på en anderledes, ikke undertrykt måde, og derved overvinde kroppens og institutionernes fængsel og fralægge sig objektrollen, rollen som den dominerede (Rennison 2008: 244). Frihedsdiskursen flytter på denne måde kønskampen fra at være et strukturelt problem, til at være et individuelt køns- og identitetsprojekt, hvor forandring – og dermed løsningen på kønsulighedsproblemet – kommer gennem kvindens personlige ansvar og eksistentielle frihed i forhold til at agere og skabe sig selv. Kvinder skal altså tage ansvar for sig selv, gribe friheden og magten, i stedet for at fralægge sig magten og friheden og (for)blive et offer; et domineret objekt. Kvinder skal selv byde sig til, udvise ambition, selvtillid etc. frem for at vente på hjælp (Rennison 2008: 245). Frihedsdiskursens genkendes i de kvindelige mellemlæderes fortællinger, hvor de udtaler, at de selv har ansvaret for at skabe deres egne muligheder, som det eksempelvis fremgår af disse udtalelser:

”Jeg har sådan en indstilling, at det her, det er man selv herre over. Der er ikke forskel på, om jeg nu var en mand eller en kvinde. Jeg er selv herre over min egen situation og de prioriteter, ønsker osv. som jeg har.” (Line, Bilag 8: 198).

”Hvis der er noget, som man virkelig gerne vil, så kan man også. Det har altid været min holdning.” (Helle, Bilag 5: 177).

Ligeledes giver de kvindelige mellemlædere udtryk for, at manglende advancement er deres eget ansvar og skyldes, at de ikke har grebet friheden, ansvaret og skabt deres egne muligheder, som det eksempelvis ses i disse udtalelser:

”Man kan ikke sidde med hænderne i skødet og tro, at der kommer noget og beder dig om at gøre noget. Hvis man gerne vil noget, så må man selv aktivt være deltagende, eller op på barrikaderne og sige, at hov, jeg er her, og jeg kan også noget.” (Helle, Bilag 5: 176).

”Kvinderne har det generelt med, at det er de andres skyld og også mændene skyld. Men du kan jo prøve at starte med at vise dit værd rent faktisk, før man så bare sætter sig ned og siger, at man ikke kan blive leder, for der er også ti mænd derovre. Det er jo også nogle gange nemmere at sige, at det er nogen andres skyld, at man ikke får en karriere, end at sige, at det er fordi man aldrig har prøvet.” (Sanne, Bilag 12: 167).

”Det er jo ikke de andres skyld, når det går godt, men altid når det går galt. Man må blive enig med sig selv om, hvad det er der gør, at man får succes – om det er mig eller omverden.” (Bente, Bilag 4: 167).

Frihedsdiskursens forståelse af, at man er sin egen lykkesmed og selv skaber og skal gribe frihedens magt genkendes således i de kvindelige mellemlederes fortællinger, hvor de (også) i overensstemmelse med frihedsdiskursen placerer ansvar for forandring og skyld for manglende forandring hos den enkelte kvinde. De kvindelige mellemledere har dog samtidigt en forståelse af, at kvinder, flere af dem selv inklusive, vælger at bruge friheden til at fravælge ledelse, fordi de ikke vil betale prisen, frihedens pris, familiemæssigt og derfor ikke vil bruge friheden og ansvaret til at avancere.

5.2 Opsamling

Formålet med dette kapitels var at besvare problemformuleringens spørgsmål: *Hvilken forståelse af kvinder i ledelse viser de kvindelige mellemlederes meningsskabelse?* Igennem en diskursanalyse af de kvindelige mellemlederes fortællinger har jeg vist, hvordan de kvindelige mellemledere knytter an til fire diskurser om kvinder i ledelse, der hver især repræsenterer én forståelse af problemet med kvinder i ledelse. Disse diskurser udgør de omgivelser, hvorudfra de kvindelige mellemlederes fortællinger konstrueres, og er de referencerammer, som de kvindelige mellemledere trækker på i deres meningsskabelse. Dette ses eksempelvis ved, at de kvindelige mellemledere veksler mellem de forskellige forståelser af kvinder i ledelse i deres fortællinger. På denne måde har jeg indskrevet de kvindelige mellemlederes fortællinger i en diskursiv referenceramme, der samtidigt illustrerer problemet med kvinder i ledelse: Det er således mere komplekst end analysens første del foreskriver. En løsning, hvor kvinder ’blot’ skal håndtere deres egen usikkerhed og konflikten mellem karriere og familieliv, for at kunne avancere, giver kun giver mening ud fra én diskurs om kvinder i ledelse, og er samtidigt årsagen til problemet i flere af de andre diskurser. På denne måde illustrerer denne analyse dermed, at det ikke muligt at pege finger et sted hen og sige, at problemet og løsningen ligger dér. I stedet ligger dette afsnit på denne op til næste kapitels diskussion af, hvad konsekvenserne af de kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger og forståelse af kvinder i ledelse har for kvinder i ledelse, og hvordan problematikken med kvinder i ledelse – i denne afhandlings optik – skal forstås.

Kapitel 6:

Konklusion og diskussion

Dette afsluttende kapitel markerer afslutningen på af denne afhandling og består af tre dele: Først et resumé af afhandlingen analyseafsnit, dernæst en diskussion af konsekvenserne af de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse og forståelse af kvinder i ledelse for kvinder i ledelse, samt et afsluttende perspektiverende afsnit, hvor jeg give nogle anbefalinger til kvinder, der vil avancere ind i ledelse, og organisationer, der arbejder med kvinder i ledelse.

6.1 Resume

Afhandlingen er opbygget omkring en primær del, hvor de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse om deres avanceringsmuligheder analyseres, og en sekundær del, der analyserer de kvindelige mellemlæderes forståelse af kvinder i ledelse. Afhandlingens primære formål er at undersøge, hvordan kvindelige mellemlædere skaber mening omkring deres egne avanceringsmuligheder, hvilket nødvendiggjorde en forudgående diskussion af afhandlingens analysegenstand – meningsskabelse – for at vise, hvad afhandlingen forstår ved meningsskabelse, og hvordan denne kan analyseres. I afhandlingens kapitel 2 præsenterede jeg derfor ud fra Karl E. Weicks (1995, Weick et al 2005) sensemakingperspektiv afhandlingens forståelse af meningsskabelse som en proces, der foregår, når man forsøger at skabe mening af ens oplevelser, og som resulterer i fortællinger. På baggrund af dette valgte jeg at gøre fortællinger til afhandlingens epistemologiske præmis, hvorved genstandsfeltet fremstår som bestående af en serie af fortællinger, der samlet set udtrykker de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse om deres avanceringsmuligheder.

På baggrund af en narrativ analyse af Bilagsrapportens (se bilag 1) vertikale analyse af de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse, viste jeg i afhandlingens primære analyse igennem en horisontal analyse af de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse, at de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse om deres avanceringsmuligheder kan opdeles i to distinkte typologifortællinger: Henholdsvis familie- og karrierekvindefortællingen, der hver

især forstår de kvindelige mellemlæderes avanceringsmuligheder forskelligt, afhængig af om modstanden i forhold til at avancere anses for overvundet eller ej. Avanceringsmulighederne anses i familiekvindefortællingen for begrænset pga. konflikten mellem karriere og familieliv, familiekvindens usikkerhed og arbejdsvilkårene for ledere, der ved et advancement vil medføre negative og uacceptable konsekvenser for familielivet. Derfor fravælger familiekvinden af hensyn til familielivet et advancement. Modsat familiekvindefortællingen anser karrierekvindefortællingen avanceringsmulighederne for ubegrænsede og afhængige af karrierekvindens vilje og kompetencer, fordi barriererne i forhold til at avancere anses for overvundne i karrierekvindefortællingen. Igennem afhandlingens primære analyse fremstår problemet med kvinder i ledelse således relativt simpelt: Overvinder man modstanden mod at avancere, er det kun ens egen vilje og kompetencer der sætter grænserne for ens avanceringsmuligheder. De kvindelige mellemlædere skal således 'blot' overvinde barriererne mod at avancere, og have vilje og kompetencer til at avancere, for at løse problemet med kvinder i ledelse.

I det sekundære analyseafsnit ønskede jeg at besvare problemformuleringens spørgsmål om, hvilken forståelse af kvinder i ledelse de kvindelige mellemlædere har. På baggrund af et nyt blik på empirien, i.e. de kvindelige mellemlæderes individuelle fortællinger der ligger forud for Bilagsrapporten, satte jeg ved hjælp af en diskursanalyse de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse i relation til Betina Rennisons (2004) diskurser om kvinder i ledelse. Analysen viste, at de kvindelige mellemlæderes forståelse af kvinder i ledelse knytter an til 4 forskellige – og modstridende – diskurser om kvinder i ledelse, og på denne måde blev de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse indskrevet i en referenceramme, der viser deres tilknytning til allerede eksisterende, omkringliggende diskurser om kvinder i ledelse; i.e. den omkringliggende socialt betingede kontekst, hvorudfra de konstruerer deres meningsskabelse. Analyseafsnittet viser, at problematikken med kvinder i ledelse har mange facetter, og at der ikke findes én distinkt forståelse og løsning af problemet med kvinder i ledelse – hverken hos de kvindelige mellemlædere eller i kønlitteraturen. Analyseafsnittet viser derimod, at forståelsen af kvinder i ledelse er væsentlig mere kompleks og flertydig, og at der kun er enighed om én ting: Kvinder i ledelse er problematisk.

6.2 Konsekvenser for kvinder i ledelse

I dette afsnit vil jeg sætte afhandlingens analysedele sammen til en samlet diskussion af, hvilke konsekvenser de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse og forståelse af kvinder i ledelse har for kvinder i ledelse, for på denne måde at besvare problemformuleringens sidste spørgsmål: *Hvilke konsekvenser har meningsskabelsen og forståelsen af kvinder i ledelse for kvinder i ledelse?*

6.2.1 Genkendelige og ugenkendelige køn

Med udgangspunkt i afhandlingens syn på køn, kan de kvindelige mellemlæderes fortællinger og forståelse af kvinder i ledelse ses som performativer, eller kønsliggørelser, hvorigennem de kvindelige mellemlædere interPELLERER en distinkt subjektposition, et genkendeligt kvindekøn med dertilhørende betingelser, normer og forventninger til genkendelige kønsliggørelser. Med andre ord performer og interPELLERER de kvindelige mellemlædere igennem deres meningsskabelse og forståelse af kvinder i ledelse nogle normer, betingelser og forventninger til, hvad der er en passende/upassende, normalt/afvigende, typisk/atypisk³¹ kønsliggørelse for genkendelige kvinder, og sætter derved nogle bestemte betingelser, forventninger og normer som kønsliggørelser skal overholdes, for at kunne blive genkendt som en genkendelig kvindekønsliggørelse. Kønsliggørelser der ikke overholder disse normer, forventninger og betingelser kan følgelig heraf ikke blive genkendt som genkendelige kvinder, men blot som en ugenkendelig afvigelse herfra. Det er altså kun kønsliggørelser, der citerer og gentager det genkendelige køn, dets normer, forventninger og betingelser, som kan genkendes som genkendelige kvinder. I.e. at hvis man vil være en genkendelig kvinde, skal ens kønsliggørelse citerer og gentage det genkendelige kvindekøn og de dertil knyttede normer, betingelser og forventninger. Fordi de kvindelige mellemlæderes kønsliggørelser igennem deres meningsskabelse og forståelse af kvinder i ledelse citerer og gentager det genkendelige køn, dets normer, betingelser og forventninger, reproducerer deres egne kønsperformativer det selvsamme genkendelige køn, som de både citerer og kønsliggør, hvorved det genkendelige kvindekøn fremstår naturligt, som en norm, der virker disciplinerende ved at konstituere betingelserne, forventningerne og normerne for genkendelige kønsliggørelser, uden hvis overholdelse subjektet ikke ville kunne fremtræde som genkendelig kvinde i den givne sociale kontekst, i kønsdiskursen (Heede 2003, Foucault 2002). Derved virker det genkendelige køn disciplinerende på genkendelige kvinders

³¹ Begreberne genkendelig/ugenkendelig, normal/afvigende, typisk/atypisk, passende/upassende mv. bruges synonymt om det samme: det der kan/ikke kan genkendes som værende kvindeligt.

kønsliggørelser, ved at sætte nogle rammer som deres kønsliggørelser skal overholde, for at de fortsat kan blive genkendt som genkendelige kvinder.

På baggrund af ovenstående finder jeg det derfor interessant at diskutere, hvordan de kvindelige mellemledere igennem deres meningsskabelse om deres avanceringsmuligheder og forståelse af kvinder i ledelse kønsliggør og interPELLerer et genkendeligt kvindekøn, knytter betingelser, normer og forventninger hertil, og hvilke konsekvenser dette har for kvinder i ledelse.

6.2.2 Køn hos de kvindelige mellemledere

Selvom de kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger og deres forståelse af kvinder i ledelse er præget af forskellighed de kvindelige mellemledere imellem, er der alligevel en udpræget ensartethed i den måde, hvorved de kvindelige mellemledere igennem deres meningsskabende fortællinger og forståelse af kvinder i ledelse kønsliggør og interPELLerer et distinkt genkendeligt køn, og i forbindelse hermed skelner mellem genkendelige og ugenkendelige kvinder. Rettes blikket mod de kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger, som disse fremstår i kapitel 4 – der som bekendt centrerer omkring de samme temaer, i.e. kvinders adfærd, usikkerhed og konflikten mellem familieliv og karriere, og som typemæssigt kan opdeles i to distinkte typologifortællinger – er der herimellem konvergens i forhold til, hvordan der kønsliggøres og interPELLeres et genkendeligt kvindekøn, og hvordan der i denne proces skelnes mellem genkendeligt kvindekøn/afvigelse, herunder hvordan forskellige egenskaber inkluderes/ekskluderes i det genkendelige kvindekøn. Dette kunne eksempelvis ses i forhold til typologifortællingernes skelnen mellem genkendelig/ugenkendelig kvindeadfærd, genkendelige kvinders usikkerhed og oplevelse af konflikten mellem karriere og familieliv; et skel der ligeledes genkendes i disse udtalelser:

”Ligesom alle andre kvinder [...] så havde jeg massere af undskyldninger.” (Nina, Bilag 3: 155).

”[D]et er kvinders egen begrænsning af, at vælge familielivet til, der sætter en stopper for om man avancerer eller ej.” (Pernille, Bilag 6: 182).

På denne og lignende måder kønsliggør og interPELLerer de kvindelige mellemledere igennem deres meningsskabelse et distinkt genkendeligt kvindekøn, og skelner i interPELLeringen af dette mellem genkendelige kvinder, der ikke kan avancere pga. modstanden fra deres usikkerhed, arbejdsvilkårene for ledere og konflikten mellem karriere

og familieliv, samt en ugenkendelig afvigelse herfra, der har overvundet modstanden i forhold til at avancere, og derfor kan avancere. Det var denne tydelige skelnen, og konsekvenserne heraf for de kvindelige mellemlæderes avanceringsmuligheder, der i kapitel 4 medførte en opdeling af de kvindelige mellemlæderes individuelle meningsskabende fortællinger i to typologifortællinger, henholdsvis familie- og karrierekvindefortællingen. For hvor familiekvinden hovedsageligt italesættes som en genkendelig kvinde, italesættes karrierekvinden som en afvigelse herfra, der har overvundet den modstand mod at avancere, som genkendelige oplever.

6.2.3 At være kvinde og leder er gensidigt ekskluderende

Opdelingen i genkendelige og ugenkendelige kvinder genkendes også i forhold til de kvindelige mellemlæderes forståelse af kvinder i ledelse. De kvindelige mellemlædere har en forståelse af, at kvinder i ledelse er problematisk, og tilskriver dette forskellige ting, eksempelvis at kvinder udebliver fra ledelse, at deres evner ikke er tilstrækkelige til ledelse, at mænd er bedre egnede til ledelse, at kvinder selv fravælger ledelse etc., afhængig af, hvilken diskurs om kvinder i ledelse, de kvindelige mellemlæderes forståelse af kvinder i ledelse knytter an til. Sammenholdes de kvindelige mellemlæderes forståelse af kvinder i ledelse med deres meningsskabelse, fremstår problemet med kvinder i ledelse som gældende genkendelige kvinder. Dette ses af de kønsliggørelser og interpelleringer, der sker igennem de kvindelige mellemlæderes meningsskabelse og forståelse af kvinder i ledelse. Her ekskluderes de egenskaber, som kan hjælpe eller er nødvendige for at avancere, fra det genkendelige kvindekøn som værende atypisk kvindelige, mens de egenskaber, som står i vejen for at kvinder kan avancere, inkluderes i det genkendelige kvindekøn som typisk kvindelige, som eksempelvis usikkerhed etc. Denne opdeling genkendes eksempelvis i denne udtalelse fra Nina:

”En af mine styrker som leder er faktisk – som også er atypisk for kvinder [...]” (Nina, Bilag 3:154).

På denne måde kønsliggøres og interPELLERES genkendelige kvinder som oplevende konflikter mellem karriere og familieliv pga. arbejdsvilkårene og familie- og arbejdsmæssig usikkerhed, som får dem til at fravælge ledelse. I.e. at de selvsamme betingelser og normer, der knyttes til det genkendelige kvindekøn, og som er nødvendige for at gøre og blive sit køn på en genkendelig måde, er de selvsamme egenskaber, der gør at genkendelige kvinder fravælger og ekskluderes fra ledelse. Det er således kun muligt at være en genkendelig kvinde, hvis man samtidigt kønsliggør på en ledelsesekskluderende måde. Og vælger man at

kønsliggøre på en ledelsesmuliggørende måde, udelukker det samtidigt muligheden for at blive genkendt som en genkendelig kvinde, fordi ledelse kræver en atypisk kønsliggørelse – og dermed eksklusion fra det genkendelige køn. Kvinder kan i deres kønsliggørelse derfor ikke både overholde betingelserne og normerne for det genkendelige kvinde-køn og avancere; både være genkendelige kvinder og ledere.

6.2.4 Konsekvensen for kvinder i ledelse

Konsekvensen for kvinder i ledelse af de kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger om deres avanceringsmuligheder og deres forståelse af kvinder i ledelse er derfor, at de kvindelige mellemledere performer og interPELLERER et genkendeligt kvinde-køn med tilknyttede normer og betingelser, uden hvilke man ikke kan genkendes som genkendelig kvinde, og som samtidigt ekskluderer kvinder fra ledelse. På denne måde gøres kvinder og ledelse gensidigt ekskluderende, samtidigt med at performativet virker disciplinerende, fordi selvsamme ledelsesekskluderende genkendelige kønsliggørelse skal citeres, gentages og reproduceres, hvis man vil genkendes som en genkendelig kvinde i kønsdiskursen. De kvindelige mellemlederes meningsskabende fortællinger og forståelse af kvinder i ledelse har dermed den konsekvens for kvinder i ledelse, at de gør kvinder og ledelse gensidigt ekskluderende, hvilket medfører at 'kvinder' skal vælge: Vil de kønsliggøre i overensstemmelse med det genkendelige kvinde-køn for at genkendes som kvinde, og fravælge et avancement og en lederkarriere? Eller vil de kønsliggøre på en ugenkendelig måde, vælge et avancement og en lederkarriere, og ikke blive genkendt som en genkendelig kvinde? Problemet med kvinder i ledelse er derved paradoksalt, da genkendelige kvinder og ledelse er gensidigt ekskluderende, og genkendelige kvinder derfor ikke være i ledelse.

6.3 Hvad så nu?

Men hvad så nu? Hvad gør kvinder, der gerne vil i ledelse, og organisationer, der arbejder med kvinder i ledelse? Hvilke anbefalinger giver afhandlingen til disse? Spørgsmål som disse har jeg løbende mødt fra udenforstående gennem afhandlingsprocessen. For hvad kan kvinder og organisationer bruge denne afhandling til? Selvom det ikke er afhandlingens ambition at besvare disse spørgsmål, ønsker jeg alligevel i dette sidste og afsluttende afsnit – på baggrund af min viden om kvinder i ledelse – at præsentere nogle anbefalinger, som organisationer, der arbejder med kvinder i ledelse, og kvinder, der gerne vil i ledelse, kan bruge og reflektere over i deres videre færd i arbejdet for og med kvinder i ledelse.

Som det første forekommer det naturligt – set i lyset af afhandlingens fokus på køn – at starte med at vende blikket tilbage mod afhandlingens syn på køn og Judith Butlers poststrukturalistiske kønsperspektiv. I bogen "*Gender Trouble*" foreslår Butler (1990) en problematisering af den binære kønsopdeling og dennes naturlighed, tillige med ideen om at der overhovedet skal køns kategoriseres. Denne problematisering skal dekonstruere de hegemoniske kønsopfattelser, som jeg i afhandlingen har vist eksisterer. Som dekonstrueringsstrategi foreslår Butler (1990: 41f) eksempelvis parodi, provokation, fejl citering af kønnet etc., for at problematisere heteronormativiteten og den binære kønsopdelings privilegerede position, og i stedet synliggøre kønnets konstruerede, performative og dermed kontingente natur. Butler (1990:42f) betegner dette for '*Queer*'³²-strategi, fordi det handler om at udfordre kønsnormerne, ved at bringe det afvigende, upassende, unormale – det Queer – fra en marginaliseret position til en central position for derved at forstyrre den naturaliserede heteronormativitet og de etablerede køns kategorier og vise, at der ikke er én endegyldig og naturgiven måde at kønsliggøre på, men mange mulige. Som eksempel på en dekonstruktion af kønnet nævnes Drag Queens, der ved på en overdrivende måde at kopiere en imitation af en kopi – i.e. kopiere et socialt genkendeligt køn, der ønsker at fremstå originalt, men som er uden prædiskursiv oprindelse, og derfor blot en kopi af ideen om noget originalt – netop viser, at det socialt genkendelige køn i sig selv ikke er andet end blot en parodi af ideen om det naturlige (Butler 1990: 42). På denne måde øves der modstand mod det sociale imperativ, at der overhovedet skal opdeles i køns kategorier, og at der findes mere eller mindre naturlige og privilegerede kønsidentiteter. Ud fra et Butlersk perspektiv er det derfor afhandlingens anbefaling, at fokus i arbejdet med kvinder i ledelse fremadrettet rettes mod at dekonstruere og synliggøre kønnets diskursive, begrænsende og kontingente natur.

Det naturlige spørgsmål er, hvordan en sådan strategi i praksis skal udføres i relation til og af kvinder i ledelse? Hvordan lave '*gender trouble*' (eller kønsforstyrrelse), som Butler (1990) foreslår, og i praksis som kvinde undlade at ens kønsliggørelse begrænses af det genkendelige køns normer, som er ledelsesekskluderende? I denne afhandling foreslår jeg coaching (Gjerde 2006, Gørtz & Prehn 2008) som et værktøj til at give den enkelte kvinde magt til at lave kønsforstyrrelser og problematisere det genkendelige kvindekøns normer og betingelser. Formålet med coaching er at gøre det enkelte subjekt ansvarlig for sin egen livsudfoldelse, og at hjælpe den coachede til at hjælpe sig selv med at blive frigjort fra

³² '*Queer*' kan oversættes med mærkelig/afvigende (Politiken 2004).

undertrykkende tanke- og talemønstre; her blot af social karakter. Derfor mener jeg, at coaching kan være en del af en emancipationsstrategi, der hjælper kvinder ved at bevidstgøre dem om deres muligheder for at bryde ud af og forandre de diskursive rammer, de er indskrevet i, i.e. at lave kønsforstyrrelse, samtidigt med at coaching kan hjælpe kvinderne til at reflektere over konsekvenserne herved, eksempelvis til at reflektere over, hvorvidt familielivet kan forenes med karriere, om familielivet skal prioriteres højest, og hvorfor det forholder sig, som det gør? Altså en dekonstruktion af det genkendelige kvindekøns betingelser og normer; af selve konstruktionen af det genkendelige kvindekøn.

Særlig anvendelig til dette finder jeg coachingteknikken med at udfordre begrænsninger/betingelser ved at spørge til konsekvenserne af et brud med disse, hvilket jeg mener, kan synliggøre at kønsliggørelsen kan være anderledes. Teknikken handler om at spørge: Hvad så? Eksempelvis ved at spørge, hvad så hvis man henter sine børn senere, eller man blot arbejder 37 timer om ugen, og fortsætte spørgerækken indtil den coachede bliver bevidst om, at de forventede konsekvenser oftest ikke er andet end blot forestillinger, og derved gøre kvinder bevidste om, hvad der sker, hvis de gør og bliver deres køn på en afvigende, ugenkendelig måde, og – vigtigst af alt – om de er villige til det. For hvis kvinders vilje til at avancere ikke overstiger deres modvilje mod at forandre kønsliggørelsen, mod at overskride det genkendelige kvindekøns normer og betingelser og kønsliggøre på en afvigende måde herfra, kan de ikke blive kvinder i ledelse – nøjagtigt som nu. For som afhandlingen viser, kan man ikke både kønsliggøre i overensstemmelse med betingelserne for det genkendelige kvindekøn, og samtidigt avancere og have en lederkarriere. Det handler altså om at problematisere normerne for, hvordan man som kvinde skal agere for at blive genkendt, for at synliggøre at selvsamme normer ikke er andet end kontingente og disciplinerende sociale konstruktioner (Heede 2000, Foucault 2002), som det er muligt at frigøre sig fra og forandre, eksempelvis gennem applikationen af Queer-strategier. Som Terese og Hanne eksempelvis udtaler, så hjælper det at frigøre sig fra idealernes tyranni:

”Altså, jeg synes, at de idealer der opstilles gør det endnu sværere.”
(Terese, Bilag 10: 215).

”Jeg tror, at først når man har gjort sig fri af det tyranni, så hjælper det på det.” (Hanne, Bilag 13: 242).

I praksis kan man gøre som de kvinder, hvis fortællinger ligger til grund for karrierekvindefortællingen, og som tilsyneladende allerede har frigjort sig fra de ledelsesbegrænsende og –ekskluderende normer; i.e. idealerne og tyranniet. De kønsliggør på en afvigende, ugenkendelig måde, samtidigt med at selve deres kønsliggørelse

problematiserer kvindekønnets betingelser ved netop at vise, at der er et alternativ; det ugenkendelige. For ved at prioritere familielivet højest og samtidigt være ledere synliggør og problematiserer de det genkendelige kvindekøns begrænsninger, normer og betingelser. For de gør det, som det genkendelige kvindekøn hævder, er umuligt, hvorved de viser, at betingelserne for det genkendelige kvindekøn er ikke naturgivne og foranderlige. Det er altså andet og mere end blot overvindelse modstanden mod at avancere. Det handler det om at synliggøre, problematisere og frigøre sig fra de socialt betingede normer, der ekskluderer kvinder fra ledelse. Sådan som karrierekvinderne tilsyneladende allerede med succes har gjort.

Som det andet bør man i arbejdet med kvinder i ledelse ophøre med at fokusere på binære kønsopdelinger og på køn som generiske kategorier, hvor tiltag målrettes genkendelige kvinder med *one size fits all*-løsninger. For det første er, selve ideen om en binær kønsopdeling problematisk, som denne afhandling løbende har vist, fordi en sådan opdeling er uholdbar, jævnfør afhandlingens syn på køn. Ligeledes er det problematisk at målrette løsninger til kvinder, da der i samme proces sker en interpellation af, hvad kvinder er, hvor kvinder – som Butler (1990) viser – oftest ender med at blive begrænset til at være en hvid, heteroseksuel, middelklassekvinde. For selve konceptet med at målrette noget til ét køn, forudsætter konstruktionen af det selvsamme køn, som løsningen målrettes imod. I.e. at der nødvendigvis må konstrueres et genkendeligt kvindekøn, før løsninger kan målrettes genkendelige kvinder. Og en sådan konstruktion vil uundgåeligt samtidigt indeholde en marginalisering af det, der ligger uden for det, der socialt konstrueres som værende genkendeligt; af det ugenkendelige, det der ligger uden for erkendelsens rækkevidde. Arbejdet med kvinder i ledelse fremstår på denne vis som sisyfosarbejde³³, hvor man – på den ene side – forsøger at hjælpe kvinder i ledelse, samtidigt med at man – på den anden side – reproducerer et kønsperformativ, der ekskluderer de ugenkendelige kvinder fra det genkendelige kvindekøn. Man forsøger med andre ord at løse et problem, samtidigt med at man selv reproducerer endnu et nyt problem. Dette kan eksemplificeres med et eksempel fra en helt anden kontekst, nemlig Sydafrika, hvor man efter apartheidstyret ved lov har vedtaget positiv særbehandling af sorte på bekostning af hvide, for at løse raceulighedsproblemet. Men derved har man – givetvis utilsigtet – samtidigt ekskluderet mulatter fra at få del af den positive særbehandling, da de ikke er sorte nok til at blive genkendt som sorte og inkluderet i

³³ Sisyfos er navnet på en figur fra den græske mytologi, som har en fortsættende evigvarende opgave, som han aldrig kan lykkes med.

den gruppe af sorte, der skal hjælpes, men heller ikke hvide nok til at undgå de selvsamme problemer, som den positive særbehandling af sorte er vedtaget for at løse. På denne måde illustrerer dette eksempel, hvorfor generiske løsninger ikke kan anbefales.

Som det tredje – og som en afslutning af denne afhandling – bør der reflekteres nærmere over, hvorvidt kvinder overhovedet kan og/eller bør hjælpes i ledelse. For hjælpen forudsætter indblanding i de enkelte kvinders privatliv, hvis de eksempelvis igennem coaching skal bevidstgøres omkring kønnets sociale konstruktion og kontingente natur, og dette rejser naturligt spørgsmålet: Er det organisationernes opgave? Hvor nogle kvinder givetvis vil synes, at det er fantastisk, hvis organisationen eksempelvis tilbyder coaching med henblik på at problematisere, synliggøre og frigøre dem fra de begrænsende sociale regimer, kan andre kvinder føle dette som et uvelkomment indgreb i deres privatliv og som en udviskning af grænserne mellem karriere og familieliv, mellem organisation og privatliv, eller i Habermas' (Nielsen 2000) optik en udviskning af grænserne mellem system- og livsverden. Det er selve deres genkendelige måde at gøre og blive kvinde på, deres køn, deres identitet, som er under anklage, og som skal forandres, hvis de skal avancere. For et avancement forudsætter, at de forandrer deres genkendelige kønsliggørelse og ophører med at citere og gentage et ledelsesumuliggørende kønsperformativ. De skal med andre ord blive mindre genkendelige kvinder og mere ledere. Men hvis hjælpen er uønsket, kan selv de bedste hensigter hurtigt blive misforstået og virke mod hensigten, og organisationerne risikerer at overskride nogle grænser mellem karriere og familieliv, som jeg af etiske grunde ikke mener de bør overskride. Samtidigt risikerer organisationer med at en overskridelse af disse grænser at afskrække kvinder endnu mere fra at avancere, da det netop er dette problem, altså konflikten mellem og sammenblandingen af karriere og familieliv, der afholdte dem fra at avancere til at starte med. Udfordringen er derfor at respektere de enkelte kvinders ret til ikke at blive frigjort, fordi de ikke ønsker at forandre status quo, og samtidigt hjælpe de kvinder, der ønsker frigørelse. Løsningen hertil er det komplet modsatte af generiske løsninger: At målrettet arbejdet med kvinder i ledelse til de individuelle subjekter, som man forsøger at hjælpe.

Litteraturliste

- Andersen, I. (2003). *Den skinbarlige virkelighed*. Samfundslitteratur
- Andersen, N. Å. (1999). *Diskursive analysestrategier*. Frederiksberg Bogtrykkeri A/S.
- Andersen, S.C. (2005). *Smid ikke metoderne ud med badevandet - Epistemologisk konstruktivisme og dens metodiske konsekvenser*. Dansk sociologi 3/16. 2005.
- Austin, J.L. (1965)[1975]. *How to do things with words*. Harvard University Press.
- Brier, S. (2005). *Informationsvidenskabsteori*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. Routledge, London.
- Butler, J. (1986). *Sex and Gender in Simone de Beauvoir's Second Sex*. Yale French Studies, No. 72, s. 35-49. Yale University Press.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble*. Routledge.
- Butler, J. (1993). *Bodies That Matter: On the Discursive Limits of 'Sex'*. Routledge, New York.
- Butler, J. (2007). *Subjekt, køn og begær*. S. 27-75 i Søndergaard, D.M. *Feministiske Tænkere*. Hans Reizels Forlag.
- Charter (2010a). *Statistik*. Forefundet på [<http://kvinderiledelse.dk/statistik.asp>] d. 1. marts 2010.
- Charter (2010b). *Forside*. Forefundet på [<http://kvinderiledelse.dk>] d. 1. marts 2010.
- Charter (2010c). *Charter* Forefundet på [<http://kvinderiledelse.dk/charter.asp>] d. 1. marts 2010.
- Charter (2010d). *Syddansk Universitet*. Forefundet på [http://kvinderiledelse.dk/syddansk_universitet.asp] d. 1. marts 2010.
- Charter (2010e). *Deltagende virksomheder* Forefundet på [http://kvinderiledelse.dk/deltagende_virksomheder.asp] d. 1. marts 2010.
- DR (2010a). *Mænd sidder tungt på offentlige lederjobs*. Forefundet på [<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2010/05/28/143940.htm>] d. 28. maj 2010.
- DST (2010a). *Kvinder og mænd*. Forefundet på [http://www.dst.dk/Sites/KVM/Arbejdsmarkedet%20og%20familieliv/i_uden_arbstyrk.aspx] d. 8. august 2010.
- DST (2010b). *Topledere fordelt efter stilling*. Forefundet på

- [http://www.dst.dk/Sites/KVM/Ledelse/top_oversigt.aspx] d. 1. april 2010.
- DST (2010c). *Mellemledere fordelt efter stilling*. Forefundet på [http://www.dst.dk/Sites/KVM/Ledelse/mel_oversigt.aspx] d. 1. april 2010.
- Erhvervsbladet (2005). *Kvinder er guld værd på bundlinjen*. Forefundet på [<http://www.erhvervsbladet.dk/ledelse/kvinder-er-guld-vaerd-paa-bundlinjen>] d. 1. april 2010.
- Esmark, A., C.B. Lausten, N.Å. Andersen (2005). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier - en introduktion*. S. 7-31 i *Socialkonstruktivistiske Analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.
- Forsknings- og innovationsstyrelsen (2010). *Medarbejderdreven innovation og mangfoldighed*. Forefundet på [<http://www.fi.dk/innovation/innovationdanmark/medarbejderdreven-innovation-og-mangfoldighed>] d. 1. april 2010.
- Foucault, M. (2002). *Overvågning og straf – fængslets fødsel*. Det lille Forlag, 1. udgave, 3. oplag.
- Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (2004). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer i Samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations*. Oxford University Press, USA.
- Gergen, K. (1999). *An invitation to Social konstruktion*. Sage, London.
- Gjerde, S. (2006). *Coaching – hvad, hvorfor, hvordan*. Forlaget Samfundslitteratur, Danmark.
- Greimas, A.J. (1974). *Strukturel semantik*. Borgens Forlag.
- Gørtz, K. & Prehn, A. (red.) (2008). *Coaching i perspektiv – en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Heede, D. (2003). *Det tomme menneske – Introduktion til Michel Foucault*. Museum Tusulanum, 2. udgave, 3. oplag.
- HK (2010). *HK til minister - Sådan får vi kvinder i chefstolen*. Forefundet på [http://www.hk.dk/www/aktuelt/nyhedsarkiv/marts_2010/hk_til_minister_saadan_faar_vi_kvinder_i_chefstolen] d. 1. april 2010.
- ISS (2010). *Mangfoldighed*. Forefundet på [www.dk.issworld.com/mangfoldighed] d. 1. april 2010.
- Jørgensen, M.W. & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Kvale, S. (2002)[1994]. *Interview- En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag
- Kvinfo (2010). *Tal og statistik på køn og ledelse*. Forefundet på [<http://www.kvinfo.dk/side/1021/>] d. 1. april 2010.

- Ligeløn (2010). *Mangfoldighed kan betale sig*. Forefundet på [http://www.ligelon.dk/sw184.asp] d. 1. april 2010.
- Ligestillingsministeriet (2006). *Kvinder og mænds uddannelser og job*. Forefundet på [http://www.lige.dk/files/pdf/redegoerelse_uddannelse_job.pdf] d. 1. april 2010.
- Lorenzen, M. (2004). Kap 10: *Det ressourcebaserede perspektiv*. I Lorenzen, M., Friis, I. & Vámosi, T. (red.). *Erhvervsøkonomisk teori*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press.
- McLuhan, M. (2001)[1964]. *Understanding media: The extension of man*. Florence KY: Routledge.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizational: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83 (1977), 340-63.
- Nielsen, Mie Femø (2000): *Under lup i offentligheden – introduktion til public relations*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Pedersen, A. R. (2005). *Fortælling som analysestrategi*. S. 235-257 i Esmark, A., Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å., *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.
- Politiken (2006)[2006]. *Politikens Danskordbog*. Politikens Forlag A/S. 2. udgave, 5. oplag.
- Politiken (2004). *Politikens Engelsk-Dansk/Dansk-Engelsk Ordbog*. 1. udgave, 4. oplag. JP/Politikens Forlagshus.
- Post Danmark (2010). *Værd at vide*. Forefundet på [http://www.stamps.postdanmark.dk/html/DA/instruction/need.asp?dept_id=&product_id=&riceoerer] d. 1. april 2010.
- Rasborg, K. (2004). *Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi*. S. 349-389 i Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (Red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.
- Rennison, B. (2008). *De forsvundne kvinder i chefkabalen – diskurser om kvinder i ledelse*. S. 225-253 i Pedersen, D., Greve, C., & Højlund, H. (2008). *Genopfindelsen af den offentlige sektor – ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. Børsens Forlag.
- Rosenberg, T. (2007). *Queerfeminisme/Introduktion*. S. 15-27 i Søndergaard, D.M. *Feministiske Tænkere*. Hans Reizels Forlag.
- Scoop (2007). *Aktantmodellen*. Forefundet på internettet d. 1. marts 2007. [http://scoop.mb.dk/aktantmodel.htm]
- Stormhøj, C. (2004). *Femistisk teori*. S. 473-517 i Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (Red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.
- Søderberg, A. (1997). *Virksomhedskommunikation til en kritisk offentlighed: Shell mellem*

fornuft og følelser. I Hjort, K.E. (red.): *Diskurs. Analyser af tekst og kontekst*. Samfundslitteratur 1997

Søderberg, A. (2003). *Sensegiving and sensemaking in integration processes*. Working Paper.

Søndergaard, D.M. (1996). *Tegnet på kroppen*. Museum Tusulanums Forlag.

Søndergaard, D.M. (2007). *Feministiske Tænkere*. Hans Reizels Forlag.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications Ltd. USA.

Weick, K., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science* 16:4. s. 409-421. 2005.

Wenneberg, S.B. (2000). *Socialkonstruktivisme. Positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Bilag 1: Bilagsrapporten

- Et indblik dybere indblik i de kvindelige mellemlæderes individuelle meningskabende fortællinger om deres avanceringsmuligheder

Indholdsfortegnelse

Bilagsrapport

Introduktion af bilagsrapporten	85
Afsnit 1: Analyse af interview med Nina	86
Plot og aktanter	86
Genrefortælling: En episk fortælling	89
Afsnit 2: Analyse af interview med Bente	91
Plot og aktanter	91
Genrefortælling: En tragisk fortælling	95
Afsnit 3: Analyse af interview med Helle	96
Plot og aktanter	96
Genrefortælling: En episk fortælling	99
Afsnit 4: Analyse af interview med Pernille	100
Plot og aktanter	100
Genrefortælling: En tragisk fortælling	103
Afsnit 5: Analyse af interview med Anne Marie	104
Plot og aktanter	104
Genrefortælling: En tragisk og episk fortælling	108
Afsnit 6: Analyse af interview med Line	110
Plot og aktanter	110
Genrefortælling: En tragisk fortælling	113
Afsnit 7: Analyse af interview med Jasmin	114
Plot og aktanter	114
Genrefortælling: En tragisk eller episk fortælling?	117
Afsnit 8: Analyse af interview med Terese	119
Plot og aktanter	119
Genrefortælling: En tragisk fortælling	123
Afsnit 9: Analyse af interview med Kathrine	125
Plot og aktanter	125
Genrefortælling: En tragisk fortælling	129
Afsnit 10: Analyse af interview med Sanne	130
Plot og aktanter	130
Genrefortælling: En tragisk fortælling	133
Afsnit 11: Analyse af interview med Hanne	134

Plot og aktanter	134
Genrefortælling: En tragisk fortælling	137
Afsnit 12: Analyse af interview med Emilia	138
Plot og aktanter	138
Genrefortælling: En tragisk fortælling	142
Afsnit 13: Analyse af interview med Merete	144
Plot og aktanter	144
Genrefortælling: En episk fortælling	148

Oversigt over figurer i Bilagsrapporten

Figur 6. Ninas fortælling (egen tilvirkning).....	89
Figur 7. Bentes fortælling (egen tilvirkning).....	95
Figur 8. Helles fortælling (egen tilvirkning)Figur 7. Bentes fortælling (egen tilvirkning).	95
Figur 8. Helles fortælling (egen tilvirkning)	99
Figur 9. Pernilles fortælling (egen tilvirkning).....	103
Figur 10. Anne Maries fortælling (egen tilvirkning).....	108
Figur 11. Line fortælling (egen tilvirkning)	113
Figur 12. Jasmins fortælling (egen tilvirkning).....	117
Figur 13. Tereses fortælling (egen tilvirkning)	123
Figur 14. Kathrines fortælling (egen tilvirkning)	129
Figur 14. Kathrines fortælling (egen tilvirkning)	129
Figur 15. Sannes fortælling (egen tilvirkning)	133
Figur 16. Hannes fortælling (egen tilvirkning).....	137
Figur 17. Emilias fortælling (egen tilvirkning)	142
Figur 18. Meretes fortælling (egen tilvirkning).....	148

Introduktion af bilagsrapporten

I denne bilagsrapport analyseres hver enkelt af de 13 kvindelige mellemlæderes meningsskabende fortællingers aktant- og plotstruktur og brug af genrer, hvorved hver enkelt af de kvindelige mellemlædere skaber mening om deres avanceringsmuligheder. Dette er gjort med henblik på, at jeg i afhandlingens primære analyse – på baggrund af analyserne af de 13 kvindelige mellemlæderes meningsskabende fortællinger – kan foretage en horisontal analyse af, hvordan de kvindelige mellemlædere igennem deres meningsskabende fortællinger om deres avanceringsmuligheder etablerer aktantstruktur, plot og gør brug af genrer, for derved at besvare problemformuleringens hovedspørgsmål: *Hvordan skaber de kvindelige mellemlædere mening omkring deres egne avancerings-muligheder?* Det skal bemærkes, at alle aktantroller ikke udfyldes i alle fortællinger, hvilket skyldes, at de pågældende kvindelige mellemlædere ikke italesatte de udfyldte aktantpositioner i deres fortællinger.

Analyserne i bilagsrapporten er i sagens natur kortere og af en anderledes kvalitet end afhandlingens hovedanalyse, da de ikke på samme måde er bearbejdet og raffineret med henblik på videreformidling. Jeg har med andre ord prioritet bearbejdelsen og formidlingen af afhandlingens primære analyse, frem for af de analyser, der ligger til grund for afhandlingen, og som her præsenteres.

Analyserne i Bilagsrapporten udgør det empiriske grundlag for afhandlingens primære analyse, og giver således et unikt indblik i det store analytiske arbejde, som ligger forud for udarbejdelsen af afhandlingens primære analyse, min analytiske udvikling gennem arbejdet med de kvindelige mellemlæderes fortællinger, samt de kvindelige mellemlæderes individuelle meningsskabende fortællinger om deres avanceringsmuligheder tillige med deres øvrige forhold.

Strukturen i Bilagsrapporten er som følger: Efter denne præsentation af Bilagsrapporten følger analysen af de 13 kvindelige mellemlæderes individuelle meningsskabende fortællinger. Efter Bilagsrapporten følger afhandlingens resterende bilag, i.e. interviewguide samt transskriberinger af interviewene med de 13 kvindelige mellemlædere.

Afsnit 1:

Analyse af interview med Nina

Plot og aktanter

Fortælling handler om en kvinde i slutningen af 30erne ved navn Nina, som er enlig mor med 2 børn i skolealderen. I løbet af sin karriere har Nina været vidt omkring, før hun for mere end 15 år siden endte i den nuværende organisation. I løbet af tiden i den nuværende organisation er hun løbende blevet forfremmet, og i dag har hun en mellemliderstilling lige under direktionniveau. Et centralt tema i Ninas fortælling er hendes ønske om at avancere, og mulighederne herfor. Hun fortæller, at hun gerne vil prøve noget nyt og avancere, og at den nuværende stilling er et skridt på vejen mod målet om at avancere, som det fremgår af disse udtalelser:

”På et eller andet tidspunkt, så når jeg et punkt, hvor jeg har lært det, som jeg skal lære, og udviklet mig det, som jeg skal. Og så kunne jeg godt tænke mig at prøve noget nyt [...] Og der tror jeg, at det kunne være spændende at avancere opad.” (Nina, Bilag 3: 156).

”Umiddelbart er en af grundene til at jeg har taget jobbet, at jeg gerne vil udvikle mig fra operationel leder til mere strategisk leder.” (Nina, Bilag 3: 155).

Igennem Ninas fortælling står det på denne og lignende måder klart, at Nina både ønsker og efterstræber et advancement. Nina fortæller, at der er flere forskellige ting, der kan assistere hende på hendes vej mod opnåelsen af et karriereavancement. Hun fortæller blandt andet, at det er en hjælp at være den bedst kvalificerede til en stilling. At være den bedst egnede til en stilling anser Nina for centralt. For ifølge hende afhænger et advancement ikke af ens køn eller lignende, men udelukkende af ens kvalifikationer. Kvinder må og kan således godt blive ledere, hvis blot de samtidigt er de bedst kvalificerede. Nina underbygger denne forståelse med at fortælle, at dét, at være bedst egnet, netop var hvad der sikrede hende den nuværende ledelsesposition, hvilket fremgår af disse udtalelser:

”Hvis jeg skal være helt ærlig og åben, som er en af vores kerneværdier i firmaet, så var jeg den bedste til jobbet, af de ansøgere der var der.” (Nina, Bilag 3: 155).

”[J]eg var den bedste mand/kvinde til jobbet, hvilket er alfa og omega for de personer, der bliver ansat som ledere og medarbejdere. For uafhængig af køn går jeg ind for mangfoldighed, fordi det skaber en balance, men når det så er sagt, så er det primære, at det er den bedste mand/kvinde til jobbet [...] jeg synes det er vigtigt, at vi opnår balance på mangfoldigheden. Men ikke på bekostning af kvalifikationerne.” (Nina, Bilag 3: 155).

I Ninas fortælling bliver det på denne måde gjort klart, at det kan hjælpe hende i forhold til at opnå et advancement, at have de rette kvalifikationer, og samtidigt fortæller hun, at det er vigtigt at gøre opmærksom på disse kvalifikationer, da synliggørelsen af disse er den eneste måde man som kvinde kan sikre sig, at de rette personer er bevidst om, at man er en villig og egnet kandidat til en avancering.

Rollemodeller, karriere og familieliv.

Nina fortæller, at hun ikke selv har eller forventer at opleve barrierer i forhold til at avancere. I stedet fortæller hun om nogle generelle barrierer i forhold til at avancere, som hun forventer andre kvinder – og ikke hende selv – vil opleve. Blandt disse modsandere er mænd ansættelse af mænd, hvorved potentielle kvinder kan overses, og derved udgøre en barriere for kvinders avanceringsmuligheder, som det ses i denne udtalelse:

”Når mænd ansætter, og når kvinder ansætter, så prøver vi at ansætte nogen, som vi kan spejle os i. De kan ikke spejle sig i os – og os ikke i dem, så der bliver ikke spejdet efter kvinder.” (Nina, Bilag 3: 156).

Det kan altså være en ulempe at være kvinde, fordi man er anderledes end de mænd, der typisk ansætter. Nina anser dog ikke dette for et problem for hende selv, da hun dels anser sig selv som fuldt ud lige så kompetent som mænd, og som tidligere nævnt er det kompetencerne der er afgørende for ens avanceringsmuligheder. Dels har hun ikke tidligere oplevet sit eget køn som en barriere, men har – som nævnt – en forståelse af, at det kan være en barriere for andre kvinder, der er usikre på sig selv og ikke lige så udfarende som Nina selv. I fortællingen tilskrives er at der mangler kvindelige rollemodeller. De manglende rollemodeller gør, at kvinder har svært ved at se sig selv som ledere, og dermed holder sig selv tilbage. Sådan har Nina også selv haft det. Nina fortæller:

”Som Lykke Friis siger, så er vi alle sammen født lige kvikke. Det er ikke noget med at mænd er født kvikkere end kvinder. Jeg tror, at det er de rollemodeller, som vi har bygget op i vores samfund, som gør det sværere for kvinder at blive ledere. At vi ser mænd som store direktører, og vi ser kvinder som sygeplejerske. Tendensen er jo også, at der er flere og flere kvinder, der tager længerevarende uddannelse i forhold til unge mænd, og alligevel ligger Danmark på tredjesidstepladsen over de lande, der har færrest kvindelige ledere.” (Nina, Bilag 3: 159).

”Ligesom alle andre kvinder, og jeg synes egentlig, at jeg var mere veloplyst end de fleste, så havde jeg massere af undskyldninger. Jeg er ikke dygtig nok, mine børn er for små, der skal gå 5-7 år, og for meget arbejde, det kan jeg ikke overskue osv. Men folk blev ved med at udfordre mig og sige, at jeg ikke kunne sige, at de skulle søge jobbene, hvis jeg ikke selv søgte jobbene.” (Nina, Bilag 3: 155).

I Ninas fortælling er det altså kvinderne selv der undlader at ansøge om lederstillinger på grund af deres undskyldninger. I Ninas tilfælde overvandt hun modstanden fra sin egen usikkerhed ved at turde gå imod usikkerheden, og søge de stillinger, som folk opfordrede hende til at søge, hvilket har gjort at hun er, hvor hun er i dag. Nina ligger således ikke længere under for den modstand, hun tidligere oplevede, fordi hun har lært at overvinde den, hvilket fremgår af denne udtalelse:

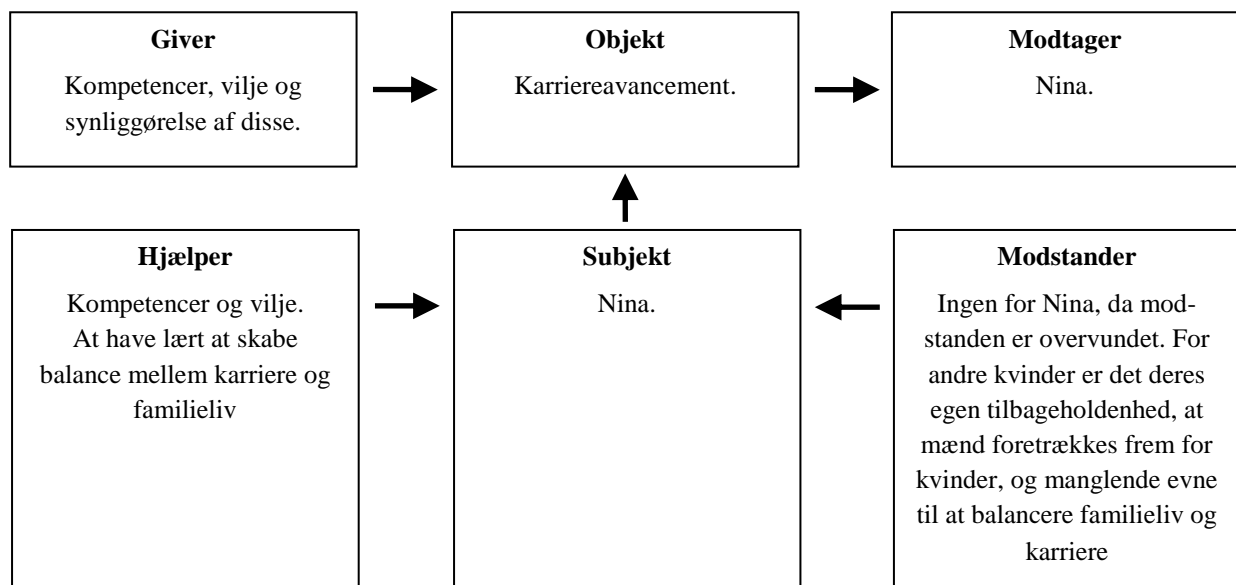
”Jeg tør godt kaste mig ud i noget nyt, hvilket jeg har gjort lige nu.” (Nina, Bilag 3: 156).

Derudover angiver Nina konflikten mellem karriere og familieliv som en barriere, for at kvinder kan avancere, fordi de ikke har troen på, at det er muligt at balancere disse på en tilfredsstillende måde, hvor familielivet ikke lider under hensynet til karrieren. Manglen på balance mellem familie og arbejdsliv er således en barriere for kvindelige mellemledere, når de skal opnå en højere lederstilling, og det skyldes at de endnu ikke har lært at håndtere forholdet mellem familie og arbejde, og således ikke har fundet en passende balance, som de selv har det godt med. Derfor står de i vejen for sig selv i forhold til karriereavancement. Sådan forholder det sig dog ikke for Nina. Hun har lært at håndtere denne udfordring, hvilket i fortællingen kan hjælpe hende med at avancere højere, fordi også denne udfordring er overvundet, som det fremgår af denne udtalelse.

”Den største udfordring er en selv. Det er at finde sin egen balance mellem karriere og privatliv. Det er det, som jeg selv har oplevet, og som jeg hører andre sige, er svært [...] Og den der balance, den bliver man nødt til selv at finde. Man kan lade sig inspirere af andre, lytte til andre, eller gøre som andre, men man er nødt til at finde en balance, som man har det godt med selv [...] Og det er noget af det, der kan være sværest at håndtere, men det har jeg simpelthen lært.” (Nina, Bilag 3: 159).

I Ninas fortælling har hun således overvundet alle forhindringer i forhold til at avancere: Hendes tilbageholdenhed, usikkerhed samt lært at skabe den manglende balance mellem familie og arbejdsliv. Nina mener derfor, at hun er klar til at avancere, fordi hun ikke oplever nogen modstand i forhold til at avancere – enhver modstand er overvundet.

I fortællingen er det ikke direkte ekspliciteret, hvem der skal give Nina en forfremmelse. Det gøres dog klart, at det, der skal give Nina et advancement er, at hun har viljen og kompetencerne til at avancere, og at hun, ved at overvinde sin egen usikkerhed, formår at gøre opmærksom på, at hun besidder disse egenskaber. Ninas fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 6. Ninas fortælling (egen tilvirkning).

Genrefortælling: En episk fortælling

I Ninas fortælling fremstår Nina som om kvinde, der efterstræber en forfremmelse, og som har overvundet enhver modstand på vejen mod dette mål. Hun gør en del ud af at fortælle, hvordan hun adskiller sig fra andre kvinder ved at hun både evner at balancere familie og arbejdsliv, og derfor ikke længere er tilbageholdende i forhold til at søge højere op i

ledelseshierarkiet. I sin præsentation af sig selv (som ikke er transskriberet på grund af anonymiteten) fortæller hun uddybende om, hvor forskellig hun er fra typiske mellemledere. Både i forhold til opvækst, uddannelse, etnicitet og familieforhold. Følelser af stolthed og nostalgi præger denne fortællings tilbageblik på Ninas vej der til, hvor hun er i dag, og hvordan hun har overvundet de udfordringer og barrierer, som hun føler der har været på denne vej. På denne måde fremstilles Nina i fortællingen som en helt, der har overvundet en masse forhindringer for at nå dertil, hvor hun er i dag, og som tillige fremstår som en uovervindelig kvinde, fordi hun allerede har overvundet flere af de forhindringer, som hun mener, at andre kvindelige mellemledere står over for. På denne måde er der tale om en episk fortælling, hvor Nina er en helt, der har opnået en sejr (over modstanden), og som er klar til at høste præmien herfor (et avancement).

Afsnit 2:

Analyse af interview med Bente

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i midten af 30erne ved navn Bente, som er en enlig kvinde uden børn. Bente har en kort videregående uddannelse, og har været vidt omkring i løbet af sin karriere, før hun havnede i den nuværende organisation, hvor hun har været i mindre end 5 år, og hvor hun bestrider en mellemliderstilling lige under direktionsniveau. Bente ser sig selv som en karrierekvind, for hvem karrieren pt. er det vigtigste, fordi hun ikke har en familie. Derfor bruger hun en stor del af sin fritid på at arbejde. Bente udtaler:

”Jeg er ambitiøs. Jeg vil være bedst. Jeg er perfektionistisk og utålmodig, og vil rigtig gerne nå rigtig mange ting på kort tid. Og så har jeg ikke nogen børn eller mand, der kan forhindre mig i det.” (Bente, Bilag 4: 161).

Bente er meget fokuseret på, at hun gerne vil avancere. Som hun fortæller:

”Jeg har altid godt kunne tænke mig at være leder, og kunnet lide at bestemme.” (Bente, Bilag 4: 162).

Men på trods af, at Bente er en selvproklameret karrierekvind og ikke har sin egen familie, oplever hun alligevel konflikter mellem karriere og familieliv. Blandt andet oplever hun en konflikt mellem tid brugt på karrieren, og den tid hun bruger på sit privatliv, og hun føler at hendes karriere står i vejen for hendes muligheder for at pleje hendes relationer, herunder at finde en kæreste, og dermed få sit eget familieliv. Som Bente fortæller:

”Jo mere jeg arbejder, jo mindre sandsynligt er det at jeg finder en kæreste, for jeg har ikke tid til at komme ud. Og jo mindre jeg plejer mine venner, som jeg gerne vil, får slappet af og trænet, jo mindre positivt er det [...] Og kæreste, ja, det er sådan noget der kommer og går. Jeg har ikke haft særligt mange gode forhold, så jeg ville aldrig satse min karriere på baggrund af en kæreste.” (Bente, Bilag 4: 162).

I fortællingen er der på denne måde en konflikt mellem karriere og familieliv, herunder at

få tid til at pleje ens sociale relationer. Bente fortæller, at hun forventer, at konflikten mellem karriere og familieliv vil mindskes, hvis hun avancerer. Men hun er overbevist om, at konflikten stadig vil være på et så højt niveau, at det ikke er muligt at forene et lederjob med et velfungerende familieliv med børn, hvilket ses i disse udtalelser:

”Hvis jeg får andre ledere under mig, så får jeg nok også lidt lettere ved at uddelegere, og dermed får jeg måske lidt mere tid til mig selv.”
(Bente, Bilag 4: 163).

”Man kan godt få børn og arbejde til kl. 23, men så ser man dem bare aldrig. Det synes jeg bare ikke er i orden. Så synes jeg hellere man skal lade være med at få børn [...] Der er også mange kvinder, der vælger ikke at få børn og satser på karrieren, og sådan er jeg lige nu. Og sådan er det. Man kan ikke få det hele [...] Hvis jeg en dag får børn, så vil jeg altid sætte mine børn først. Og så har jeg jo fravalgt muligheden for at gå hen og blive topleder.” (Bente, Bilag 4: 166).

I Bentes fortælling er således uforeneligt at have både en velfungerende karriere og et velfungerende familieliv med børn, og kærligheds- og familieliv står i vejen for karrieren. Problemet med konflikten mellem karriere og familieliv anser Bente for et problem, der primært knytter sig til kvinder. For mens mænd tilsyneladende accepterer de vilkår der er for ledere, kan og vil kvinder ikke acceptere dem. Vilkår som Bente lader til at have accepteret, hendes fravalg af et familieliv taget in mente. Men selvom Bente mener, at vilkårene er uforanderlige, er Bente selv en del af problemet, da det er hende selv der arbejder ekstra meget, fordi hun vil være sikker på at gøre sit arbejde godt nok, som Bente giver udtryk for i disse udtalelser:

”Man kan ikke både være topleder og sige, at man vil have tre børn og gå kl. 16. Det koster at være leder. Det koster jo også mændene at være på arbejde til kl. 22, men det vil kvinderne ikke give afkald på.” (Bente, Bilag 4: 166).

”Det er mig der har et problem. Der er jo ikke nogen af lederne, der har bedt mig om at blive her. Alle de andre ledere går jo. Så det er mere mig eget problem, end det er deres.” (Bente, Bilag 4: 164).

Bente arbejder således mere end hun er forpligtet til, og selvom hun selv har valgt det, er der alligevel et element af ufrivillighed involveret, da den forhøjede arbejdsbyrde skyldes, at hun er usikker på, om hun gør sit arbejde godt nok, samtidigt med at Bente ikke selv formår at formindske sin egen arbejdsbyrde og de problemer, som den afføder. Dette ses eksempelvis i disse udtalelser:

”Det er mig selv der har pålagt mig det, og jeg kan godt blive frustreret over, at jeg ikke kan slappe af og gå kl. 16.” (Bente, Bilag 4: 161).

”Jamen ikke vanvittigt godt. For så havde jeg jo løst dem.” (Bente, Bilag 4: 164).

Bente evner således ikke at balancere sit familieliv og karriere. Dermed bevares konflikten, selvom Bente i fortællingen har fravalgt kæreste, børn og fritidsinteresser. En konflikt der går ud over hendes motivation i forhold til at avancere. Bente forklarer:

”Mentalt bliver man træt og tænker: ”Er det det værd?” Og så kan man godt blive demotiveret.” (Bente, Bilag 4: 160).

Bentes manglende håndtering af konflikten mellem karriere og familieliv på en for hende tilfredsstillende måde, er dermed en modstander i forhold til videre advancement. For hun ønsker ikke at afskrive sit familieliv fuldstændigt til fordel for karrieren.

Typiske kvinder fravælges på grund af deres adfærd

I Bentes fortælling kan mænd også være en modstander for kvinders advancement. Dette skyldes, at mænd holder kvinderne ude af ledelsesgangene, fordi de føler sig truet af kvinder, som Bente forklarer i disse udtalelser:

”Men i kraft af at der er flest mænd i ledelsesgrupperne, og ledelsesgrupperne beslutter, hvem der bliver ansat, så er det jo ligesom også stemmerne fra flest mænd, der beslutter, om det er den ene eller den anden der skal ind.” (Bente, Bilag 4: 166).

”Der tror jeg, at det mere er sådan et egotrip, hvor man føler sig truet af, at der nu kommer der en anden og truer med at tage min plads. Mænd har det med at holde sammen.” (Bente, Bilag 4: 166).

Det er dog interessant, at Bente fortæller, at hun – nøjagtigt som mænd – ikke selv ønsker at arbejde sammen med kvinder, og på den måde ikke adskiller sig fra mændene. Dette begrundes hun med, at det er lettere at arbejde med mænd. Dels fordi kvinder har en mindre kompetent adfærd, dels fordi flere kvinder medfører øget konkurrence kvinderne imellem, og dette mener Bente står i vejen for kvinders avanceringsmuligheder, som det ses i disse udtalelser:

”Rent arbejdsmæssigt får jeg større gavn af at arbejde med en mand, fordi de er mere effektive, hurtigere og bedre i stand til at differentiere arbejde fra andre ting, hvor kvinder har det meget med, at hvis man nu kritiserer det arbejde de har lavet, så tager de det til sig.” (Bente, Bilag 4: 9).

”Og det er måske også et af de handicaps, der gør at kvinder ikke avancerer lige så hurtigt som mænd.” (Bente, Bilag 4: 168).

”Så jo færre kvinder, jo bedre for mit vedkommende, for så står jeg stærkere.” (Bente, Bilag 4: 167).

Derved er kvindernes egen adfærd en modstander i forhold til et avancement. Men Bente mener ikke, at hun på samme måde er udsat, som andre kvinder er. Dette skyldes, at Bente anser sig selv som en atypisk kvinde, der ikke udviser den samme adfærd, som andre kvinder gør – og som derfor ikke på samme måde rammes af mænds fravalg af kvindelige medarbejdere. Det mener Bente i hvert fald ikke at hun gør. På denne måde står typisk kvindeadfærd i vejen for kvinder i ledelse, men ikke for Bente, der udviser atypisk kvindeadfærd.

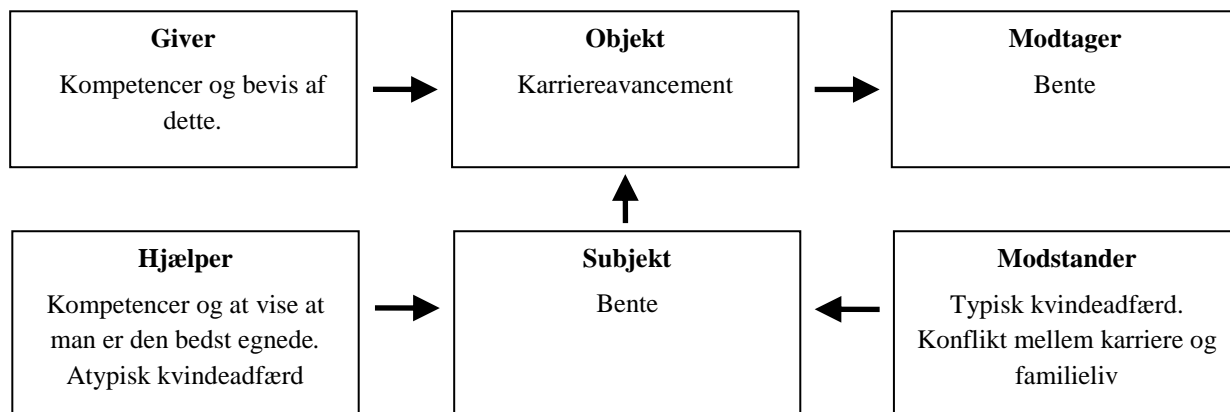
Kompetencer og synliggørelse af disse hjælpere

Bente fortæller videre, at hun tidligere ikke havde kompetencerne til at blive leder, men gennem videreuddannelse opnåede hun disse kompetencer, og kunne dermed blive mellemlider. Ved at videreuddanne sig blev hun således rustet til sit nuværende lederjob. På samme måde fortæller hun, at vejen til en højere position kan hjælpes på vej, ved at hun videreuddanner sig og tager en master. For Bente mener, at de mest kompetente medarbejdere vælges først, og at det er vigtigt at kunne bevise ens kompetencer, som det ses i disse udtalelser:

”Jeg har vidst, at jeg ikke havde kompetencerne, og valgte derfor at læse en videreuddannelse, for at genopdrage mig selv til at kunne lede andre mennesker.” (Bente, Bilag 4: 161).

”Jeg har ikke nogen kandidatgrad, og selvom man har en stor erfaring, eller stor viden eller en know-how, så er det svært at komme i konkurrence med en, der kan dokumentere en teoretisk baggrund [...] Hvis de har flere kandidater, så vælger de også den der har mest med i bagagen, som kan dokumenteres.” (Bente, Bilag 4: 162).

Jo bedre kvalificeret, jo bedre står man i konkurrencen for at blive leder. Selvom erfaring, know-how eller stor viden er vigtige, så er det centralt at kunne dokumentere ens kompetencer for at komme i betragtning til et lederjob, da det beviser ens kompetencer. Kompetencer kan således hjælpe Bente til at avancere. Bentes fortælling kan således sammenfattes til nedenstående en aktantmodel:



Figur 7. Bentes fortælling (egen tilvirkning).

Genrefortælling: En tragisk fortælling

I Bentes fortælling fremstår det som om, at det er Bente selv, der vælger, at hun vil prioritere sin karriere, og at hun ligeledes accepterer de vilkår, der følger med. Men gennem fortællingen giver hun flere gange udtryk for, at hun har svært ved at håndtere den konflikt, som hun oplever omkring arbejde og familieliv. En konflikt hun har gået til sin chef med, men dette til trods har hun til stadighed ikke oplevet en forandring.

”Det er noget jeg taler med min chef om, når jeg synes, at det bliver for meget. At jeg har det sådan, og jeg ikke synes, at det er i orden [...] De gør sådan set ikke noget. De kan selvfølgelig bede mig om at gå når klokken er 17, men de går ikke rigtig noget.” (Bente, Bilag 4: 164).

På denne måde fremstår Bente i fortællingen som et offer for nogle omstændigheder, som hun ikke selv evner at forandre, og hvor selv hendes beklagelser til arbejdspladen ikke medfører forandringer af vilkårene. På denne vis er hun uforskyldt offer for nogle omstændigheder, som hun ikke selv evner at forandre, og tillige selv giver udtryk for, at hun føler, at hun har ofret kæreste og børn til fordel for karrieren. De følelser, der kommer til udtryk i fortællingen omkring dette tema, er præget af sorg, patos og lignende følelser, da Bente selv finder det tragisk, at hun ikke kan forandre sin måde at håndtere konflikten på, og ikke får hjælp til dette. På denne måde fremstår fortællingen som en tragisk fortælling, hvor Bente er et uforskyldt offer for nogle omstændigheder, som hun ikke selv har indflydelse på, blandt andet fordi hun mangler hjælp fra organisationen til håndtering af konflikten mellem arbejde og privatliv. Bente fremstår således som et uforskyldt offer, fordi hendes karriere har overtaget hele hendes liv og fortrængt pladsen til et familieliv, hvilket er den uforskyldte ulykke hun udsættes for.

Afsnit 3:

Analyse af interview med Helle

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i midten af 40erne ved navn Helle, som er mor til 3 børn. Helle være vidt omkring i løbet af sin karriere, før hun havnede i den nuværende organisation, hvor hun har været de seneste år. I løbet af den tid er hun løbende blevet forfremmet, og bestrider i dag i en mellemliderstilling med reference til direktionen. Et centralt tema i fortællingen er Helles muligheder for at avancere karrieremæssigt. Helle er ikke interesseret i at avancere. Dette skyldes, at hun ikke mener, at det ikke er muligt for hende at avancere på den nuværende arbejdsplads, da der simpelthen ikke er flere trin før en toplederpost, som ville medføre en fortrængning af en nuværende topleder, hvilket hun ikke finder sandsynligt. Som Helle udtaler:

”Det ville ikke være muligt herinde, for hvis jeg skulle avancere herinde, så skulle det være til en stilling som vicedirektør eller administrerende direktør, og det ville jeg ikke have lyst til.” (Helle, Bilag 5: 172).

”[...] det arbejde jeg har, det er jeg glad for og det giver arbejdsglæde, der som sagt er det største for mig.” (Helle, Bilag 5: 172).

I Helles fortælling er det, der afgør om man kan avancere, om man har viljen til at avancere. Har man det, så er der ikke forskel på, om man er mand eller kvinde. I hvert fald ikke ifølge Helle, som det fremgår af disse udtalelser:

”Jeg har aldrig oplevet at få nej til et job, som jeg gerne ville have.” (Helle, Bilag 5: 177).

”Jeg ved godt, at mange siger, at det er de ikke, men jeg har helt klart den holdning, at hvis man vil, så kan man også. Og så er det ikke om man er mand eller kvinde, der er afgørende.” (Helle, Bilag 5: 173).

Helle arbejdede tidligere i en mandsdomineret branche, og heller ikke der oplevede Hun, at der var forskel mellem kønnene, som det fremgår af nedenstående udtalelse. Det, der i

fortællingen giver avancement, er, at man skal ville det. Vil man det nok, så skal avancementet nok komme.

”Det er helt klart en meget mandsdomineret branche, men min oplevelse har helt klart også været, at hvis man vil, så kan man.” (Helle, Bilag 5: 177).

Synliggørelse af kompetencer er vigtigt

I fortællingen er den største barriere for kvinders avancement, at kvinder ikke evner at gøre opmærksom på sig selv og deres vilje til at avancere; ikke evner at sælge sig selv. Helle forklarer og illustrerer dette med et eksempel fra hendes egen afdeling:

”Den største udfordring tror jeg er, at der er mange der ikke tør lukke munden op og sige, hvor gode de er og sælge sig selv simpelthen. Det tror jeg er den største udfordring. Og det bliver tit en hæmsko for mange, at de ikke tør sige, hvad de egentlig selv kan [...] Mange kvinder de søger ikke en stilling, hvis ikke de kan alle 110 % der kræves, hvor mænd gør det, hvis bare de kan halvdelen. De tror mere på sig selv. De er bedre til at sælge sig selv. Mange kvinder er dårlige til at sælge sig selv.” (Helle, Bilag 5: 176).

”Jeg har faktisk en siddende i min afdeling, som er super kompetent og super god, men hun starter altid med at sige: ”*Nu er jeg nok ikke lige den helt rigtige, for jeg er ikke lige så god til det og det*” [...] Hun er faktisk overkompetent til det hun laver, og hun kunne sagtens sidde i et lederjob, men det vil hun ikke [...]” (Helle, Bilag 5: 176).

Det er således en barriere i forhold til et avancement, at undlade eller negativt gøre opmærksom på sig selv, og fremstille sig selv som mindre kompetent, frem for at sælge sig selv, som Helle mener mænd gør, og gøre opmærksom på sig selv. Helle mener, at det har hjulpet hende frem, at hun har været god til at gøre opmærksom på og sælge sig selv. Og hvis man er usikker omkring egen formåen, så skal denne usikkerhed ikke videreformidles i organisationen, men i stedet afhjælpes gennem ens personlige netværk, som Helle forklarer:

”Jeg har aldrig været bange for at sige, at det tror jeg godt, at jeg kan, hvis nogen har spurgt, eller jeg selv har tænkt, at det kunne være spændende [...] Hvis jeg alligevel har følt en usikkerhed, så har jeg tænkt, okay, hvem kender jeg, hvilket netværk har jeg. Er der nogen i mit netværk, der kan igangsætte at finde noget hjælp til mig, hvis jeg gerne vil det?” (Helle, Bilag 5: 177).

Karriere og familieliv

Derudover mener Helle, at det hjælper hvis man har gode referencer og tidligere har leveret gode resultater. Adspurgte om, hvorfor Helle fik sit nuværende job, svarer hun

eksempelvis, at:

”Det gjorde jeg på grund af nogle gode referencer fra et tidligere job på grund af nogle ting, som jeg havde leveret der.” (Helle, Bilag 5: 171).

I fortællingen er det ligeledes vigtigt, at der er balance mellem familieliv og karriere. Helle oplever ingen konflikt mellem karriere og familieliv. Dette tilskrives i fortællingen, dels at Helle er god til at planlægge, dels at Helle føler, at både tidligere og den nuværende arbejdsplads har tilbudt nogle rammer, der har givet hende plads til hendes familieliv. Og dette mener Helle ikke, at et avancement ville forandre, som det ses i disse udtalelser:

”Hvis jeg skulle avancere, så ville det igen blive i en aftale, hvor der også er gjort plads til mit privatliv. Og det har aldrig været noget problem, de gange hvor jeg har skiftet job eller noget. For der har altid været nogle klare rammer for, hvad arbejdet kræver af mig, og de rammer skal jeg nok udfylde, men de skal være elastiske, så der er plads til min familie.” (Helle, Bilag 5: 173).

”[...] jeg er ekstremt planlæggende og er også ekstremt god til at planlægge frem i tiden.” (Helle, Bilag 5: 174).

”Hvis man ikke fungerer begge steder, så fungerer man ikke optimalt nogen af stederne. Hvis man ikke tager hensyn til familien, så fungerer det heller ikke på arbejdet.” (Helle, Bilag 5: 179).

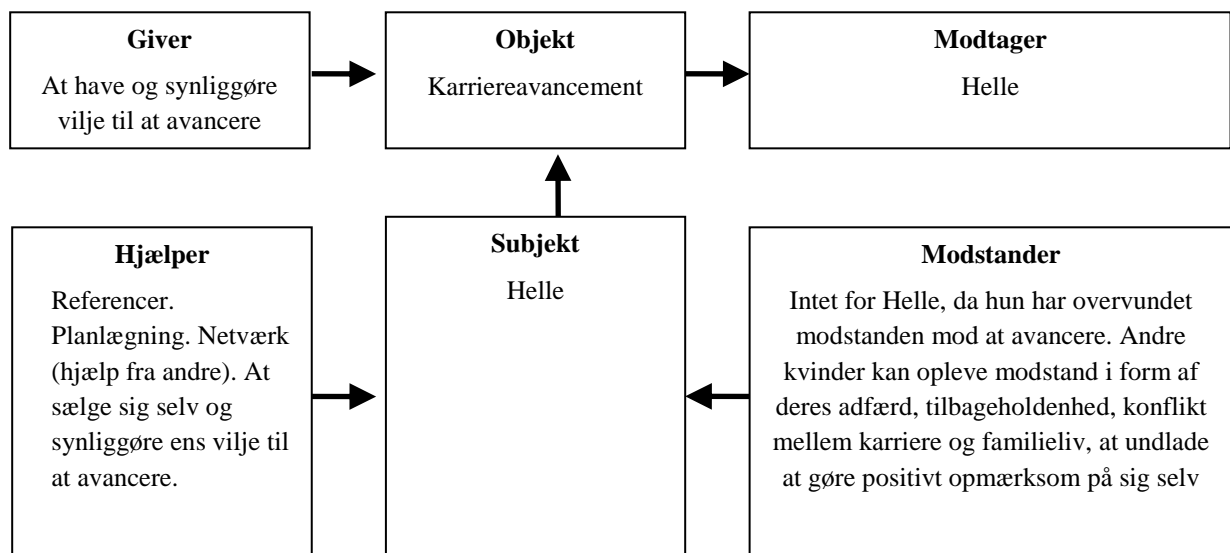
Men skulle Helle nogensinde opleve, at karriere og familieliv er uforenelige, ville Helle uden at tøve fravælge karrieren, for hendes familieliv er det højeste prioritet i hendes liv. Som Helle forklarer:

”Det [vigtigste] er helt klart at være mor. Det er der ingen tvivl om. [Og hvis lederjobbet stod i vejen?] Så ville jeg sige det fra.” (Helle, Bilag 5: 174).

Derudover er det interessant, at Helle fortæller, at hun ikke har lyst til at arbejde sammen med kvinder. Helle vil derimod hellere arbejde sammen med mænd. Dette skyldes, at Helle mener, at mænd er at foretrække frem for kvinder på grund af kvindernes adfærd, som derfor står i vejen for kvinders videre avancement. Dermed står kvindernes personlighed/adfærd i vejen for deres videre avancement, med mindre de aflægger sig den, og agerer mere mandigt, som Helle har gjort. Som Helle forklarer:

”Det er helt klart, at jeg hellere vil arbejde sammen med kun mænd end kun kvinder [...] Mænd er hurtigere til at tage en beslutning, og er også mere klare i spytten, og har ikke så mange skjulte dagsordener. Hvorimod kvinder hurtigt kan blive sådan noget hønsesnak og sådan noget snak i hjørnerne, og der kommer ikke særlig tit en klar udmelding, så man ligesom ved, hvor er vi og hvad skal vi. Der er mange flere følelser i det.” (Helle, Bilag 5: 178).

På denne måde fremstår det igennem forklaringen, at der et avancement udelukkende afhænger af, om man virkelig vil avancere. Dette gør at fortællingen fremstiller kvinderne som de eneste magtfulde, som kan give en karrierefremmelse til dem selv ved at udstråle og gøre opmærksom på deres vilje til at avancere. Helles fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 8. Helles fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En episk fortælling

I Helles fortælling om hende selv, fremstår det som om at hun har opnået en så høj grad af succes, at hun ikke længere kan avancere videre i den nuværende organisation. Samtidigt oplever hun ikke barriere i forhold til at avancere, eksempelvis i form af konflikter mellem karriere og familieliv. Sådanne barrierer har Helle overvundet. På denne måde fremstår Helle som helten i en fortælling, hvor hun har opnået resultater og succes. Det fortælles med stolthed og nostalgi, hvordan Helle har nået til det punkt, hvor hun er i dag, hvor hun ikke længere kan avancere, og hvordan hun selv har skabt vejen dertil. Brugen af følelser og poetiske tropper passer på denne måde overens med heltefortællingen, og fortællingen om Helle fremstår som en episk fortælling, hvor Helle har sejret ved at avancere så langt hun kan – og dette uden at medføre negative konsekvenser for familielivet.

Afsnit 4:

Analyse af interview med Pernille

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i midten af 30erne ved navn Pernille. Pernille er gift og har et barn i institutionsalderen. Hun har været samme i samme organisation hele sin karriere. I løbet af den tid er hun løbende blevet forflyttet og forfremmet, og bestrider i dag i en mellemliderstilling i organisationen.

Karriere og familieliv

Et centralt tema i fortællingen omkring Pernilles avanceringsmuligheder er forholdet mellem karriere og familieliv. Pernille vil gerne avancere, men hun fortæller, at et karriereavancement ikke er lige til, fordi hun oplever konflikter mellem hendes karriere og familieliv. Pernille fortæller endvidere, at hun forventer, at denne konflikt vil øges, hvis hun avancerer, og at et avancement derfor vil medføre negative konsekvenser for hendes familie, som det ses i denne udtalelse:

”Hvis jeg skulle avancere, så ville jeg få et problem med at dele arbejde og familieliv, fordi jeg ville bruge mere tid på arbejdet. Og det ville gå ud over min familie, og det har jeg truffet en beslutning om, at det skal det ikke.” (Pernille, Bilag 6: 183).

Pernille har valgt at hensynet til familielivet over hensynet til karrieren. Hun fortæller, at for at hun selv skal synes, at hendes arbejde fungerer, skal hun skulle bruge meget mere tid på sin karriere end hendes arbejdstid er nomineret til, og at denne tid vil blive taget fra hendes familieliv. Og så ville hun ikke kunne prioritere sit familieliv på en tilfredsstillende måde, som det ses i denne udtalelse:

”Fordi jeg ved, at jeg ville bruge for meget tid, hvis jeg ville have det til at fungere. Og det ville gå ud over min familie. Og så ville jeg ikke føle, at jeg var optimal hverken den ene eller det andet sted”. (Pernille, Bilag 6: 182).

I Pernilles fortælling er det således ikke muligt både at balancere familie og karriere og samtidigt være optimal begge steder, og hun mener ikke, at der er mere kan opnås mere fleksibilitet end nu.

”Avancement ville betyde langt højere planlægningsgrad end der allerede er nu, og større fleksibilitet, og det tror jeg ikke, at jeg kan trække på.” (Pernille, Bilag 6: 183).

Derfor har hun fravalgt at karrieren til fordel for familielivet, fordi familielivet er det absolut vigtigste for hende. Hensynet til familien udgør på denne måde en barriere for Pernilles karriereavanceringsmuligheder på nuværende tidspunkt, fordi den oplevede konflikt mellem karriere og familieliv fratager hende lysten til at avancere, fordi hun ikke mener, at konflikten kan løses.

Pernille fortæller, at hun selv udgør et problem i forhold at arbejdet kræver ekstra meget tid, da det er hende selv, der ikke kan og vil acceptere, at hendes arbejde ikke er i orden, og hun tør ikke avancere, fordi hun ved, at hun vil skulle bruge ekstra meget tid for at gøre det godt nok på næste ledelsestrin, hvis hun vil være sikker på, at hun gør det godt nok.

”For mig selv, der er det mig selv, der er begrænsningen, fordi jeg kender mig selv godt nok til at vide, at jeg ikke ville kunne acceptere, at mit arbejde ikke var i orden.” (Pernille, Bilag 6: 183).

Det er således hendes egne krav der gør, at hun ville arbejde mere, og på denne måde står hendes egne krav i vejen for et avancement, fordi de gør at karrieren tager tid fra familien, som er hendes førstprioritet. Pernille mener, at mange kvinder på lignende måder sætter begrænsninger for sig selv. Adspurgt om, hvad den største modstander er for kvinder i forhold til at avancere, svarer hun:

”Det er dem selv. Enten troen på at de ikke lige meget værd som mænd, eller at deres familieliv ikke kan planlægges, så der kan gives det ekstra, der nu engang skal til.” (Pernille, Bilag 6: 185).

”Der tror jeg, at det er kvinders egen begrænsning af, at vælge familielivet til, der sætter en stopper for om man avancerer eller ej.” (Pernille, Bilag 6: 182).

Kvinderne begrænses altså af, at de ikke kan tilpasse deres familieliv til deres karriere, og dermed ikke kan yde den ekstra indsats, som Pernille mener, er nødvendig for at avancere. Samtidigt begrænses kvinderne af, at de ikke anser sig selv for ligeværdige med mændene. Pernille har selv kæmpet med denne usikkerhed og mindreværdsfølelse. Hun fortæller, at hun har:

”[...] været inde i en periode, hvor jeg har været nødt til at sætte mine mål ned på mit arbejde, og sige, at det er godt nok, du kan godt tage hjem.” (Pernille, Bilag 6: 185).

Det er altså hendes egen usikkerhed, der driver hendes krav til hendes egen indsats i vejret, og som derved får hende til at arbejde mere, og øge konflikten mellem familie og karriere, som står i vejen for advancement. Usikkerheden blandt kvinderne er dermed et problem, fordi den står i vejen for videre advancement.

I fortællingen er kvindernes adfærd ligeledes et problem. Pernille fortæller, at hun foretrækker at arbejde sammen med mænd. Et synspunkt hun fortæller en del om, da jeg slukkede diktafonen efter interviewet, og meget klart gav udtryk for, at hun hellere ville arbejde sammen med mænd, og fandt snakken om ligestilling irrelevant, fordi kvinderne selv var et problem, fordi de er for følsomme og nærtagne. Som hun fortæller i fortællingen:

”Det er sjældent at man støder ind i mænd, hvor man ramler sammen. Det er i hvert fald hvad jeg oplever. Men kvinder kan man tit komme til at træde ind over hinandens domæner, hvor man skal træde varsomt. Specielt hvordan man formulerer ting. Altså, hvad er det du vil sige. Der skal du være meget opmærksom på dit toneleje, ansigtsudtryk. Alle sådanne ting. De fornemmer meget mere kropssprog. Kvinder glider heller ikke så let af på uenigheder, men tager dem op her og nu, hvor mænd er mere tilbøjelige til at sige, at det ikke er vigtigt her og nu, og hvis det bliver det, så tager vi det op senere. Så der oplever jeg, at de er lettere at arbejde sammen med.” (Pernille, Bilag 6: 186f).

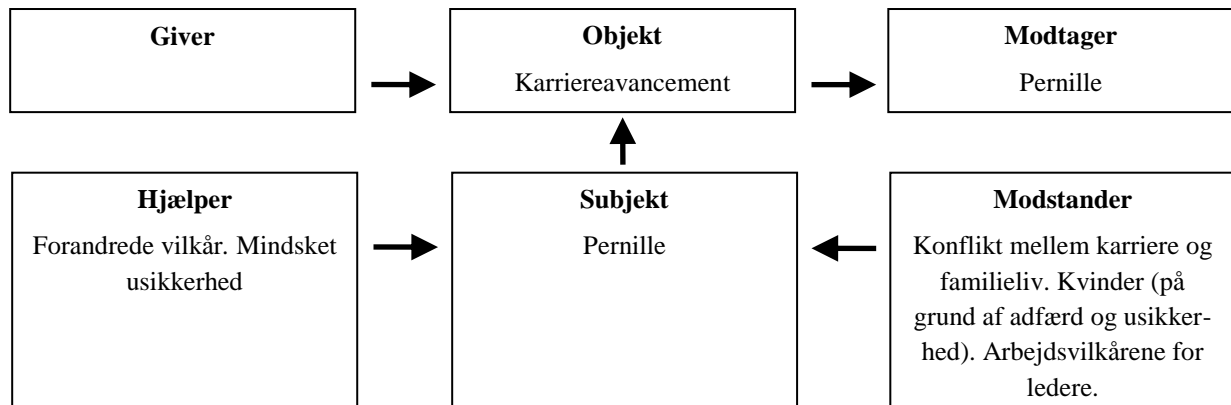
På denne måde fremstiller fortællingen kvinder selv i vejen for karriereadvancement, fordi mænd – qua kvindernes adfærd – er at foretrække. Pernille anser dog ikke det for et problem for hende selv, idet hun efter interviewet giver udtryk for, at hun både anses og anser sig selv som en af drengene i hendes adfærd, og derfor ikke er som andre kvinder. Hun mener derfor ikke, at hun er en af de kvinder, der står i vejen for sig selv, og heller ikke at hun er en af de kvinder, som fravælges på grund af sin adfærd, da hendes adfærd er atypisk og mere mandlig end typisk kvindelig.

Pernille fortæller, at hvis hun skal avancere, så skal vilkårene forandres, for de står i vejen for hende, som det ses i denne udtalelse:

”Generelt er det vilkårene. At der er forståelse for, at man også har en familie, og at man ikke bare kan træde til, fordi det kræves her og nu.” (Pernille, Bilag 6: 2).

Så længe vilkårene er på en måde, så der er konflikt mellem familieliv og karriere, er det ikke muligt at avancere. I fortællingen ville forandrede vilkår derimod muliggøre avancerende,

og kunne hjælpe Pernille til at avancere, og sammen med mindsket usikkerhed, udgør dette fortællingens hjælpere. Pernille italesætter ikke andre givere og hjælpere i fortællingen. Pernilles fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 9. Pernilles fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En tragisk fortælling

Pernilles fortælling er en i sit genrebrug klar: Her er der tale om en tragedie. Pernille, og hendes karriereambitioner, er ofre for nogle omstændigheder, som hun i fortællingen ikke har indflydelse på, i.e. de vilkår, der forbindes med at være leder. Vilkår som skaber konflikter mellem karriere og familielivet, og som er på en sådan måde, at Pernille føler, at hun har måttet kæmpe med at vælge sin familie til og karrieren fra. Pernille er meget passioneret i sin fortælling omkring, at hun synes vilkårene er urimelige, og hun udtrykker vrede over, at der skal vælges mellem karriere og familieliv. Dette kommer blandt andet til udtryk, når hun fortæller om de problemer som hendes og mandens lejlighedsvis weekendarbejde giver hende, som det ses i denne udtalelse:

”[...] så irriterer det mig, at samfundet ikke er indstillet på det, og at man vælger at have en lov, der siger noget om arbejde, og at samfundet ikke følger op på det [...] at vi ikke kan få passet vores børn.” (Pernille, Bilag 6: 183).

På denne måde fremstår Pernille som et fuldstændig uforskyldt i forhold til at det ikke er muligt at avancere (ulykke), og alligevel går det alligevel ud over hende (uforskyldt). Hun er således et uforskyldt offer for en uforskyldt ulykke. Hendes valg af familien fremstår derfor som et ædelt valg midt i tragedien, hvor hun vælger at ofre sin karriere for, men samtidigt derved redder familielivet, hvilket er med til at forstærke fortællingens sympati for hende. Igennem fortællingens brug af genre og følelser ses det dermed, at der er tale om en tragedie med Pernille som det uforskyldte offer.

Afsnit 5:

Analyse af interview med Anne Marie

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i midten af 20'erne ved navn Anne Marie. Anne Marie har en kæreste og ingen børn. Hun har været samme i samme organisation hele sin karriere. I løbet af den tid er hun løbende blevet forflyttet og forfremmet, og sidder i dag i på en position som mellemlider i organisationen. Et centralt tema i fortællingen omhandler Anne Maries muligheder for at avancere karrieremæssigt. Anne Marie vil gerne avancere og være leder:

”Fordi jeg har rigtig mange ideer og ting, som jeg gerne vil føre ud i livet. Og så har jeg det lidt dårligt med at være under en, som jeg ikke er enig med.” (Anne Marie, Bilag 7: 189).

Men hun vil ikke avancere lige nu. Adspurgt om, hvad hun mangler for at avancere, fortæller Anne Marie, at hun mangler:

”Erfaring eftersom jeg kun har været leder 1 år.” (Anne Marie, Bilag 7: 189).

Fordi hun har været leder i relativ kort tid i den nuværende mellemliderstilling, der ligeledes er hendes første mellemliderstilling, ligger en avancering ude i fremtiden, når hun føler, at der er mere spændende udfordringer andetsteds, og hun har fået noget mere erfaring med at være leder. Som hun udtaler:

”Nu er jeg ved det her punkt, og det er jeg tilfreds med, og det bliver jeg ved med at være tilfreds med. Jeg vil gerne blive her i det omfang, at jeg stadig er tilfreds med det. Men synes jeg, at jeg har nået en masse, og ser jeg nogle udfordringer et andet sted, så kunne jeg godt tænke mig at tage dem.” (Anne Marie, Bilag 7: 189).

Karriere og familieliv

Anne Marie fortæller, at hun oplever, at hendes karriere fylder en stor del af hendes liv.

”Mit arbejde betyder utrolig meget for mig, så derfor kan jeg også blive rigtig meget påvirket af mit arbejde [...]” (Anne Marie, Bilag 7: 189).

Samtidigt sætter det grænser for hendes familieliv, fordi karriere fylder så meget.

”Det er i forhold til tid. At have tid og overskud til at lave noget socialt, når man har været 12-14 timer på arbejde [...] Skal man op kl. 5 hver dag, så begrænser det, hvor meget man kan være social dagen før. Og så også hvis man har en masse problemer.” (Anne Marie, Bilag 7: 191).

På den måde oplever hun en konflikt mellem sit privatliv og sit arbejdsliv. Hun fortæller, at når og hvis hun får familie, så bliver det hendes første prioritet, men hun tror samtidigt, at hun kan balancere karriere og familieliv. Men hvis ikke hun kan det, vil hun fravælge sin karriere, for familien er vigtigst, som det fremgår af denne udtalelse:

”Jeg vil ufattelig gerne have tid til min familie, og har altid haft den holdning, at min familie skal kunne fungere, eller skal jeg ikke have et job, hvis ikke jeg har tid til min familie. For det er utroligt vigtigt for mig. Men samtidigt er jeg dybt overbevist om, at det sagtens kan lade sig gøre i langt de fleste tilfælde.” (Anne Marie, Bilag 7: 190).

Adspurgt om, hvad der er den største udfordring ved at være leder, svarer Anne Marie:

”Viljen og troen på at man godt kan balancere det. Håber jeg. Det er ufattelig let at sige, når man ikke selv har børn, men at tro på, at det godt kan lade sig gøre, og ikke bare sige, at det nok bliver for svært.” (Anne Marie, Bilag 7: 192).

I fortællingen forventer Anne Marie dermed, at fremtidige konflikter kan afhjælpes ved at have tro på og vilje til at løse dem. Skulle det mod forventning ikke være muligt at opnå en balance, så ville hun vælge karrieren fra, som det ses i denne udtalelse:

”Jeg ville med det samme, hvis det krævede det af mig - hvilket jeg ikke tror det gør - når jeg får børn, vælge det fra. Hvis det betød at jeg skulle have et møgkedeligt arbejde fra 9-16, så jeg kunne være der for familien, så ville jeg gøre det.” (Anne Marie, Bilag 7: 191).

I fortællingen står en fortsættelse af den nuværende konflikt mellem karriere og familieliv således i vejen for hendes fremtidige avanceringsmuligheder, mens vilje og tro på at man kan balancere familieliv og karriere kan afhjælpe disse problemer, og dermed afhjælpe modstanden fra konflikten mellem karriere og familieliv i forhold til at avancere.

Kvinderne er usikre

I fortællingen står kvinderne selv i vejen for en avancering. Anne Marie fortæller, at

”[...] det største problem ved at avancere er kvindernes egne begrænsninger overfor dem selv.” (Anne Marie, Bilag 7: 190).

Modsat mænd begrænser kvinder sig selv, fordi:

”[...] kvinderne gerne vil have, at alle skal kunne lide dem, og det indtryk har jeg ikke med mænd”. (Anne Marie, Bilag 7: 192).

Denne usikkerhed og ønske om at andre kan lide dem gør, at dem mere nervøse for at fejle, som Anne Marie her fortæller:

”Kvinderne kan godt tænke lidt mere over, at de ikke vil fejle. Ikke fordi mænd ikke vil fejle, men de går ikke rundt og er nervøse over det hele tiden. Man går jo bare i gang.” (Anne Marie, Bilag 7: 192).

Ifølge fortællingen er kvinderne mere bekymrede end mænd, der i stedet for bekymringer ser udfordringer. Anne Marie fortæller, at hun selv har oplevet, at hun kvinder har været mere bekymret i forhold til hendes egen avancering til det nuværende job, mens mænd netop har været støttende, som det ses af disse udtalelser:

”Jeg tror, at mænd er bedre til at sige: ”Selvfølgelig gør jeg det.”, mens kvinder siger: ”Puh, det er et stort ansvar.” Jeg tror, at mens mænd tager det som en udfordring, så tænker mange kvinder: ”Hvad nu, hvis jeg ikke møde forventningerne?” osv.” (Anne Marie, Bilag 7: 189).

”Jeg har fået utrolig meget støtte fra mænd. De har været positive med det samme, mens kvinder har været sådan, om det ikke en meget stor opgave, om det ikke meget ansvar, kan du det osv. De har set flere bekymringer, end mænd har, og det tror jeg også, at de gør over for sig selv.” (Anne Marie, Bilag 7: 189).

På denne måde er kvindernes egen usikkerhed med til at begrænse dem selv, og dermed står kvinderne i vejen for dem selv. Anne Marie fortæller endvidere, at det også kan være et problem for videre advancement, at man vil have børn og barsel. Hun forklarer:

”Jeg kan også godt forstå det, for hvis jeg selv skulle – og jeg er da ked af selv at indrømme det – vælge mellem to lige gode kandidater, og den ene siger, at jeg gerne snart vil have børn, og den anden er en mand, som ikke skal have børn, så ville det være mest oplagt at vælge manden. Det kan jeg godt selv se.” (Anne Marie, Bilag 7: 192).

Det skyldes, at man er væk i lang tid, og det anser Anne Marie som et problem for arbejdspladsen. Det er dermed en forhindring for videre karriereavancement for Anne Marie selv, idet hun, som vist i ovenstående, fortæller, at hun gerne selv vil have børn. Men hun forventer alligevel ikke at det bliver et problem for hende i den nuværende organisation, da de

har klare politikker på området, og samtidigt fortæller hun, at dette mere er en tænkt problemstilling, da hun ingen aktuelle planer har om at få børn, og derfor ikke har sat sig ind i denne problemstilling, men blot har det med i overvejelserne omkring mulige konsekvenser af at få børn.

Støtte og coaching hjælper

I forhold til den førnævnte usikkerhed fortæller Anne Marie, at hun selv har haft problemer med usikkerhed, fordi det er hendes første lederjob, men at hun gennem hjælp og støtte fra sit bagland, herunder hendes ledere, har opnået større sikkerhed.

”De har bakket mig op i alt, hvad jeg har gjort, og det synes jeg er vigtigt, for så føler jeg ikke, at jeg famler i blinde.” (Anne Marie, Bilag 7: 190).

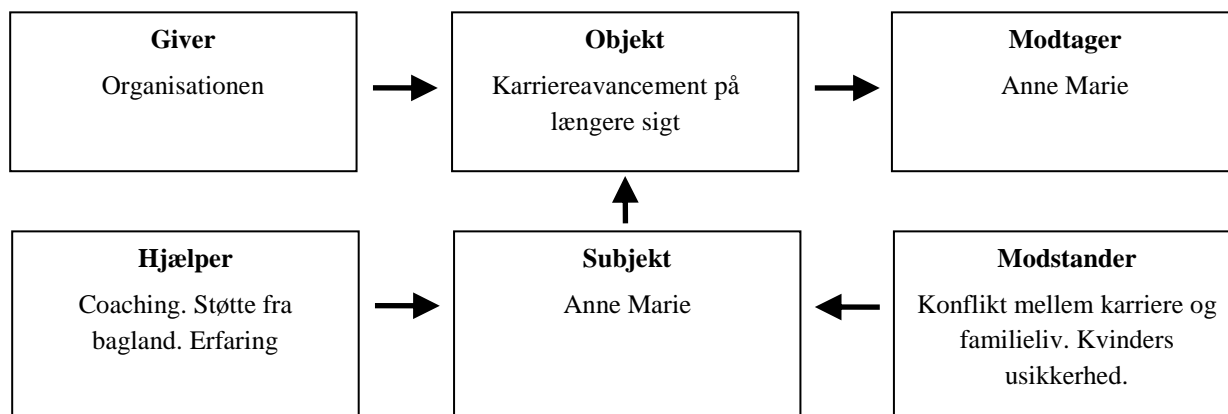
Samtidigt fortæller hun, at hun i virksomhedsregi får coaching, som hjælper hende, fordi hun derigennem kan:

”[...] finde egne styrker og svagheder, og hvor man skal bruge sine kompetencer, man måske ikke lige vidst, man havde. Det gør en meget stærkere.” (Anne Marie, Bilag 7: 193).

Coaching og støtte fra baglandet kan dermed afhjælpe den usikkerhed som Anne Marie og andre kvinder føler, og som ifølge fortællingen står i vejen for karriereavancement.

Den magtfulde fortæller

Det fremgår i de dele af Anne Maries fortælling, som jeg af hensyn til anonymiteten har bortcensureret og som forklarer omkring virksomhedens opbygning, at det er virksomheden der kan give avancering til Anne Marie, hvis de finder hende egnet. Enten gennem tilbud om forfremmelse eller ved at Anne Marie selv søger. Men det er virksomheden, der har magt til at give avancering i Anne Maries fortælling. Samtidigt er Anne Maries karrieremuligheder uden for virksomheden begrænset, idet hun har taget en virksomhedsintern uddannelse. Derfor forstår jeg Anne Maries fortælling som om, at der kun er én giver, og at denne giver er organisationen. Sammenfattes Anne Maries fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 10. Anne Maries fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En tragisk og episk fortælling

I fortællingen omkring modstandere for karriereavancement fortæller Anne Marie med sorg og passion, at hun ikke er stolt af at indrømme, at hun selv ville fravælge kvindelige kandidater med lyst til børn. Anne Maries fortælling omkring disse kvindelige kandidater, som hun anser sig selv som en del af, gør brug af følelser, poetiske tropper og plot fra den tragiske genre, og disse kvindelige kandidater fremstilles som uforskyldte ofre for en uforskyldt ulykke; at de vælges fra på grund af deres lyst til børn. Det samme gør sig gældende i forhold til de begrænsninger, som de kvinderne sætter for sig selv. I stedet for at udvise hån eller munterhed i forhold til, at kvinderne begrænser sig selv, udviser Anne Marie medlidenhed og patos, samtidigt med at hun i omtalen af kvinderne gør brug af poetiske tropper som ædelhed i den forstand, at de ønsker at være vellidte og agerer efter det. Ligeledes frygter de fejl, i.e. ulykke, og prøver at undgå dette. Gennem genrebrugen fremstår fortællingen om kvinders avanceringsmuligheder således som en tragedie, hvor kvinder er uforskyldte ofre for en uforskyldt ulykke, hvor kvinderne ikke avancerer, fordi de prøver at undgå ulykke/fejle, blive upopulær eller på anden måde er usikre, og samtidigt ønsker at beskytte deres familieliv. Dermed er det ikke kvindernes egen skyld, at de ikke forfremmes. De er derimod uforskyldte ofre. På denne måde fremstår disse dele af fortællingen som en tragedie. De kvinder, der som Anne Marie forfremmes, er derimod helte der har sejret og undgået den uforskyldte ulykke og/eller overvundet modstanden fra sig selv og sin egen usikkerhed. Hos Anne Maries ses der stolthed over, at hun har fået det nuværende mellemliderstilling i en forholdsvis ung alder, og hun fortæller endvidere, at hun har fået sit job, fordi hun er ambitiøs. Anne Marie fremstiller på denne måde sig selv som en ung ambitiøs mellemlider, der har succes. Brugen af følelser som stolthed, poetiske tropper som

ambitioner, og et plot med en helt, der har opnået succes, viser, at der er tale om en episk fortælling, hvor helten Anne Marie har opnået succes. På denne måde veksler fortællingen mellem en tragisk fortælling om kvinder, der ikke kan avancere, og en episk fortælling om kvinder, der trodser omstændighederne og avancerer.

Afsnit 6:

Analyse af interview med Line

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i slutningen af 30erne ved navn Line, som er gift og har to børn, hvor af et er i indskolingsalderen³⁴ og et er i institutionsalderen. Line har tilbragt det meste af sin karriere i den nuværende organisation, og er løbende blevet flyttet rundt i forskellige afdelinger og forfremmet, og sidder i dag i en mellemliderstilling. Et centralt tema i fortællingen omhandler Lines muligheder for at avancere karrieremæssigt. Line er i udgangspunktet ikke interesseret i at avancere. Som hun forklarer:

”Jeg har ikke nogen planer om det på nuværende tidspunkt, men jeg vil ikke sige det er udelukket. Jeg trives på det niveau, jeg er lige nu.”
(Line, Bilag 8: 195).

Den manglende interesse til at avancere skyldes, at Line forudser problemer i forhold til sit familieliv, hvis hun avancerer. Og det er hun ikke interesseret i:

”Det, som jeg kan se fra min position er, at et avancement kræver flere timer i døgnet. Og jeg har det sådan, at jeg også værner om min familie. Og tager en masse prioriteter i forhold til det. Så det ser jeg ikke sådan lige nu, hvor jeg har små børn, ville harmonere allerbedst. Men det harmonerer med det job jeg har [...]” (Line, Bilag 8: 196).

Line er dog interesseret i at avancere på længere sigt, når de familiære hensyn mindskes, når børnene bliver større og kræver mindre opmærksomhed fra Line, som det ses af denne udtalelse:

”På længere sigt tror jeg ikke, at der er noget, der hindrer mig i det. Jeg ser det nok lidt som om, at når børnene bliver større, så kræver de mindre af en [...]” (Line, Bilag 8: 197).

Så når der er plads, og det ikke længere giver problemet for familielivet, vil Line gerne avancere, og ifølge Line er mellemliderstillingen et skridt på vejen mod et avancement, som det ses i denne udtalelse:

³⁴ Børn er i indskolingsalderen fra 0.-3. kl.

”Det er jo helt klart steppet til at ville noget mere. Hvis jeg vil noget mere, så er det her steppet. Alt det, som jeg har lært undervejs, er da helt klart med til at påvirke, at jeg kunne få et andet job – både inden for og uden for firmaet.” (Line, Bilag 8: 198).

Line har således på sigt lyst til at avancere, og har valgt en karrierefremmende stilling, men hun føler, at hensynet til familielivet udgør en uovervindelig barriere i forhold til at avancere på nuværende tidspunkt.

Kompetencer frem for køn

Line har selv søgt den stilling, som hun sidder i nu:

”Det gjorde jeg, fordi jeg havde ramt min endestation på det job, som jeg havde tidligere.” (Line, Bilag 8: 194).

Hun fortæller videre, at hun søgte netop det nuværende job, fordi:

”[...] jeg havde de rette kvalifikationer, og fordi jeg havde noget at bidrage med i forhold til den arbejdsplads, som jeg er på i dag.” (Line, Bilag 8: 194).

I fortællingen fremstilles hendes egne kvalifikationer som så vigtige for organisationen, at hun blev valgt af sin chef, selvom hun gjorde opmærksom på, at hun både planlagde graviditet og barsel, som det fremgår af denne udtalelse:

”Jeg fortalte min nuværende chef, at hvis han ansatte mig til jobbet, så ville det betyde, at jeg inden for et halvt år ville komme og fortælle, at jeg nok var gravid, og skulle være væk i et lille års tid. Så det har ikke betydet noget i forhold til det. Han ville have mig i forhold til de kvalifikationer, som jeg kom med.” (Line, Bilag 8: 198).

Derfor mener Line, at det har hjulpet hende fremad i karrieren at være velkvalificeret, og Line forventer ligeledes, at det samme vil gøre sig gældende i fremtiden, hvor hendes kompetencer skal hjælpe hende frem, som det ses i denne udtalelse:

”Jeg synes, at jeg kan se, at jeg mangler noget erfaring på noget tværgående i forhold til at skulle sidde i en anden position, end det jeg sidder med i dag.” (Line, Bilag 8: 196).

De rette kvalifikationer, herunder uddannelse, erfaring og bidrag til arbejdspladsen, kan altså hjælpe Line med at avancere.

Kvinder i ledelse er problematisk

I Lines fortælling er der, udover det førnævnte hensyn til familien, yderligere én ting, der står i vejen for fremtidigt karriereavancement: At være kvinde. Det er et problem at være

kvinde af to årsager: For det første er kvinderne ærlige omkring deres egne kompetencer, og dermed dårligere end mændene til at sælge sig selv, som det fremgår i denne udtalelse:

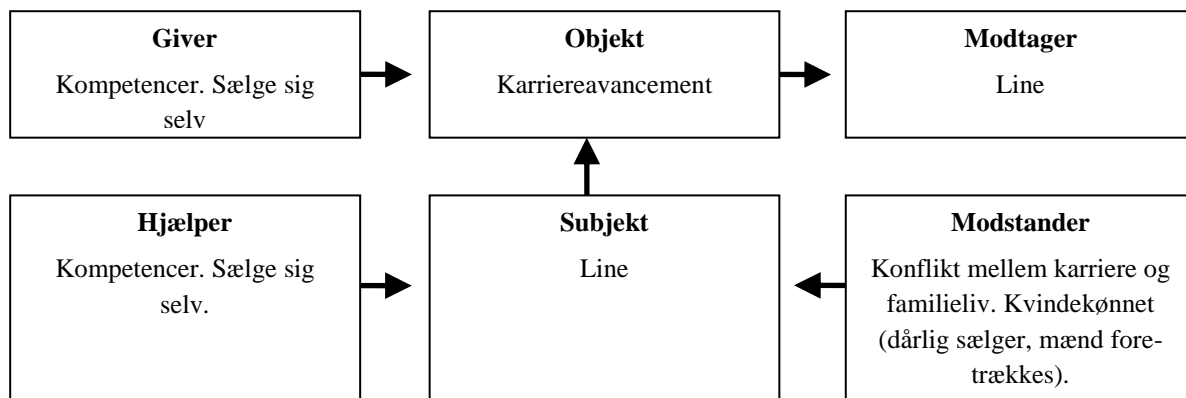
”Jeg tror bare, at kvinder generelt er mere realistiske omkring deres egne kompetencer, mens mændene bare smører på. Alt efter hvad der bliver kigget på, så tror jeg generelt kvinder er mere ærlige omkring, hvad de kan. Jeg tror, at det er det sælger-gen der ligger i mænd [...] Jeg synes, at jeg tit har set, at hvis man ser en jobannonce, så vil en kvinde sige, at jeg har ikke lige alle de kompetencer, der skal til, mens en mand bare vil sige, at den søger jeg, og så tager vi den herfra.” (Line, Bilag 8: 201).

I forhold til deres mandlige konkurrenter til ledelsesposterne står kvinderne således svagere, fordi de ikke har det, som Line betegner sælger-genet, og derfor er mere tilbageholdende i forhold til at søge advancement, hvilket står det i vejen for opnåelsen af fremtidige karriereadvancementer. For det andet problematiserer fortællingen rekrutteringsprocessen for ledere. Line mener, at mænd står i vejen for kvinderne, fordi de hellere vil vælge en mand til stillingen, som Line uddyber i denne udtalelse:

”Jeg tror, at der nogle gange ligger den der i, at mænd har tilbøjelighed til at vælge en mand [...] Når man søger jobbet på lige fod, så handler det mere om de kompetencer, som den enkelte har. Men i sidste ende kan det godt være den personlige præference hos den chef, der sidder der. Om han vil have en kvinde eller en mand.” (Line, Bilag 8: 199).

Når kønnet bliver afgørende, og kvinder af den årsag vælges fra, udgør kønnet således en barriere i forhold til at avancere i fortællingen. Line har dog ikke selv hverken erfaret eller hørt andre opleve at blive fravalgt på grund af deres køn, selvom de var velkvalificerede. Det er derimod en formodning hun har, som kan gælde for andre kvinder end Line selv, der – som allerede vist – blev valgt til trods for barsel med mere, fordi hun var velkvalificeret.

Det er i fortællingen ikke ekspliciteret, hvem der skal give Line en forfremmelse. Lines fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 11. Line fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En tragisk fortælling

I Lines fortælling fremstilles det i starten af fortællingen som om, at det er Line selv, der har fravalgt at søge forfremmes. I løbet af fortællingen forklares det dog nærmere, at hun ikke ønsker at en forfremmelse på det nuværende tidspunkt, da hun mener at omkostningerne for familielivet er for store. Line giver udtryk for at hendes familieliv med hendes små børn er hendes højeste prioritet, og at hun til enhver tid vil nedprioritere sin egen karriere af hensyn til familielivet, og afvente et advancement indtil børnene er store nok til at klare sig selv i højere grad end i dag, hvilket Line forventer, efterlader rum til at søge en avancering. Samtidigt fortæller Line, at der er flere barrierer for kvinder, hvis de vil avancere, fordi de ikke sælger sig selv så godt som mænd, fordi mænd foretrækkes frem for kvinder, og fordi kvinder selv fravælger at avancere på grund af hensynet til familielivet. På denne måde fremstår fortællingen som en tragedie. Line er et uforskyldt offer for nogle omstændigheder, hun ikke selv har indflydelse på som eksempelvis at det ikke er muligt at balancere familieliv og karriere på højere ledelsespositioner. Line gør brug af følelser som patos i fortællingen over, at kvinder er mere realistiske i deres præsentation af dem selv end mænd, og i særdeleshed i forhold til at familielivet er det vigtigste for hende, og at det kommer før alt andet; også hendes egne karrieremæssige ambitioner. På denne måde fremstår fortællingen som en tragisk fortælling, hvor den eneste mulighed for Line er, at ofte karrieren en stund af hensyn til familielivet og sine børn. Line er på denne måde et offer for nogle ukontrollerbare omstændigheder, og dermed uforskyldt og uden ansvar i forhold til manglende avanceringsmuligheder, da hun er nødt til at fravælge forfremmelser, fordi ledelse og familieliv er gensidigt ekskluderende. Der er simpelthen ikke andre valg, hvis hun vil beskytte og tage hensyn til familielivet.

Afsnit 7: Analyse af interview med Jasmin

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i midten af 40erne ved navn Jasmin, som er gift og har tre børn, hvoraf et er i indskolingsalderen og de to resterende i slutningen af deres teenageår. Jasmin været hele sin karriere i den nuværende organisation, og er løbende blevet flyttet rundt i forskellige afdelinger og forfremmet, og har været mellemlider i mere end 10 år. Et centralt tema i fortællingen omhandler Jasmins muligheder for at avancere karrieremæssigt. Adspurgte om hun vil avancere, svarer hun:

”Nej. Jeg vælger selv advancement fra, fordi jeg ikke ønsker at arbejde flere timer. Det tror jeg ikke, at jeg kan undgå, hvis jeg skal videre. Så lige nu som min situation er, hvor min datter har den alder, som hun har, så vil jeg ikke. Men det kunne jeg godt tænke mig det på sigt.” (Jasmin, Bilag 9: 204).

Jasmin begrundet fravalget af et advancement og dermed flere arbejdstimer med hensynet til sit familieliv og særligt sin mindste datter. Samtidigt vil Jasmin gerne avancere på sigt, og fortæller at for hende er på sigt, når børnene er større og kræver mindre fokus. Indtil da er avancering valgt fra, for Jasmin mener, at et advancement vil medføre negative konsekvenser for familielivet, og det hverken kan eller vil hun acceptere, som det ses af denne udtalelse:

”Jeg tror, at det er svært at være på et højere niveau uden at sige, at så går der noget fra familien. Og det er jeg ikke interesseret i, og derfor har jeg også valgt, sådan som jeg har. I hvert fald lige nu. Det kan jeg mærke med mig selv. Jeg ved, at det sagtens kan blive anderledes, når mine børn ikke er så meget hjemme og mere ude. Så vil jeg gerne give noget mere til mit arbejde.” (Jasmin, Bilag 9: 206).

Jasmin fortæller, at både arbejde og familien er vigtige for hende, men at hendes familieliv altid vil være hendes førstprioritet:

”Begge dele betyder meget for mig. Men hvis jeg skulle vælge, så ville jeg vælge min familie. Så man kan sige, at den uanset hvad ville være førsteprioritet.” (Jasmin, Bilag 9: 205).

I Jasmins fortælling hænger den oplevede konflikt mellem karriere og familieliv sammen med at have små børn. Som Jasmin fortæller:

”Jeg tror, at det er dilemmaet, når man har små børn, at få rollerne til at hænge sammen. Work-life balance og alt det der. Det tror jeg.” (Jasmin, Bilag 9: 207).

Yngre børn kræver ifølge Jasmin mere opmærksomhed fra hende, og derfor er det svært med work-life balancen. En balance som er vigtig for Jasmin at opleve, fordi hendes familieliv betyder så meget for hende, som det ses af denne udtalelse:

”[...] det lyder som om, at andre arbejder mange flere timer, og det har jeg ikke lyst til, fordi det betyder rigtig meget for mig at have balance. Jeg har også brug for mit familieliv. Det betyder meget for mig.” (Jasmin, Bilag 9: 203).

Jasmin fortæller endvidere, at hun tidligere lejlighedsvis har oplevet problemer med balancen, men at dette har forandret sig efter hun nåede sit nuværende ledelsesniveau:

”Jeg har aldrig stået i en situation, hvor det virkelig går i knas inden i mig i forhold til at vælge mellem familie og arbejde. Det kunne godt før, da jeg ikke var leder, men ikke efter jeg er blevet leder. Det har givet mig større frihed til at få tingene til at hænge sammen.” (Jasmin, Bilag 9: 205).

Men selvom det har hjulpet på balancen mellem familieliv og karriere at avancere, mener Jasmin alligevel at denne balance vil forrykke sig negativt, hvis hun avancerer, og medføre konflikter mellem karriere og familieliv, hvor sidstnævnte vil opleve negative konsekvenser. Som førnævnt forventer Jasmin eksempelvis at et advancement vil medføre højere arbejdstid, og underbygger denne forståelse med, at hendes egen chef på niveauet over arbejder mere, end hvad hun selv gør:

”Min chef arbejder mere hjemme, og er her også nogle flere timer end jeg er. Det er det jeg ser.” (Jasmin, Bilag 9: 206).

Ud fra ovenstående bliver det i fortællingen således gjort klart, at Jasmin gerne vil avancere, men dette kan først blive på sigt, fordi hun mener, at et advancement vil gå ud over familielivet. Noget som netop hendes nærmeste chefs arbejdsforhold bekræfter. Direkte adspurgt omkring, hvorvidt Jasmin kunne avancere nu, svarer hun:

”Når jeg ser på nogle af dem, som har avanceret eller på min egen chef, så mener jeg godt, at jeg kunne varetage sådan en funktion. Altså har kompetencerne til det.” (Jasmin, Bilag 9: 204).

Jasmin mener således, at hun er kompetent nok til at avancere, men fravælger at avancere, fordi hun ikke ønsker at acceptere de negative konsekvenser for familielivet, som hun anser for uundgåeligt forbundet med et advancement.

Kompetencer og synliggørelse hjælper

Jasmin fortæller, hvordan hun opnåede sit nuværende ledelsesniveau ved at besidde nogle kompetencer, som var særlig nødvendige for at bestride den nuværende ledelsesposition:

”Her er det fordi jeg har nogle kompetencer, som man har brug for herude. Derfor blev jeg spurgt, om jeg ville hertil.” (Jasmin, Bilag 9: 203).

Samtidigt fortæller hun, at det har hjulpet hende frem, at hun har udvist initiativ og gjort opmærksom på sig selv og sine kompetencer over for sine chefer, som det ses i denne udtalelse:

”Meget af det handler om at byde ind på det, som man gerne vil være med til. Sig det til sin chef og til andre. Tal om det. Fortæl det. Det tror jeg er det, som har bragt mig dertil, hvor jeg er i dag.” (Jasmin, Bilag 9: 208).

Jasmin mener, at hvis man vil noget, så kan man. Uanset om man er mand eller kvinde. Man skal blot være kompetent og synliggøre sin interesse. Går man ikke efter det, får man det heller ikke:

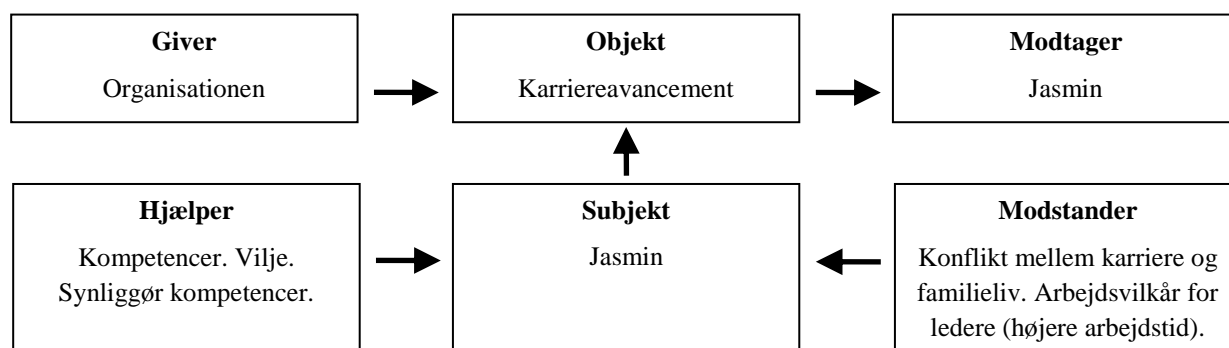
”Jeg tror, at hvis man sætter sig for noget – det ved jeg, og har erfaring med – så skal man nok også opnå det. Jeg har ikke gået efter stillingen som sådan, men bare vist interesse, og gerne være med i nogle ting, være stedfortræder osv. Det har jeg også sagt til mine chefer osv.” (Jasmin, Bilag 9: 204).

Det kan således hjælpe et karriereavancement på vej, hvis man gør det til et mål, og udviser initiativ overfor de chefer, som giver karriereavancement. En holdning som ifølge fortællingen er udbredt, som det ses af denne udtalelse:

”Jeg har altid følt, at hvis jeg ville noget, så kunne jeg sagtens gøre det. Jeg synes faktisk ikke, at jeg har tænkt på, om andre ikke har den indstilling. Det har jeg ikke rigtig mødt. Men hvis man ikke tror på det eller går efter det, så får man det heller ikke.” (Jasmin, Bilag 9: 208).

Giver

I fortællingen er det Jasmin, der på længere sigt vil forfremmes, og som modtager en evt. forfremmelse. Af fortællingen fremgår det, at det er cheferne i organisationen, der giver avancering, idet det er dem, man skal udvise initiativ/vilje og synliggøre kompetencer over for. Det er således cheferne der vælger. Samtidigt er disse repræsentant for organisationen. Derfor forstår jeg organisationen som den magtfulde i fortællingen, og som den, der skal give Jasmin en forfremmelse. Jasmin kan hjælpe denne forfremmelse på vej, ved at overvinde modstanderne og aktivere hjælpere, men opnåelsen af karriereavancement afhænger af, om organisationen stiller et sådant til rådighed. Jasmins fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 12. Jasmins fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En tragisk eller episk fortælling?

I Jasmins fortælling fremstår det i starten af fortællingen som om, at det er Jasmin, der selv har fravalgt at stræbe efter et avancement. I løbet af fortællingen bliver det dog gjort klart, at hun ikke ønsker at avancere (andet end på sigt), fordi hun mener at omkostningerne for familielivet er for store. Hun giver udtryk for at hendes familieliv, og særligt hendes yngste datter, er hendes førsteprioritet, og hendes nuværende jobsituation gør, at det er muligt for hende at balancere karriere og familieliv. De vilkår, herunder højere arbejdstid, som Jasmin i fortællingen associerer med et karriereavancement gør, at hun ikke vil avancere. Det er simpelthen vilkårene der står i vejen, og som gør at et avancement vil medføre negative konsekvenser for hendes familieliv. På denne måde fremstår fortællingen som en tragedie. Jasmin er et uforskyldt offer for nogle omstændigheder, hun ikke selv har indflydelse på, og er nødsaget til at fravælge at avancere, fordi det ellers vil gå ud over hendes familieliv. Følelserne forbundet hertil stemmer ligeledes overens med den tragiske genre, idet Jasmin giver udtryk for sorg, frustration etc. i forhold til, at det ikke er muligt at avancere uden at det

går ud over familielivet, men samtidigt er der dog også en accept af, at hun med glæde må bære sin byrde – det manglende avancement, for at beskytte familielivet.

Afsnit 8:

Analyse af interview med Terese

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i starten af 40erne ved navn Terese, som er gift og har to børn. Et i indskolingsalderen og et i institutionsalderen. I løbet af sin karriere har Terese været vidt omkring, før hun endte i den nuværende organisation, hvor hun er mellemlider på afdelingslederniveau. Et centralt tema i fortællingen omhandler Tereses forhold til et karrieremæssigt advancement. Terese har et meget ambivalent forhold til dette. Adspurgt om mellemliderstillingen er vejen til en højere post svarer hun:

”Nogen gange tænker jeg faktisk, at det ville være nemmere at rykke trinnet op end at være mellemlider.” ”Fordi jeg tænker, at så er man netop løftet af flere af de der mere praktiske opgaver, der bare vælter ind over mit bord. Du ved, godkende folks arbejdstidsskemaer, planlægning af ferier osv. Nogle gange tænker jeg, at der må være større frihed ved at tænke mere strategisk, og kunne lægge tingene længere nede i systemet. Omvendt er jeg i tvivl om det. Jeg vil i hvert fald ikke gøre det, før jeg er sikker på, at jeg er bedre til at lægge det fra mig.” (Terese, Bilag 10: 213).

For Terese kunne et advancement således give mere frihed, men hun vil ikke avancere, før hun kan lægge arbejdet fra sig og holde fri. Terese fortæller, at hun selv påtager sig for mange af de arbejdsopgaver, som negativt influerer hendes frihed. Noget hun anser for et typisk kvindeproblem:

”Der tror jeg, at jeg er fuldstændig traditionelt har det sådan som mange kvinder har det. At det, der ligger på ens bord, skal man tage sig af. Og jeg tager mig helt sikkert også af for meget af det.” (Terese, Bilag 10: 208).

Den manglende evne til at holde fri og sige fra gør hende i tvivl om, hvorvidt hun har lysten til at avancere:

”Jeg tænker nogle gange, at det havde været lækkert at have et arbejde, hvor jeg havde fri, når jeg gik hjem. Så kunne jeg være ordentlig til stede og ikke tænke over noget, som jeg skulle tage stilling til lidt senere. Så det er jeg faktisk lidt i tvivl om. Det ved jeg ikke.” (Terese, Bilag 10: 217).

Tereses ambivalens og usikkerhed i forhold til et karriereavancement skyldes, at hun oplever en stor konflikt mellem karriere og familieliv. Denne skyldes hendes manglende evne til at holde fri, og at hun har svært ved at sætte grænser mellem karriere og familieliv:

”Det har jeg i perioder haft det svært med, og har følt mig meget slidt af det, fordi jeg synes, at det har været meget grænseløst.” (Terese, Bilag 10: 210).

Terese fortæller, at dette influerer den måde, som hun oplever at være til stede på i hjemmet:

”Det betyder at jeg synes, at jeg er splittet mellem, hvor jeg synes, at jeg er henne. Om jeg er på arbejde, eller om jeg er hjemme med min familie [...] Så jeg synes helt klart at det slider på den måde, at jeg har svært ved at holde rigtigt fri.” (Terese, Bilag 10: 210).

Selvom det slider, hun føler sig spillet, og hun har svært ved at holde fri, mener hun godt, at man kan forene karriere og familieliv, men at det er svært uden at det samtidigt går ud over familielivet:

”Jeg synes jo ikke, at det er uforeneligt, for jeg har jo en familie, men jeg synes at det er svært det der med, at være til stede i begge rum på samme tid. Der synes jeg, at det går ud over familien.” (Terese, Bilag 10: 216).

Splittelsen mellem karriere og familieliv går ifølge fortællingen således ud over hendes familieliv. Hun fortæller således, at hun selv og hendes mand oplever de negative konsekvenser herved, mens hendes børn i højere grad går fri, fordi hun gør alt, hvad hun kan, for at beskytte dem:

”Jeg tror helt ærligt, at den største pris i det, den betaler jeg selv ved at være splittet i det. For hvis jeg kigger på mine børn, så er de for det meste nogle temmelig glade børn. Så jeg betaler en pris for det. Min mand betaler en pris for det, fordi jeg nogle gange bruger al for meget tid derhjemme på at spekulere og være usikker, i stedet for at være sammen med ham, og give vores forhold noget plads.” (Terese, Bilag 10: 218).

Den pris, som hendes mand betaler, kommer således af, at Terese ikke formår at være til stede i familien på grund af tanker og usikkerhed forbundet med arbejdet. Det er således fordi

Terese selv betaler en pris, og er splittet, at familien betaler pris. Det går ud over familien, at hun ikke kan finde ud af at være til stede, som det ses i denne udtalelse:

”Det kan også i perioder gå ud over min familie, fordi jeg kan blive enormt vred på dem over, at jeg ikke rigtig selv kan finde ud af at være til stede.” ”Og jeg vil også sige at i en periode, hvor jeg var rimeligt stressplaget, der har det også gået ud over min mand især, som har synes at det var meget hårdt at være vidne til at se, at det sled meget hårdt på mig.” (Terese, Bilag 10: 218).

Terese fortæller, at hendes usikkerhed og splittelse kommer af, at hun oplever et pres fra omgivelserne til, hvordan man som kvinde både skal være en succesfuld mor og medarbejder:

”På den måde kan det godt være lidt hårdt, at man forventes at score højt helte vejen igennem, for ellers er man ikke et helt holistisk menneske, og man er sørme også en dårlig leder. Kravene kan blive så mange, at man blive helt svedt.” (Terese, Bilag 10: 219).

Og hun oplever, at især debatten omkring work-life balance forværrer tingenes tilstand:

”Men på en måde synes jeg, at hele den familie og arbejdslivsdiskussion gør det sværere, fordi lige nu er der også et ideal, hvor det fremstilles som om at man kan nøjes med at arbejde 30 timer, og så får man også en super karriere og holde en hel masse fri med sine børn. Og det bliver næsten endnu mere et pres.” (Terese, Bilag 10: 214).

I Tereses fortælling er det således hendes egen usikkerhed, splittelse mellem arbejde og familie, og omgivelsernes pres der gør, at hun ikke har lyst til at avancere, fordi hun mener, at disse ting til sammen vil medføre negative konsekvenser for hendes familieliv, samtidigt med at usikkerheden og splittelsen forstærkes af de krav, som Terese føler fra de omkringliggende omgivelser, og af hendes egen manglende evne til at lægge ansvar fra sig.

Usikkerhed og lederrollen

Terese forbinder den førnævnte følelse af usikkerhed med lederrollen, fordi lederes arbejdsvilkår er anderledes end medarbejderes:

”Da jeg var fagmedarbejder eller specialist, eller hvad man skal kalde det, der fik jeg hele tiden en meget kontant måling på at det var en god opgave, det var en dårlig opgave osv. Her kan der gå meget lange perioder, hvor der ikke er nogen der siger noget.” ”Noget jeg synes tæller ned er, at succeskriterierne er diffuse i den her type af job og responsen er diffus [...] Det betyder at jeg bliver usikker på, om jeg gør det godt nok.” (Terese, Bilag 10: 211).

Diffuse succeskriterier og respons gør, at Terese føler sig usikker på egen formåen, hvilket

influerer hende negativt:

”Det bliver jo i perioder i hvert fald en psykisk belastning, fordi jeg kommer til at sætte spørgsmålstejn ved mine egne kompetencer.”
(Terese, Bilag 10: 213).

Samtidigt fortæller hun, at hun oplever, at mændene i hendes organisation er med til at øge hendes følelse af usikkerhed omkring egen formåen, som det ses i denne udtalelse:

”Det betyder at nogle af mine ældre mandlige kollegaer taler til mig på en anden måde, end de ville have talt til en ældre mandlig kollega. Altså, de underviser mig, de dossierer mig. De indtager sådan en lidt bedrevidende faderrolle [...] de får mig sendt tilbage i børneværelset, hvor jeg tænker: ”Er det nu rigtigt, når han siger sådan?”” (Terese, Bilag 10: 217).

Fordi hun er kvindelig leder udviser de ældre mænd en adfærd, der bidrager til hendes usikkerhed omkring egen formåen. Det er således både selv arbejdsvilkårene, ved at være leder, og de ældre mænds adfærd der bidrager til, at Terese oplever usikkerhed, fordi der er diffuse succeskriterier og diffus respons. Dette mener Terese står i vejen for videre advancement:

”Jeg tror, at advancement afhænger meget af, at man kan arbejde i det der mønster, hvor man hele tiden kan fremstille sig selv som en der gør en forskel og er en succes. Så på den måde er avanceringsmulighederne ens for mænd og kvinder. Jeg tror så, at for en bestemt type af mennesker – og det kan godt være at der er flere kvinder blandt den type end mænd – der er det faktisk sværere at gøre det, fordi man er for, hvis man skal sige det positivt, samvittighedsfuld eller lader sig tyngde for meget af ansvar. Tænker for meget over ansvar.” (Terese, Bilag 10: 213).

Terese lader således sig tyngde af sit ansvar, fordi hun stiller for høje krav til sig selv. Hun fortæller derfor, at den største modstander i forhold til karriereavancement for hende er hendes egne krav til, hvordan en opgave skal løses. Krav der kommer, fordi hun føler sig usikker på grund af arbejdsvilkårene for ledere med diffuse succeskriterier og respons og de ældre mænds adfærd. Dette influerer hendes avanceringsmuligheder negativt, samtidigt med at usikkerheden bidrager til konflikten mellem arbejde og privatliv. På denne måde står hendes egen usikkerhed, arbejdsvilkårene for ledere og mænds adfærd i vejen for Tereses avanceringsmuligheder, og bidrager til at øge usikkerheden og konflikten mellem arbejde og privatliv.

Coaching og respons hjælper

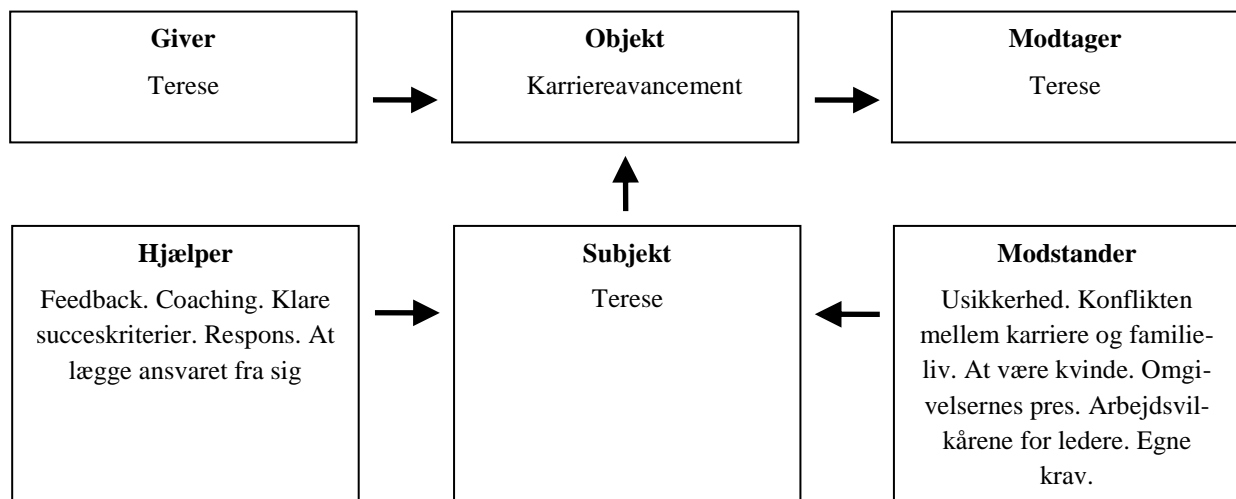
Terese har gennem en periode modtaget coaching, for at kunne løse nogle af de problemer, som hun skitserer i fortællingen. Adspurgt om, hvad der kan hjælpe hende til at blive leder, siger hun:

”Jeg tror faktisk, at nogle af de ting jeg gennem et halvt år har arbejdet med, hvor jeg har vendt blikket ind ad, og hvad er det for reaktionsmønstre, og hvorfor gør jeg sådan, og hvad kunne man gøre i stedet for osv. Der tror jeg, at der er rigtig meget at hente. Så tror jeg også mere respons – også til ledere – ville hjælpe mig rigtig meget. For som det er nu tænker jeg selv meget mine omgivers bedømmelse ind, og jeg vil vædde med, at jeg tænker den hårdere end den i virkeligheden er.” (Terese, Bilag 10: 217).

Coaching kan sammen med mere respons, således hjælpe hende til at blive leder, og kan afhjælpe at hun, som det også fremgår af ovenstående, sætter for høje krav til sig selv.

Giver

I fortællingen er det Terese selv der afgør, om hun vil avancere. Men hun kan ikke avancere, før hun lærer at lægge ansvar fra sig. På denne måde fremstilles Terese som den eneste magtfulde i fortællingen. Hvis hun blot lærer at lægge ansvar fra sig, så kan hun avancere. Hvis hun vil. Terese er således den i fortællingen, som har magt til at give sig selv karriereavancement. Tereses fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 13. Tereses fortælling (egen tilvirkning)

Genfortælling: En tragisk fortælling

I Tereses fortælling er det Terese, der kan give sig selv et karriereavancement, hvis hun ville. Hun udtrykker dog usikkerhed omkring lysten til at avancere på grund af den modstand

der er. Centralt i hendes fortælling er forholdet mellem karriere og familieliv, hvor Terese oplever, at det er ekstremt svært at balancere tingene. Hun oplever, at det går ud over hendes selv og hendes familie og mand, at hun ikke kan balancere tingene. Hun fortæller med sorg og patos, når hun fortæller om konsekvenserne for hendes mand, sig selv og hendes børn. Hun fortæller videre, at hun har så travlt, at hun sjældent har tid til at indtage frokost, ikke prioritere sine børn, og ikke for brugt al sin ferie, som det ses af denne udtalelse:

”Og jeg bliver faktisk også ked af det hvert år, for den ferie skulle jeg have brugt med min familie [...]” (Terese, Bilag 10: 215).

Tereses brug af følelser var så synligt, at mit eget personlige indtryk af hende var, at hun var tæt på et følelsesmæssigt sammenbrud, idet hun et par gange i løbet af interviewet fik tårer i øjnene. Gennem sit brug af følelser, poetiske tropper og plot fremstår fortællingen om Terese som en udpræget tragisk fortælling, hvor Terese lider en ond skæbne, og hvor hun er et uforskyldt offer for nogle omstændigheder, som hun ikke har kontrol over. Disse omstændigheder er de modstandere, som står i vejen for hendes videre advancement. Hun udsættes således for en uforskyldt ulykke. Det, der i fortællingen kunne have været områder, hvor hun er selvforskyldt i ulykken, bliver i stedet gjort til elementer, der skyldes nogle omstændigheder, som hun ikke har kontrol over. Hendes egen usikkerhed skyldes eksempelvis blandt andet omverdens krav, hendes manglende evne til at fralægge sig ansvar skyldes diffus respons og diffuse succeskriterier, og hun føler sig presset af de forestillinger og krav, som omverdenen har til kvinder: som mødre, koner, medarbejdere osv. På denne måde er Terese helt uforskyldt i fortællingen. Tereses fortælling fremstår dermed som en tydelig tragisk fortælling.

Afsnit 9:

Analyse af interview med Kathrine

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i starten af 40erne ved navn Kathrine, som er gift og har to børn. Et i indskolingsalderen og et i institutionsalderen. I løbet af sin karriere har Kathrine været vidt omkring, før hun endte i den nuværende organisation, hvor hun de seneste år har været mellemlider. Et centralt tema i fortællingen omkring Kathrines karriereavancement er forholdet mellem karriere og familieliv. I sin fortælling giver Kathrine udtryk for, at hun oplever en konflikt mellem karriere og familieliv. Ifølge Kathrine bunder denne konflikt i, at hun føler et stort ansvar for sit arbejde og de opgaver, som følger med, og at hun samtidigt har flere opgaver, end hun kan løse, hvilket fremgår af disse udtalelser:

”Jeg er meget sådan, at jeg har taget opgaven på mig. Og jeg synes, at jeg ikke kan nå det, men jeg tror hele tiden på, at det bliver bedre, hvis jeg bare lige når det her. Men jeg ved udmærket godt, at det bliver det ikke.” (Kathrine, Bilag 11: 220).

”Jeg siger jævnligt til min chef: ”Prøv lige at høre her. Jeg tager mig faktisk ikke godt nok af det her.” Og så siger han: ”Det ved jeg godt. Det kan du heller ikke.” Og på den måde er han med til på en gang at godkende, at jeg ikke tager det ansvar, men det bliver ikke taget fra mig. Så jeg synes faktisk, at jeg objektivt set har opgaver, som jeg ikke kan nå.” (Kathrine, Bilag 11: 220).

Kathrine har således flere opgaver, end hun kan nå, og alligevel bliver ingen opgaver taget fra hende. Opgaver som hun føler ansvar for at løse. Kathrine fortæller, at grunden til at hun føler dette ansvar er, at efter hun er blevet leder i den nuværende afdeling, er hun ikke længere det bedste rent fagligt, og hun er usikker på, hvad hun har at tilbyde; om hun er god nok. Derfor vil hun ikke også være bagud med sine opgaver, som det ses af denne udtalelse:

”Så blev jeg rykket sidelæns hertil, hvor jeg på ingen måde er den bedste rent håndværksmæssigt, og hovedparten er meget dygtigere end mig. Det har udfordret mig ledelsesmæssigt. Jeg har virkelig været i tvivl om, hvad jeg kunne give dem. Og det er jeg til dels stadig. [...] Jeg synes simpelthen ikke, at min legitimitet er helt tydelig nok nu, set i forhold til den stol jeg sidder i. Det slås jeg rigtig meget med, og det er også noget af det, der er med til at banke min arbejdsindsats op. Jeg synes hele tiden, at jeg ikke også kan være bagud. Så er jeg nød til at give den en skalle, så det i det mindste er godt nok.” (Kathrine, Bilag 11: 211).

Kathrine er derfor usikker på, om den nuværende situation er hendes egen skyld, når det er hende selv, der arbejder for meget:

”Det diskuterer jeg meget med mig selv. Om det er mig, der har svært ved at prioritere, eller om jeg har fået en umulig opgave [...] Man kan sige, at hvis ikke jeg var typen, der selv pålagde mig opgaver, så ville jeg måske i højere grad sige fra [...] Så er spørgsmålet, om jeg ville arbejde mindre, hvis jeg ikke havde disse funktioner, eller om jeg bare synes, at jeg skulle gå mere ned i det, som jeg så ville få tid til. Det kan jeg godt mistænke mig selv for at ville gøre.” (Kathrine, Bilag 11: 220).

Kathrine er således usikker på, om opgaven er umuligt, eller om hun selv er dårlig til at prioritere, og sige fra over for opgaverne. Men hun er enig med sig selv om, at hun har for meget at lave:

”Og jeg synes, at jeg altid har for meget jeg skal. Altid tror jeg. Men jeg synes det åbenbart ikke mere, end at jeg ikke laver det om.” (Kathrine, Bilag 11: 221).

Så selvom Kathrine synes, at hun har for meget at lave, så laver hun det alligevel ikke om. Også selvom der findes regler, der kunne støtte hende i at forandre hendes arbejdssituation:

”Og der er faktisk regler for, hvor meget man skal arbejde. Så jeg ved, at hvis jeg virkelig, virkelig ønsker at lave det om, så er der argumenter for det. Så kan jeg godt gøre det.” (Kathrine, Bilag 11: 223).

Kathrine fortæller at dette skyldes, at hun føler, at hendes arbejdsliv har overtaget kontrollen over, hvordan hendes liv prioriteres:

”Der er det ligesom jeg synes, at jeg ikke selv træffer beslutningen omkring, hvor meget mit job fylder, og det synes jeg er den største omkostning ved det her job. Jeg synes ikke selv, at jeg træffer beslutningerne omkring, hvordan jeg prioriterer mit liv.” (Kathrine, Bilag 11: 225).

De negative konsekvenser ved at arbejdslivet sætter dagsordenen for privatlivet er omfattende, og har blandt andet haft betydning for hendes valg af kun at have to børn, som

det ses i denne udtalelse:

”For at blive ved det negative så tror jeg, at hvis jeg havde haft et helt andet indrammet arbejdsliv, for eksempel solgte kringler i en bagerbutik, så kunne det eksempelvis godt være, at jeg havde haft flere børn. Så på den måde har det faktisk nogle ret omfattende konsekvenser.” (Kathrine, Bilag 11: 221).

Den skitserede konflikt mellem arbejde og privatliv er med til at mindske Kathrines lyst til at avancere, fordi hun frygter, at hun vil miste endnu mere kontrol over sit privatliv, hvis hun avancerer. For hos Kathrine handler konflikten om, at det er svært at have en familie med de arbejdsvilkår, hun som mellemlider er underlagt.

”Jeg ville ikke forvente, at jeg skulle højere op i arbejdstid, end det jeg har nu, før jeg ville finde noget nyt [...] Det, at jeg ikke er chef, betyder, at jeg trods alt engang imellem kan tillade mig at holde fri eller sende den videre.” (Kathrine, Bilag 11: 223).

”Jeg synes ikke, at der er en udfordring ved at være kvinde og leder. Der er en udfordring ved at have en familie og være leder.” (Kathrine, Bilag 11: 226).

Ved ikke at avancere yderligere forventer Kathrine således, at hun kan bevare noget kontrol over sit privatliv. På denne måde står konflikten mellem karriere og familieliv og de medfølgende negative konsekvenser for Kathrines privatliv i fortællingen i vejen for videre karriereavancement. Adspurgt om, hvad der kan mindske konflikten, svarer Kathrine:

”At jeg fik en mere konkret arbejdsbeskrivelse til at sætte rammerne. Jeg ved ikke helt, hvor meget der er mit arbejde, og ved ikke helt, hvornår jeg skal løse det. På den måde flyder det hele ligesom lidt ud over sine grænser.” (Kathrine, Bilag 11: 224).

Kathrine efterlyser altså hjælp til at prioritere sine opgaver, hvilket hun ikke selv formår. Dette har organisationen endnu ikke formået at give hende. En konkret arbejdsbeskrivelse kunne mindske konflikten mellem arbejde og privatliv, og dermed hjælpe karriereavancement på vej ved at fjerne en modstander for karriereavancement.

Usikre kvinder

Ifølge Kathrine er problemet med at være usikker på egne kompetencer et typisk kvindeproblem:

”Det tror jeg helt klart er et problem for langt de fleste kvinder inkl. mig selv.[...] Jeg tror, at kvinder i min generation synes, at man skal være helt sikker på, at man er 100 % i orden, før man påtager sig noget [...] Jeg tror, at vi er nogle stykker, som er meget bange for at begå fejl. Og hvis der er noget galt, så er vi meget hurtige til at påtage os ansvaret for at det fik galt.” (Kathrine, Bilag 11: 224).

På denne måde er kvinderne ifølge fortællingen deres egen værste modstander, fordi de er usikre på sig selv:

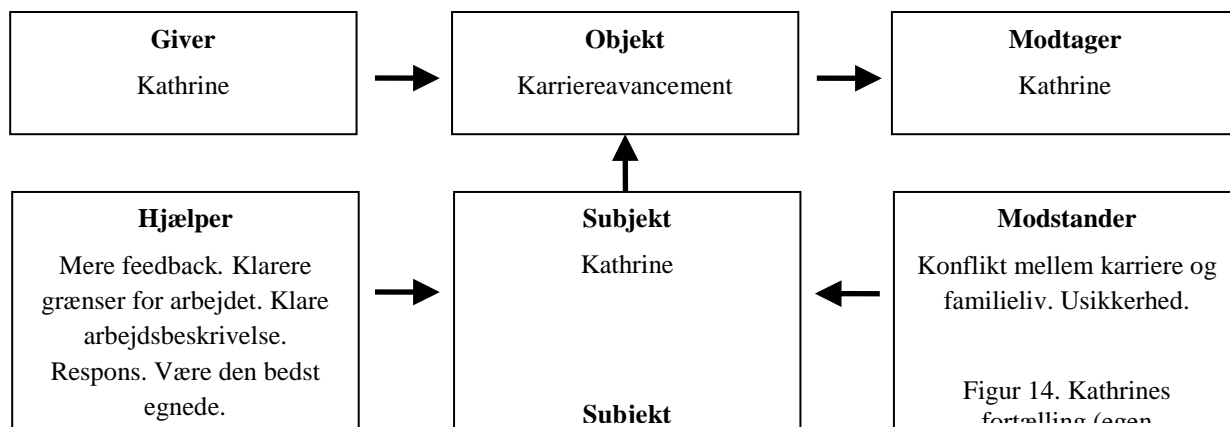
”Kvinder skal være ekstremt overkvalificerede til et job, før de føler sig kvalificerede. Så det er tilbage til den samme usikkerhed.” (Kathrine, Bilag 11: 226).

Ifølge Kathrine er usikkerheden et problem for kvinderne, fordi kvinderne er så usikre, at de fokuserer på at alt skal være godt, at de skal være 100 % kvalificerede til deres job, og at de ikke kan fake og lade som om, at de har styr på deres arbejdssituation. Dette influerer deres muligheder for at avancere, for Kathrine tror, at de ligesom hende skal være den bedste, før de ønsker at avancere, og samtidigt have løst udfordringen med at familielivet står i vejen for et advancement, som det ses af denne udtalelse:

”Jeg tror, at der skal den situation til, hvor jeg ikke kan se nogen ved siden af mig, som passede bedre ind.” (Kathrine, Bilag 11: 224).

Kathrine vil altså kun avancere, hvis hendes usikkerhed er håndteret, så hun er sikker på, at hun er den bedst egnede.

I fortællingen fremstilles det som om, at Kathrine kan forfremmes, hvis hun vil. Der er ikke særligere kompetencer eller andet, som hun mangler. I fortællingen er det ene og alene hendes eget valg der afgør, om hun skal avancere eller ej. Derved fremstilles hun som den magtfulde giver i fortællingen. Kathrines fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 14. Kathrines fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En tragisk fortælling

I Kathrines fortælling giver hun flere gange udtryk for ikke at efterstræbe et advancement, fordi hun mener omkostningerne er for store på grund af konflikten mellem karriere og familieliv og hendes egen usikkerhed, der bidrager til konflikten mellem karriere og familieliv. Samtidigt giver Kathrine udtryk for, at hun ikke får den nødvendige hjælp til at overvinde denne modstand mod at avancere. Hverken i form af respons, feedback, klarere arbejdsbeskrivelse eller lignende. I stedet er Kathrine overladt til sig selv. På denne måde fremstår fortællingen som en tragedie, hvor Kathrine er et uforskyldt offer for nogle omstændigheder, hun ikke selv har indflydelse på, og som gør det umuligt for hende at avancere. Fortællingen gør brug af følelser som medlidenhed med sig selv og vrede på grund af uforskyldte omstændigheder. Ved at gøre brug af disse følelser, fremstår Kathrines fortælling mere troværdig, fordi fortællingen knytter en forklaring til, hvorfor tingene er som de er, og forstærker denne ved at tilknytte relevante følelser. Det fortællingsgenremæssige udgangspunkt gør, at Kathrine fremstår som et offer for nogle omstændighederne hun ikke kan kontrollere, og dermed som uforskyldt og uden ansvar i forhold til at hun ikke kan/vil avancere. I fortællingen er hendes eneste mulighed derfor givet: Hun må ofte karrieren for sit familielivs skyld, fordi det ikke er muligt at forene disse uden negative konsekvenser for familielivet.

Afsnit 10:

Analyse af interview med Sanne

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde midt i 30erne ved navn Sanne. Sanne har tilbragt det meste af sin karriere i den nuværende organisation. Hun er løbende blevet flyttet rundt i forskellige afdelinger og forfremmet, og sidder nu i en mellemliderstilling. Et centralt tema i fortællingen omhandler Sannes muligheder for karriereavancement. Adspurgt om mellemliderstillingen er vejen til en højere post svarer hun:

”Ja, ubetinget. Fordi jeg ikke får lov til at avancere, hvis jeg ikke tager nogle af de jobs, som jeg kan se frem til at have de næste par år. Og jeg vil videre. Det vil jeg helt sikkert.” (Sanne, Bilag 12: 233).

Sanne angiver flere grunde til at avancere, som det ses i denne udtalelse:

”Der ligger nogle spændende opgaver på næste niveau og på næste niveau igen. Ambitionen rækker også så langt, at jeg kunne være med til at lave nogle af de forandringer, som jeg synes der skal være i organisationen [...] Fordi jeg godt kunne tænke mig at være med til at bestemme, der hvor jeg synes, der engang imellem mangler noget her på stedet.” (Sanne, Bilag 12: 230).

Sanne associerer i fortællingen et avancement med spændende opgaver, forandringer og medbestemmelse, og angiver disse ting som årsagen til ønsket om at avancere.

Karriere og familieliv

I fortællingen oplever Sanne konflikt mellem karriere og familieliv, og hun tror, at en forfremmelse vil øge konfliktniveauet mellem disse:

”Jeg tror på, at uanset om det er firmaet eller andre steder, så skal du gøre et aktivt valg, hvis du vil op på det øverste ledelsesniveau. Du skal vælge et meget højt arbejdsniveau, du skal vælge røven på slibestenen, og at frihed ligger, hvor andre har besluttet det.” (Sanne, Bilag 12: 233).

Sanne er ligeledes bevidst om, at fordi hun ikke har børn, så prioriterer hun på en anden

måde, end hun ville gøre, hvis hun havde børn. Som hun siger:

”Jeg tror, at hvis jeg fik børn, ville jeg prioritere mit liv anderledes.”
(Sanne, Bilag 12: 232).

I fortællingen står konflikten mellem karriere og familieliv i vejen for Sannes karriereavancement, fordi Sanne har valgt, at hendes familieliv er vigtigere end hendes karriere, som det fremgår af denne udtalelse:

”Jeg har taget en beslutning om, at mit privatliv langt hen ad vejen kommer først. [...] Hvis forfremmelse er på bekostning af mit parforhold eller det ville koste noget privat, så ville jeg ikke være villig til at betale prisen.” (Sanne, Bilag 12: 232).

Sanne mener også, at der er et strukturelt problem i forhold til karriereavancement i den nuværende organisation:

”Fordi lige nu er strukturerne forandret i en grad der gør, at der er mindre og mindre plads på toppen [...] Der er flere om pladserne, end der er behov for. Og det kommer til at være et kronisk problem, for når der er færre pladser længere oppe, så kommer dem, der er før mig, til at banke imod den mur.” (Sanne, Bilag 12: 229).

Ifølge Sanne vil hendes eget karriereavancement derfor blive forsinket på grund af denne strukturelle barriere, og strukturerne står i vejen for Sannes karriereavancement – såvel som alle andre der aspirerer efter at blive ledere i Sannes organisation.

Kvinder er synlige

Sanne fortæller, at der er flere ting, der kan og har hjulpet hendes karriere på vej. Hun fortæller, at det blandt andet har hjulpet hende, at hun er kvinde, fordi kvinder er en minoritet i firmaet, og dermed mere synlige. Dette er en fordel, hvis man gør det godt, fordi ens kompetencer og resultater dermed er mere synlige:

”Hvis jeg gør det godt, så bliver der nemmere lagt mærke til mig. Chefen ved, hvem jeg er, men jeg tror ikke, at han ved, hvem halvdelen af drengene er. Det er fordi man let bliver husket som pige, fordi man er minoritet.” (Sanne, Bilag 12: 230).

Ligeledes har det i fortællingen hjulpet Sanne frem, at hun har været dygtig og udfarende i forhold til at få stillinger, og har haft nogle kompetencer, som ingen andre har haft. Sanne fortæller, at hun fik jobbet, fordi hun selv søgte stillingen, ved at kontakte den ansvarlige chef, som det fremgår af disse udtalelser:

”Jeg var her i firmaet og sagde til min tidligere chef, at jeg gerne ville have jobbet.” (Sanne, Bilag 12: 228).

”Jeg tror helt sikker, at hvis der er noget, der skal hjælpe mig på vej, så er det det der snig trick med at kunne noget, som de andre ikke kan. Og jeg har til dels gjort det ved at efteruddanne mig ved siden af arbejdet. Det har da øget min markedsværdi. Det er det at kunne noget, som gennemsnitslederen ikke kan.” (Sanne, Bilag 12: 235).

Ydermere fortæller Sanne, at hun anser hendes private forhold for en stor hjælp, idet hendes kæreste ikke har ambitioner om videre karriereavancement, og de endnu ikke har børn:

”Fordi jeg har en gemal derhjemme, der har været nede at vende, og slidt sig selv op som leder, så har han taget en beslutning om, at han ikke vil mere, fordi han ikke vil op på det niveau, hvor det er røven på slibestenen hver dag. Så han har gjort det meget nemt for mig ved at sige, at han bare synes, at jeg skal køre løs. [...] Og det er også nemt i den situation vi har derhjemme, for vi er kun os to.” (Sanne, Bilag 12: 231).

Denne løsning, hvor manden drosler ned, anser Sanne for nødvendig, hvis man vil være topleder. For man kan ikke kombinere to toplederstillinger:

”Så uanset om man er mand eller kvinde, så er man nød til at tage denne forhandling. Det er bare mange gange lettere at forklare det med, at det er det firma man er ansat i, der undertrykker kvinder, frem for at sige, at man ikke selv har slået i bordet derhjemme.” (Sanne, Bilag 12: 234).

Udover ovenstående så nævner Sanne erfaring som noget, der hun mangler for at kunne avancere.

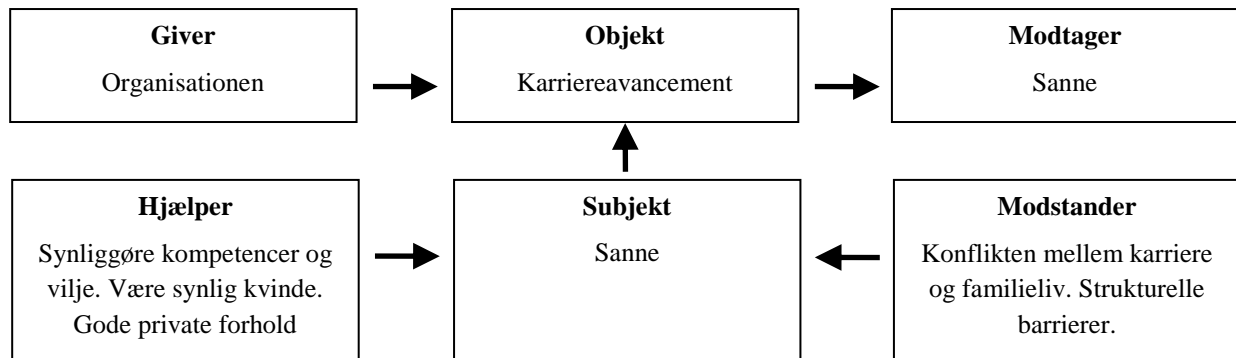
”[...] når jeg sidder og kigger på det – og hvis jeg nu ligger jyden af mig – så mangler jeg ikke så meget. For jeg har relativt gode papirer med mig, for det har jeg arbejdet imod og været meget målrettet om, at jeg gerne ville. Så en stilling mere, hvor jeg bliver trykprøvet på et stabsniveau, hvor jeg får lov til at vise, hvad jeg duer til. Det er, hvad jeg mangler.” (Sanne, Bilag 12: 230).

At have de rette kompetencer, at synliggøre ens kompetencer og vilje til at avancere, samt gode familiemæssige forhold kan således i fortællingen hjælpe Sanne med at avancere.

Giver

I fortællingen er det Sanne, der vil forfremmes, og som modtager en evt. forfremmelse. En forfremmelse der afhænger af, at der bliver plads i højere oppe i organisationen, og at Sanne får synliggjort egne kompetencer og vilje til at avancere, hvilket hendes synlighed som kvinde kan hjælpe til. I fortællingen tildeles organisationen magten i forhold til karriereavancement,

idet det er organisationen der skal give plads til, at Sanne kan avancere, ligesom kun organisationen kan overvinde/forandre den største modstander; de strukturelle barrierer i organisationen. Giveren er dermed i fortællingen er således organisationen. Sannes fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 15. Sannes fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En tragisk fortælling

I Sannes fortælling begrænses hendes avanceringsmuligheder primært af nogle strukturelle barrierer i organisationen, idet organisationen ikke kan give hende en forfremmelse på grund af disse strukturelle barrierer, samtidigt med at konflikter mellem karriere og familieliv ligeledes kan stå i vejen for Sannes avancering, selvom Sanne ikke oplever disse i særlig stor grad, da hun i høj grad har tilpasset sit familieliv til sin karriere. På denne måde fremstår fortællingen som en som en tragisk fortælling, hvor Sanne er et uforskyldt offer for nogle omstændigheder, hun ikke selv har indflydelse på; de strukturelle barrierer og karriereforsørgelser, der konflikter med familielivet. I fortællingen har Sanne endda gjort sin del for at fremme forfremmelsen, herunder været opsøgende, dygtiggjort sig og har fremforhandlet gode private forhold, der ifølge fortællingen skulle fremme muligheden for at avancere. Derfor fremstår fortællingen endnu mere tragisk, for Sanne har gjort sin del, men svigtes af organisationen, som ikke giver forfremmelsen på grund af strukturelle barrierer. Følelser af medlidenhed med sig selv på grund af de uforskyldte omstændigheder, vrede over disse etc. vækkes gennem fortællingen. Det fortællingsgenremæssige udgangspunkt gør, at Sanne fremstår som et uforskyldt offer i forhold til manglende avanceringsmuligheder.

Afsnit 11:

Analyse af interview med Hanne

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde midt i 40erne ved navn Hanne, som er gift og har to børn i indskolingsalderen. Hanne har tilbragt det meste af sin karriere i den nuværende organisation, og er løbende blevet flyttet rundt i forskellige afdelinger og forfremmet, og sidder nu i en mellemliderstilling. Et centralt tema i fortællingen omkring Hannes avanceringsmuligheder er forholdet mellem karriere og familieliv. Adspurgt om mellemliderstillingen er vejen til en højere post svarer hun:

”Det er det bestemt. [...] Det er bestemt ikke en retræte post.” (Hanne, Bilag 13: 242).

Hanne oplever en konflikt mellem karriere og familieliv. En konflikt hun forventer forøget ved en avancering, fordi arbejdsvilkårene forringes ved et advancement, som det fremgår af disse udtalelser:

”[...] rykker jeg op i [ledelsesniveau], så forsvinder højeste arbejdstid og det gider jeg ikke på nuværende tidspunkt, hvor børnene er så små [...] [et karriereavancement] ville alt andet lige betyde mere arbejdstid, der ikke blev afspadseret. Jeg ville jo ikke kunne optjene afspadsering, vel, så det er timer lagt i firmaet taget fra familien.” (Hanne, Bilag 13: 238).

Et karriereavancement vil have negative konsekvenser for Hannes familieliv på grund af de arbejdsvilkår, som Hanne forbinder med højere ledelsespositioner, herunder forringede muligheder for afspadsering og forhøjet arbejdstid. Dette står i vejen for et videre karriereavancement. Særligt mens Hannes børn er yngre, og dermed ifølge Hanne afhængige af hende:

”Jeg vil gerne avancere på et tidspunkt, men det bliver noget senere [...] Der skal simpelthen en større selvhjulpenhed til hos børnene.” (Hanne, Bilag 13: 238).

Indtil børnene bliver mere selvhjulpne, har Hanne derfor valgt at forblive på det nuværende niveau, hvor konflikter mellem karriere og familieliv har et acceptabelt niveau, fordi de kan håndteres gennem planlægning, som det ses i denne udtalelse:

”[...] det udløser en allerhelvedes masse logistik, når man skal en hel masse og øh, min mand afleverer, jeg er her kl. 8, så skal jeg også gå kl. 16, eller skal jeg finde en barnepige, fordi han møder det senere og kommer det senere hjem.” (Hanne, Bilag 13: 241).

En sådan løsning ville ikke være mulig ved et karriereavancement på grund af arbejdsvilkårene på næste niveau. De arbejdsvilkår, som Hanne forbinder med et avancement, står således i vejen for Hannes videre karriereavancement på grund af konflikten mellem karriere og familieliv.

Usikkerhed

I fortællingen står kvinderne ligeledes i vejen for deres egne avancementer. Dette skyldes, at kvinderne er usikre og bange for at blive upopulære. Hanne forklarer:

”[...] hos kvinder er der en langt større tendens til et ”alle skal kunne lide mig”-gen, og at man ikke rigtig bryder sig om, når diskussionerne bliver lidt for personlige på et lidt højere plan.” (Hanne, Bilag 13: 242).

Samtidigt konkurrerer kvinderne med hinanden – både inden for og uden for arbejdspladsen. Uden for arbejdspladsen hersker der en tyrannisk konkurrence mellem kvinderne, fordi kvinderne konkurrerer om, hvem der får mest succes familiemæssigt, fordi kvinder er usikre på ikke at gøre det godt nok, og derfor vil være bedre end alle andre:

”Fordi vi er ambitiøse på vores egne vegne. Formentlig også på vores bedre halvdels vegne. Vi er ambitiøse på vores børns vegne. Hvad de skal kunne i skolen. Vi vil formentlig alle sammen gerne have nogle små frø, der skal spille på landsholdet senere osv. Og at vi hele tiden indgår i sådan et væddemål. Sådan et usagt væddemål med de andre mødre om, hvem der kan bage flest hjemmebagte boller med spændende krymmel på. Jeg tror, at først når man har gjort sig fri af det tyranni, så hjælper det på det [ikke at konkurrere mere red.]” (Hanne, Bilag 13: 242).

Hanne fortæller videre, at denne konkurrence også foregår på arbejdspladsen, hvor kvinderne konkurrerer om, hvem der opnår mest karrieremæssigt – og direkte i forhold til karriereavancement:

”Der er en mandeliga og der er en kvindeliga, og du kan kigge rundt på dine kvindelige kollegaer og så ser du, hvem du konkurrer med.” (Hanne, Bilag 13: 239).

I fortællingen står kvinden selv og konkurrence med andre kvinder således i vejen for videre karriereavancement. Dog ikke for Hanne, der har gjort sig fri fra denne konkurrence, og ikke føler, at hun er nødt til at indgå i konkurrencer med andre kvinder.

Det kan dog også være en hjælp i forhold til at avancere at være kvinde, fordi man ifølge fortællingen er mere synlig som kvinde. I Hannes fortælling er det en hjælp for Hanne, fordi den øgede synlighed hjælper hende med at vise, at hun er kompetent og kan avancere:

”Og jeg ved godt, hvem cheferne kan huske navnet på, og det er en fordel, hvis man gør det godt, for så er det alt andet ulige lettere at komme først, fordi cheferne kan huske en.” (Hanne, Bilag 13: 239).

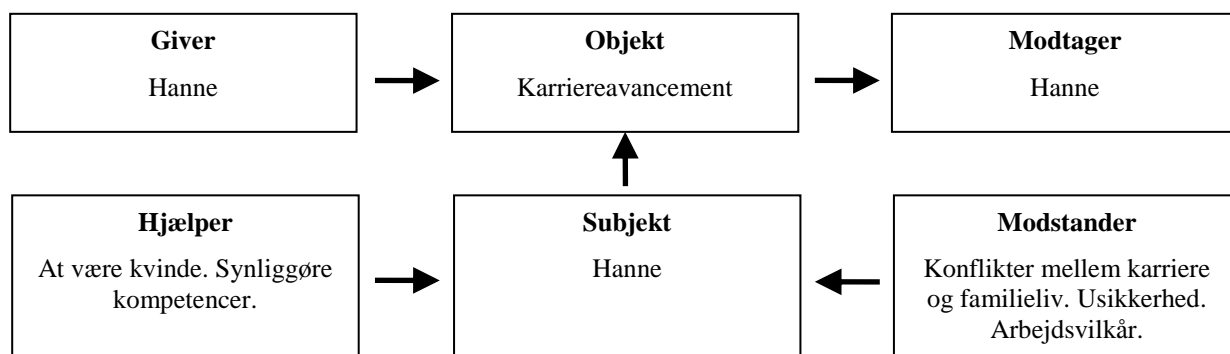
Men Hanne kan dog ikke gøre brug af denne fordel, da hun som nævnt ikke ønsker at avancere på nuværende tidspunkt, hvor hendes børn har den nuværende alder, samtidigt med at Hanne heller ikke ønsker, at hendes mand skal overtage mere ansvar i hjemmet, da Hannes mands indkomst er husstandens højeste, og Hanne mener derfor, at hans karriere er vigtigere end hendes.

Den magtfulde fortæller

I fortællingen er det Hanne, der på et tidspunkt vil forfremmes. En forfremmelse, som Hanne kan få, hvis hun vil. Der er ikke særlige kompetencer, uddannelser eller en overordnet, der skal give hende avancement, og på spørgsmålet om, hvorvidt hun har de nødvendige kompetencer for at avancere er hendes svar et kort:

”Ja.” (Hanne, Bilag 13: 238).

I fortællingen er det ene og alene hendes eget valg der afgør, om hun avancerer. Dette gør at fortællingen fremstiller Hanne som den eneste magtfulde, som kan give karriereforfremmelse til Hanne selv. Forfremmelsen fremstilles allerede som en mulighed for Hanne. En mulighed hun dog indtil videre har valgt at takke nej til på grund af de forventede negative konsekvenser for familielivet Hannes fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 16. Hannes fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En tragisk fortælling

I fortællingen giver Hanne flere gange udtryk for ikke at efterstræbe en avancering, fordi hun mener omkostningerne for familielivet er for store. I særdeleshed på grund af konflikten mellem karriere og familielivet, og forventningen om en optrapning af denne på grund af vilkårene på næste ledelsesniveau, og derfor giver Hanne udtryk for et behov for at fokusere på hendes små børn, og sætte sin egen karriere i baggrunden, indtil disse er store nok til at klare sig selv i højere grad end i dag. Hanne fremstår på denne måde som et uforskyldt offer for nogle omstændigheder, hun ikke selv har indflydelse på, som eksempelvis arbejdsvilkårene og familielivets krav. I fortællingen er Hannes valg derfor givet på forhånd: Hun må ofte karrieren for sit familieliv skyld, og dette gør Hanne gerne, fordi omstændighederne ikke tillader andet, og fordi hendes familieliv er hendes højeste prioritet. I fortællingen om dette gøres der brug af forskellige følelser. Både følelser af medlidenhed med Hanne på grund af de uforskyldte omstændigheder, og vrede og frustration over at specielt arbejdsvilkårene skal være på en måde, der skaber yderligere konflikter mellem karriere og familieliv. På denne måde gør Hannes fortælling brug af følelser, plot og poetiske metaforer fra den tragiske genre, og Hannes fortælling fremstår derved som en tragedie.

Afsnit 12:

Analyse af interview med Emilia

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde i starten af 40erne ved navn Emilia, som er gift og har tre børn i indskolingsalderen og opefter. I løbet af sin karriere har Emilia været vidt omkring, og har i en del år været mellemlider.

Karriere og familieliv

Et centralt tema i fortællingen omhandler Emilias muligheder for at avancere karrieremæssigt. Adspurgt om mellemliderstillingen er vejen til en højere post er svaret ja, og hun gerne vil avancere:

”Når muligheden byder sig, men igen afhængig af, hvilken balance der byder sig i det job [...] i den ideelle verden i en ledelsesgruppe, der samtidigt kan finde ud af at give hinanden fri engang imellem, ville jeg specielt være interesseret.” (Emilia, Bilag 14: 249).

Emilias lyst til at avancere kan øges ved, at der er plads til balance mellem arbejde og familieliv. Dette begrundes hun med, at hun tidligere har oplevet store konflikter mellem arbejde og privatliv. Disse problemer har været forskellige, så som:

”Primært tidsproblemer. Det der med kvantitets og kvalitetstid. Det holder bare ikke, hvis man ikke kan være hjemme hos sine børn, når de kommer hjem osv. Jeg synes, at kvalitetstid er noget pjat i et eller andet omfang.” (Emilia, Bilag 14: 250).

For Emilia er det et problem, hvis hun ikke er hjemme sammen med børnene, fordi hun dermed ikke mener, at hun er en del af deres liv, hvilket hun finder utilfredsstillende:

”Hvis du gerne vil være en del af deres liv, så er du nød til at engagere dig i deres fritidsaktiviteter, deres kammerater osv. Og det kan du altså dårligt, hvis du er hjemme kl. 19 eller rejser rigtig meget. Så kan det være at du har en kone eller en mand, der gør det, men det er ikke din forældretilfredsstillelse.” (Emilia, Bilag 14: 250).

Emilias egen forældretilfredshed gør altså, at hun ikke har lyst til at arbejde mere, end hun gør nu, og miste yderligere tid med børnene, og det er derfor vigtigt for hende at være hjemme, for at opnå forældretilfredsheden. At arbejde meget påvirker hende negativt i forhold til dette:

”Jeg må sige, at jeg er blevet meget bevidst om, hvordan det påvirker mig det der, at arbejde around the clock.” (Emilia, Bilag 14: 249).

Hun fortæller videre, hvordan hun derfor har valgt en del af karrieren fra for at få mere tid til privatlivet:

”Det har jeg jo gjort. Det må man sige. Det er et svært valg. Jeg har jo et eller andet sted valgt noget karriere fra, for noget privatliv.” (Emilia, Bilag 14: 251).

Hun fortæller videre, at netop dette valg gjorde, at hun skiftede fra et vellønnet, højere lederjob i det private til et lavere ledelsesniveau i det offentlige, og det alene for at få mere tid med familien:

”[...] det er klart et work-life balance valg jeg har lavet. Det er for at få mere tid med min familie.” (Emilia, Bilag 14: 246).

Emilia er overbevidst om, at hun er overkvalificeret til sin nuværende stilling, og at hun derfor ikke udvikler sig gennem dette job:

”Ledelsesmæssigt er jeg næsten overkvalificeret. Jeg udvikler mig ikke ledelsesmæssigt i det her job.” (Emilia, Bilag 14: 248).

I Emilias fortælling står konflikter mellem karriere og familieliv på denne vis i vejen for videre karriereavancement, idet Emilia allerede har valgt noget karriere fra, for at mindske konfliktniveauet, og samtidigt har sat den tilbageblivende del af sin karriere på hold ved ikke at udvikle sig. I Emilias fortælling er det da også primært hensynet til work-life balancen der gør, at hun finder det attraktivt at blive i den nuværende organisation.

”Så er det nok stadig work-life balance. Nu er det sidste barn startet i skole, og det har allerede lettet rigtig meget de sidste to år.” (Emilia, Bilag 14: 248).

Selvom det har lettet at den yngste er startet i skole, mener Emilia ikke, at hendes behov for at være sammen med børnene bliver mindre, når de bliver ældre, som det ses i denne udtalelse:

”Jeg vil sige, at behovet for at være sammen med sine børn bliver ikke mindre, jo ældre de bliver. Det er nogle andre behov de har.” (Emilia, Bilag 14: 250).

Konflikten mellem arbejde og privatliv vil således fortsætte indtil børnene er blevet voksne, fordi Emilias behov for at være sammen med dem ikke mindskes med tiden. Det er interessant, at det i fortællingen er Emilias eget behov, og ikke noget hendes børn giver udtryk for. På denne hvis er det Emilia selv, der står i vejen for karriereavancement, fordi hun hendes behov for forældretilfredshed står i vejen for avancement. I forhold til konflikten mellem karriere og familieliv er Emilia usikker på, om det er hende selv eller arbejdsforholdene, der er skyld i denne, og dermed om det er kvinderne selv eller ej der står i vejen for sig selv. Emilia fortæller:

”Og så tror jeg, at vi kvinder står i vejen for os selv. Eller også er det arbejdsforholdene, der står i vejen. Jeg kan ikke helt gennemskue det, vel. Man kan sige, at hvis jeg ville stille op til de samme vilkår, som mine tidligere mandlige kollegaer og chefer vil, så kan jeg også have sådan et job. Men det vil jeg ikke gøre. Jeg vil ikke være tilgængelig 24 timer i døgnet. Jeg har simpelthen ikke lyst til at være tilgængelig 24 timer i døgnet. Det er mere et værdivalg for mig, end det er fordi jeg er mand eller kvinde. Jeg tror bare, at der er flere kvinder, der tager det værdivalg, end der er mænd, der gør.” (Emilia, Bilag 14: 251).

Emilia vil altså ikke stille op til de samme vilkår som mænd, og derfor kan hun ikke have et job på det niveau, hvor hun var før. Dette mener Emilia er et generelt kvindeproblem. For selvom hun mener, at der er lige muligheder for mænd og kvinder, så tror hun ikke, at kvinder er villige til at betale en pris for at avancere:

”Den der work-life balance pris [...] Så jeg vil sige, at jeg kunne godt være fortsat. Jeg kunne bare have fået mig en au pair pige, og så kunne alt være lykkeligt, men jeg er ikke sikkert på, at jeg kunne trivedes med det. Jeg oplevede ikke, at mine muligheder var mindre hos min tidligere arbejdsplads, fordi jeg var kvinde, men jeg var ikke i stand til at give det samme som mændene.” (Emilia, Bilag 14: 249).

Den manglende balance mellem karriere og familieliv kunne Emilia, modsat hendes mandlige kollegaer, ikke trives med, og hun var ikke villig til at betale prisen ved ikke at være hjemme. Også selvom hendes mand kunne tage ansvaret. Som Emilia siger:

”Men det er ikke det, der giver mig en tilfredsstillelse ved at se, hvordan mine børn har det.” (Emilia, Bilag 14: 250).

Forældretilfredsheden, arbejdsvilkårene og en manglende work-life balance står således i vejen for Emilias videre karriereavancement, hvis hun ikke finder en organisation, hvor disse problemer ikke ville være til stede ved et avancement.

Mænd foretrakkes frem for kvinder

Igennem fortællingen giver Emilia udtryk for, at hun finder det udfordrende at arbejde sammen med kvinder. Særligt i den nuværende organisation, hvor der er flere kvinder i organisationen, end Emilia er vant til:

”Altså når man arbejder med mænd, så kan man bedre bare mose igennem og koncentrere sig om opgaven og opgaveløsning, og der er nok mere tendens til mere tøse fnidder i en organisation som den her.” (Emilia, Bilag 14: 248).

Hun fortæller, at hun tror det er problem for hende i forhold til advancement:

”For mig personligt er min største udfordring nok, at jeg er meget direkte, og det er ikke noget, som organisationen er så parat til.” (Emilia, Bilag 14: 249).

Den høje andel af kvinder i organisationen står således i vejen for Emilias videre advancement, idet de ikke er parat til hendes adfærd, samtidigt med at Emilia selv foretrækker at arbejde sammen med mænd, fordi de passer bedre til hendes egen stil. I fortællingen kan mænd også være et problem for kvinders avanceringsmuligheder, da det ofte er mænd der rekrutterer, og at mænd – ligesom Emilia selv – foretrækker mænd:

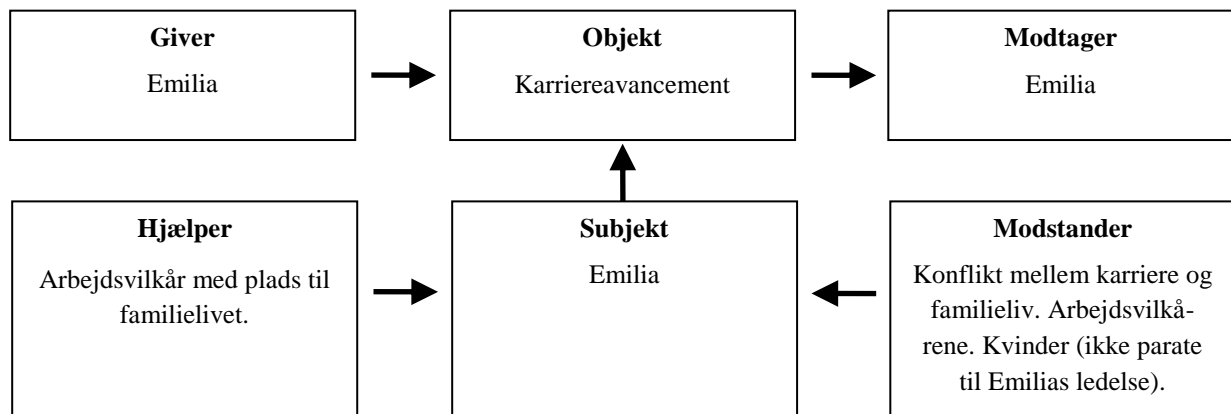
”I nogle brancher er det da klart dem, der skal rekruttere, fordi de er mænd. De kan stå i vejen længere tid end rimeligt er. Og de vælger nogen som sig selv.” (Emilia, Bilag 14: 252).

Hun fortæller dog, at hun aldrig selv har oplevet, at hun ikke har haft samme muligheder som mænd, fordi hun selv udviser en atypisk kvindelig adfærd, der stemmer mere overens med mænds præferencer. På denne måde kan mænd stå i vejen for kvinder generelt, men ikke for Emilia specifikt. Derfor anses mænd ikke for en modstander for Emilia i hendes egen fortælling. Samtidigt problematiserer Emilia ikke sin egen præference for mænd, hvorved det i fortællingen fremstår som legitimt at foretrække mænd, hvis man selv er kvinde, mens det er et problem, hvis man er mand, som det fremgår af ovenstående udtalelse.

Giver

I fortællingen er det Emilia, der vil forfremmes på et tidspunkt, og som modtager en evt. forfremmelse. En forfremmelse, som Emilia ifølge fortællingen kan få, hvis hun vil, og som hun allerede har været i besiddelse af. Hun har således de nødvendige forudsætninger, der kræves for at avancere, men har fravalgt at avancere på grund af den modstand, der er i forhold til at avancere. I fortællingen er det således ene og alene hendes eget valg der afgør, om hun avancerer. På denne måde fremstilles Emilia i fortællingen som den eneste magtfuld;

som den der kan give et avancement. Emilias fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 17. Emilias fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En tragisk fortælling

Emilias fortælling er fortællingen om en karrierekvinde, der har valgt at skifte en succesfuld karriere i det private ud med en mindre hektisk karriere i det offentlige. Et skifte som hun fortæller, at hun har gjort, fordi arbejdsvilkårene i tidligere organisationer gjorde, at hun måtte vælge mellem karriere og familie. Et valg, som hun synes har været hårdt. Hun fortæller med sorg, hvordan hun føler, at skiftet til fra det private til det offentlige har betydet, at hun, udover en lønmæssig nedgang for hende, går glip af mange af de positive ting ved at være på en hektisk arbejdsplads, som det ses i denne udtalelse:

”Du får – set i forhold til den organisation, hvor jeg var før – rigtig meget ledertræning, og det at være leder gav status, så er der meget tilfredsstillende i det, som du skal ud og kompenseres for på en anden måde, for det er sgu ikke dine unger, der giver dig det. Opdragerrollen den er bare hård og ubarmhjertig.” (Emilia, Bilag 14: 251).

Den tilfredsstillende hun fik på arbejdspladsen er således skiftet ud med rollen som forælder, der som førnævnt giver hende forældretilfredshed, men som samtidigt er hård og ubarmhjertig. Emilia har i sin fortælling således ofret en del af sin karriere til fordel for familielivet, fordi hun oplevede at arbejdsvilkårene var uacceptable, hvis hun samtidigt ville have en familie, og at de negative konsekvenser for familielivet var uacceptable. På denne måde lider Emilia en ond skæbne, hvor hun er et uforskyldt offer for nogle omstændigheder, som hun ikke har kontrol over, og som umuliggør den samtidige kombinerende af karriere og familieliv. Og som en del af denne onde skæbne er Emilia havnet i en organisation, der ikke er parat til hendes direkte måde at lede på. Alt sammen fordi hun gerne vil have tid til sin

familie. Emilias fortælling om hende selv og hendes karrieremuligheder trækker dermed på den tragiske fortællingsgenre, ved at gøre brug af poetiske tropper og følelser som sorg over situationen, patos i fortællingen, fremstillingen af det uforskyldte offer (Emilia), der er et offer for en uforskyldt ulykke, fordi hun valgte at prioritere sit familieliv højest, og ikke kunne acceptere de uundgåelige negative konsekvenser for dette.

Afsnit 13:

Analyse af interview med Merete

Plot og aktanter

Denne fortælling handler om en kvinde midt i 40erne ved navn Merete, som er gift og har to børn i indskolingsalderen. Fortællingen tager udgangspunkt i hendes egen situation. Merete har tilbragt det meste af sin karriere i den nuværende organisation, og er løbende blevet flyttet rundt i forskellige afdelinger og forfremmet, og bestrider nu en mellemliderstilling. Et centralt tema i Meretes fortælling omhandler hendes muligheder for at avancere karrieremæssigt. Adspurgt om mellemliderstillingen er vejen til en højere post svarer hun, at hun ikke ønsker at avancere lige nu, af flere forskellige årsager, herunder at hun har behov for yderligere sparring og feedback fra andre ledere fordi hun endnu er 'grøn' og uerfaren, som det fremgår af disse udtalelser:

”Lige nu synes jeg ikke, at jeg har de ambitioner [...] Jeg synes, som jeg også sagde før, at jeg stadig er grøn, men jeg synes, at jeg lærer helt vildt meget på det niveau, hvor jeg er nu [...] Jeg tror, at jeg skal blive langt mere hårdhudet. Skal have mere erfaring.” (Bilag 15: 257).

”Jeg tror faktisk, at jeg ville lære rigtig meget af, at lære af nogle af dem herinde, der har været i rollen meget længere.” (Bilag 15: 261).

”Det styrker en lidt i det, når de andre siger, at det var en meget god beslutning, som jeg har taget. Det viser, at jeg godt kan finde ud af det. Så den der lidt klappen på skuldrene, som der ikke normalt er tid til herinde, fordi man har hver sit. Det kunne godt give lidt mere tro på, at det gør sgu meget godt [...] Det har jeg meget brug for, fordi det netop er noget, som jeg ikke har prøvet før, og man er grøn og tænker, om det er den rigtige vej man går nu. Så på den måde har jeg behov for det.” (Bilag 15: 262).

Merete har således brug for at få noget mere tro på, at hun gør det godt, fordi hun føler sig grøn og usikker på sine lederevner som nyligt udnævnt leder, der på denne måde udgør barrierer i forhold til Meretes lyst til at avancere. Barrierer som sparring og feedback fra erfarne ledere kan mindske. I fortællingen fortæller Merete endvidere om yderligere en årsag

til, at hun ikke har ambitioner om at avancere. For ifølge Merete vil en avancering fjerne hende fra nogle af de opgaver, som hun godt kan lide at lave.

”Og jo højere op man kommer, jo mere skal man fralægge sig den der fingrene nede i den daglige suppe. Det kan jeg faktisk godt lide [...]” (Bilag 15: 257).

Merete vil således ikke slippe den daglige drift, som er det hun primært varetager i sin nuværende lederstilling. Samtidigt fortæller hun, at hun søgte den nuværende lederstilling, som det ses i denne udtalelse:

”Fordi jeg følte, at jeg var god til det. Det lyder måske mærkeligt, men da stillingen blev ledig, der følte jeg, at det lige var mig. Fordi jeg kunne fornemme, at det som det krævede, det kunne jeg godt.” (Bilag 15: 256).

I fortællingen er det således vigtig for Merete at være kompetent til det job, som hun skal bestride. Dette hænger ifølge Merete sammen med den førnævnte følelse af usikkerhed, som hun oplever som grøn leder, og som influerer hendes ambitioner om at søge avancering. Merete fortæller, at behovet for at føle sig god nok har gjort, at hun har søgt under niveau, som det fremgår i denne udtalelse:

”Det har jeg gjort. Altså søgt under niveau, for jeg tænkte, at jeg skulle kunne det hele inden jeg startede.” (Bilag 15: 260).

På denne måde står Meretes egen usikkerhed dermed i vejen for hendes videre karriereavancement, fordi hun ikke ønsker at avancere, før hun er sikker på, at hun er kompetent nok.

Konflikt mellem karriere og familieliv

Merete fortæller, at hun oplever det som en udfordring, at samtidigt skulle balancere både karriere og familieliv. Dette mener hun er den største udfordring er for kvindelige ledere, og hun fortæller, at hun ikke ønsker at bruge mere tid på arbejde, hvilket hun forventer at skulle gøre, hvis hun avancerer. For mere tid brugt på arbejde, vil gå ud over hendes fritidsinteresser og balancen mellem karriere og familieliv, som det ses i disse udtalelser:

”Det er at udfylde alle de der roller, som man selv har oppe i hovedet. Forventninger til at man er supermoderen, superkonen derhjemme, supermellemlideren herinde. Altså, at man har nogle forventninger til sig selv om, at alle roller skal være passet.” (Bilag 15: 261).

”Lige nu sætter jeg rigtig stor pris på, at jeg også har tid til at dyrke sport og sådan noget, og det ved jeg ikke, hvor meget man ville prioritere. I de perioder, hvor jeg har sindssygt travlt, der er det der man nedprioriterer, når man kommer hjem – og det ville jeg have det skidt med. Så det er ikke noget, som jeg godt kunne tænke mig. Altså bruge mere tid på arbejde.” (Bilag 15: 257).

Adspurg om hendes manglende lyst til at avancere skyldes dette, svarer Merete:

”Ja, det kan godt være, fordi jeg synes, at det er vigtigt for mig også at have noget andet. Det kan godt være, at man ville slække på det, hvis man fik et andet arbejde. Det er nok der [familielivet] man ville trække fra.” (Bilag 15: 258).

Det øgede tidsforbrug forbundet med et avancement, står således i vejen for Meretes lyst til at avancere, fordi hun ikke ønsker at miste tid til sit familieliv. Samtidigt fortæller hun, at de i hendes familieliv i en periode har omfordelt opgaverne, så hendes mand i dag er børnenes primære omsorgsperson, hvilket hun føler har været svært, som det fremgår af denne udtalelse:

”Den der omvæltning var rigtig svær. Det med at børnene nu ringer til far og arrangerer, hvad de skal og gør, hvor det før var mig. Det kan godt ramme lidt hårdt, fordi de ringer til far, fordi mor ikke er til at få fat i. Jo, jeg har det bedre og bedre med det. Nu er de også så store, så det ikke er et problem. Men det er underligt ikke at være den vigtigste i ungerne verden.” (Bilag 15: 255).

At ikke være den vigtigste i børnenes verden har således været hårdt, men samtidigt har Merete vænnet sig til, at hun ikke kan have denne rolle, samtidigt med at børnenes alder og behov for hjælp har forandret sig. Og det er vigtigt for Merete, at familielivet fungerer. Ifølge hendes fortælling er den største modstander for kvinders avancement:

”At der ikke er opbakning til det [familielivet].” (Bilag 15: 261).

Men i hendes fortælling er det alligevel foreneligt at have børn, og samtidigt være mellemløber, selvom mere tid brugt på karrieren vil medføre mindre tid til familielivet. For Merete har ingen konflikter mellem arbejde og familie, fordi hun planlægger sig ud af det, ikke ligger under for rolleforventningerne, og har overgivet mere ansvar til manden, som bakker hende op i hendes karrieredrømme. Planlægning, opbakning i privatlivet og nedsættelse af egne forventninger til rolleudfyldelse kan således hjælpe med at balancere arbejde og privatliv, og dermed undgå konflikter. Merete fortæller endvidere, at hun ikke regner med at et avancement vil forandre dette.

”Jeg tror ikke, at det ville betyde så meget mere, end det gør nu. Jeg tror ikke, at det ville være anderledes end nu.” (Bilag 15: 257).

Den eneste konflikt mellem privatliv og arbejde Merete ifølge fortællingen ville opleve ved et advancement er, at hun ville miste tid til sine fritidsinteresser. På denne måde står familielivets fritidsinteresser, i.e. de aktiviteter i fritiden, er også – men ikke nødvendigvis – involverer børn, i vejen for Meretes advancement. Merete forklarer dette (at det er fritidsinteresserne og ikke børnene der udgør en barriere) med, at hendes børn er så store, at de ikke har samme behov for hendes tilstedeværelse som tidligere, da de var mindre. På denne måde kan børnenes mindskede behov, på grund af større selvstændighed hos disse, afhjælpe konflikten mellem karriere og familieliv.

Kvinder er et problem

I fortællingen er en anden udfordring det at være kvinde. Dette skyldes, at kvinderne er mere besværlige at arbejde sammen med end mænd, fordi de er mere følsomme. Derfor foretrækker Merete at arbejde sammen med mænd, og forventer at andre har det på samme måde.

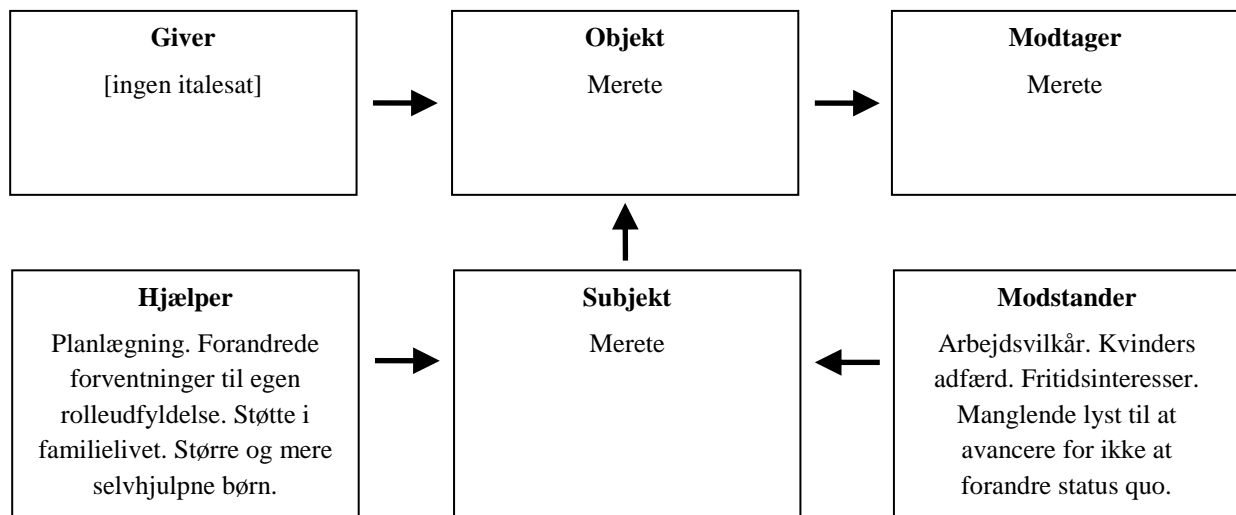
”Jeg tror, at jeg har det lettere med at arbejde sammen med mænd, end jeg har med kvinder. Jeg føler bare ikke, at man behøver at pakke så meget ind over for mænd. De bliver ikke så lette sårede, hvis man siger, at man ikke synes, at det de har lavet, er i orden. Det skal sige på en anden måde til kvinder, hvor mænd har det sådan lidt, at nå ja, så skal jeg nok gøre det ordentlig eller anderledes. Kvinderne ville være ramt, sårede og bære nag.” (Bilag 15: 259).

Samtidigt fortæller Merete, at hun har hørt, at det kan være en barriere for kvinders advancement, at de ikke anses for værende lige så kompetente medarbejdere som mænd, men dette har hun ikke tidligere oplevet, og tror derfor ikke, at det er en barriere for kvinder. Som Merete forklarer:

”Det er da nok, hvis det er en gammel forstokket topledelse, der ikke har fokus på, at alle kan være lige gode til det. Jeg kan godt forestille mig, at det i sådan nogle fasttømrede gammeldags organisationer kunne være et problem. Men det er overhovedet ikke sådan her, så jeg kan ikke rigtigt sammenligne med min egen erfaring med det.” (Bilag 15: 260).

Det er interessant, at det er et problem, at mænd foretrækker mænd, men at Merete ikke oplever dette problem, fordi hun mener, at hun er mere mandig og dermed atypisk kvindelig, samtidigt med at hun selv foretrækker at arbejde sammen med mænd. Selvom Merete ikke selv har oplevet at blive fravalgt på grund af sit køn, og det derfor ikke begrænser hendes

avanceringsmuligheder, bliver det på denne måde gjort klart, at typiske kvinders adfærd anses for mindre kompetente til end mænd/atypiske kvinders, og at Merete forventer at andre, som hun selv, fravælger kvinder på grund af deres adfærd, og ikke på grund af deres køn. Meretes fortælling kan sammenfattes til nedenstående aktantmodel:



Figur 18. Meretes fortælling (egen tilvirkning)

Genrefortælling: En episk fortælling

I Meretes fortælling fokuserer hun på, at hun er godt tilfreds med den position hun er i nu. I fortællingen har hun succes nu – på alle fronter. Brugen af poetiske tropper, plot og følelser viser, at der tale om en episk fortælling, hvor helten Merete har opnået en sejr; succes i sit liv. Hun fortæller med stolthed, at det går godt med den nye rollefordeling i familien, at hun har tid til fritidsaktiviteter, og at hun er dygtig til sit arbejde. I den episke fortælling fremstår det på denne måde som om, at det er Merete, der har sejret sig til den nuværende position, og som derfor fravælger at avancere, fordi hun ikke ønsker at forstyrre den gode status quo, hvor hele hendes liv lader til at fungere perfekt. På fortællingens egne præmisser er Meretes fortælling således en episk fortælling. Merete fremstilles som helten, der med stolthed er lykkedes i at balancere familieliv og karriere, og som på ingen måder er interesseret i at rykke ved denne balance.

Bilag 2:

Interviewguide

Praktiske spørgsmål (introduktion af respondenter)

- Vil du kort beskrive din baggrund (uddannelse, karriere, alder, familiemæssige forhold)?

Arbejde & privatliv

- Hvad er dine arbejdstider?
- Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde? Mere eller mindre end du 'skal'? Hvorfor?
- Hvor stor indflydelse har du på dit eget arbejdspress?
- Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde? Hvorfor?
- Har du hjemmearbejdsplads? Hvis ja, hvor meget af din arbejdstid bruger du på denne? Hvornår?
- Hvis ja, bruger du fritid til at arbejde på hjemmearbejdspladsen?
- Bruger du arbejdstid til at ordne private ting? Hvis ja, i hvor stort et omfang? Er det okay?
- Hvordan influerer dit arbejde dit private liv? Begrund og giv eksempler.

Lederjobbet & privatlivet

- Hvordan har du fået dit nuværende arbejde/position?
- Hvorfor har du søgt jobbet som mellemlider? Og hvorfor tror du, at du fik det?
- Hvordan vil du beskrive dine kvalifikationer set i forhold til varetagelsen af dit nuværende job?
- Hvorfor har du søgt arbejde hos din nuværende arbejdsplads?
- Hvad gør det attraktivt for dig at blive i virksomheden?
- Hvis du har arbejdet andre steder/afdelinger, hvad mener du er den største forskel mellem din nuværende arbejdsplads og tidligere arbejdspladser i forhold til dig selv

som medarbejder?

- Hvad betyder dette for dig? Hvorfor?
- Hvad er dine primære arbejdsopgaver som leder?
- Hvem definerer disse?
- Hvilken indflydelse har du på disse, herunder særlig mængden og deadlines?
- Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvad mener du der skal til for at avancere? Hvorfor?
- Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd? Hvorfor?
- Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerer/ikke avancerer? Hvorfor? Hvordan influerer dette dine avanceringsambitioner?
- Hvad betyder det for dig, at din virksomhed er tilknyttet charter for flere kvindelige ledere?
- Hvad ville det betyde for dig og din karriere, hvis du valgte at tage forældreorlov/barselsorlov?
- Hvordan ser/så du dine barselsmuligheder?

Konflikter & karriere

- Oplever du en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv? Hvilke?
- Hvordan håndterer du eventuelle konflikter mellem arbejdsliv og privatliv?
- Hvad gør din arbejdsplads for at afhjælpe konflikterne?
- Hvad ville du ønske de gjorde?
- Hvordan ser du dig selv – mest (mor, kvinde, kæreste, kone etc.) eller mest leder? Hvorfor?
- Hvad/hvem påvirker dig i forhold til, hvordan du føler, du bør være kvindelig leder, kvinde og mor? Hvorfor?
- Hvordan balancerer du mellem dit privatliv og lederrollen? Både praktisk og identitetsmæssigt?
- Har du oplevet at måtte vælge mellem karriere og familieliv? Hvis ja, hvad valgte du og hvorfor?
- Er mellemliderrollen vejen til andre lederposter, eller har du nået dit mål?
- Hvad betyder det for din lederrolle, at du er kvinde?
- Hvad kan kvinder, som mænd ikke kan, og omvendt?
- Er kønnet i sig selv en kompetence? Hvorfor/Hvordan?

- Hvad er den største modstander for kvinder for at nå et højere lederjob?

Fordeling i hjemmet

- Hvem tager sig af det huslige derhjemme? Hvorfor?
- Har du/I rengørings/husholdningshjælp? Hvorfor?
- Hvem har ansvaret for at hente børn? Hvorfor?
- Hvad laver din partner?
- Hvis karriere er vigtigst? Hvorfor?

Afrunding

- Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag? Hvorfor?
- Hvad kunne hjælpe dig til at blive en leder? Hvorfor?
- Hvordan har du det med kvoter?
- Positiv forfordeling?
- Er det noget omkring kvindelige ledere, work-life balance m.m. som interviewet ikke har dækket, som gerne vil fortælle mere om?

Bilag 3:

Deltransskribering af interview med Nina

Person: Nina

Alder: slutningen af 30erne

Børn: 2 børn i skolealderen

Varighed af interview: 58 m.

Partnerstatus: enlig

Karriere: Længere videregående uddannelse. Har været flere andre steder, før nuværende.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

- Vil du have lidt statistik på det, inden vi begynder?

Gerne.

- Hvis man tager vores ledelsesniveauer, og nu har jeg rimelig godt styr på det, fordi jeg har lavet en undersøgelse omkring det, så er vi 24 % ansatte kvinder. Ud af det er vi 19 % kvindelige ledere, så det er ikke helt skidt. Vi ligger faktisk rimelig godt både i forhold til branchen og mange andre virksomheder. Det, der er, er at vi har tre ledelsesniveauer, og på det nederste ledelsesniveau er vi godt repræsenteret med 21 % kvindelige ledere. Det betyder at det er kvinder som er teamchefer stort set, eller projektledere m.m. Kommer vi niveauet over, så har vi en managementgruppe, som består af 24 personer. Ud af den er der tre kvinder. Det som er lidt atypisk for os er, at hvor det normale er at kvinder er i bogholderriget eller HR – det er meget typisk de kvinder som avancerer, men de to af os har budgetansvar, og har faktisk noget af virksomhedens største budgetansvar. Så det er lidt atypisk her hos os, at det er to kvinder, der har et stort budgetansvar. Når vi så når det sidste niveau, som er direktionen, så sidder der 6 mænd + 1 som er vicedirektør. Så der er kun mænd på det niveau, og ingen kvinder.

Hvad med bestyrelsen?

- Kun mænd.

...

Arbejde & privatliv

Hvad er din baggrund i forhold til alder, familiemæssige forhold, uddannelse m.m.?

- Min baggrund er lidt atypisk, for jeg har titel af salgsdirektør, og jeg har ansvaret for 20 % af Xs samlede omsætning, et team på over 40, jeg er andengenerationsindvandrer. Jeg har ingen uddannelse. Kun gymnasium. Så er jeg enlig mor til to. Så egentlig er jeg lidt atypisk af, hvad man kunne forestille sig kvindelige ledere som værende. Til gengæld har jeg været i branchen i 17 år, så jeg er vokset med opgaven ved at starte op i det område, som jeg nu har ansvaret for, og som jeg har arbejdet med i 15 år. Så jeg er ligesom startet op som specialist, rådgiver, så er jeg blevet produktansvarlig, så er jeg blevet salgschef og så salgsdirektør for området til sidst.

Hvad er dine arbejdstider?

- Vi har det fantastiske koncept i X, at vi ikke har faste arbejdstider. Sagt på den måde, at vi selvfølgelig skal være der, når kunderne er der. Men i vores personalehåndbog står der, at vi har mulighed for at arbejde hjemmefra, når det passer ind i vores liv, og efter aftale med chefen. I min afdeling har man den frihed, at man bare skal passe det ind med sine kollegaer. Det er ikke noget chefen skal sige ja til, om hvorvidt man vil arbejde hjemmefra eller ej. Vågner man en dag og synes, at man vil arbejde hjemmefra, fordi man måske ikke lige har lyst til at tage på kontoret, er lidt halvskidt eller lignende, men godt kan arbejde, hvis det er derhjemme, så arbejder man hjemme. Så grundlæggende møder jeg ind ved 8 tiden. Så jeg vil sige mellem 8-17. Nogen gange kommer jeg kl. 9 og går kl. 14. Andre gange kommer jeg kl. 8 og går kl. 17. Det er alt efter hvordan det passer ind med børn, og hvad jeg ellers skal. Så jeg vil skyde på, at jeg arbejder i gennemsnittet 40 timer om ugen.

Mere eller mindre end du 'skal'?

- 37 timer er den gængse. Der, hvor jeg nogle gange ligger timer til, er, at jeg har personale andre steder i landet, så der ligger der noget transporttid, som jo også er arbejdstid reelt set.

Hvor stor indflydelse har du på dit arbejdspress?

- Kravet er jo at vi skal være til stede, mens kunderne er her, men hvis jeg har behov for at bruge tiden anderledes, hvis mine børn eks. skal opføre et stykke på skolen, så gør jeg det og kommer senere, når det er slut. Det er der ikke nogen, der blander sig i. Kravet er bare at man booker i sin kalender, at man ikke er tilgængelig. Og det kan være privat aftale, og det er der stor respekt omkring. Så det der load-balancing mellem arbejde og privatliv er meget vigtigt for mig.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Det er okay.

Hvorfor?

- En af mine styrker som leder er faktisk – som også er atypisk for kvinder - at jeg er god til at uddelegere. Kvinder har det ofte med at tage opgaverne selv, fordi det skal gøres ordentlig, rigtig osv. Og det er noget jeg har øvet mig på i en del år, og turde tro på, at folk gør det godt nok. Så for ikke at blive flaskehals og overbebyrde mig selv, så uddelegerer jeg mange af opgaverne. Nogle gange så er det resultat jeg får tilbage 80 %, men det er nok til at jeg kan tune det de sidste 20 %, og så komme videre med det jeg skal.

...

Hvordan influerer dit arbejde dit private liv?

- Positivt.

Begrund.

- For mig er det at gå på arbejde og bytte tid for penge spild af tid. For mig er det vigtigt, at det er noget jeg brænder for, som kan udvikle mig. Det er vigtigt at jeg får nogle succesoplevelser, for det gør at jeg føler mig som et helt menneske. For jeg har altid været glad for at gå på arbejde, fordi det for mig altid har været en del af det, at være mig, at have den mulighed for at være mig og synes, at her er det sjovt at være. Jeg er sådan meget karrierekvinde, meget professionel, meget arbejdsom, men derhjemme kan jeg godt lide at være mor, kvinde, kæreste eller hvad man nu ellers gør, og den balance gør, at jeg bliver et helt menneske. Så på den måde influerer det positivt, ved at jeg får balancen ved at have den anden mulighed på arbejdet.

Lederjobbet & privatlivet

Hvorfor har du søgt det job som mellemlider, som du har nu?

- Ja. Jeg søgte jo jobbet, fordi jeg fik den her gode ide om, at firmaet skulle have mere fokus på kvinder i ledelse. Det skaber en mangfoldighed, det skaber en balance i hele organisationen. Samtidigt viser tal også, at en virksomhed, der har flere kvinder i ledelsen, faktisk skaber bedre resultater på bundlinjen. Jeg kom så ind i et netværk gennem min tidligere chef, som også var kvinde. Hun var medlem af det netværk i brancheforeningen, hvor hun var med i styregruppe, og hun inviterede mig så med til nogle netværksmøder, hvor jeg hørte om, hvorfor kvinder ikke kommer til tops, ikke søger jobbene, hvorfor vi blev overhalet af mændene, hvilke udfordringer der var osv. Og så tænkte jeg, at dem skal vi da have fokus på i firmaet, så sammen med en kollega fik jeg solgt ideen til vores administrerende direktør, som satte fokus på det. Og den dag vi havde kickoff på vores gruppe X, blev jeg udfordret af en kollega, der ville vide, hvornår jeg egentlig skulle være

chef. Ligesom alle andre kvinder, og jeg synes egentlig, at jeg var mere veloplyst end de fleste, så havde jeg massere af undskyldninger. Jeg er ikke dygtig nok, mine børn er for små, der skal gå 5-7 år, og for meget arbejde, det kan jeg ikke overskue osv. Men folk blev ved med at udfordre mig og sige, at jeg ikke kunne sige, at de skulle søge jobbene, hvis jeg ikke selv søgte jobbene. Dagen efter mødet, hvor vi skulle motivere kvinderne til at blive ledere, så siger min chef op, som var salgsdirektør, så muligheden bød sig. Og en af de ting, som kvinder er rigtig, rigtig dårlige til selv, det er at gå ind og søge jobbet selv. Det vi venter på er at blive prikket på skulderen. Så min første tanke var, at hvis vores direktion synes, at jeg er dygtig nok, så kommer de da og prikker mig på skulderen, så det venter jeg på. Det ventede jeg på i et par dage. Så nåede det at blive weekend, så tænke jeg, at de kommer sgu nok ikke, og det er jo det der sker, at de ikke kommer, og det er jo det, der hindrer og. Så mandag morgen sendte jeg en e-mail til min nuværende chef, som er medlem af direktionen, og skrev, at jeg gerne ville søge der her job. Så jeg blev lidt fanget af mit eget ...

Og hvorfor tror du, at du fik det her job?

- Fordi jeg var den bedste mand/kvinde til jobbet, hvilket er alfa og omega for de personer, der bliver ansat som ledere og medarbejdere. For uafhængig af køn går jeg ind for mangfoldighed, fordi det skaber en balance, men når det så er sagt, så er det primære at det er den bedste mand/kvinde til jobbet. Man skal så gøre sig lidt mere umage med at kigge efter kvinderne.

Hvordan vil du beskrive dine kvalifikationer set i forhold til varetagelsen af dit nuværende job?

- Jamen, da min chef præsenterede for mig, hvad han synes, at keder for denne afdeling skulle kunne, så præsenterede han mig for så lang en liste med punkter. Der var nok mindst 17 punkter, og der var 3 af dem, som jeg ikke kunne. Og som enhver anden kvinde med respekt for sig selv, så går man i panik over de tre, som man ikke kan, for de 14 der for de tæller ikke. Strategi og motivation, det kan jeg vel ikke lære, vel. Umiddelbart er en af grundene til at jeg har taget jobbet, at jeg gerne vil udvikle mig fra operationel leder til mere strategisk leder. Og der er nogle bump på vejen der. Både omkring min viden og min håndtering af det, og også omkring at trække mig mere ud af det operationelle og over i det strategiske. Hvis jeg skal være helt ærlig og åben, som er en af vores kerneværdier i firmaet, så var jeg den bedste til jobbet, af de ansøgere der var der.

Hvorfor har du søgt arbejde hos firmaet?

- Det har jeg faktisk ikke, for som enhver anden god kvinde, så blev jeg prikket på skulderen og fik tilbudt jobbet. Så min historie er meget typisk kvindelig. Jeg blev prikket til jobbet som salgschef. Jeg blev opfordret til det.

...

Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner?

- Ja.

Hvorfor?

- Fordi jeg kan godt lide at udvikle mig. Jeg fik jobbet X, så jeg har ikke haft det så længe, og før det sad jeg som salgschef i tre år, så jeg kendte jo firmaet. På et eller andet tidspunkt, så når jeg et punkt, hvor jeg har lært det, som jeg skal lære, og udviklet mig det, som jeg skal. Og så kunne jeg godt tænke mig at prøve noget nyt. Og for mig at se så er det op, eller ned, eller hen, eller et eller andet. Og der tror jeg, at det kunne være spændende at avancere opad. Ikke nødvendigvis i firmaet. Ved at jeg er mellemlider i firmaet, og firmaet er så stort, så er der en direktør over mig, mens jeg i en mindre virksomhed kunne være mellemlider og med i direktion, og være med til at træffe beslutninger på tværs af organisationen. Når man er i en stor organisation, så er der flere led. Min tidligere chef er nu administrerende direktør i en virksomhed med færre medarbejdere under sig end her. Men hun har en anden indflydelse, så på den måde.

Har du hvad der skal til for at avancere?

- Helt sikkert. Igen en af vores kerneværdier: Jeg kan, vil og tør. Jeg tør godt kaste mig ud i noget nyt, hvilket jeg har gjort lige nu. Jeg synes også at det er spændende, og jeg må indrømme, at jeg også bliver inspireret af mange mænd, som bare kaster sig ud i tingene, selvom de er halvt så gode som kvinderne ofte er. Derfor tænker jeg, at det er ikke værre end, at hvis det går galt, så kan de ikke tage min fødselsdato fra mig. Det der så er vigtigt er, at jeg har noget god sparring.

Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd?

- Nej.

Hvorfor?

- Ikke fordi vores ledelse ikke ønsker det. Vores direktion har fået øjnene op for, at kvinderne er dygtige. Punkt et. Det, der er udfordringen, for at nå det næste niveau er, at for det første er der meget sjældent udskiftning på det niveau. Det er ret sjældent, og det er sådan en godt sammentømret gruppe. Punkt to. Når mænd ansætter, og når kvinder ansætter, så prøver vi at ansætte nogen, som vi kan spejle os i. De kan ikke spejle sig i os – og os ikke i dem, så der

bliver ikke spejdet efter kvinder. Punkt tre. Hvis man skal ind i en direktion med 5-7 mænd, så skal der minimum to kvinder til, for at vi kan gøre en forskel, for ellers bliver vi ikke hørt. Så et eller andet sted er den en lang, sej kamp vi kæmper. Men jeg er enig i, at man ikke bare skal udskifte for at udskifte. Det man skal have fokus på er, at når man på et eller andet tidspunkt skal udskifte eller udvide, så skal man have fokus på, at en kvinde, gerne to eller tre, kunne gøre en forskel.

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerer?

- Det ville ikke betyde noget, idet jeg selv har mulighed for at tilrettelægge. Der kan selvfølgelig være krav eller møder, men jeg kan selv styre det. Det er selvfølgelig et job, hvor arbejdstiden varierer alt efter, hvornår der er behov for en, men det vil der ikke være mere af på næste niveau. Vi har – på trods af, at det kun er mænd der sidder i direktion – en stor respekt for, at vi har behov for at prioritere vores familier, og det gør de faktisk også selv.

...

Konflikter & karriere

Hvordan håndterer du eventuelle konflikter mellem arbejdsliv og privatliv?

- Jamen, jeg har ikke nogen. Du spurgte mig før, om jeg havde det godt at med selv at prioritere, om jeg holder fri i min arbejdstid, eller arbejder i min fritid. Det er vigtigt. Det er noget som er grundlæggende for mig, at jeg har den frihed. Nogle gange tager jeg mine børn med på arbejde, fordi det passer for mig. Andre gange tager jeg mit arbejde med hjem til mine børn, fordi det passer ind i mit liv. Den afbalancering tror jeg er noget af det sværeste at skabe for sig selv, og skabe nogle gode resultater. Hvornår holder jeg fri, og hvornår er jeg på arbejde? Det bestemmer jeg selv. Og det er noget af det, der kan være sværest at håndtere, men det har jeg simpelthen lært.

...

Fordeling i hjemmet

Hvem tager sig af det huslige derhjemme?

- Det gør jeg selv, og så har jeg rengøringshjælp.

Hvorfor – til begge dele?

- Jeg gør det selv, fordi jeg faktisk godt kan lide det. Igen tilbage til at jeg godt kan lide den rolle med at få lov til at være kvinde. Eller ikke få lov til at være kvinde, men at få lov til at tage den der huslige moderrolle. Jeg kan godt lide at lave mad, kan godt lide stryge tøj eller vaske op. Jeg kobler ligesom af, og synes det er en meget rar rolle at være i. Samtidigt vil jeg

sige, at sådan noget som at vaske gulve og lige komme helt ned i hjørnerne og kanterne, det betaler jeg mig fra, for at prioritere tid med mine børn.

Hvordan ville de have det, hvis firmaet betalte for det?

- Det ville jeg synes var fantastisk.

...

Afrunding

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Den største udfordring er en selv. Det er at finde sin egen balance mellem karriere og privatliv. Det er det, som jeg selv har oplevet, og det som jeg hører andre sige er svært. Nu sagde du selv, at kvinder arbejder mere end mænd med det huslige, og det kvinder gør er, at de gerne vil være på deltid. Det er sådan noget med, at der bliver diskuteret to timer. Om de skal arbejde 35 eller 37 timer om ugen. Det der sker som kvinde er, at man får en tilsvarende løn og pension til det antal timer, som man arbejder. Men samtidigt arbejder man mere end de 35 timer, som man er ansat. Eller 32 eller 30. Men som kvinde, så er det puha, tænk hvis der er en gang imellem, hvor jeg ikke arbejder lige så meget, hvis jeg går op på fuld tid, for jeg vil gerne have fleksibiliteten til at gå. Men den har du. Det står i vores personalehåndbog. Nå ja, men hvad nu hvis min chef siger? Ja, men du kan bare referere til vores personalehåndbog. Og den balance er utrolig svær at finde som kvinde. Troen på os selv - det er vores eget selvværd, vores egen selvtillid og det med, at vi er opdraget til at være pæne piger, som gerne skal gøre lidt ekstra. Så egentlig er det os selv, der er den største udfordring. Det er en styrke at have børn, når man er leder, for man har et helt andet overblik. Man er vant til at multitaske og have flere bold i luften. Det er en ene ting. Den anden ting er, at man er vant til at sætte andres behov før egne, så man vender sig til, at man ikke er den eneste i hele verden. [...] Det tror jeg på, at man kan bruge meget i sit arbejde, når det er man skal ind og forhandle på vegne af sine medarbejdere, eller skal skabe resultater. Jeg skal skabe resultater gennem mine mellemledere, som skal skabe resultater gennem deres medarbejdere. Og der tror jeg kun det er en fordel af være mor.

...

Hvad er den største modstander for, at man som kvinde kun nå et lederjob?

- Kvinderne selv.

Hvad er den største modstander for, at man som kvinde være den perfekte mor?

- Det er igen os selv. Det handler om at skabe en balance. At turde tro på, at man er god nok i det man gør. At man er til stede, i det man gør. Hvis skolen ringer, så tager man på skadestuen

med sit barn, selvom der er et vigtigt møde. Så nogen gange siger vi, at vi prioriterer vores job, men vel gør vi ej. Hvis de ringer fra skolen af og siger, at lille Per har faldet og brækket benet, så prioriterer jeg ikke mit job, så går jeg midt i det vigtigste kundemøde. Og det har alle fuld forståelse overfor. Kunden ville have fuld forståelse for, at jeg ville være nød til at køre på skadestuen med min søn. Og den der balance, den bliver man nød til selv at finde. Man kan lade sig inspirere af andre, lytte til andre, eller gøre som andre, men man er nød til at finde en balance, som man har det godt med selv.

Er der nogle jobs, som kvinder qua deres køn har bedre kompetence for at besidde, eller omvendt med mænd?

- Det er jo det, som jeg ikke håber. Som Lykke Friis siger, så er vi alle sammen født lige kvikke. Det er ikke noget med at mænd er født kvikkere end kvinder. Jeg tror, at det er de rollemodeller, som vi har bygget op i vores samfund, som gør det sværere for kvinder at blive ledere. At vi ser mænd som store direktører, og vi ser kvinder som sygeplejerske. Tendensen er jo også, at der er flere og flere kvinder, der tager længerevarende uddannelse i forhold til unge mænd, og alligevel ligger Danmark på tredjesidstepladsen over de lande, der har færrest kvindelige ledere. Jeg har to drenge, og for dem er det helt naturligt, at deres mor er salgsdirektør. Det sætter de ikke spørgsmålstegn ved. Så jeg tror at for den nye generation, din generation, vil være meget mere naturligt, at der er kvinder på topposter, mens vores generation skal være med til at bane vejen for dem.

...

Kønnet var en kompetence i jeres rekruttering. Hvordan i praksis?

- Kønnet skal ikke være det afgørende. Men, men, men. Hvis vi har en mand og en kvinde, som er lige dygtige til samme job, så skal vi positivt forfordele kvinder i en periode, så vi opnår en lige balance. Det er citat fra vores administrerende direktør, som er mand. Og det har jeg det ganske fint med, fordi jeg synes det er vigtigt, at vi opnår balance på mangfoldigheden. Men ikke på bekostning af kvalifikationerne.

Bilag 4:

Deltransskribering af interview med Bente

Person: Bente

Alder: midten af 30erne

Børn: 0

Varighed af interview: 46 m.

Partnerstatus: single

Karriere: Længere videregående uddannelse. Har været flere andre virksomheder og brancher før nuværende.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & privatliv

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- 50-55 timer om ugen tror jeg.

Mere eller mindre end du 'skal'?

- Meget mere end det jeg skal.

Hvorfor bruger du mere end du skal?

- Jeg er ambitiøs. Jeg vil være bedst. Jeg er perfektionistisk og utålmodig, og vil rigtig gerne nå rigtig mange ting på kort tid. Og så har jeg ikke nogen børn eller mand, der kan forhindre mig i det.

Er arbejdspresset pålagt dig, eller har du selv indflydelse på det?

- Det har jeg rimelig stor indflydelse på. Jeg vil sige 100 % indflydelse. I al den tid jeg har været her, har jeg altid været foran min ledelses forventninger til mig. Så jeg er aldrig blevet bedt om at løse nogle opgaver, fordi jeg altid har været foran. Så det styrer jeg sådan set selv.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Nogen gange kan det godt være æv. Hvis det har været en længere periode, så kan jeg godt mærke det fysisk. Mentalt bliver man træt og tænker: "Er det det værd?" Og så kan man godt

blive demotiveret. Men det er mig selv der har pålagt mig det, og jeg kan godt blive frustreret over, at jeg ikke kan slappe af og gå kl. 16.

Har du hjemmearbejdsplads?

- Ja.

Hvor meget af din arbejdstid bruger du på denne?

- Jeg bruger vel en 10 timer om ugen.

Hvornår ligger de timer typisk?

- De ligger efter kl. 18.

Bruger du fritid til at arbejde på hjemmearbejdspladsen?

- Det er kun min fritid jeg bruger på min hjemmearbejdsplads.

Bruger du arbejdstid til at ordne private ting? Mere eller mindre end du bruger fritid på hjemmearbejdspladsen?

- Ja, men meget mindre. Måske 1-2 timer om ugen.

Synes du den fordeling er okay?

- Ja, jeg har jo selv valgt den.

Hvordan influerer dit arbejde dit private liv?

- Ja, det influerer det nok ikke vanvittigt positivt. Jo mere jeg arbejder, jo mindre sandsynligt er det at jeg finder en kæreste, for jeg har ikke tid til at komme ud. Og jo mindre jeg plejer mine venner, som jeg gerne vil, får slappet af og trænet, jo mindre positivt er det. På den anden side tjener jeg massere af penge, men det er bare ikke altid jeg får tid til at bruge dem.

Lederjobbet & privatlivet

Hvorfor har du søgt det job som mellemlider, som du har nu?

- Jeg har altid godt kunne tænke mig at være leder, og kunnet lide at bestemme. Men jeg har også vidst, at jeg ikke har haft den rette personlighed til at være leder. Det var i 07 jeg besluttede, at jeg gerne ville være leder. Og jeg er meget bevidst om mine styrker og svagheder, og min største svaghed er nok min utålmodighed og manglende empati – jeg er jo en rigtig sælger, så min personlighed er nok ikke lig en leders, idet man skal coache og sætte sig ind i andre menneskers personlighed osv. Jeg har vidst, at jeg ikke havde kompetencerne, og valgte derfor at læse en videreuddannelse, for at genopdrage mig selv til at kunne lede andre mennesker. Så jeg søgte, fordi jeg godt kan lide at være den der frontperson, kan lide at føre, at være en ener. Jeg er ikke så meget til grupper. Jeg kan godt lide at styre. Starte og afslutte noget. At eksekvere. Det er vigtigt for mig, at det er mig der har opfundet noget, og mig der implementerer noget.

Og hvorfor tror du, at du fik det her job?

- Jeg fik ikke jobbet, fordi jeg er en dygtig leder. Det tror jeg ikke. Jeg fik jobbet, fordi det var den nemmeste løsning for dem. Jeg kender jo firmaet og branchen godt, og jeg er en rigtig god sælger. Jeg er meget struktureret og meget modsat mine andre ledelseskolleger, så det er nok for at skabe en balance i ledelsesgruppen, at der er kommet en der siger tingene ligeud og blottet folks mangler. Det tror jeg, at ledelsen havde lidt brug for.

Søgte du det selv?

- Ja.

Blev du opfordret til at søge?

- Nej.

Hvordan vil du beskrive dine kvalifikationer i forhold til at varetage det job, du har nu?

- Jeg synes, at mine kvalifikationer er super gode. Jeg ved godt, at det lyder lidt selvglad. Men sammenlignet med mine andre ledelseskolleger herinde, så er jeg faktisk en af de bedste ledere. Og det er ikke noget jeg sådan alene synes, men også noget der kommer ud når vi laver kvalitetsundersøgelser, salgschefskvalitetsundersøgelser, medarbejdertilfredshedsundersøgelser og hvad jeg får af feedback fra mine egne ledere.

...

Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner?

- Ja.

Hvorfor?

- Jeg vil have endnu større indflydelse. Jeg har arbejdet med salg i rigtigt mange år, og nu kunne jeg godt tænke mig, at gå ind og begynde at mærke andre dele af organisationen eks. produktion, administration, økonomi eller lager. Det har jeg ikke arbejdet med før, og også derfor jeg har tænkt mig at læse MBA, for at få større indblik i business administration i en virksomhed.

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- Det er blandt andet en MBA. Jeg har ikke nogen kandidatgrad, og selvom man har en stor erfaring, eller stor viden eller en know how, så er det svært at komme i konkurrence med en, der kan dokumentere en teoretisk baggrund. Og det er jo klart. Jeg ved jo godt selv, hvordan det er med vores kunder. Hvis de har flere kandidater, så vælger de også den der har mest med i bagagen, som kan dokumenteres. Og så vil jeg ikke bare skifte job for at få en bedre titel. Det skal også være et job, hvor jeg kan få lov til at udføre de ting, som jeg gerne vil.

Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd?

- Det synes jeg.

Hvorfor?

- Hvorfor ikke? Jeg kan ikke se, at der skulle være nogen forskel.

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerer?

- Lige så lidt tid til at finde en kæreste. Jeg ved det ikke. Det kommer an på, hvilket job jeg får. Hvis jeg får andre ledere under mig, så får jeg nok også lidt lettere ved at uddelegere, og dermed får jeg måske lidt mere tid til mig selv. Jeg tror det kommer an på hvilken type virksomhed det er.

Søger du efter et job, hvor der er noget mere fritid?

- Nej. Jeg er ikke aktivt søgende.

Men når du tænker på fremtidige job – vil det så være et kriterium?

- Nej.

...

Hvad ville det betyde for dig og din karriere, hvis du valgte at tage forældreorlov/barselsorlov?

- Det er en af de ting, som man tænker lidt på, specielt når man er i en salgsorganisation, som er drevet af omsætning. Jeg ved det ikke, men jeg tror bare ikke, at det ville gavne min karriere at holde en lang pause. Så tror jeg bare at der kommer nogen og overhaler en, og det så er svært at komme tilbage.

Hvorfor tror du det?

- Bare det når jeg er væk på ferie, så er der sket rigtig meget. Så forestil dig at være væk et år! Det er der, hvor der er et minus for kvinder, hvor mænd ikke mærker det på samme måde, når der er barsel. Der er mænd væk i 14 dage, og så er de tilbage igen.

Får det dig til at overveje din position, at du har mulighed for at tage barsel?

- Mulighed rent lovmæssigt har man vel altid.

Men i forhold til hvordan det vil påvirke din karriere?

- Jeg ville nok ikke tage et job, hvor det ikke er muligt at tage barsel. Ikke fordi det er relevant for mig overhovedet, men mere fordi jeg synes, at det er et underligt firma, hvis de ikke giver plads til sådan noget.

Men nu nævnte du selv, at det kunne være svært at tage barsel?

- Jeg tror mere, at det er mig, der har svært ved at være væk så længe. Jeg tror godt, at firmaet overlever uden mig.

Det du siger, er det, at det er dig, der er bange for at blive sat tilbage og udenfor ved at være væk?

- Ja.

Konflikter & karriere

Oplever du en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv?

- Ja, tidsmæssigt. Der er tidspres.

Kan du komme med nogen eksempler?

- Nu har jeg ikke så meget fritid. Men det kan være at jeg ikke kan nå så meget, fordi man skal lige og lige. Jeg får ikke altid overholdt de aftaler, som jeg har lavet med mig selv. Det kan eks. være at man skal ud at træne eller ud at handle. Så bruger jeg jobbet meget for at... jeg prioriterer det åbenbart højere, siden jeg ikke kan nå det andet, fordi jeg kan åbenbart altid nå at arbejde. Det spørger jeg også mig selv om, og synes det er for dårligt, at jeg ikke bare kan rejse mig op og gå.

Hvordan håndterer du eventuelle konflikter mellem arbejdsliv og privatliv?

- Jamen ikke vanvittig godt. For så havde jeg jo løst dem. Jeg har virkelig prøvet at tænke over, at i 09 skulle jeg lave en plan og uddelegere, og jeg har også ansat en sælger mere, som skulle overtage alle de kunder, som jeg havde. Men jeg synes bare, at jeg har endnu mere at lave alligevel. Det er noget jeg taler med min chef om, når jeg synes, at det bliver for meget. At jeg har det sådan, og jeg ikke synes, at det er i orden.

Hvad gør din arbejdsplads for at afhjælpe konflikterne?

- Jamen, de gør sådan set ikke noget. De kan selvfølgelig bede mig om at gå når klokken er 17, men de går ikke rigtig noget.

Hvad ville du ønske de gjorde?

- Jamen ikke noget, for det er ikke deres problem. Det er mig der har et problem. Der er jo ikke nogen af lederne, der har bedt mig om at blive her. Alle de andre ledere går jo. Så det er mere mig eget problem, end det er deres.

Og alle de andre ledere, har de familie?

- Nej, ikke alle sammen. Jeg tror, at en halvdelen har.

Er det mænd eller kvinder?

- Det er både og.

...

Føler du, at du vælger karrieren på bekostning af det at finde en kæreste?

- Ja, det gør jeg nok.

Hvorfor?

- Fordi min karriere er noget, som jeg selv kan styre og drive. Og kæreste, ja, det er sådan noget der kommer og går. Jeg har ikke haft særligt mange gode forhold, så jeg ville aldrig satse min karriere på baggrund af en kæreste.

Er lederrollen for dig vejen til andre lederposter?

- Ja.

Hvad betyder det for lederrollen, at du er kvinde?

- Personligt synes jeg, at det er lidt ekstra sjovt at opleve folks reaktion på mig som kvindelig leder. Jeg tænker ikke over det til dagligt, at nu er jeg også leder og kvinde. Jeg tænker aldrig køn ind i min adfærd. Jeg forventer ingen særbehandling eller anden ting, og bliver rigtig sur hvis folk gør det. Men nu er jeg måske også en lidt atypisk kvinde. Jeg tænker ikke over køn, når jeg er på arbejde.

Er der noget kvinder kan, som mænd ikke kan?

- Det påstår de jo. Jeg tror kvinder har et større overskud. Kvinder rummer mere plads til fiaskoer end mænd. Jeg tror at mænd – det er en fordom, jeg ikke kan bevise – går meget målrettet efter en ting, og hvis de fejler, så går de nærmest ned med flaget, hvor vi kvinder tænker ”Nå ja, det har været et eksperiment. Vi finder en anden vej.”. Jeg tror, at vi er bedre til at bevæge os alt efter situationer vi er i, mens mænd kører meget målrettet efter et job eller en position. Og det betyder al verden for dem. Hvis det gør galt, så går også grueligt galt rundt om dem. Så tror jeg, at vi generelt er bedre til at multitask og kunne håndtere flere forskellige problematikker på en gang, hvor mænd har det meget med at afslutte en ting først, og så starter man på det næste.

Er det noget mænd kan, som kvinder ikke kan?

- Ja, de kan få sig selv til at lyde meget mere værdifulde som ledere, end kvinder kan, bare alene i kraft af deres køn. I.e. at mænd godt kan brumme den her autoritet, fordi man er mand. Specielt hvis man er i 40erne, har lidt gråt hår og for øvrigt går i pingvin sæt, så bliver man automatisk stemplet i stereotyp, fordi verden i dag mest består af ledere, som ser sådan ud. Ligesom når man ser en politibetjent i uniform, så har man det stereotyp oppe i hovedet. Det tror jeg meget, at mænd lever af som ledere.

...

Er kønnet i sig selv en kompetence?

- Ja, det gør jeg faktisk.

Hvorfor?

- Jeg ved godt, at der er mange der går ind for ligestilling, kalder de det for. Jeg går ikke ind for ligestilling. Jeg synes mere, at det skal være ligestilling. Rent fysisk er der forskel ved kønnene, og jeg tror ikke, at det stopper ved det fysiske. Jeg tror også, at der er forskel på det følelsesmæssige og intellektuelle niveau. Så der skal være en ligestilling mellem kønnene, men man skal også respektere at de to køn kan noget forskelligt – på godt og ondt. Så de

behøver ikke være ens mænd og kvinder, og de behøver ikke blive sammenlignet. Jeg tror mere, at man skal se mænd og kvinders kompetencer i forhold til den pågældende opgave, man søger dem til.

Hvad er den største modstander for kvinder for at nå et højere lederjob?

- Det vil jeg sige mændene faktisk. Og kvinderne selv. Kvinderne har det generelt med, at det er de andres skyld og også mændene skyld. Men du kan jo prøve at starte med at vise dit værd rent faktisk, før man så bare sætter sig ned og siger, at man ikke kan blive leder, for der er også ti mænd derovre. Man kan ikke både blæse og have mel i munden. Man kan ikke både være topleder og sige, at man vil have tre børn og gå kl. 16. Det koster at være leder. Det koster jo også mændene at være på arbejde til kl. 22, men det vil kvinderne ikke give afkald på. De vil stadig være mor, hente børn og være topleder, og der kan man jo ikke få det hele. Så mener de, at fordi man ikke kan, så er der ikke plads til dem i ledelsesgrupperne eller bestyrelserne. Så jeg synes godt, at de kunne tage at komme lidt ud af busken.

Når du siger, at kvinderne er deres egen modstander, er det så fordi at de vil for mange ting og ikke vil det nok?

- Ja.

Hvordan kan mænd være modstandere?

- Der tror jeg, at det mere er sådan et egotrip, hvor man føler sig truet af, at der nu kommer der en anden og truer med at tage min plads. Mænd har det med at holde sammen. Det er sådan en abekultur, hvor man klapper hinanden lidt på skulderen. Så skal der ikke komme sådan en halvtosse med for mange hormoner i kroppen ind i vores gruppe. Nu ved jeg godt, at det er meget generaliserende. Men i kraft af at der er flest mænd i ledelsesgrupperne, og ledelsesgrupperne beslutter, hvem der bliver ansat, så er det jo ligesom også stemmerne fra flest mænd, der beslutter, om det er den ene eller den anden der skal ind.

Nu nævnte du, at kvinderne vil for mange ting osv. Hvis du selv får børn og er leder, hvad vil du så vælge?

- Hvis jeg en dag får børn, så vil jeg altid sætte mine børn først. Og så har jeg jo fravalgt muligheden for at gå hen og blive topleder. Men det vil jeg jo aldrig nogensinde gå hen og sige, at det er erhvervslivets skyld. Det er jo mig selv der har taget et valg. Jeg er jo først og fremmest kvinde, og det er naturens gang, og sådan er det bare at vi føder, og sådan er det bare. Men så må man vælge. Der er også mange kvinder, der vælger ikke at få børn og satser på karrieren, og sådan er jeg lige nu. Og sådan er det. Man kan ikke få det hele.

Så du tror, at det er helt uforeneligt?

- Nej, det er ikke helt uforeneligt. Det er rigtig svært. Det kommer an på, hvor godt et familieliv man vil have. Man kan godt få børn og arbejde til kl. 23, men så ser man dem bare aldrig. Det synes jeg bare ikke er i orden. Så synes jeg hellere man skal lade være med at få børn. Man kan godt føde børn rent fysisk, og så har du dem, men så er der bare ikke noget familieliv stadigvæk.

...

Afrunding

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Det er at blive taget alvorligt i starten af sine mandlige kollegaer, og nogle gange af sine medarbejdere, specielt de mandlige der er under en. Det kan godt være en udfordring nogen gange – eller har været det i starten, hvor de ikke lige ved, hvordan man er. Men jeg har ingen udfordringer i forhold til mine ledere, og har heller ingen udfordringer i dag. Men jeg kunne forestille mig, at hvis man startede i nyt job som kvinde i dag, så er det ligesom hvis man gør i skolen, hvor man, hvis der kommer en ung lærer tænker, at hende kan vi godt snøre, frem for hvis der kom en gammel en med skæg.

...

Hvad kunne hjælpe dig til at blive leder?

- Jeg er leder.

Jamen, hvad kunne hjælpe dig videre?

- En højere uddannelse og mere træning i lederskab.

Er der andre ting, som du føler kunne være tiltag, der kunne hjælpe dig videre?

- Nej, det er ligesom de folk der skal på handicaphjælp, AA osv. Jeg synes, at det er noget mærkelig noget. Jeg ville jo aldrig melde mig ind i et eller andet kvindeforum, hvor kvinderne rotter sig sammen, og nu skal vi fandme ud osv. Bare alene det synes jeg er et tegn på svaghed. At du for det første erkender, at der er noget galt med at være kvinde, og du derfor har brug for at være med i en forening, der har den samme tudfjæsholdning til tingene, og nu skal vi bare ud at kæmpe. Nej, nu må I lige tage jer lidt sammen. Det er jo ikke de andres skyld, når det går godt, men altid når det går galt. Man må blive enig med sig selv om, hvad det er der gør, at man får succes – om det er mig eller omverden.

...

Hvad betyder det for dig som mellemlider, der gerne vil avancere, at når du kigger på ledergruppen, så sidder der 70 % mænd?

- Ingenting. Jeg kan bedst lide at arbejde sammen med mænd. Jo flere kvinder, jo langsommere kører tingene og jo mere fnidder fnadder og hønsegård er det. Så jo færre kvinder, jo bedre for mit vedkommende, for så står jeg stærkere. Så det betyder ikke noget for mig.

Så du føler, at du står stærkere, hvis du er ene høne i hanegården så at sige?

- Ja. Det vil jeg synes.

Hvorfor?

- Fordi jeg ikke er så god til de der kvindeting. Sådant som kvinder kører magtkampe. Der er jo altid skjulte politiske magtkampe i en organisation, og den måde kvinder kører det på er sådan meget veninde-ikkeveninde agtigt, og det er sådan en underlig måde, som jeg ikke er så god til at være med i. Så min måde bliver sådan en drengemåde, så jeg er alligevel uden for den her gruppe. Jeg er en outsider af en kvinde, og ville være en outsider, hvis jeg var i en kvindegruppe. Rent arbejdsmæssigt får jeg større gavn af at arbejde med en mand, fordi de er mere effektive, hurtigere og bedre i stand til at differentiere arbejde fra andre ting, hvor kvinder har det meget med, at hvis man nu kritiserer det arbejde de har lavet, så tager de det til sig. Mænd har meget lettere ved at tage det til sig om professionel kritik, hvor kvinderne godt kan have det sådan, at så er hun nok også lidt sur på mig efterfølgende. Og det er måske også et af de handicaps, der gør at kvinder ikke avancerer lige så hurtigt som mænd.

Kan man så sige, at du helst ikke vil arbejde sammen med kvinder?

- Jeg vil helst ikke arbejde sammen med kvinder, hvis jeg selv skulle vælge.

Ville du synes, at det var okay, hvis en mand havde det sådan?

- Ja, det ville jeg, og jeg undrer mig faktisk over, at der ikke er flere, der har det sådan. Det gør jeg. Og jeg ved godt, at der skal være plads til alle. Jeg synes det er vildt, at der er nogle firmaer der går ud og ansætter en på 33, de ved, har en kæreste og måske ingen børn, hvor man tænker, at det bare råber af barselsorlov lige om lidt. Og det er meget vigtigt for forretningen, og der er mange projekter i gang. Jeg ville aldrig ansætte sådan en selv. Jeg tænker meget omsætning og overskud i kroner, så det er rent egoistiske grunde, og ikke fordi jeg tænker, hun er en idiot eller ikke ser så godt ud. Det er ren forretning. Så i sådan en business som her, jo. Havde det været velgørenhed som Røde Kors eller Red Barnet, så havde min holdning været helt anderledes, for der havde det ikke handler om penge, men om mennesker. Så i den sociale sektor eller det offentlige, hvor man ikke er på resultatløns eller provisionslønnen eller ikke havde en hård konkurrence, så ville jeg have en anden holdning til det.

Hvordan tror du det stiller dig selv?

- Nu har jeg hverken kæreste eller børn. Da jeg startede her, der var jeg 27 og havde en kæreste, og der kunne jeg godt mærke på ham, der ansatte mig, at han var sådan lidt. Han spurgte faktisk, om jeg havde tænkt at få børn, selvom han ikke måtte spørge om det. Lige præcis den alder der har det været svært at være til samtale, fordi man har en kæreste, er i slutningen af 20erne, og der har jeg synes, at det har været irriterende, for jeg er ikke interesseret i børn. Og det der med at man følte, at jeg er ikke ligesom de andre kvinder. Jeg er en karrierekvinde. Det er lige før man skulle skrive med fed i ansøgningen: Jeg er ikke interesseret i børn. Jeg tror godt, at en arbejdsgiver vil kunne fornemme på en, om man har reelle hensigter.

Du ville godt kunne forstå at man fravælger kvinder, som vil på barsel?

- Det kommer an på om man har råd til det. Vi har mange kvinder, som går på barsel, og chefen bliver fantastisk lykkelig hver gang, og hvad ved jeg, men på den anden side har jeg også haft en virksomhed, der har haft 10 ansatte og 6 på barsel, og skulle ud og finde endnu en vikar, der ikke skulle være kvinde, og det er ulovligt, og det må man ikke skrive. Men jeg kan godt forstå det, for en barsel mere, så går man konkurs. Så tænker jeg, at de eddermame er frække.

Så en barselsfond kunne være løsningen?

Ja, en hjælp så virksomheden ikke taber penge på det. Specielt i de her krisetider. Man er afhængig af medarbejderens kompetence og arbejdstid, og hvis der er 3-4-5 der forsvinder, så kan det være en stor belastning, hvis man ikke har råd.

Bilag 5:

Deltransskribering af interview med Helle

Person: Helle

Alder: midten af 40erne

Børn: 3 børn

Varighed af interview: 29 m.

Partnerstatus: Gift

Karriere: Længere videregående uddannelse. Har været flere andre steder før nuværende.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & privatliv

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- Et sted mellem 40-45 timer.

Mere eller mindre end du 'skal'?

- Nej, jeg bruger aldrig mere end jeg skal.

Hvorfor?

- Jeg bruger det, der er nødvendigt, og ikke mere.

Hvad står der i din kontrakt?

- 37,5 time.

Og det er det du går efter?

- Nej, det er som regel de der 40-45 timer. Jeg hænger mig ikke så meget i timerne, men i om opgaverne bliver løst.

Hvor står indflydelse har du på din egen arbejdsbyrde?

- Nærmest 100 %.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Fint.

Hvorfor?

- Jeg planlægger det selv. Jeg har nogle deadlines, som det skal være færdigt til. På den måde har jeg meget stor planlægningsmulighed for at gøre det, så det passer ind i mit privatliv, hvilket er enormt vigtigt for mig.

Hvorfor?

- Fordi det skal hænge sammen, så mit arbejde ikke bliver overskyggende for mine børn. Jeg har ikke fået børn, for at mit arbejde skal være 1. prioritet. Ikke dermed sagt, at mit arbejde ikke har en stor prioritet i mit liv, for jeg kan godt lide at arbejde.

Har du hjemmearbejdsplads?

- Ja.

Hvor meget af din arbejdstid bruger du på denne?

- Der bruger jeg mindst 1 dag om ugen. Jeg sidder altid hjemme og arbejder mindst en dag om ugen.

Hvornår ligger de timer typisk?

- Nogle aftener, hvis jeg har nogle ting, der skal være færdigt, som jeg ikke lige nåede om dagen. Eller dage hvor jeg møder eller går tidligt.

...

Hvordan influerer dit arbejde dit private liv?

- Positivt. Ellers så havde jeg helt klart ikke det her job.

Hvordan?

- Det er spændende. Det giver mig en udfordring, og hvis jeg ikke havde den udfordring, så ville jeg være temmelig vissen og tvær på hjemmefronten. Jeg duer ikke til bare at være hjemme. Det har jeg prøvet, og det duer bare ikke.

Lederjobbet & privatlivet

Hvorfor har du søgt det job som mellemlider, som du har nu?

- Jeg har ikke søgt det. Jeg blev tilbudt det.

Og hvorfor tror du, at du fik det her job?

- Det ved jeg godt. Det gjorde jeg pga. nogle gode referencer fra et tidligere job pga. nogle ting, som jeg havde leveret der.

...

Hvad gør det attraktivt for dig at blive i virksomheden?

- Det er at jeg selv får lov til at være med til at sætte dagsordenen.

På hvilken måde?

- På den måde at man er meget lydhør over for de forslag, man kommer med som medarbejder uanset om du er medarbejder i en ledende stilling eller i en almindelig stilling, og man er meget åben omkring altid. Det er ikke noget lukket system. Så det er nemt at blive hørt og nemt at komme igennem med ting.

Hvad er den største forskel på nuværende arbejdsplads i forhold til tidligere?

- Det er helt klart åbenheden og også samhørigheden mellem menneskerne i firmaet.

Hvad betyder det for dig?

- Det betyder enormt meget for mig, for det betyder meget at jeg synes, at det er sjovt at gå på arbejde.

Hvorfor?

- Fordi hvis der ikke er nogen job glæde, så går jeg ikke på arbejde. Så finder jeg et andet arbejde, så trives jeg ikke. Jeg kan ikke være i et job, hvor jeg ikke trives.

Så job glæden er det vigtigste for dig?

- Ja, det er det. Og så er det egentlig ligeegyldigt om jeg stabler kasser i Netto, eller sidder og leder en afdeling. Det er ikke titlen jeg hænger mig i overhovedet. Det er simpelthen indholdet og arbejdsglæden ved jobbet.

Så målet for dig er job glæde?

- Ja, det er det helt klart.

Vigtigere end lederstilling?

- Ja, det er det helt bestemt.

...

Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner?

- Nej.

Hvorfor?

- Det har jeg ikke behov for, for det arbejde jeg har, det er jeg glad for og det giver arbejdsglæde, der som sagt er det største for mig.

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- Det ville ikke være muligt herinde, for hvis jeg skulle avancere herinde, så skulle det være til en stilling som vicedirektør eller administrerende direktør, og det ville jeg ikke have lyst til. Det ville dække nogle områder, hvor jeg ikke er kompetent og har ikke lyst til at bruge min energi på at blive det. Det har simpelthen ikke min interesse.

Så det du siger, er at hvis du skal avancere...

- Så skal jeg videre et andet sted, ja.

Og det vil du mene, at du har kompetencerne til?

- Ja, det ville jeg godt.

Og at avancere ville være til et større sted men inden for samme område?

- Ja, men med et bredere spektrum, fordi der ville være nogle flere mennesker og noget mere arbejde, fordi det er et større sted. Så skulle det være en større børsnoteret virksomhed. Måske med nogle udenlandske relationer og sådan nogle ting.

Men stadig inden for samme felt?

- Ja.

Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd?

- Jeg ved godt, at mange siger, at det er de ikke, men jeg har helt klart den holdning, at hvis man vil, så kan man også. Og så er det ikke om man er mand eller kvinde, der er afgørende.

Har du oplevet det?

- Nej.

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerer – og har det indflydelse på din lyst til at avancere?

- Jeg tror ikke, at det ville få nogen indflydelse på mit privatliv. Hvis jeg skulle avancere, så ville det igen blive i en aftale, hvor der også er gjort plads til mit privatliv. Og det har aldrig været noget problem, de gange hvor jeg har skiftet job eller noget. For der har altid været nogle klare rammer for, hvad arbejdet kræver af mig, og de rammer skal jeg nok udfylde, men de skal være elastiske, så der er plads til min familie.

Hvad betyder det for dig, at firmaet er tilknyttet charter for flere kvindelige ledere?

- Det betyder reelt personligt ikke noget for mig. Jeg synes, at det er godt at vi er det, men jeg har selv personligt ikke noget med det.

Så der har ikke været nogen forandring?

- Nej.

Har du haft taget forældreorlov?

- Det har jeg ikke haft lyst til. Jeg har prioriteret at arbejde i stedet for.

Tror du det ville have haft indflydelse på dit arbejde?

- Nej. Og jo, det ville det have haft, hvis jeg havde gjort det, mens jeg var i konsulentbranchen, for der var det ikke velset at man gjorde det.

Og det var dengang du fik dine børn?

- Ja, det var det.

Konflikter & karriere

Oplever du en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv?

- Nej.

Hvordan håndterer du eventuelle konflikter mellem arbejdsliv og privatliv – når du aldrig oplever konflikter?

- Egentlig ikke, nej, for jeg er ekstremt planlæggende og er også ekstremt god til at planlægge frem i tiden. Så jeg er altid forberedt på at de og de ting skal ske. Selvfølgelig kan der være nogle akutte ting med børn osv., men der har jeg aldrig oplevet, at der ikke har været plads på jobbet. Enten til at en anden har taget over, at man har kunnet skyde projektet eller ventet de timer den dag eller dage det nu tog.

Så konflikter håndterer du gennem planlægning?

- Ja.

Og hvis der er nogen, så kommer familien først?

- Ja.

Og det er accepteret?

- Ja.

Hvad gør din arbejdsplads for at afhjælpe konflikterne?

- Det gør de ved at vende tilbage til mig i god tid, fordi de ved at det er en af de ting, som jeg prioriterer enormt højt, og så jeg ligesom ved, at om 14 dage skal vi have møde om aftenen, eller er det en mulighed at hive to dage ud af kalenderen, fordi vi skal på kursus eller sådan noget. Det er fint, bare jeg ved det i god tid, for så kan jeg planlægge mig ud af det.

Så det de gør, det er at planlægge?

- Ja.

Er der andet du ville ønske de gjorde?

- Reelt egentlig ikke noget, for jeg føler ikke, at jeg har nogen konflikt i dag, og har ikke haft det herinde.

Og tidligere?

- Der har jeg haft nogle enkelte gange, hvor jeg har været ansat, men der er det blevet løst ved at man ligesom har fundet ud af, hvad er det lige præcis i denne her konkrete sag der gør, at tingene ikke kan fungere.

Hvordan ser du dig selv – mest (mor, kvinde, kæreste, kone etc.) eller mest leder?

- Det kan jeg ikke dele op, for det er en samsuriom og sådan en pakkelse, for jeg er alle dele på en gang. Men der er ikke sådan meget skemalagt.

Hvad er vigtigst for dig?

- Det vigtigste er helt klart at være mor. Det er der ingen tvivl om.

Og hvis lederjobbet stod i vejen?

- Så ville jeg sige det fra.

...

Er mellemliderrollen vejen til andre lederstillinger?

- Nej, for så havde jeg valgt en toppost. Jeg har i mange år haft en mellemliderstilling, og har også før siddet som den øverste, men nej, det job jeg er i lige nu, det er det job som passer til mig lige nu.

Hvorfor valgte du at gå et skridt ned?

- Det gjorde jeg, fordi jeg synes, at arbejdsopgaverne var spændende. Som sagt er det ikke titlen der er vigtig, men det jeg laver.

Hvad tror du, at det betyder for din lederrolle, at du er kvinde?

- Jeg tror, at der er mere omsorg, mere overblik. Og ikke så meget i kraft af at jeg er kvinde, men mere i kraft af, at jeg har børn. Du bliver mere – nu siger jeg et grimt ord, fordi det er mand kvinde – men du bliver mere multitaskende, du ser flere ting, du har mere overblik. Det er min helt klare oplevelse.

Hvad kan kvinder, som mænd ikke kan, og omvendt?

- Jeg synes ikke, at man kan komme mænd og kvinder i bokse, for nogle mænd er også gode til at lede, og nogle kvinder er gode til at lede. Det kommer meget an på, hvem man er. Så nej, det synes jeg ikke.

Er der nogen ting som mænd kan, som kvinder ikke kan?

- Det kan godt være, at de kan løbe hurtigere. Nej, det synes jeg generelt ikke. Det har meget at gøre med den individuelle person at gøre og også den afdeling i virksomheden, som vedkommende skal lede.

Er kønnet i sig selv en kompetence?

- Nej, det synes jeg ikke.

Hvad er den største modstander for kvinder for at nå et højere lederjob?

- Det er kvinden selv, fordi de ikke tror nok på sig selv.

Kan du uddybe det?

- Det kan jeg godt. Mange kvinder de søger ikke en stilling, hvis ikke de kan alle 110 % der kræves, hvor mænd gør det, hvis bare de kan halvdelen. De tror mere på sig selv. De er bedre til at sælge sig selv. Mange kvinder er dårlige til at sælge sig selv.

Har du oplevet det?

- Ja, det har jeg faktisk.

Hvordan det?

- Jeg har faktisk en siddende i min afdeling, som er super kompetent og super god, men hun starter altid med at sige: ”Nu er jeg nok ikke lige den helt rigtige, for jeg er ikke lige så god til det og det”. Hun er enormt dårlig til at sælge sig selv. Hun er enormt dygtig, men det er altid hendes negative sider som kommer frem.

Er hun mere kompetent end de andre?

- Ja, det er hun faktisk. Hun er faktisk overkompetent til det hun laver, og hun kunne sagtens sidde i et lederjob, men det vil hun ikke, for det tør hun ikke.

Så hun fremstår mindre kompetent...?

- End hun faktisk er. Ja, det gør hun. Og hun underbygger det selv ved at sige, at hun ikke er så god til det, for det passer ikke. Det er hun.

Hvad gør du så som leder?

- Jeg bruger enormt meget energi på at hjælpe hende på vej, og har også flere gange tilbudt hende, om hun ikke vil videre op i systemet, men det har hun ikke lyst til. Men vi laver nogle øvelser på at hun skal blive bedre til at se sig selv, som værende langt dygtigere og langt dygtigere end hun tror, at hun selv er.

...

Fordeling i hjemmet

Hvis karriere er vigtigst?

- Det er min.

Hvorfor?

- Fordi jeg har et langt større behov for at have en arbejdsglæde, end han har. For ham er et arbejde bare et arbejde. Det er et grundlag for at eksistere, hvorimod det for ham er enormt vigtigt at have en aktiv sport ved siden af, og være meget sammen med sine børn. Det er også meget vigtigt for mig at være sammen med mine børn, men jeg har en sportsambition, der er langt, langt lavere end hans.

Afrunding

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Den største udfordring tror jeg er, at der er mange der ikke tør lukke munden op og sige, hvor gode de er og sælge sig selv simpelthen. Det tror jeg er den største udfordring. Og det bliver tit en hæmsko for mange, at de ikke tør sige, hvad de egentlig selv kan.

Du oplever ikke, at kvinder bliver holdt ude?

- Nej, så bliver de holdt ude, fordi de ikke lukker munden op, og ikke vil deltage. Man kan ikke sidde med hænderne i skødet og tro, at der kommer noget og beder dig om at gøre noget.

Hvis man gerne vil noget, så må man selv aktivt være deltagende, eller op på barrikaderne og sige, at hov, jeg er her, og jeg kan også noget.

Er det det, som du selv har gjort?

- Ja.

...

Hvad har hjulpet dig til at komme til tops?

- Jamen, det har nok ærlighed og åbenhed. Jeg har aldrig været bange for at sige, at det tror jeg godt, at jeg kan, hvis nogen har spurgt, eller jeg selv har tænkt, at det kunne være spændende. Hvis jeg alligevel har følt en usikkerhed, så har jeg tænkt, okay, hvem kender jeg, hvilket netværk har jeg. Er der nogen i mit netværk, der kan igangsætte at finde noget hjælp til mig, hvis jeg gerne vil det?

Er der nogen personer der har hjulpet dig?

- Ja, det har der helt klart. Der trækker jeg på mit personlige netværk.

Har det været mænd eller kvinder?

- Det har været både kvinder og mænd.

Hvad har været modstander for dig?

- Jeg har aldrig synes, at det har været svært, så det synes jeg ikke der har været. Jeg har aldrig oplevet at få nej til et job, som jeg gerne ville have.

Hvorfor tror du, at det kan være sådan?

- Det tror jeg har noget at gøre med den indstilling, som man går ind i til jobbet med, og i det hele taget til den stilling og den virksomhed. Hvis der er noget, som man virkelig gerne vil, så kan man også. Det har altid været min holdning.

Nu kommer du fra en meget mandsdomineret branche. Hvad har det betydet for dig som kvinde?

- Det er helt klart meget mandsdomineret, men min oplevelse har helt klart også været, at hvis man vil, så kan man. Da jeg fik mit første barn fik jeg af vide, at man ikke kunne gå på deltid. Så sagde jeg fint nok, men hvis jeg ikke kan få fri hver onsdag, så siger jeg bare op. Jeg sagde, at det er valget, for hun skal ikke være i institution i så mange timer, og så fik jeg også fri om onsdagen.

Så du mener, at man bare selv skal kæmpe for det?

- Ja, det handler om, at hvis man selv siger, at jeg vil det her, så kan det også lade sig gøre. Men det kræver også, at man er ærlig over for sig selv og siger ”er jeg villig til at sætte min stilling på spil?”, for hvis man ikke er det, kan man jo ikke stå og gøre det.

Så det handler om at være bevidst om, hvad der er vigtigst?

- Ja, hvad er vigtigst. Helt sikkert.

Nu er du et sted, hvor der er flere kvinder. Har det betydet noget for dynamikken?

- Det er helt klart, at jeg hellere vil arbejde sammen med kun mænd end kun kvinder.

Hvorfor?

- Mænd er hurtigere til at tage en beslutning, og er også mere klare i spytten, og har ikke så mange skjulte dagsordener. Hvorimod kvinder hurtigt kan blive sådan noget hønsesnak og sådan noget snak i hjørnerne, og der kommer ikke særlig tit en klar udmelding, så man ligesom ved, hvor er vi og hvad skal vi. Der er mange flere følelser i det. Jeg kan godt lide kombinationen, hvor man blander det, men hvis jeg skal være, så vil jeg helt klart hellere arbejde sammen med rent mænd end rent kvinder.

Har det indflydelse, når du sætter teams?

- Ja, det har det. Jeg ville aldrig sætte teams med rent kvinder, hvis jeg kunne undgå det. Der er selvfølgelig situationer, hvor man ikke kan undgå det.

Vil du foretrække teams, hvor der er flest mænd?

- Ja, det vil jeg.

Hvor mange?

- Sådan en 60-70 %

Hvorfor lige der?

- Fordi det er sådan en god balance lige der. Ikke for mange og ikke for få.

Og hvis der var 60 % kvinder?

- Det ville også være acceptabelt, men jeg vil sige, at hvis vi kommer helt ned i 30-40 % mænd, så bliver der for meget hønsesnak.

Er det noget, der særligt følger kvinder?

- Ja, det synes jeg. Det har nok noget med følelser, og igen det der med, at man ikke rigtig tør sige højt, hvor god jeg er, og hvad jeg kan, og hvad jeg egentligt reelt synes, for jeg er måske lidt bange for, hvad der kommer tilbage i svaret, og så skal jeg lige pludselig tage stilling til, og forholde mig til, og det skal jeg gøre i et offentligt rum, og det bryder jeg mig ikke om.

Så det du siger er, at der er kompetencer tilknyttet kønnene?

- Jeg ved ikke, om det er kompetencer, eller om det er sådan noget ind arvet noget, hvor man bare ikke gør sådan, og hvor det er meget lettere at det er Jens eller Ole, der siger noget, for de har gjort det før og er så gode til det. Jeg synes da heller ikke selv, at det var sjovt de første par gange jeg rejste mig op og sagde noget, men kommer man ikke over den barriere, så kommer man heller aldrig videre. Det handler også om, hvad man selv vil. Og der er rigtig mange kvinder rigtig dårlige til at sige, at jeg kan godt og jeg kaster mig ud i det. Det kan

godt være det går skidt, men så må jeg få noget hjælp næste gang, og jeg gør det også igen næste gang, og håber at det går.

...

Hvis man ikke fungerer begge steder, så fungerer man ikke optimalt nogen af stederne. Hvis man ikke tager hensyn til familien, så fungerer det heller ikke på arbejdet. Så det handler om at man individuelt ordner arbejdet, så det passer ind med familien, for dem med små børn, de har andre behov. Så det handler om at se på det meget individuelt, og finde individuelle løsninger.

Bilag 6:

Deltransskribering af interview med Pernille

Person: Pernille

Alder: midten af 30erne

Børn: 1 barn i institutionsalderen

Varighed af interview: 41 m.

Partnerstatus: Gift

Karriere: HH, samt virksomhedsintern uddannelse. Samme virksomhed hele karrieren, men forskellige arbejdspladser.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et delvist uforstyrret lokale, idet interviewet blev afbrudt flere gange, idet medarbejdere havde spørgsmål til respondenteren. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & privatliv

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- 40 timer max.

Mere eller mindre end du 'skal'?

- Det er mere.

Hvorfor bruger du mere end du skal?

- Fordi jeg godt kan lide at være færdig med tingene, inden jeg går hjem. Og der kommer løbende mange sideopgaver. [...]

Hvor stor indflydelse har du på dit eget arbejdspress?

- Meget. Jeg planlægger selv, hvor meget jeg vil nå på en dag, og jeg planlægger også selv min tid, og den bliver planlagt ud fra, hvordan min familie skal hænge sammen. Så hvis jeg har behov for at køre tidligt, så kører jeg tidligt. Så må de ting tages en anden dag. Der er selvfølgelig nogle deadlines, der skal nås hverdag, men så er det bare dem, der bliver prioriteret først.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Godt.

Hvorfor?

- Fordi der er indflydelse på den, og fordi jeg føler, at jeg har de redskaber, som skal til.

...

Hvordan influerer dit arbejde dit private liv positivt?

- Det er den høje grad af indflydelse på mine egne arbejdsopgaver, og tilrettelæggelsen af arbejdsdagen. Det kan jeg godt lide, at man selv kan bestemme.

Lederjobbet & privatlivet

Hvorfor har du søgt det job som mellemlider, som du har nu?

- Det kom jo bare sådan. Jeg kan egentlig godt lide at være med at træffe beslutningerne, men samtidigt har jeg sagt nej til at avancere, fordi jeg godt kan lide, at der står en mand efter mig, hvis det hele vælter, så man ikke er den sidste mand på planken, hvis det hele vælter. Så kan jeg også godt lide makkerskabet.

Hvorfor sagde du nej?

- Fordi jeg ved, at jeg ville bruge for meget tid, hvis jeg ville have det til at fungere. Og det ville gå ud over min familie. Og så ville jeg ikke føle, at jeg var optimal hverken den ene eller det andet sted, og det ville blive sådan en splittelse om, hvor man skulle gøre mindst eller mest.

Hvorfor tror du, at du fik jobbet som mellemlider?

- En høj grad af at være med i beslutningerne. Jeg bryder mig ikke om at få beslutninger trukket ned over hovedet. Så er det bedre at være med til at træffe dem.

Hvorfor tror du, at de gav dig jobbet?

- Jeg tror, at mine kompetencer, der hvor jeg er nu, er gode til de opgaver, som jeg skal løse her. Og så fungerer min chef og jeg som et rigtig godt team, og det vidste vi på forhånd, at vi ville komme til. At vi ville blive et godt hold.

...

Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner?

- Nej.

Hvorfor?

- Fordi jeg ikke synes, at det harmonerer med et familieliv.

Prøv at beskrive det?

- Hvis jeg skulle avancere, så ville jeg få et problem med at dele arbejde og familieliv, fordi jeg ville bruge mere tid på arbejdet. Og det ville gå ud over min familie, og det har jeg truffet en beslutning om, at det skal det ikke.

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- Generelt er det vilkårene. At der er forståelse for, at man også har en familie, og at man ikke bare kan træde til, fordi det kræves her og nu. For mig selv, der er det mig selv, der er begrænsningen, fordi jeg kender mig selv godt nok til at vide, at jeg ikke ville kunne acceptere, at mit arbejde ikke var i orden.

Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd?

- Ja.

Hvordan?

- Rent kompetencemæssigt står vi lige. Der tror jeg, at det er kvinders egen begrænsning af, at vælge familielivet til, der sætter en stopper for om man avancerer eller ej.

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerer?

- Avancement ville betyde langt højere planlægningsgrad end der allerede er nu, og større fleksibilitet, og det tror jeg ikke, at jeg kan trække på.

Hvad betyder det for dig, at din virksomhed er tilknyttet charter for flere kvindelige ledere?

- At jeg er glad for, at der er fokus på det. At man også ser det som potentiale, og også at man måske kan få nogle andre kompetencer ind. Måske har kvinderne nogle gange lidt større empati i forhold til personale, medarbejderforhold og sådan noget.

...

Konflikter & karriere

Oplever du en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv?

- Ja, det gør jeg, når hver vores weekendarbejde rammer sammen. Så synes jeg det konflikter. Så er jeg nødt til at lade andre passe mit barn, frem for de muligheder, som samfundet i hverdagene stiller til rådighed. Der føler jeg mig presset, og det er slet ikke fordi min familie mener, at vi trækker veksler på dem, for de vil hellere end gerne. Jeg synes bare ikke, at det altid er lige rart at ringe om at spørge om nu igen på lørdag.

Hvorfor?

- Fordi at jeg går på arbejde 37 timer som alle andre, og jeg vælger ikke at arbejde mere, for at det ikke skal hænge sammen, og så irriterer det mig, at samfundet ikke er indstillet på det, og

at man vælger at have en lov, der siger noget om arbejde, og at samfundet ikke følger op på det.

Hvordan håndterer du eventuelle konflikter mellem arbejdsliv og privatliv?

- Dem håndterer vi ved et kæmpe whiteboard derhjemme, der tæller 3 måneder frem, hvor mit arbejde og min mands arbejde er små prikker. Så kan vi hurtigt se, om det konflikter, og kan hurtigt komme ud at spørge familie og venner, om de kan hjælpe. Det tager rigtig meget af stresset, at man er forud. Jeg ved allerede om to måneder, at der er det den og den lørdag. Så har man ligesom gjort noget ved det.

Hvad gør du, hvis du ikke kan få afsat barn?

- Det har jeg endnu ikke prøvet, så...

Hvad gør din arbejdsplads for at afhjælpe konflikterne?

- Nu er det mig der laver arbejdsplanlægning, så hvis det er rigtig skidt, så forsøger jeg at planlægge mig ud af det i god tid. Så det gør jeg sådan set selv..

Hvad ville du ønske de gjorde?

- Jeg synes ikke, at det er arbejdspladsens problem, men samfundets, at vi ikke kan få passet vores børn.

...

Er mellemliderrollen vejen til andre lederposter?

- Jeg kunne godt tænke mig at skifte ud af afdelingen, og ind i administration inden for samme branche.

Hvorfor?

- Der er mange opgaver her, som bliver rutine, og så har jeg bare lyst til at fordybe mig i nogle ting, som stadig kan være til hjælp herude, og med den viden jeg har, så kunne jeg godt tænke mig at få lov til at begrænse sig. Når man er leder sådan et sted som her, så har man enormt mange opgaver, som er forskellige hver dag, og hvor man skifter rolle hele tiden. Og det skal man mentalt kunne indstille sig på. At nu tager jeg lige to timer her, så to timer her osv.

Hvad betyder det for din lederrolle, at du er kvinde?

- Jeg tror, at det bliver meget defineret af den leder, som man arbejder sammen med. Nu her er vi en mand og en kvinde, og jeg tror faktisk at det betyder, at der findes en anden loyalitet, når der er en af hver. Så bliver mine kvindelige evner fremhævet på nogle punkter, og omvendt. Så der tror jeg, at det er meget stærkt. Jeg har aldrig prøvet at have en kvindelig leder, så jeg ved ikke, hvordan det forhold ville være.

Hvad kan kvinder, som mænd ikke kan, og omvendt?

- Jeg tror, at de har mere forståelse for, at det kan være vigtigt at fokusere på processen her og nu, frem for kun målet. Hvordan vi kommer derhen er måske ikke altid så vigtigt. Mænd har det sådan, at vi sker derhen nu, og det kan kun gå for langsomt. Der har kvinder der sådan mere forståelse for, at vi ikke alle sammen gør det på samme måde. Det kan både være fysisk, at man ikke har evnen til det, men også hvordan man tænker. Det fornemmer jeg her, og vi er sådan ca. halvt af hver. Og så viser man det mere. Jeg tror ikke mængden er så forskellig, men man viser bare mere omsorg. Jeg tror ikke, at mænd er følelseskolde. De tænker bare ikke over, at det kan være vigtigt at spørge ind til det, eller tænker, at hvis det siger et eller andet, så orker de det ikke.

Hvad kan mænd?

- Hvis de skal et eller andet, så tilsidesætter de alt andet, og så er det ud over stepperne. Så er det nu vi tager af sted. Her ser min chef det måske i et større perspektiv, end jeg måske gør, og så bliver det den gode kombination, hvor man måske husker på nogle småting hen ad vejen, og så er det det lidt bredere og grovere, som han tager sig af.

Er kønnet i sig selv en kompetence?

- Ja, det tror jeg. At man komplimenterer hinanden som på nogle områder, uden at man er en dårlig leder. For jeg tror sagtens, at man kan lære sig nogle områder, og gøre sig bedre til dem. Men som udgangspunkt tror jeg, at man kan bidrage rigtig meget til et bedre arbejdsmiljø ved at lytte. Og det er der mange mænd der er gode til, men som udgangspunkt har jeg oplevet, at det er kvinder meget bedre til. Til at finde de små nuancer og tage tingene i opløbet. Og det tror jeg kvinderne er bedre til. Sådan at afkode mennesker, og det er trods alt mennesker vi har med at gøre hver dag.

Hvad er den største modstander for kvinder for at nå et højere lederjob?

- Det er dem selv. Enten troen på at de ikke lige meget værd som mænd, eller at deres familieliv ikke kan planlægges, så der kan gives det ekstra, der nu engang skal til.

...

Afrunding

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- For mig selv har jeg været inde i en periode, hvor jeg har været nød til at sætte mine mål ned på mit arbejde, og sige, at det er godt nok, du kan godt tage hjem. De kan godt klare det uden dig, og det kan godt være, at du ikke er færdig, men det bliver du aldrig. At vælge min familie

til har taget et stykke tid, og det skulle der også et skifte til, før jeg kunne indse. At have en ny leder, der også arbejder på samme måde, og at det er okay.

Så det du siger, er at her mødte du en leder, som også fokuserede på familielivet?

- Ja. Eller fokuserede på en anden måde på familielivet. Og også arbejde og planlagde på en anden måde, og det har hjulpet mig meget til at få en bedre balance. Jeg tror, at jeg havde været her et halvt år eller sådan noget, hvor det pludselig gik op for mig en søndag eftermiddag, at jeg rent faktisk havde gennemgået en hel weekend fra fredag eftermiddag til søndag, hvor jeg overhovedet ikke havde tænkt på mit arbejde. Det kan jeg slet ikke mindes, at det nogensinde har været sådan, og det var fantastisk at opleve, at det kunne være sådan. Det forsøger jeg også i et vist omfang at gøre.

Hvordan har du det med kvoter i forhold til kvindelige ledere?

- Jeg kan slet ikke se, at kvoter skal være nødvendige, for hvis kompetencerne er i orden, så skal man selvfølgelig vælge den mand/kvinde. Så det er fint, hvis man siger et minimum, hvis man kan se, at kvindelige ledere har en positiv effekt på virksomheden. Så synes jeg at det er fint, hvis man vælger at opjustere, men jeg synes ikke, at man bare skal vælge ud fra, at der skal være et minimum. Hvis mænd har bedre kompetencer, så skal man helt klart vælge dem.

Det skal være kompetencerne der bestemmer?

- Det synes jeg bestemt.

...

Hvad kunne hjælpe dig til at blive leder?

- Jeg tror, at jeg nogle gange godt kunne bruge noget mere strategi. Være mere fokuseret på helheden. Kunne se skridtet længere ude uden at blive påvirket af de der, hvad nu hvis osv. Der kunne jeg godt tænke mig, at kunne cutte de ting fra, og at det var det man handlede på. At når man så på tingene, så var det det, som man så. Der tror jeg ofte, at kvinder bekymrer sig om spærringer og ting, der kan komme i vejen for, at vi når derhen, mens mænd er sådan mere, at vi ser på det til den tid. Der er kvinder sådan lidt på forskud. Så det strategiske kunne jeg godt tænke mig nogle gange.

Er mænd så lettere at arbejde sammen med end kvinder?

- Det synes jeg.

På hvilken måde?

- Fordi man kommer ikke så let til at træde ind over hinandens særlige egenskaber. Det er sjældent at man støder ind i mænd, hvor man ramler sammen. Det er i hvert fald hvad jeg oplever. Men kvinder kan man tit komme til at træde ind over hinandens domæner, hvor man

skal træde varsomt. Specielt hvordan man formulerer ting. Altså, hvad er det du vil sige. Der skal du være meget opmærksom på dit toneleje, ansigtsudtryk. Alle sådanne ting. De fornemmer meget mere kropssprog. Kvinder glider heller ikke så let af på uenigheder, men tager dem op her og nu, hvor mænd er mere tilbøjelige til at sige, at det ikke er vigtigt her og nu, og hvis det bliver det, så tager vi det op senere. Så der oplever jeg, at de er lettere at arbejde sammen med.

Så du ville foretrække at arbejde sammen med mænd?

- Ja, og ikke kun på lederniveau. Her har vi også mandlige medarbejdere, og nu er der ikke så mange nærtagne kvinder her, men jeg har været steder, hvor kvinderne er meget følsomme omkring, hvad der bliver sagt og gjort. Det synes jeg er nemmere med mænd.

Så det er lettere at være leder for mænd?

- Ja, det er det nok. Jeg ved ikke om det er lettere, men det er to forskellige stile, og du skal bare ligge din stil om. Du skal være bevidst om, at hvis du taler til en kvindelig eller en mandlig medarbejder, så er det to forskellige måder, som du skal tale på, selvom det er det samme du vil frem med.

Hvilken foretrækker du?

- Den mandlige. Jeg har været i butikker, hvor der kun var mænd, og hvor jeg var den ene høne i kurven, og hvor jeg fik af vide, at jeg talte som en mand. Men det er jargonen og den er lidt mere rå.

Hvorfor tror du, at det er sådan?

- Fordi mænd er mere fokuseret på, at vi skal herhen og armene op, og så moser vi. Kvinderne er mere, at så kunne vi også gøre sådan eller sådan, og så kan det ikke nytte, at man står og dikterer for kvinder. Der er man nød til at søge dialogen, hvor mænd godt kan få en ordre, og så gør de det bare uden at spekulere over, om det er det rigtige eller retfærdigt.

Bilag 7:

Deltransskribering af interview med Anne Marie

Person: Anne Marie

Alder: midten af 20erne

Børn: 0

Varighed af interview: 48 m.

Partnerstatus: kæreste

Karriere: HH, samme virksomhed hele karrieren.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & privatliv

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- I øjeblikket desværre 70 timer. Gennemsnitlig nok omkring 50.

Mere eller mindre end du 'skal'?

- Mere.

Hvorfor bruger du mere end du skal?

- Fordi der har været en masse projekter, og vores personalesituation har ikke været så holdbar, og jeg har haft lidt svingende souschefer, siden jeg startede, og vi har haft problemer med langtidssygemelding, så har vi haft ombygning osv. Der har været masser af projekter, der hele tiden lige skulle ordnes. Men bagefter skulle den gerne ryge i plus et par og 40.

Er det stadig mere end du skal?

- Nej, det passer meget godt.

Er arbejdspresset pålagt dig, eller har du selv indflydelse på det?

- Jeg er ikke tilhænger af, at man skal være her 60-70 timer om ugen, for jeg tror ikke, at man når så meget mere af det. Jeg er stor tilhænger af, at når man har fri, så skal man gå hjem, fordi jeg tror ikke på, at bare fordi man er her rigtig lang tid, så når man det hele. Jeg tror, at det er bedre at gå hjem og være udhvilet til at komme igennem en ny dag dagen efter.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Den har jeg det fint med. Der er masser af udfordringer, og også større end jeg regnede med, men det er jo udfordringer – ikke problemer.

Hvordan influerer dit arbejde dit private liv?

- Både i forhold til tiden, at det selvfølgelig begrænser, hvor meget jeg kan lave ellers. Skal man op kl. 5 hver dag, så begrænser det, hvor meget man kan være social dagen før. Og så også hvis man har en masse problemer. Mit arbejde betyder utrolig meget for mig, så derfor kan jeg også blive rigtig meget påvirket af mit arbejde, og tænke utrolig meget over det, så det er selvfølgelig en følelsesmæssig belastning, og fylder en stor del i mit hoved.

Lederjobbet & privatlivet

Hvorfor har du søgt det job som mellemlider, som du har nu?

- Fordi jeg har rigtig mange ideer og ting, som jeg gerne vil føre ud i livet. Og så har jeg det lidt dårligt med at være under en, som jeg ikke er enig med. Så vil jeg gerne have lov til at presse på, og få lov til at udvikle de ideer, som jeg synes.

Og hvorfor tror du, at du fik det her job?

- Fordi jeg tror godt, at de kan lide den kvalitet, at jeg har engagement, drive og godt vil vise noget selv.

...

Hvad gør det attraktivt for dig at blive i virksomheden?

- At det er et sted, som man kan stå inde for. At jeg er enige i de værdier, som firmaet står for. Det og så synes jeg, at i forhold til personalepolitik, så kan jeg godt lide holdningerne her. Både i forhold til medarbejdere, men også i forhold til ledere.

Eksempelvis?

- At de ikke vil have, at man skal arbejde 70 timer om ugen, og ikke skal arbejde hver lørdag. Der er så meget købmændskab i din egen butik, at du får lov til at køre tingene, sådan som du gerne selv vil. Og det kan jeg også lide, at man får så meget frihed under ansvar.

...

Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner?

- Ja, muligvis.

Hvorfor?

- Nu er jeg ved det her punkt, og det er jeg tilfreds med, og det bliver jeg ved med at være tilfreds med. Jeg vil gerne blive her i det omfang, at jeg stadig er tilfreds med det. Men synes jeg, at jeg har nået en masse, og ser jeg nogle udfordringer et andet sted, så kunne jeg godt tænke mig at tage dem.

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- Erfaring eftersom jeg kun har været leder 1 år. Så jeg skal have en masse erfaring. Men den fortsatte støtte, som jeg har fået fra mit bagland, det er også rigtig vigtigt. De har bakket mig op i alt, hvad jeg har gjort, og det synes jeg er vigtigt, for så føler jeg ikke, at jeg famler i blinde. Og det kan godt være svært med store beslutninger, men når jeg ved, at de mennesker, som har sat deres lid til mig, også tror på at jeg kan det, så kan jeg sgu tage nogle flere beslutninger. Plus en meget åben dialog med dem omkring, hvad jeg gør godt, og hvad jeg kan gøre bedre. Det udvikler mig rigtig meget.

Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd?

- Ja, det synes jeg. Jeg tror, at det største problem ved at avancere er kvindernes egne begrænsninger overfor dem selv.

Hvorfor?

- Jeg tror, at mænd er bedre til at sige, at selvfølgelig gør jeg det, mens kvinder siger puh, det er et stort ansvar. Jeg tror, at mens mænd tager det som en udfordring, så tænker mange kvinder, at hvad nu hvis jeg ikke møde forventningerne osv. Hvad med at prøve alt det du kan, og så spørge om hjælp til noget af det, som du ikke kan.

Er det noget, som du har oplevet?

- Jeg har fået utrolig meget støtte fra mænd. De har været positive med det samme, mens kvinder har været sådan, er det ikke en meget stor opgave, er det ikke meget ansvar, og kan du osv. De har set flere bekymringer, end mænd har, og det tror jeg også, at de gør over for sig selv.

Hvorfor tror du det?

- Fordi kvinder tænker mere over, hvad nu hvis det går galt. Det tror jeg ikke, at mænd gør på samme måde. Jeg tror bare, at kvinder tænker mere på, hvordan de ville tackle det, hvis det går galt.

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerer?

- Jeg vil ufattelig gerne have tid til min familie, og har altid haft den holdning, at min familie skal kunne fungere, eller skal jeg ikke have et job, hvis ikke jeg har tid til min familie. For det er utroligt vigtigt for mig. Men samtidigt er jeg dybt overbevist om, at det sagtens kan lade sig gøre i langt de fleste tilfælde. Det er jo let at sige, når man ikke selv har børn, men det er jo ikke den dybe tallerken der skal opfindes igen. Der er jo milliarder af mennesker der har fået børn og prøvet det før.

Hvad betyder det for dig, at firmaet er tilknyttet charter for flere kvinder i ledelse?

- Jeg synes, at det er vigtigt at man gør noget, og gør flere opmærksom på de muligheder der er, og hvad det rent faktisk er for et job. Jeg tror, at der er mange der ikke rigtig ved, hvad det er for et job, så kunne det godt være, at de var mere interesserede. Så på det punkt synes jeg, at det er fedt. Men jeg er lidt imod nogle af de ting med, at der skal være minimum være en kvinde i opløbet til en samtale, og at der skal være en kvinde det og det. Personligt synes jeg, at det er diskriminerende, for man ikke i tankerne til et job, bare fordi du er kvinde. Og så er jeg ligeglad med om det kun er mænd eller ej. Man skal vælge den mest kvalificerede. Selvfølgelig skal man passe på, at ikke vælge en kvinde, der vil have børn, fra eller andet. Men synes det er lidt underligt, at skulle have en i opløbet, for hvad hvis den ene ikke er mere kvalificeret end den 5. mand, så synes jeg ikke at det er fair.

...

Konflikter & karriere

Oplever du en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv?

- Det er i forhold til tid. At have tid og overskud til at lave noget socialt, når man har været 12-14 timer på arbejde.

Hvordan håndterer du eventuelle konflikter mellem arbejdsliv og privatliv?

- Så prøver jeg så vidt muligt at planlægge min fritid ud for, at det jeg gerne vil, det ligger jeg på dage, så jeg ved, at jeg har mulighed for at måske gå tidligt, eller i hvert fald ikke skal være der i ufattelig mange timer. Så jeg prøver at balancere det ved at planlægge.

Hvad gør din arbejdsplads for at afhjælpe konflikterne?

- De har altid lagt op til, at selvfølgelig vil der være perioder, men hvis det er, så tag en ekstra fridag. Der er ikke nogen, der kommer og tjekker, hvor den ekstra fridag, som jeg tog i sidste uge, er henne. Der er enorm meget frihed. Hvis vi arbejder meget en gang imellem, så må vi også selv vurdere, om jeg tager en fridag eller noget andet.

...

Hvad er vigtigst for dig: At være kvinde, kæreste, leder?

- Jeg ville med det samme, hvis det krævede det af mig, når jeg får børn, vælge det fra. Hvis det betød at jeg skulle have et møgkedeligt arbejde fra 9-16, så jeg kunne være der for familien, så ville jeg gøre det. Men samtidigt tror jeg ikke, at jeg bliver et lykkeligere menneske af at have et job, som jeg ikke er glad for. For at være glad, så tror jeg at det er en balanceakt mellem det hele. Jeg tror ikke, at jeg bliver gladere af at være hjemme med mine børn.

...

Du siger, at personalet tænker ikke så meget over, at du er kvinde, men du skal selv være bevidst om det. Hvorfor og hvordan?

- Det er fordi, at jeg tror, at når man agerer i en eller anden situation, så vil kvinderne gerne have, at alle har det godt. Man vil helst ikke være for hård, hvis det ikke er nødvendigt, men det kræves bare en gang imellem. Derfor tror jeg, at man virkelig er nød til at skære igennem og lave nogle retningslinjer, for når man fokuserer så meget på de bløde værdier og at skulle have det godt, så for ikke at blive løbet om hjørner med, så bliver man også nød til at være ekstra hård på andre områder.

...

Afrunding

Er arbejdsglæde det vigtigste for dig?

- Ja.

Vigtigere end karriere og løn og det hele?

- Ja.

Hvorfor?

- For ellers tror jeg, at det bliver et ufattelig langt liv. Måske for kort, men det ville føles langt. Der vil ikke være så meget livsglæde inde over det. Man skal helst bruge tiden på noget man kan lide at lave, og når man bruger så mange timer på sit arbejde, så ville det være synd at bruge det på noget, som man ikke kan lide.

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Viljen og troen på at man godt kan balancere det. Håber jeg. Det er ufattelig let at sige, når man ikke selv har børn, men at tro på, at det godt kan lade sig gøre, og ikke bare sige, at det nok bliver for svært. Tro på sig selv, tro på at det kan lade sig gøre og så tage udfordringerne op. Tro på at det sgu nok kan lade sig gøre.

...

Hvordan har du det med kvoter?

- Det er jeg ikke så glad for. Jeg kan også godt forstå det, for hvis jeg selv skulle – og jeg er da ked af selv at indrømme det – vælge mellem to lige gode kandidater, og den ene siger, at jeg gerne snart vil have børn, og den anden er en mand, som ikke skal have børn, så ville det være mest oplagt at vælge manden. Det kan jeg godt selv se. Og jeg kan godt se, at hvis man ikke har nogle regler, så synes jeg at det vil være rigtig svært at sikre, at det ikke bliver misbrugt. Men samtidigt er jeg imod, at man bliver taget i betragtning til et eller andet pga. sit

køn. Jeg ved ikke, hvordan man ellers skulle løse det, men jeg synes, at man skulle gerne være kvalificeret til sit job og ikke bare være kvinde.

...

Hvad kunne hjælpe kvinder til at blive ledere og afhjælpe dem selv som egen modstander?

- Netop det med dialog, og jeg synes, at coaching kunne være hjælp til at finde egne styrker og svagheder, og hvor man skal bruge sine kompetencer, man måske ikke lige vidst, man havde. Det gør en meget stærkere. Så personlig udvikling og kommunikation. Og det er vigtigt for alle. Det virker som om, at kvinderne er lidt mere fokuserede på det personlige, mens mænd er mere fokuserede på, hvordan han får løst en opgave. Kvinderne tænker det meget ind af, og vil gerne have det personligt.

Hvorfor tror du, at det er sådan?

- Kvinderne kan godt tænke lidt mere over, at de ikke vil fejle. Ikke fordi mænd ikke vil fejle, men de går ikke rundt og er nervøse over det hele tiden. Man går jo bare i gang.

Gør det det sværere at igangsætte kvinderne, eller give dem feedback end mænd?

- Det tror jeg ikke. Men man er nødt til at sige til sig selv, at man har behov for konstruktiv kritik. Det er ikke fordi folk ikke kan lide en, men man er nød til at få det, for at udvikle sig. Og jeg tror det med at skelne, hvornår man ikke får noget negativt af vide, og får noget af vide, som man skal arbejde med, men som nødvendigvis ikke er dårligt.

Oplever du det sådan?

- Ja, en gang imellem

Er det kun kvinderne der er sådan?

- Nej, men jeg tror bare, at kvinderne er værre til at gøre det. Jeg tror, at kvinderne gerne vil have, at alle skal kunne lide dem, og det indtryk har jeg ikke med mænd.

Hvordan har du fået det indtryk?

- I forhold til mig selv på et tidspunkt for et par år siden, og i forhold til nogle kollegaer jeg har snakket med i nogle studiegrupper, hvor vi har skullet evaluering til hinanden, så synes jeg, at nogle af de piger har været meget mere: "Hvad mener du med det?" og tager det meget personligt frem for at se på, hvad kan jeg bruge det til.

Gør man også det?

- De tager det ikke så personligt på samme måde.

Hvorfor

Måske viser de det bare ikke så meget som kvinderne, der har følelserne uden på. Det er okay at vise følelser engang imellem, men hvis man gør det hele tiden, så bliver medarbejderne usikre på, hvor de har en.

Bilag 8:

Deltransskribering af interview med Line

Person: Line

Alder: Slutningen af 30erne

Børn: To børn. Et i børnehavealderen og et i indskolingsalderen

Varighed af interview: 1 t 3 m.

Partnerstatus: Samlever

Karriere: Har været i samme organisation størstedelen af sin karriere. Mellemlider efter 2 år.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde og privatliv:

Hvad er dine arbejdstider?

- Jeg har en arbejdstid der hedder, at jeg skal være her 7 timer og 24 minutter, men jeg har ingen højeste eller laveste arbejdstid.

7 timer og 24 minutter?

- Jeg har 37 timers arbejdsuge, og jeg har betalt frokost. Men det er hvad det er på papiret.

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- Det er et godt spørgsmål. Jeg tæller ikke, men jeg er her nok en 8,5-9 timer om dagen.

Hvorfor så mange?

- Jeg har et job, der er meget afvekslende. Jeg har ikke et job, hvor det er de samme rutinearbejde, der kommer. I.e. at jeg har mange ting, som kommer ind fra højre af, som gør at jeg skal planlægge og agere anderledes. Og så har jeg nogen og 30 medarbejdere. Kombinationen af disse to ting gør, at bliver nød til at prioritere forskellige af og til i forhold til min tid.

Hvor meget indflydelse har du dit eget arbejdspress?

- Jeg har pæn stor indflydelse. Jeg kan vælge at gå hjem. Nu har jeg lige besluttet mig for i en periode, der går jeg tidligere. Så kan det være, at jeg nogle gange logger på derhjemmefra om

aftenen, når børnene er lagt i seng. Men jeg bestemmer selv, hvornår jeg kommer og går. Og arbejdspresset er op til mig selv.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Jeg har det okay med den. Jeg kan godt lide den. Jeg har det godt med at tingene ikke er stationære, og det er det samme hele tiden.

Hvorfor?

- Fordi det giver mig udfordringer, liv og energi. Og glæde og inspiration vil jeg sige. Det giver mig en masse muligheder for at tænke anderledes. Jeg ved med mig selv, at hvis jeg skulle sætte mig ned og bare lave det samme stykke arbejde hver dag, så ved jeg med mig selv, at jeg så går død. Så jeg bliver inspireret af det.

...

Hvordan synes du dit arbejde influerer dit privatliv?

- Jeg tror, at det i sidste ende giver mig energi og gejst. Jeg blev lige i morges bekræftet i nede i børnehaven, at jeg altid er så overskudsagtigt. Det giver mig energi, og er det der gør, at jeg er i balance med mig selv. Også når jeg har travlt.

Det var det positive. Er der noget negativt?

- Nej, for jeg har for mange år siden besluttet mig for, at jeg ikke ville tage arbejde med hjem. Så det er ikke sådan at jeg gider sidde og bruge tid på det hen over middagsbordet med manden. Både i forhold til at vi har hver vores præference i forhold til det. Det kan godt være jeg lige nævner, hvis noget har været træls, men det er ikke det, jeg vælger at bruge min energi på.

Lederjobbet & privatlivet

Hvordan har du fået det job, du har nu?

- Det gjorde jeg, fordi jeg havde ramt min endestation på det job, som jeg havde tidligere. Og jeg vidste på den lange bane, at så skulle jeg noget andet. Og så gik jeg i gang med at undersøge, hvilke muligheder der var i firmaet.

Så du har selv søgt jobbet?

- Ja.

Hvorfor gjorde du det?

- Det er fordi jeg havde de rette kvalifikationer, og fordi jeg havde noget at bidrage med i forhold til den arbejdsplads, som jeg er på i dag.

Hvordan vil du beskrive dine kvalifikationer set i forhold til at varetage dit nuværende job?

- På mange områder er jeg yderst kvalificeret, og så var der nogle områder, som var helt nye, hvor det har krævet, at jeg skulle lære nogle ting. Det er det der har gjort det udfordrende. Det at tilegne sig ny viden, og være med til at udvikle, når man først har fået fod på det eksisterende.

Hvorfor har du søgt arbejde på din nuværende arbejdsplads?

- Firmaet er ikke bare firmaet. Der er forskellige grene af det. Det her job er meget anderledes, end det jeg havde tidligere. På nogle områder er det selvfølgelig sammenligneligt, fordi jeg har med medarbejdere at gøre. Men det er fordi jeg tænkte, at der er nogle gode udfordringer ved det her job, og jeg trængte til et scenskifte. Og jeg vidste, at det var det her, som jeg skulle nu. Nu havde jeg udtømt det andet, som jeg synes havde været interessant, og havde været et job som havde udviklet sig i alle de år jeg havde været det.

Hvad gør det tiltrækkende at blive?

- Jeg tror i bund og grund, at det er det at det er uforudsigeligt pga. fusionen. Der kan også ske det, at noget af det vi sidder med bliver outsourcet eller andet på den lange bane, og der kan ske en masse forandringer, som jeg ikke ved. Men der har jeg det sådan, at tiden må visse, og så træffer jeg mine beslutninger ud fra det. Det kan også være at jeg i den sidste ende om x-antal år ikke er i firmaet længere. Det er også en mulighed, sådan som jeg ser det.

Så udfordringen og uforudsigeligheden er det, der gør det attraktivt for dig?

- Ja, og friheden til at kunne bestemme og være med til at træffe nogle af de her beslutninger. Fordi vi har et forholdsvist lavt hierarki, er man med til at træffe alle slags beslutninger – også på det strategiske niveau. Det sætter jeg pris på, at jeg kan være med til at påvirke den vej rundt, og være med til at kigge lidt i krystalkuglen og se, hvad bevæger vi os rundt i.

...

Variation er vigtig?

- Ja.

Hvorfor?

- Det giver mig energi. Hvis jeg hele tiden kører i det samme trummerum, så mister jeg kadencen i det.

Vil du gerne avancere til en højere ledelsesposition?

- Jeg har ikke nogen planer om det på nuværende tidspunkt, men jeg vil ikke sige det er udelukket. Jeg trives på det niveau, jeg er lige nu. Og nu kan man sige, at fordi vi har fået flere led, så er det at avancere blevet større i forhold til det. Det er ikke sådan, at jeg går og higer efter det. Jeg befinder mig rigtig godt på det niveau, som jeg har.

Hvorfor higer du ikke efter det?

- Ja, hvorfor gør jeg ikke? Det gør jeg nok ikke, fordi jeg synes, at det job jeg har nu tilfredsstillende behov, som jeg har her og nu i forhold til min familie og i forhold til det, som jeg får ud af mit arbejde. Så det er ikke sådan, at jeg går og tænker på, at nu skal jeg være X eller X.

Nu nævnte du at det passede i forhold til de behov, som du har med din familie? Hvad er det for nogle behov som en højere ledelsesposition ikke ville passe overens med?

- Det, som jeg kan se fra min position er, at et avancement kræver flere timer i døgnet. Og jeg har det sådan, at jeg også værner om min familie. Og tager en masse prioriteter i forhold til det. Så jeg ser ikke sådan, at det ville harmonere allerbedst lige nu, hvor jeg har små børn. Men det harmonerer med det job jeg har, og det er der mange andre der ikke forstår i forhold til, at vi faktisk sidder herinde i rigtig mange timer og nogen gange også bruger weekender på seminarer og sådanne nogle ting. Men det er det jeg kan, ved at jeg har en god ballast derhjemme i min familie, og vælger også at trække nogle prioriteringer i forhold til mine børn, i forhold til hvornår jeg er der.

Hvad mener du, der skal til for at avancere?

- Måske noget mere uddannelse på et højere plan, og så selvfølgelig viljen til at selv ville avancere til et højere plan. Vitterligt at det er et mål for mig.

Hvorfor tror du, at der skal mere uddannelse til?

- Jeg synes, at jeg kan se, at jeg mangler noget erfaring på noget tværgående i forhold til at skulle sidde i en anden position, end det jeg sidder med i dag. Man kan sige at jeg i dag sidder med et område, der selvfølgelig spænder meget bredt i forhold til det, men hvis jeg skulle tage min chefs job, så kommer det til at være meget på tværs, og der er kun få af mine kollegaer der laver det samme som mig. Der har mange forskellige roller, så det ville kræve nogle andre ting. Tænker jeg – uden at jeg egentlig har nærstuderet det.

Er mulighederne for at avancere de samme for kvinder, som de er for mænd?

- Det vil jeg mene, ja.

Hvorfor?

- Det synes jeg, at jeg ser. Vi har en del kvindelige chefer i firmaet. Dog ikke helt så mange, når man kommer helt op i toppen. Men vi har da nogle enkelte, og vi har fået flere, efter at vi fusionerede. Så set i forhold til det niveau hvor jeg er, så er vi faktisk forholdsvis rigtig mange kvinder. Så på den måde er vi lidt atypiske.

Hvorfor tror du, at der ikke er flere kvinder i toppen? At det tynder ud, jo højere man kommer op?

- Det er et godt spørgsmål. Det tror jeg i sidste ende kan være i forhold til prioriteterne. Hvad det er man prioriterer i forhold til sin familie.

Hvad ville det betyde i forhold til dit privatliv, hvis du avancerede?

- Det ville ikke betyde noget, hvis jeg ikke avancerede. Jeg har en god ballast, og det fungerer rigtig godt. Jeg har nogle velafbalancerede børn, som synes deres mor er der, når hun skal være der. Og planlægger også efter det. Jeg prioriterer at være der, når mine børn kræver det. Jeg har nogle stille og rolige morgener med dem, som jeg bruger rigtig meget energi på. Jeg vælger også at prioritere, at betale mig fra at få gjort rent og pudset vinduer, for så ved jeg, at når jeg holder weekend, så er det med børnene. Så er det kun at vaske tøj eller sådanne småting, som man sagtens kan gøre når børnene er lagt i seng eller om morgenen inden de står op. På længere sigt tror jeg ikke, at der er noget, der hindrer mig i det. Jeg ser det nok lidt som om, at når børnene bliver større, så kræver de mindre af en i forhold til at have dem frem og tilbage mellem skole og institution, og der vil de kunne klare sig bedre selv på nogle områder, set i forhold til hvad de kan lige nu. Så set i forhold til familien på længere sigt, så synes jeg ikke, at jeg har en udfordring der.

Hvad betyder det for dig, at din virksomhed er tilknyttet charter for flere kvinder i ledelse?

- Det betyder ikke alverden, og jeg har oven i købet været med i protokolnetværket. Jeg har sådan en indstilling, at det her, det er man selv herre over. Der er ikke forskel på, om jeg nu var en mand eller en kvinde. Jeg er selv herre over min egen situation og de prioriteter, ønsker osv. som jeg har. Så jeg synes ikke, når jeg kigger i forhold til charteret, at jeg kan se en ændring, ved at vi har været med i charteret. Der er stadig lige mange kvindelige chefer. Det er sådan min egen personlige holdning til det. Og når der er blevet udfordret i toppen omkring det at have flere kvindelige chefer, så bliver der gledet lidt af.

På hvilken måde?

- At man ikke rigtig træffer nogen beslutning om, hvad det er helt præcist, hvad man fra ledelsens side vil gøre for at have fokus på kvinder. Man har bare – i min verden – meldt sig ind i charteret, og så sætter vi lige vores fingeraftryk der. Nu har vi valgt at trække os delvist ud igen af i hvert fald protokoldelen.

Har du haft barselsorlov?

- Ja.

Hvad har det betydet for din karriere?

- Ingenting. Jeg var faktisk i den situation, at da jeg kom til der, hvor jeg skulle skifte job, der var jeg faktisk i det forløb, at jeg var ved at skulle være gravid. Jeg fortalte min nuværende chef, at hvis han ansatte mig til jobbet, så ville det betyde, at jeg inden for et halvt år ville

komme og fortælle, at jeg nok var gravid, og skulle være væk i et lille års tid. Så det har ikke betydet noget i forhold til det. Han ville have mig i forhold til de kvalifikationer, som jeg kom med.

Konflikter & Karriere

Oplever du nogensinde en konflikt mellem arbejde og privatliv?

- Nej

Hvorfor?

- For jeg synes, at jeg har en god balance. Jeg kan godt se, at jeg i min omgangskreds har nogen, der synes der kan være en konflikt. Men for mig er det vigtigt i forhold til hvilket netværk jeg har, og selvfølgelig min samlever. Om hans arbejdstider passer til mine, og vi kan få det hele til at hænge sammen. Det gør, at der er den her balance i det, så der ikke kommer konflikter ud af det.

Hvad gør du for at undgå konflikter?

- Det, jeg gør, er, at jeg mærker efter, når jeg kan mærke, at min søn har behov for at opleve, at det er mig der kommer og henter ham nede i børnehaven i stedet for hans far, og kommer tidligt og tager et par kammerater med hjem. Så er det det, som jeg prioriterer. Så har jeg friheden i det her job, så jeg kan skrive ind, at nu har jeg privat tid her. Og det er der ingen problemer i.

Og den frihed er meget vigtig?

- Ja. Fordi det er det der gør, at jeg kan have den balancegang i det.

Ville du være bange for at miste den balance, hvis du avancerede?

- Nej. Det kan jeg ikke se.

...

Har du oplevet at vælge mellem karriere og familieliv?

- Jeg tror ikke, at jeg har stået i den situation. Jeg ville selvfølgelig altid vælge min familie. Min familie er trods alt det vigtigste.

Er mellemliderrollen vejen til andre lederposter, eller har du nået dit mål?

- Det er jo helt klart steppet til at ville noget mere. Hvis jeg vil noget mere, så er det her steppet. Alt det, som jeg har lært undervejs, er da helt klart med til at påvirke, at jeg kunne få et andet job – både inden for og uden for firmaet.

Hvad betyder det for din lederrolle, at du er kvinde?

- Hvad betyder det? Jeg vil sige, at det betyder – i hvert fald for mit vedkommende – at jeg kan kommunikere anderledes, at jeg kan trænge igennem med nogle andre budskaber end mine mandlige kollegaer nogen gange kan.

Er der andre ting?

- Jeg har fokus på alle resultater – både de hårde og de bløde, hvor jeg nogle gange oplever, at mine mandlige kollegaer ikke har fokus på de bløde, som så gør at de nogen gange ikke kan levere de helt hardcore resultater, som de gerne vil, fordi det hænger sammen. Fokuserer man på det bløde, så får man også bedre resultater på det hårde, selvom det også er dem, jeg fokuserer på.

Er der noget som kvinder kan, som mænd ikke kan?

- Det er en floskel at sige, at kvinder kan multitasking i min verden.

Er der noget som mænd kan, som kvinder ikke kan?

- De giver bare slip, og så er de videre. Det tror jeg er sådan en klassisk ting.

Så mænd er bedre til ikke at lade sig tynge?

- Ja, eller ikke lade sig tynge af sådan noget fnidder fnadder. De er hurtigere videre.

...

Hvad er den største udfordring eller modstander for at kvinder kan nå et højere lederjob?

- Det er højst sandsynligt, at hvis man ikke har det der netværk. Den der ballast i sit private liv. Så giver det nogle udfordringer, at kunne få arbejdstiderne til at spille sammen. Specielt når man møder de her turbulente tider på sit job, hvor det kræver at man måske arbejder flere timer, end man har på papiret.

Er der andre ting?

- Jeg tror, at der nogle gange ligger den der i, at mænd har tilbøjelighed til at vælge en mand. De ville vælge deres buddy, mens kvinderne både ville vælge mænd og kvinder, hvis de sad i den situation. Der ville de kigge mere på helheden, og det er en af de ting som jeg har brugt lidt af min tid på at diskutere. Når man kigger på bestyrelsesarbejde, så bliver der skulderklappet. Når man søger jobbet på lige fod, så handler det mere om de kompetencer, som den enkelte har. Men i sidste ende kan det godt være den personlige præference hos den chef der sidder der. Om han vil have en kvinde eller en mand. Men det er ikke noget, som jeg har oplevet.

Hvem tager sig af det huslige derhjemme?

- Min husalf. Og så gør vi det i fællesskab. Jeg er så privilegeret, at min samlever henter børn og er i gang med at lave mad, når jeg kommer hjem. Og så har vi rengøringshjælp en 3-4 timer i ugen.

...

Afrunding

Ansætter du selv folk?

- Ja.

Når du ansætter folk, vurderer du så både sociale og faglige kompetencer?

- Vi gør det ud fra kvalifikationerne. Vi tester også folk. Og i næste omgang bliver det en sammenblanding. Fordi vi arbejder med selv bærende teams, har jeg også nogle medarbejdere inde over det. Så vi kigger meget på profiler og ser på, hvilken profil vi mangler. Er det en mand eller en kvinde. Og nu har vi hovedsageligt kvinder ansat, så mænd er faktisk en mangelvare. Så hvis jeg har en mand, der er kvalificeret til det og har bestået tests osv., og jeg kan se, at han har den rette profil i forhold til det, så er det helt klart at foretrække, for at få den her fordeling. For mig har en god fordeling af en medarbejderstab – ikke bare på køn, men også på alder – en meget stor vigtighed i forhold til sammenspil i et team. Og vi arbejder rigtig meget med teams, så det er en vigtig del for mig.

Hvorfor er den så vigtig? Du nævnte før, at der ikke var forskel på kompetencerne, så hvorfor er blandingen så vigtig?

- Det er det samme som hvis man tog en chefgruppe, der kun bestod af kvinder, i forhold til chefer generelt, så går der for meget hønsegårds fnidder fnadder i det i forhold til at være effektivt. Det er noget jeg arbejder med blandt mine medarbejdere. Jeg har det sådan meget, at det er svesken på disken. Fortæl hvad der er på hjertet, og er meget direkte.

Er det noget der kendetegner mænd? At de er mere direkte?

- Ja, og så lader de den ligge. Når det er sagt så er det det, og så er vi videre. Lad os snakke om det og så lukke ned, og så er vi videre, i stedet for hele tiden at kigge tilbage. Det tiltaler mig ikke, og det tiltaler faktisk heller ikke medarbejderne, når det kommer til stykket, når man spørger ind til det. Det giver dem ingenting.

Er det lettere at arbejde sammen med mænd, når du nu nævner fnidder blandt kvinder?

- Det er vidt forskelligt. Det er lige så forskelligt som der er mænd og kvinder. Der er nogen kvinder, der er gode til det, såvel som der er mænd, der lige kunne stikke en finger i jorden inden.

Hvad kunne hjælpe dig til at blive en bedre leder? Eller avancere?

- Vi har vores eget før-lederkursus, hvor medarbejdere med potentiale kan blive trænet.

Så det er udfordringer og udvikling?

- Ja. Lige præcis

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Ingen vil jeg sige. Jeg har ingen personlige problemer med at blive lyttet til, hørt eller skabe resultater.

Du oplever ingen forskel mellem dig og mandlige ledere? Det er samme behandling?

- Ja. Jeg synes, at jeg tit har set, at hvis man ser en jobannonce, så vil en kvinde sige, at jeg har ikke lige alle de kompetencer, der skal til, mens en mand bare vil sige, den søger jeg, og så tager vi den herfra. Det er hvad jeg hører og oplever, og der kan sagtens være en forskel.

Så du oplever at kvinderne er usikre på egne kompetencer, og mændene måske lidt for sikre?

- Jeg tror bare, at kvinder generelt er mere realistiske omkring deres egne kompetencer, mens mændene bare smører på. Alt efter hvad der bliver kigget på, så tror jeg generelt kvinder er mere ærlige omkring, hvad de kan. Jeg tror, at det er det sælger-gen der ligger i mænd. Om man så kalder det usikkerhed hos kvinder, det er så hvad der ligger i det.

Bilag 9:

Deltransskribering af interview med Jasmin

Person: Jasmin

Alder: Midten af 40erne

Børn: Tre børn, hvor af to ikke børn hjemme og en er indskolingsalderen.

Varighed af interview: 46 m.

Partnerstatus: Gift.

Karriere: Har været i samme organisation hele af sin karriere. Mellemlider over ti år.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde og privatliv:

Hvad er dine arbejdstider?

- Det er forskelligt. Det er heldigvis dejligt frit, så det ligger jeg i forhold til det der hjemme. Vi skiftes til at aflevere og hente, så det er at jeg henter, så tager jeg tidligt af sted herud, og er her mellem 7-7.30 og tager herfra, afhængig af hvordan møderne passer, mellem 15-15.30. Når jeg afleverer, er jeg begyndt faktisk at kunne komme lidt tidligere, for hun kan selv cykle lidt af vejen, så afhængig af trafikken er jeg her ca. 8.30, og går ved 16 tiden. En dag om ugen har vi en lukkevagt herude, og det behøver ikke være os selv, men vi skal sørge for at huset herude bliver lukket. Det er omkring 16.30, så det er ikke sent.

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- Det har jeg ikke regnet ud.

Mere eller mindre end du skal?

- Jeg har ikke nogen højeste arbejdstid, men jeg vil ikke tro, at jeg bruger mere end 37-40 timer herude og så lidt derhjemme.

Hvor meget indflydelse har du dit eget arbejdspress?

- Det synes jeg, at jeg har rig mulighed for. For at sige fra, hvis der er noget jeg ikke kan, og selv sige fra.

...

Lederjobbet & Privatlivet

Hvordan tror du, at du har fået det job, du har nu?

- Her er det fordi jeg har nogle kompetencer, som man har brug for herude. Derfor blev jeg spurgt, om jeg ville hertil.

Og mellemliderjobbet?

- Det tror jeg fik, fordi jeg viste interesse for det og gav udtryk for, hvad jeg gerne ville. Jeg har altid været meget fagligt aktivt, og det har givet mig meget personlig udvikling. Og jeg tror, at hvis man sætter sig for noget – det ved jeg, og har erfaring med – så skal man nok også opnå det. Jeg har ikke gået efter stillingen som sådan, men bare vist interesse, og gerne være med i nogle ting, være stedfortræder osv. Det har jeg også sagt til mine chefer osv.

Søgte du jobbet eller blev spurgt?

- Jeg blev spurgt. Det blev jeg også denne gang, og det er der forskellen mellem mænd og kvinder ligger faktisk i nogle af de undersøgelser, som jeg har set.

Hvordan vil du beskrive dine kvalifikationer set i forhold til at varetage dit nuværende job?

- Jeg er utrolig god til at planlægge og koordinere ting, og få overblikket over, hvis der er en masse bolde i luften. Det er jeg enormt god til. Og at motivere og få rost medarbejderne, fordi jeg har det overblik.

Hvorfor har du søgt arbejde på din nuværende arbejdsplads?

- Fordi det var nemt, fordi jeg kendte til det. Men det er efterhånden blevet til, at jeg synes det er enormt spændende, fordi jeg synes, at jeg har fået lov til rigtig mange ting, fordi jeg har fortalt, at jeg gerne vil være med i det og det og det, og simpelthen fået lov til det. Herude har jeg i min stillingsbetegnelse en eller anden funktion, men jeg får også lov til utroligt mange andre spændende ting, og det er derfor jeg er blevet her.

Hvad gør det tiltrækkende at blive?

- Nogle gange kunne jeg godt havde haft lyst til at prøve noget andet afhængig af, hvem der lige har været herude og sådanne ting. Så har jeg også tænkt på de arbejdsforhold, som jeg har her, netop med den frie arbejdstid, og der tænker jeg – uden at vide om det er sådan – at det lyder som om, at andre arbejder mange flere timer, og det har jeg ikke lyst til, fordi det betyder rigtig meget for mig at have balance. Jeg har også brug for mit familieliv. Det betyder meget for mig.

...

Så udfordringen og uforudsigeligheden er det, der gør det attraktivt for dig?

- Ja, og friheden til at kunne bestemme og være med til at træffe nogle af de her beslutninger. Fordi vi har et forholdsvist lavt hierarki, er man med til at træffe alle slags beslutninger – også på det strategiske niveau. Det sætter jeg pris på, at jeg kan være med til at påvirke den vej rundt, og være med til at kigge lidt i krystalkuglen og se, hvad bevæger vi os rundt i.

...

- Der skal ske noget nyt. Hvis det bare går op i drift, så dør jeg. Det er bare ikke mig, og det var også derfor at jeg sagde ja til det her job, da de ringede mig op omkring det.

...

Vil du gerne avancere til en højere ledelsesposition?

- Nej. Jeg vælger selv advancement fra, fordi jeg ikke ønsker at arbejde flere timer. Det tror jeg ikke, at jeg kan undgå, hvis jeg skal avancere. Så lige nu som min situation er, hvor min datter har den alder, som hun har, så vil jeg ikke. Men det kunne jeg godt tænke mig det på sigt.

Har du hvad der skal til for at avancere?

- Ja.

Hvorfor?

- Når jeg ser på nogle af dem, som har avanceret eller på min egen chef, så mener jeg godt, at jeg kunne varetage sådan en funktion. Altså har kompetencerne til det.

Er mulighederne for at avancere de samme for kvinder, som de er for mænd?

- Ja, det vil jeg tro. Det tænker jeg ikke over. Jeg tænker ikke selv personligt på, om det er en forhindring for mig, eller om jeg har sværere vilkår end andre, men jeg har heller ikke forsøgt at søge det. Nu har jeg ikke været på det niveau, men jeg har ikke tidligere oplevet problemet med forskel mellem mænd og kvinder på det niveau, som jeg har nu. Så det tror jeg ikke. Det ved jeg faktisk ikke.

Hvad betyder det for dig, at din virksomhed er tilknyttet charter for flere kvinder i ledelse?

- Jeg vil tro, at det er derigennem at jeg også er med i et kvindenetværk. Det handler jo også om at få flere kvinder i topledelse. Derigennem bliver der også lavet nogle undersøgelser osv. Så sådanne nogle muligheder som det. Derudover ved jeg, at man i organisationen gerne vil gøre meget mere for at få flere kvinder ind i ledelsen, og det kan jeg også se i de ting, som jeg læser, at de opfordrer kvinder til at søge ind i ledelse.

...

Konflikter & Karriere

Hvad gør du for at undgå konflikter?

- Jeg har før fået mine store børn til at hente, og så snakker vi godt med de andre kammerater enten på vejen, fordi vi bor i et boligområde med en masse børn, eller klassekammerater hun kan tage med hjem, eller familie. Det er ikke så tit.

Hvad gør arbejdspladsen for at forhindre konflikter?

- Så hjælper vi hinanden, for der kan sagtens være nogle... Det er ikke så tit vi har sådan nogle fastlåste ting, men der bliver virkelig taget hensyn i forhold til afholdelse af møder sent, hvis der er nogen der har problemer. Så må man rykke mødet eller holde det før, og det er aldrig et problem, synes jeg.

Er der noget du ønsker de kunne gøre?

- Nej. Det gør de allerede.

Hvor vigtig er lederrollen for dig?

- Det er også vigtigt. Det er også en del af mig. Jeg tror det ville være perfekt, hvis jeg arbejde 6 timer som leder, og så resten til familien, for det er også vigtigt for mig. Jeg kan godt lide at bage, indrette eller sådan nogle ting. Så begge dele betyder meget for mig, men hvis jeg skulle vælge, så ville jeg vælge min familie. Så man kan sige, at den uanset hvad ville være førsteprioritet.

Har du oplevet at måtte vælge mellem karriere eller familieliv?

- Jeg har aldrig stået i en situation, hvor det virkelig går i knas inden i mig i forhold til at vælge mellem familie og arbejde. Det kunne det godt før, da jeg ikke var leder, men ikke efter jeg er blevet leder. Det har givet mig større frihed til at få tingene til at hænge sammen.

Hvad betyder det for din lederrolle, at du er kvinde?

- Hvis jeg ser på mandlige kollegaer, så tror jeg generelt – og det er virkelig en generalisering, at kvinder er mere omsorgsfulde i forhold til os medarbejdere og sådan noget. Men det kan selvfølgelig have nogle andre udfordringer i forhold til nogle beslutninger der skal tages eller lignende. Der kan det godt være nemmere hvis man er mand, hvis man ikke har det samme i forhold til at tage beslutninger. Men nu er vi jo blandet herude.

Du oplever ikke andre forskelle?

- Så kan der sagtens være forskel på, om man synes, at man har en forpligtelse i forhold til børn og hjemmet. Der kan der sikkert også være en forskel. Det kan jeg forestille mig.

Er der noget som mænd kan, som kvinder ikke kan?

- Måske er de bedre, fordi de ikke føler samme forpligtelse. Altså gode til at lukke ned og fokusere på, at det nu er det her, som det handler om. Så kan det godt være at kvinden giver sig nogen gange i forhold til hjemmet. Men jeg oplever en meget god fordeling derhjemme.

...

Afrunding

Hvad er den største udfordring eller modstander for at kvinder kan nå et højere lederjob?

- Jeg kan kun snakke for mig selv, og nogle af dem, som jeg er sammen med. Og der kan jeg godt se, at det der med, at man har små børn og til en vis alder, at der kan det godt være svært. Nogle gør det jo, og giver sig selv. Så kan man kalde det et offer. For mig ville det være et offer af noget, som jeg ikke er villig til at ofre, for at få den stilling. Så jeg tror måske ikke, at det er muligt at sidde på sådan et niveau uden at ofre, fordi der skal noget til. Så skulle man dele stillingen og være to direktører. Det har jeg lige læst om i et blad, og så kan man måske gøre det. Jeg tror, at det er svært at være på et højere niveau uden at sige, at så går der noget fra familien. Og det er jeg ikke interesseret i, og derfor har jeg også valgt, sådan som jeg har. I hvert fald lige nu. Det kan jeg mærke med mig selv. Jeg ved, at det sagtens kan blive anderledes, når mine børn ikke er så meget hjemme og mere ude. Så vil jeg gerne give noget mere til mit arbejde

Er der andre ting?

- Jeg gør ikke. Der er nogen der siger at det, jeg siger, er noget pjat. Men jeg kan kun tage udgangspunkt i mig selv, og jeg vil ikke mens de er små.

Arbejde din egen chef så meget mere end dig?

- Ja, det tror jeg hun gør. Min chef arbejder mere hjemme, og er her også nogle flere timer end jeg er. Det er det jeg ser.

Hvem tager sig af det huslige derhjemme?

- Det deles vi om. Der er nogle få ting som jeg gør, som han ikke gør. Vi deles om at handle, deles om at hente børn, og så er der nogle særlige ting, som jeg gør, så som at skifte håndklæder, sengetøj osv.. Og så har jeg også, fordi min mand ikke er særlig handy, ansvaret for huset. Nu er det meget, meget nemt, så det er ikke det store. De der ting, som man typisk kalder kvindeting, de er sådan set meget ligeligt fordelt.

...

- Jeg vil gerne købe rengøringshjælp derhjemme, men det vil min mand ikke. Han synes, at det er spild af penge.

Hvorfor vil du gerne det?

- Det er fordi, at jeg synes det er spild af min tid – og det foregår jo i weekenden, som jeg lige så godt kunne bruge på noget andet.

Ville du hellere være på arbejde end at gøre rent?

- Nej, det tror jeg faktisk ikke, at jeg ville. Jeg vil hellere bruge tiden med min familie.

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Jeg tror, at det er dilemmaet, når man har små børn, at få rollerne til at hænge sammen. Work-life balance og alt det der. Det tror jeg.

Hvad med kvinden selv og syn på egne muligheder?

- Det har jeg ikke mødt, så det kan jeg ikke udtale mig om. Jeg har altid følt, at hvis jeg ville noget, så kunne jeg sagtens gøre det. Jeg synes faktisk ikke, at jeg har tænkt på, om andre ikke har den indstilling. Det har jeg ikke rigtig mødt. Men hvis man ikke tror på det eller går efter det, så får man det heller ikke.

Hvad kunne hjælpe kvinder som dig og andre frem?

- Meget af det handler om at byde ind på det, som man gerne vil være med til. Sig det til sin chef og til andre. Tal om det. Fortæl det. Det tror jeg er det, som har bragt mig dertil, hvor jeg er i dag. Simpelthen at byde ind og spørge, om jeg ikke kunne få lov til at være med i det osv. Det er den måde jeg har gjort det, og man kan sikkert også gøre det på andre måder. Eks. at gå målrettet efter det. Det har jeg bare aldrig gjort. Jeg har bare set, hvor der har været nogle muligheder, og så budt ind på dem.

Så det, der kan hjælpe kvinderne er, at de hjælper sig selv?

- Ja, det er altid en god måde at gøre det på.

Bilag 10:

Deltransskribering af interview med Ida

Person: Ida

Alder: Starten af 40erne

Børn: 1 barn i indskolingsalderen, og 1 barn i børnehave.

Varighed af interview: 49 m.

Partnerstatus: Gift

Karriere: Længere videregående uddannelse. Har været flere andre steder før nuværende.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & privatliv

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- 45 timer i snit.

Mere eller mindre end du 'skal'?

- Mere.

Hvorfor?

- Fordi jeg simpelthen ikke kan nå det på de timer der er.

Hvor stor indflydelse har du på dit eget arbejdspress?

- Jeg har noget indflydelse på det. Nogen gange er det også det, at når man siger, at man har for mange opgaver, så får man af vide, at man må prioritere nogen af dem ned. Det synes jeg er rigtig svært, fordi det er sjældent at der følger en anvisning med omkring, hvilke ting jeg så skal lade være med at gøre. Der tror jeg, at jeg er fuldstændig traditionelt har det sådan som mange kvinder har det. At det, der ligger på ens bord, skal man tage sig af. Og jeg tager mig helt sikkert også af for meget af det.

Hvad gør du så?

- Jamen, dels bliver jeg nogle gange stresset over det, fordi jeg tager det med hjem og spekulerer meget over det. Og så er det også et job, hvor der jævnt hen opstår uforudsete ting, fordi mellemledere arbejder med mennesker, og nogen gange sker der noget med mennesker,

som man ikke havde planlagt skulle ske den dag, men som tager 4 timer. Og de 4 timer er gået fra de timer, som jeg havde planlagt til noget andet. Også fordi jeg arbejder med X, og de opstår hele tiden uden man har bedt om det, og så tager det også 4 timer.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Det har jeg i perioder haft det svært med, og har følt mig meget slidt af det, fordi jeg synes, at det har været meget grænseløst. Jeg arbejder tit sammen med folk i udlandet, så jeg har tit behov for at tale med dem om aftenen, fordi det først er der de er stået op. Eller tidligt om morgen, fordi de skal i seng. Jeg taler også tit med folk i weekenden. Så jeg synes helt klart at det slider på den måde, at jeg har svært ved at holde rigtigt fri.

Hvad betyder det for dig?

- Det betyder at jeg synes, at jeg er splittet mellem, hvor jeg synes, at jeg er henne. Om jeg er på arbejde, eller om jeg er hjemme med min familie.

Og i praksis?

- I praksis giver det fra tid til anden sådan nogle stresssymptomer. Sådan helt fysiske eller psykiske stresssymptomer. Sådan helt klassiske som lidt uforklarligt ondt i ryggen, eller lidt uforklarligt ondt i hovedet, og så er det egentlig overanstrengelse. Det kan også i perioder gå ud over min familie, fordi jeg kan blive enormt vred på dem over, at jeg ikke rigtig selv kan finde ud af at være til stede.

...

Bruger du arbejdstid til at ordne private ting?

- [...] Måske mere et kvarter om dagen eller noget i den stil.

Er det okay?

- Med min arbejdsgiver? Jeg har aldrig hørt noget om det. Det er der ikke nogen der tjekker, vil jeg så sige. Det er egentlig lagt meget åbent an, og dit ansvar er, at du arbejder 37 timer om. Nogle gange er det lidt mere, og det skal du så sørge for at udligne, når du har mulighed for det. Omvendt holder jeg aldrig frokostpause, og jeg går aldrig i kantinen, sidder en halv time og spiser frokost. Det synes jeg, at jeg har svært ved at nå.

Hvad gør du så?

- Enten spiser jeg ved min plads. Det gør jeg rigtig tit. Ellers så ... Det er egentlig det jeg gør.

Hvordan influerer dit arbejde dit private liv?

- Dels at jeg har en del samtaler med min mand om sådan nogle arbejdsmæssige problematikker. Og jeg vil også sige at i en periode, hvor jeg var rimeligt stressplaget, der har det også gået ud over min mand især, som har synes at det var meget hårdt at være vidne til at se, at det sled meget hårdt på mig.

Lederjobbet & privatlivet

Hvorfor har du søgt det job som mellemlider, som du har nu?

- Det havde jeg faktisk meget lyst til efter at have været X i mange år. Så gik jeg og tænkte, hvorfor gør de lige sådan og sådan dem, der er mine ledere. Det ville jeg kunne gøre bedre.

Og hvorfor tror du, at du fik det her job?

- Det var der nok også nogle andre, der tænkte jeg kunne gøre godt. Den ene del af forklaring var, at jeg faktisk havde lyst til at prøve kræfter med det. Jeg synes, at det kunne være spændende at prøve og sidde i den rolle og fordele, inspirere og motivere osv. Og så også nogle faglige ting med den faglige ballast jeg havde, hvor jeg synes, at det kunne være spændende at være den der udstak nogle linjer osv. Grunden til jeg fik det var helt klart en kombination af min egen faglig og de ting, jeg selv står for på den måde, og de visioner jeg havde for jobbet.

Hvordan vil du beskrive dine egne kvalifikationer i forhold til varetagelsen af dit nuværende job?

- Jamen, jeg synes som udgangspunkt, at jeg har den faglige ballast, som jeg skal bruge. Jeg synes, at jeg manglede nogle ledelsesmæssige værktøjer især i starten. Jeg har fået noget efteruddannelse og noget coaching undervejs, men faktisk for sent i forhold til at da jeg fik jobbet, der vidste man faktisk godt at jeg havde en vanskelig medarbejdergruppe.

Hvad betød det i praksis?

- Det gav mig en hel masse frustrationer og nogle voldsomme konflikter, som jeg stod i at skulle løse, uden jeg faktisk havde ret meget begreb om dels, at det var meget normalt for en mellemlider at havne i den situation jeg var i, dels havde nogle værktøjer til at holde det nok ude i strakt arm.

Hvad gjorde din arbejdsplads for at afhjælpe dette?

- Da jeg kom og sagde, at jeg havde brug for hjælp til det, så fik jeg også lov til at købe hjælp. Altså coaching hjalp til at komme igennem det. Men der synes jeg faktisk, at der ligger et ansvar der blev forsømt inden det blev så problematisk, som det faktisk endte med at blive.

Så de ventede på at du kom og bad om hjælp?

- Ja.

...

Hvorfor har du søgt arbejde hos din nuværende arbejdsplads?

- Det gjorde jeg i sin tid fordi, at jeg synes det var et sted, hvor virksomhedens profil passede med min profil. Altså nogle værdier. Et værdifællesskab.

Hvad gør det attraktivt for dig at blive i virksomheden?

- I høj grad stadig værdierne. Jeg har undervejs i de to år, hvor jeg har haft det her mellemliderjob overvejet, om det simpelthen var prisen værd, for jeg synes at det har været meget hårdt undervejs. Jeg synes på den anden side af vægtskålen, at jeg har lært rigtig, rigtig meget om mig selv og hvad jeg også kan finde ud af. Og jeg synes også, at jeg skylder mig selv at gå et stykke og finde ud af, om jeg ikke kan have en lettere vej i den her slags funktion. Men jeg synes også at det er rigtig hårdt.

På hvilken måde?

- Mest nedslidende i mit hoved. Jeg tænker meget over, om jeg gør det godt nok, og at det simpelthen fylder for meget, fordi mange af konflikterne og ting der ikke lykkes fylder for meget i forhold til de ting der lykkes. Og det er nogle af de ting, hvor jeg føler mig meget dårlig klædt på til at løse. Som jeg startede med at sige til dig, så kan man kigge på en lang liste af opgaver – og det vil man altid kunne som mellemlider eller leder, og listen er aldrig færdig, og det var jeg får dårlig klædt på til.

Hvad kunne din arbejdsgiver have gjort for at afhjælpe det?

- Der tror jeg, at jeg ville have brug for et mere ledelsesmæssigt forum, hvor man kunne drøfte den slags ting ved at være leder.

Altså en form for netværk?

- Ja. Og den slags netværk forsøger man at skabe i virksomheden via lederkurserne, som man har kørt i nogle år. Jeg synes i praksis, at de netværk er lidt svære, fordi de er bygget op om, at man kommer fra forskellige afdelinger. Og jeg synes, at det er svært at presse det ind i en i forvejen tæt pakket kalender, hvor jeg egentlig også gerne selv vil ligesom gå foran med at gøre det, men de chefer jeg arbejdede sammen med til dagligt ville være et meget bedre forum, for så krævede det ikke endnu en opgave.

Hvad er den største forskel på at være her set i forhold til tidligere arbejdspladser?

- Den største forskel i forhold til at være mellemlider er, at responsen på mit arbejde er meget mere diffus. Da jeg var fagmedarbejder eller specialist, eller hvad man skal kalde det, der fik jeg hele tiden en meget kontant måling på at det var en god opgave, det var en dårlig opgave osv. Her kan der gå meget lange perioder, hvor der ikke er nogen der siger noget. Og ens medarbejdere kommer typisk ikke og siger, at hold op hvor er det fantastisk dejligt, at du sørgede for, at jeg kom på kursus i næste uge, for det forventes og det er fair nok. Noget jeg synes tæller ned er, at succeskriterierne er diffuse i den her type af job og responsen er diffus.

Hvad betyder det for dig?

- Det betyder at jeg bliver usikker på, om jeg gør det godt nok.

Og hvad gør den usikkerhed?

- Det bliver jo i perioder i hvert fald en psykisk belastning, fordi jeg kommer til at sætte spørgsmålstejn ved mine egne kompetencer.

...

Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner?

- Ja. Nogen gange tænker jeg faktisk, at det ville være nemmere at rykke trinnet op end at være mellemleder.

Hvorfor?

- Fordi jeg tænker, at så er man netop løftet af flere af de der mere praktiske opgaver, der bare vælter ind over mit bord. Du ved godkendte folks arbejdstidsskemaer, planlægning af ferier osv. Nogle gange tænker jeg, at der må være større frihed ved at tænke mere strategisk, og kunne lægge tingene længere nede i systemet. Omvendt er jeg i tvivl om det. Jeg vil i hvert fald ikke gøre det, før jeg er sikker på, at jeg er bedre til at lægge det fra mig.

På hvilken måde?

- At jeg faktisk også er i stand til at kunne gå hjem og holde fri fra det.

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- Jeg tror faktisk at tingene hænger meget fast sammen hele fødekæden rundt. Jeg tror, at hvis jeg nu gerne ville avancere – og det skal først og fremmest starte i mig med, at jeg tager den beslutning om at ville det og sige, at jeg faktisk synes det er fedt nok at træffe de her beslutninger, og jeg skal ikke længere bruge så lang tid på at tænke over om de er rigtige eller forkerte – så tror jeg egentlig der vil være muligheder for det.

Er det noget du har oplevet hos andre?

- Jeg kan i hvert fald se, at dem der avancerer hurtigt, er gode i den øvelse, hvor de siger, at så gjorde jeg det og det var rigtig godt. Altså er gode til at sige: Prøv at se de mange gode ting jeg har nået, og gode til at nedtone de ting, som de ikke har nået eller som ikke er lykkedes.

Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd?

- Ja, hvis man kan gøre sådan, som jeg lige sagde. Jeg tror, at avancement afhænger meget af, at man kan arbejde i det der mønster, hvor man hele tiden kan fremstille sig selv som en der gør en forskel og er en succes. Så på den måde er avanceringsmulighederne ens for mænd og kvinder. Jeg tror så, at for en bestemt type af mennesker – og det kan godt være at der er flere kvinder blandt den type end mænd – der er det faktisk sværere at gøre det, fordi man er for, hvis man skal sige det positivt, samvittighedsfuld eller lader sig tyngde for meget af ansvar. Tænker for meget over ansvar.

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerede?

- Arbejdstidsmæssigt og i forhold til hvor meget mit arbejde fylder, der tror jeg ikke det ville betyde noget rigtigt, eller være den store forskel. Egentlig har jeg i en del år haft et arbejde, der har fyldt meget, og som min familie til en vis grad har måttet indrette sig efter i forhold til rejser og andre ting. Så det tror jeg ikke.

Hvad betyder det for dig, at din virksomhed er tilknyttet charter for flere kvindelige ledere?

- Det synes jeg egentlig er positivt, at virksomheden har taget det valg, at vi mener mangfoldighed i ledelse betyder noget for os.

Hvorfor?

- Fordi jeg synes det vidner om en eftertanke i forhold til at sige, at hvis man gerne vil have det bedste ledelsesmateriale, så skal man kigge så bredt som muligt. Og så kan det godt være at man ikke vælger 50 % kvinder og 50 % mænd, men at man prøver at åbne op for, om der er noget der gør, at man vælger det ene eller det andet køn.

...

Konflikter & karriere

Du nævnte tidligere nogle konflikter mellem arbejde og privatliv – hvordan håndterer du de konflikter?

- Der er jeg faktisk i et forløb, hvor jeg ved hjælp af en coach faktisk taler meget om de ledelsesmæssige ting, for at blive bedre til dem, men at den anden del af det arbejde handler om, hvordan jeg bedre rummer begge sider, så jeg også rummer min familie, som nok er dem der har været nedprioriteret på bekostning af arbejdet i nogle år.

Og det betyder for dig?

- Jamen, det er jeg utilfreds med. Det er jeg utilfreds med på den måde, at når jeg er hjemme, så vil jeg gerne være til stede. Det kan godt være at telefonen er der og kan ringe, men jeg vil gerne give den telefon mindre opmærksomhed indtil den ringer. Det er ikke sådan at jeg fortryder mine valg på den måde, for eksempel at jeg har holdt kort barsel, for jeg kan se, at jeg har nogle veninder der har holdt maksimal barsel hver gang, og der kan jeg se, at det har haft en pris som de bagefter er enormt vrede over.

Hvilken pris?

- Der er nogen hvis karriere simpelthen er sat i stå, fordi de har endt med at være i samme funktion og på samme arbejdsplads i meget lang tid, og hvor de så direkte får af vide, når de går ud over søger et nyt job, at der kan man ikke direkte se af deres CV, hvad det er de kan.

Hvad gør arbejdspladsen for at afhjælpe konflikterne?

- Jeg vil tro, at min arbejdsplads selv vil sige, at der er ret gode frihedsforhold. Vi har eksempelvis orlovsordning, fine muligheder for nedsat tid og andre ting, som man kan bede om. I praksis er det i hvert fald for nogle af os sværere at gøre det. Jeg kan eksempelvis hvert år se, at når jeg kommer til april, så er der ferie som jeg ikke har brugt. Og jeg bliver faktisk også ked af det hvert år, for den ferie skulle jeg have brugt med min familie, men der er hvert år 5 eller 7 eller 8 dage jeg ikke har brugt.

Hvad betyder det?

- Jamen, det betyder at der er noget frihed, som jeg egentlig har og ikke er betalt for at være her, men hvor jeg egentlig har været her.

Hvad ville du ønske din arbejdsplads gjorde?

- Jeg tror en del af det, det er man selv nødt til at gøre. Men på en måde synes jeg, at hele den familie og arbejdslivsdiskussion gør det svære, fordi lige nu er der også et ideal om, at det fremstilles som om at man kan nøjes med at arbejde 30 timer, og så får man også en super karriere og holde en hel masse fri med sine børn. Og det bliver næsten endnu mere et pres. Og den diskussion – jeg ved ikke om det er min arbejdsplads eller hvem der skal åbne for den, den kunne jeg godt tænke mig. Og kan man gå på arbejde 40 timer om ugen, og stadig være en fin nok mor og veninde i de timer, der er tilbage? Altså, jeg synes, at de idealer der opstilles gør det endnu sværere.

Hvem opstiller idealerne?

- For mange kvinder bliver de opstillet af de blade man læser, de film man ser, de idealer kvinder opstiller for hinanden. For at vende tilbage til den førnævnte veninde, som i dag er sådan rimelig forbitret over al den barsel hun har holdt, hun har selv båret rimelig meget til det bål ved at insistere på, at børn skulle hentes kl. 15 senest i institution hver dag, maden skulle laves fra bunden hver dag. Altså nogle super hårde krav og på en måde kommer det til at lyde sådan ugeblads plidder pladderagtigt, men jeg tror, at mange af de ting rodfæster sig dybt i en. At man kommer til tænke: Gud nej, der var også det år jeg ikke kom, da min søn skulle gå Lucia, for den dag havde jeg lang vagt. Eller der var også det forældremøde jeg ikke kom til, fordi der skulle jeg på arbejde. Og mine de er der tit i den sidste halve time. Og jeg kommer tit og henter dem, når der er et kvartet tilbage af åbningstiden. Og jeg prøver bare at sige, at sådan er det bare, og det er ikke dårligt eller væmmeligt for I er sammen med nogen i godt kan lide, og vi går sammen hjem bagefter, men jeg kan også godt mærke den anden.

Er der så et valg mellem familie og karriere – er de uforenelige?

- Jeg synes ikke, at de skal være uforenelige, og jeg prøver også at sige til mine egne medarbejdere, og være meget åbne over for, hvis de kommer og siger, at den dag vil jeg meget nødtigt, for der har min søn fødselsdag eller noget andet. Det synes jeg faktisk, at jeg er rigtig god til. Jeg er dårligere til at give mig selv lov. Jeg synes jo ikke, at det er uforeneligt, for jeg har jo en familie, men jeg synes at det er svært det der med, at være til stede i begge rum på samme tid. Der synes jeg, at det går ud over familien.

Hvordan ser du dig selv mest – kvinde, mor eller leder?

- Jeg ser mig selv som en blanding af de ting. Nok egentlig splittet imellem alle de ting, for jeg synes aldrig, at jeg lægger noget af det helt fra mig. For jeg er jo også mor, hvis jeg er her, og jeg har jo også nogen gange mine børn med på arbejde, hvis de er syge, selvom det så er næsten endnu mere stressende, for så skal man også huske, at de også skal have det hyggeligt, men det er også ret fedt på en måde. Jeg synes, at det er svært at ligge nogen af rollerne helt.

Du har ikke overvejet at blive hjemme, hvis de er syge?

- Tænk, det har min mand også spurgt om. Det er faktisk meget sjældent at jeg bliver hjemme, hvis de er syge. Jeg kan se andre chefkollegaer – både mænd og kvinder, som gør det og ringer rundt og siger, at det møde vi skulle have haft i dag, det aflyser jeg, for jeg har sygt barn. Jeg synes tit det er svært, for jeg har lovet andre at møde op. Så tit så må man sige, at så har min mand blevet hjemme, eller også har vi ringet til vores forældre, eller også så har vi – som vi nogle gange gør – delt dagen, så der er en der bliver hjemme til frokost, og så kommer den anden hjem derefter.

Har du oplevet at måtte vælge mellem karriere eller familie?

- Nej. Ikke på den måde sådan definitivt. Men i situationer og det plager mig faktisk en hel del. Sidste år havde jeg en ambition om, at jeg skulle med min søns klasse på hyttetur, og det kom jeg ikke, for jeg skulle arbejde. Det er jeg faktisk stadig ret ked af. Så for nylig skulle han optræde med en musical på skolen, som faldt sammen med en afslutning for en anden kollega her, som jeg på en måde synes, at jeg skulle gå til, men der valgte jeg musicalen. Og det har jeg det faktisk rigtig godt med, fordi jeg kan godt sige til mine børn, at de er vigtige, men hvis jeg aldrig viser det, så kan det også være det samme. Og nu har jeg faktisk samme problematik med overnatningsturen, der igen i år ligger på nogle datoer, hvor det måske er lidt trælst, men hvor jeg prøver at samle kræfter, så jeg kan beslutte at tage med på overnatningsturen.

Hvorfor valgte du ikke at tage med sidst?

- Det var fordi, at der har jeg åbenbart vurderet, at det var så vigtigt at jeg var til stede her, at det kunne jeg ikke sætte en anden til, og derfor blev jeg her.

Er mellemliderrollen vejen til andre lederposter?

- Det ved jeg ikke om den er. Det er jeg i tvivl om den er. Jeg tænker nogle gange, at det havde været lækkert at have et arbejde, hvor jeg havde fri, når jeg gik hjem. Så kunne jeg være ordentlig til stede og ikke tænke over noget, som jeg skulle tage stilling til lidt senere. Så det er jeg faktisk lidt i tvivl om. Det ved jeg ikke.

Hvad betyder det for din lederrolle, at du er kvinde?

- Lige her på det her område har det betydet en del, fordi det her område er et typisk mandeområde. Så det var der faktisk nogle der kommenterede helt fra starten af, hvor de kommenterede at kvinderne nu kom ind og sidde, hvor de ikke havde siddet før. Det betyder at nogle af mine ældre mandlige kollegaer taler til mig på en anden måde, end de ville have talt til en ældre mandlig kollega. Altså, de underviser mig, de dossierer mig. De indtager sådan en lidt bedrevidende faderrolle.

Hvordan influerer det dig?

- Ja, det har det nok på den måde, at de får mig sendt tilbage i børneværelset, hvor jeg tænker: Er det nu rigtigt, når han siger sådan? Også at der kan komme sådan lidt dårligt trods ind i det, hvor jeg siger, at nu gør jeg sådan, for det skal han fandeme ikke bestemme.

...

Hvad er den største modstander for kvinder for at nå et højere lederjob?

- For mig er det mine egne krav til, hvor godt en opgave skal løses. For nogle i min omgangskreds vil det være deres mand. Nogle kvinder har hovedansvaret derhjemme. Det har jeg ikke, men jeg kan se hos andre, at hvis man skal hente sine børn 5 dage om ugen, så er det svært.

Fordeling i hjemmet

Hvis karriere er vigtigst?

- Det kan jeg sige helt ærligt. Vi har valgt at prioritere hinandens karriere på skift. Han har været med mig i udlandet, og jeg har været med ham i udlandet. Det har vi faktisk prøvet at vægte, og når der bød sig en mulighed for den ene, så har vi faktisk prøvet at sige, at det her gør vi nu, så skruer du ned, og jeg gør det her, så skruer du ned.

Hvorfor har i valgt at gøre det sådan?

- Det er nok en kombination af, at vi begge to har været ambitiøse og gerne har villet prøve nogle ting af. Men også fordi min mand har ønsket at være far. Han har også ønsket at have en stor rolle i familien.

Afrunding

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Det er ikke at blive stresset over det. Jeg tror helt ærligt, at den største pris i det, den betaler jeg selv ved at være splittet i det. For hvis jeg kigger på mine børn, så er de for det meste nogle temmelig glade børn. Så jeg betaler en pris for det. Min mand betaler en pris for det, fordi jeg nogle gange bruger al for meget tid derhjemme på at spekulere og være usikker, i stedet for at være sammen med ham, og give vores forhold noget plads. Og så betaler mine børn selvfølgelig også et eller andet med, at der er nogle gange hvor jeg ikke er der, men så er deres far der. Så jeg tror egentlig det nok egentlig mere er mit forhold der betaler noget, end det er mine børn.

Hvad kunne hjælpe dig til at blive leder – og bedre leder?

- Jeg tror faktisk, at nogle af de ting jeg gennem et halvt år har arbejdet med, hvor jeg har vendt blikket ind ad, og hvad er det for reaktionsmønstre, og hvorfor gør jeg sådan, og hvad kunne man gøre i stedet for osv. Der tror jeg, at der er rigtig meget at hente. Så tror jeg også mere respons – også til ledere – ville hjælpe mig rigtig meget. For som det er nu tænker jeg selv meget mine omgivers bedømmelse ind, og jeg vil vædde med, at jeg tænker den hårdere end den i virkeligheden er.

...

Hvad er forskellen mellem at arbejde med mænd og have dem som chefer vs. kvinder?

- Altså helt ærligt, så tror jeg nogle gange, at kvinder kommer hinanden op på nogle ekstra ligevægte i forhold til hinanden. At der nogen gange komme en anden konkurrence ind, fordi man siger – det kommer jeg i hvert fald selv engang imellem til at tænke, selvom jeg ikke er stolt af at sige det – hun er også kvinde, så hun vil blive målt op imod mig på en anden måde, end når jeg ser på, hvordan jeg ville blive målt op imod en mandlig kollega. Og det synes jeg faktisk selv er ret problematisk, og jeg bryder mig faktisk ikke selv ret meget om det, for jeg vil egentlig gerne også gavne andre kvinder, som jeg synes er dygtige. Men jeg kan godt mærke, at den har sådan en skyggeside.

...

Er der noget du til sidst har på hjertet?

- Det eneste jeg havde tænkt, jeg ville sige er, at på en måde er det helt vildt positivt med hele debatten omkring work-life balance, og på den anden side er det ligesom endnu et krav. På den måde havde ældre patriarker det lettere, fordi de forventedes at præstere noget særligt på arbejdet, men de forventedes faktisk ikke at præstere noget særligt derhjemme til deres børn,

deres kone eller andre sociale netværk. På den måde kan det godt være lidt hårdt, at man forventes at score højt hele vejen igennem, for ellers er man ikke et helt holistisk menneske, og man er sørme også en dårlig leder. Kravene kan blive så mange, at man blive helt svedt. Køns idealerne er stadig forskellige og på en måde og næsten forstørret. Nu har jeg børn af begge køn, og det giver stof til eftertanke. Også selvom jeg også kommer til at bekræfte nogle kønsroller, som jeg ikke synes er hensigtsmæssige for mine børn. Men på den måde er der ikke ændret ret meget. Det er stadig prinsesser og riddere. Måske er det endda spolet tilbage.

Bilag 11:

Deltransskribering af interview med Kathrine

Person: Kathrine

Alder: slutningen af 30erne

Børn: 2 børn i indskolingsalderen

Varighed af interview: 1 t 9 m.

Partnerstatus: Gift

Karriere: Længere videregående uddannelse. Har været flere andre steder før nuværende.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & privatliv

...

Hvorfor bruger du mere end du skal?

- Det er fordi jeg synes, at det er min livsopgave at nå det. Jeg er meget sådan, at jeg har taget opgaven på mig. Og jeg synes, at jeg ikke kan nå det, men jeg tror hele tiden på, at det bliver bedre, hvis jeg bare lige når det her. Men jeg ved udmærket godt, at det bliver det ikke. Det ændrer sig jo ikke. Men jeg synes ligesom, at man skal henover den her pukkel. Man kunne også sige, at jeg har svært ved at prioritere. Det diskuterer jeg meget med mig selv. Om det er mig, der har svært ved at prioritere, eller om jeg har fået en umulig opgave. Jeg vil sige, at jeg har en udmærket dialog med min chef om det, og han synes også, at han har en opgave, der er for stor, fordi vi har en opgave, hvor der er så meget drift og udvikling samtidigt. Og der sker det, at vi både arbejder for meget, og alligevel sjofler driften, fordi vi på en måde sidder på to meget store opgaver, hvor det er svært at vælge den ene af dem fra. Så jeg vil sige, at jeg synes faktisk, at jeg har for mange arbejdsopgaver. Jeg har brug for hjælp til administrative ting, som jeg i virkeligheden synes, at jeg går alt for høj timeløn til at tage mig af. Altså om folk har adgang til de rigtige systemer osv. Det er der simpelthen ingen grund til, at jeg bruger min tid på. Men som det er nu, så er der ikke plads til sådan noget i organisationen.. Det arbejder vi på at få lavet om. Så er spørgsmålet, om jeg ville arbejde mindre, hvis jeg ikke

havde disse funktioner, eller om jeg bare synes, at jeg skulle gå mere ned i det, som jeg så ville få tid til. Det kan jeg godt mistænke mig selv for at ville gøre. Jeg kan ikke huske et eneste tidspunkt i mit liv, hvor jeg har holdt mig inden for 37 timer. Da jeg gik på universitetet, sad jeg også helt vildt og læste om aftenen, så måske er det bare sådan jeg er.

Er arbejdspresset pålagt dig, eller har du selv indflydelse på det?

- Det sidder jeg også og snakker lidt rundt om nu. Jeg synes faktisk, at der er et element af, at det er mig pålagt. Altså, at der simpelthen er formulerede krav, som jeg faktisk slet ikke lever op til. Jeg siger jævnligt til min chef: ”Prøv lige at høre her. Jeg tager mig faktisk ikke godt nok af det her.” Og så siger han: ”Det ved jeg godt. Det kan du heller ikke.” Og på den måde er han med til på en gang at godkende, at jeg ikke tager det ansvar, men det bliver ikke taget fra mig. Så jeg synes faktisk, at jeg objektivt set har opgaver, som jeg ikke kan nå.

Er der en accept af, at du ikke når det?

- Ja, på kort sigt kan man godt sige det. Men der er ikke så meget accept af det, at man fratager mig opgaverne. Det er fortsat mine opgaver, men de giver mig en standby, fordi de kan se, at jeg ikke kan nå det. Man kan sige, at hvis ikke jeg var typen, der selv pålagde mig opgaver, så ville jeg måske i højere grad sige fra.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Jeg er simpelthen holdt op med at sige til andre mennesker, at jeg har travlt, for det er en kedelig ting at sige om sig selv. Og jeg synes, at jeg altid har for meget jeg skal. Altid tror jeg. Men jeg synes det åbenbart ikke mere, end at jeg ikke laver det om. Og et eller andet sted tror jeg, at jeg har en fortælling om mig selv som uundværlig, som jeg godt kan lide. Som gør at jeg på en eller anden måde ikke prøver at komme af med arbejdsbyrden.

...

Hvordan influerer dit arbejde dit private liv?

- Jeg synes det faktisk i højere grad sætter dagsordenen for mit privatliv. Det sætter rammerne for, hvad jeg har af ambitioner for, hvad jeg skal kaste mig ud i af fritidsaktiviteter. For eksempel hvor mange hobbyer jeg har, eller om jeg skal i gang med at sy et nyt betræk til en sofa. Hvor jeg så tænker, at jeg tirsdag aften lige skal gøre det her færdigt, og torsdag så... Og så gider jeg ikke rigtigt tage det frem. Så det er med til at sætte en bremse for, hvad jeg får af ideer i mit privatliv, og det er faktisk det største problem jeg har med mit arbejde.

Så indflydelsen er negativ?

- Det er i hvert fald den ene side af det. Der er mange andre ting at sige om det. For at blive ved det negative så tror jeg, at hvis jeg havde haft et helt andet indrammet arbejdsliv, for eksempel solgte kringler i en bagerbutik, så kunne det eksempelvis godt være, at jeg havde

haft flere børn. Og det tror jeg ikke, at jeg skal nu, for det ville jeg ikke synes var rimeligt. Så på den måde har det faktisk nogle ret omfattende konsekvenser. Det hænger sammen med, at det også har en meget stor betydning for mit liv, for jeg synes, at det er interessant og vigtigt, og som jeg med glæde og stolthed diskuterer med mennesker, jeg møder, og også engagerer mig i, i min fritid. Så på den måde identificerer jeg mig i høj grad med mit felt. Og jeg er sådan set kommet til at arbejde med det, som jeg allerede i gymnasiet vidste, jeg ville. Så på den måde har jeg også fået arbejdet mig hen til noget, som interesserer mig, og det er også med til at motivere mig, selvom mit arbejde kommer så meget forrest, som jeg faktisk synes, at det gør.

Lederjobbet & privatlivet

...

Og hvorfor tror du, at du fik det her job?

- Det er egentlige to meget forskellige ting. Jeg fik mit tidligere job, fordi jeg helt klart var den bedste og mest erfarne til det job. Det var meget naturligt, at det var mig, der var klar til at tage det job, for jeg havde en håndværksmæssig forståelse af det. Jeg kunne det bare. Samtidigt så havde jeg den der fornemmelse af, at jeg i virkeligheden fungerede bedre på det niveau, hvor jeg skulle have overblik over, hvad de andre lavede. Så jeg tror, at den kombination af den håndværksmæssige kunnen og det overblik, som jeg havde i forhold til, hvad de andre kunne, gjorde det oplagt, at det var mig, der skulle have det job. Så blev jeg rykket sidelæns hertil, hvor jeg på ingen måde er den bedste rent håndværksmæssigt, og hovedparten er meget dygtigere end mig. Det har udfordret mig ledelsesmæssigt. Jeg har virkelig været i tvivl om, hvad jeg kunne give dem. Og det er jeg til dels stadig. Jeg har været her i 2 år, og har efterhånden fundet den stol, jeg er i nu. Jeg synes simpelthen ikke, at min legitimitet er helt tydelig nok nu, set i forhold til den stol jeg sidder i. Det slås jeg rigtig meget med, og det er også noget af det, der er med til at banke min arbejdsindsats op. Jeg synes hele tiden, at jeg ikke også kan være bagud. Så er jeg nødt til at give den en skalle, så det i det mindste er godt nok.

Hvad gør du for at mindske den usikkerhed, som du her påtaler?

- Udover at arbejde som en sindssyg? Så går jeg på efteruddannelse som leder, for at få nogle værktøjer som leder til at mindske usikkerheden. Det synes jeg hjælper.

Er det op eget eller arbejdspladsens initiativ?

- Først var det på arbejdets, og nu har jeg selv fulgt det op med noget på eget initiativ, som jeg har fået fuld opbakning til af min chef. Jeg har fundet det, og han synes, at det var godt. Det hjælper, synes jeg. Det tager også tid. Det er selvfølgelig paradoksalt, at det også er et pres.

...

Hvad gør det attraktivt at blive i virksomheden?

- Alt det her, og så at vi har medløb lige nu, og det vi laver er blevet noget, som man efterspørger. Der er simpelthen opsving i det vi laver, og det synes jeg er stærkt motiverende. Og så synes også, at det er et interessant sted at arbejde og også meget trygt. Det er meget, meget svært at blive fyret. Og der er faktisk regler for, hvor meget man skal arbejde. Så jeg ved, at hvis jeg virkelig, virkelig ønsker at lave det om, så er der argumenter for det. Så kan jeg godt gøre det. Jeg har ikke en chef, der har mulighed for at presse mig maks. Der er faktisk rimelighed i systemet.

...

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- Jeg tror, at der skal den situation til, hvor jeg ikke kan se nogen ved siden af mig, som passede bedre ind. Jeg tror, at hvis min chef sagde op nu, så ville jeg ikke kunne holde ud at se på, at nogle andre, som var mindre kvalificerede end mig, fik det.

Så du har kvalifikationer til det?

- Det jeg mangler er hele den der del der hedder erfaring. Og det, jeg sidder og tænker på er, hvor meget af det jeg mangler, der kan være uddannelse. Men det tror jeg ikke er så meget. Jeg tror mere, at det er erfaring og en eller anden form for beslutningssikkerhed, som jeg ikke selv føler, jeg har på det niveau, som jeg føler, at jeg burde have, for at kunne komme et niveau længere op. Jeg udvikler min beslutningssikkerhed. Altså troen på, at jeg selv kan træffe de rigtige valg hurtigt. Uden at rådføre mig med alle mulige andre.

Så det er selvtillid?

- Det er selvtillid, men også kendskabet til, hvornår man kan træffe beslutninger. Men det er også selvtillid. På en eller anden måde er det ikke kun selvsikkerhed. Det er en blanding af selvsikkerhed og erfaring med at træffe beslutninger på andres vegne.

...

Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd?

- Det tror jeg helt klart, at de er. Bortset fra det med selvtilliden. Det tror jeg helt klart er et problem for langt de fleste kvinder inkl. mig selv.

Hvorfor?

- Jeg tror, at kvinder i min generation synes, at man skal være helt sikker på, at man er 100 % i orden, før man påtager sig noget. Man har ikke lyst til at fake sig igennem og sige, ”Går den, så går den”. Eller ”Jeg kan være lige så god som andre”, eller ”Jeg laver lige en bommert”. Jeg tror, at vi er nogle stykker, som er meget bange for at begå fejl. Og hvis der er noget galt, så er vi meget hurtige til at påtage os ansvaret for at det fik galt.

...

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerer?

- [intet svar]

Er det noget du har med i dine overvejelser?

- Ja, det tror jeg. Jeg tror, at jeg ville skulle snakke med min mand om, hvordan i alverden vi gjorde det. For han er chef, og det er jeg ikke. Det, at jeg ikke er chef, betyder, at jeg trods alt engang imellem kan tillade mig at holde fri eller sende den videre. Jeg kan se på min egen chef, at han nogle gange bliver nødt til at sige, at så dropper han det, som han har planlagt, fordi han er chef og bare må tage den.

Så udsagnet: Jeg venter til mine børn er ældre ville være korrekt?

- Ja, det passer.

...

Konflikter & karriere

Oplever du en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv?

- Ja, en permanent konflikt.

Hvordan?

- Jeg oplever den helt overordnede konflikt, at jeg bruger så meget koncentration på mit arbejde, at jeg glemmer ting i mit privatliv, som er pinlige at glemme. Eks. at et barn skal have gave med til fødselsdag eller andet. Det bliver faktisk en konkret konflikt som udspiller sig mellem, hvor mange ram der er til rådighed, og hvor privatlivet har det med at tabe. Jeg har et stort problem i forhold til at nå at se mine venner, fordi jeg simpelthen har brug for at slappe af om aftenen.

...

Er der andet du ville ønske de gjorde?

- At jeg fik en mere konkret arbejdsbeskrivelse til at sætte rammerne. For jeg ved ikke helt, hvor meget der er mit arbejde, og ved ikke helt, hvornår jeg skal løse det. På den måde flyder det hele ligesom lidt ud over sine grænser.

Så det er en feedback?

- Det er både feedback og hierarkisk prioritering. Der findes f.eks. ikke en beskrivelse af mit arbejde.

Hvad skal den?

- Formindske usikkerheden omkring, hvad der er mit arbejde.

...

Hvorfor har du den struktur?

- Jeg tror, at det med familie og min mand og mine børn, der tænker jeg, hvad jeg kunne holde ud at miste. Altså, hvad der er mit basale behov. Det der giver mig glæde, mening osv. Hvis jeg mistede alt andet og bare havde det tilbage, så ville det også være godt nok. Så tror jeg i virkeligheden, at jeg hellere ville miste mit job, end jeg ville miste alle mine venner. Så ville jeg meget hellere sidde i en lille lejlighed med 2 kr., og have alle mine venner, end jeg ville sidde i det her job uden mine venner. Der er det jeg ligesom synes, at jeg ikke selv træffer beslutningen omkring, hvor meget mit job fylder, og det synes jeg er den største omkostning ved det her job. Jeg synes ikke selv, at jeg træffer beslutningerne omkring, hvordan jeg prioriterer mit liv.

...

Har du oplevet at måtte vælge mellem karriere og familieliv?

- Nej, det har jeg faktisk ikke. Jeg oplevede på et tidspunkt at gå ned på 30 timer, hvilket i øvrigt var en helt fantastisk beslutning. Det var før jeg var leder. Det rykkede faktisk den balance. Jeg fik en fridag om ugen, og mit privatliv fyldte mere end mit arbejdsliv. Det gav mig en oplevelse af, at jeg faktisk bestemte over mit liv, hvilket jeg ikke synes, at jeg gør nu.

...

Er mellemliderrollen vejen til andre lederposter?

- Ikke nødvendigvis højere, men også sidelæns.

Hvor stor indflydelse ville arbejdsliv og privatlivskonflikten betyde i den proces?

- Hvis jeg fik tilbudt lige så meget indflydelse, og samtidigt skulle arbejde mindre, så ville jeg synes, at det var ekstremt attraktivt. Jeg vil sige, at mine realistiske forventninger er, at man bruger meget tid – helt op til et år – på at sætte sig ind i et nyt job. Det ville jeg være villig til at gøre. Jeg ville ikke forvente, at jeg skulle højere op i arbejdstid, end det jeg har nu, før jeg ville finde noget nyt.

...

Hvad er den største modstander for kvinder for at nå et højere lederjob?

- Det er dem selv. Kvinder skal være ekstremt overkvalificerede til et job, før de føler sig kvalificerede. Så det er tilbage til den samme usikkerhed. Og måske en højere grad af realisme i forhold til, om man rent faktisk har de kvaliteter, som stillingen kræver.

...

Afrunding

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Jeg synes ikke, at der er en udfordring ved at være kvinde og leder. Der er en udfordring ved at have en familie og være leder. De ting tror jeg ikke ville blive mindre, hvis jeg var en mand. Den konstante prioritering mellem at ville begge dele på en gang. Men i den forstand at selvtillidsproblemet klæber til kvinderne, så er det et problem. Både i forhold til at stige op, men også i forhold til dagligdagen at fægte lidt mere, frem for at bruge så mange kræfter på at sikre, at man gør det godt nok.

Bilag 12:

Deltransskribering af interview med Sanne

Person: Sanne

Alder: midten af 30erne

Børn: 0

Varighed af interview: 1 t 3 m.

Partnerstatus: Samboende kæreste

Karriere: Har været i samme organisation størstedelen af sin karriere.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & Privatliv

Hvor meget arbejder du?

- På papiret 37 timer om ugen, men i virkeligheden mellem 40-50 timer om ugen.

Hvorfor det?

- Det er min egen skyld. Jeg kunne bare sige nej. Det er langt hen af vejen, fordi det her er det bedste job jeg nogensinde har haft, og så har man lyst til at ligge lidt ekstra i det.

Hvor meget tid om ugen bruger du på dit arbejde?

- Et sted mellem 40-50 timer om ugen.

Hvor meget indflydelse har du dit eget arbejdspress?

- Det styrer jeg fuldstændig selv. (respondenten kommer med en forklaring om, at dette skyldes virksomhedsinterne forhold, som jeg ikke kan komme ind på uden at anonymiteten kommer i fare).

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Godt.

Hvorfor?

- Fordi jeg har taget nogle beslutninger om, at det bare er et job.

...

Hvordan synes du dit arbejde influerer dit privatliv?

- Jeg synes, at det fylder meget. Det giver jeg det lov til. Det er noget jeg vælger. Jeg har ikke nogen børn - jeg har en karriere. Det er et tilvalg.

På hvilken måde influerer det dit arbejde?

- At i stedet for at se film en dødssyg tirsdag, sætter jeg mig ind og arbejder i stedet. Jeg synes ikke, at der går noget af mit liv, ved at jeg gør det sådan. Det er også en tilfredsstillelse, at man kan gå herud og gøre det godt, og give nogle ordentlige tilbagemeldinger tilbage til andre.

Lederjobbet & Privatlivet

Hvordan har du fået dit nuværende arbejde eller position?

- Jeg var her i firmaet og sagde til min tidligere chef, at jeg gerne ville have jobbet. Så fik jeg af vide, at han aldrig ville have en nyudnævnt (titel), og så var han der sjovt nok, da jeg var til eksamen en lørdag. Der var han og overværede min eksamen, og ugen efter blev jeg kaldt ind og spurgt, om jeg stadig var interesseret i jobbet. Så det har jeg selv gjort noget for. Jeg har selv lavet et udstillingsvindue.

Hvorfor gjorde du det?

- Fordi jeg synes, at det er et fantastisk job.

Hvorfor tror du, at du fik jobbet?

- Fordi jeg er dygtig til det, jeg laver i dag. Det lyder måske lidt bosset, men det er der, hvor jeg har mine kompetencer. Og jeg var fræk. Det var ikke sådan, at jeg bare gik ind til denne her chef. Vi var til et eftermiddagsarrangement her på stedet, hvor folk stod og brokkede sig over de muligheder de havde, og jeg blev spurgt, hvad jeg skulle nu. Og så sagde han, "Hvad vil du gerne?". Have stillingen der hos dig.

...

Hvad gør det attraktivt at blive?

- Indtil videre at jeg får lov til at gøre noget, som jeg er glad for. Men dermed ikke sagt, at jeg er en af dem, der er overbevist om, at jeg bliver her, til jeg skal pensioneres.

Hvad er den største forskel mellem din nuværende og tidligere arbejdspladser – også for dig som medarbejder?

- Der er rigtig meget tryghed ved at være ansat i det her firma. Også når man kigger på konjunkturerne i øjeblikket. Jeg har været meget tæt på at skifte flere gange, og har i øvrigt også et firma ved siden af, som i perioder laver mange penge og i perioder ingenting. Det har jeg også, fordi jeg gerne vil have en kobling til det udenfor. Indtil nu har jeg ikke kunnet finde noget andet, hvor jeg kan se, at jeg får mulighed for at udvikle mig, arbejde videre til den

samme løn, og til noget der kan minde om den relative tryghed, som jeg kan her. Hvis de tilbød mig et job, hvor jeg skulle lave økonomiforvaltning fra 8-16, så ville jeg meget hellere være pædagogmedhjælper, end jeg ville blive her.

Hvad betyder dette for dig?

- At jeg i bund og grund er glad for at være i dette firma. Men jeg er også relativt afklaret omkring, at jeg ikke er sikker vores veje kommer til at mødes sådan her hele vejen igennem.

Hvorfor?

- Fordi lige nu er strukturerne forandret i en grad der gør, at der er mindre og mindre plads på toppen. Hvis du sådan forestiller dig hierarkiet som en tragt, så er det rigtig mange (nederste mellemliderniveau), lidt færre (næstnederste mellemliderniveau), lidt færre (det øverste mellemliderniveau), meget få (ledelsesgruppe), der er rigtig få (ledelsen), og der kan kun være en chef. Og den struktur har man slanket, så nu er den tragt blevet endnu smallere. Og i.e., at der er fyldt op i strukturen. For to år siden fik jeg af vide, at jeg skulle skynde mig at komme videre, fordi jeg var mellemlidder, og mig ville de gerne satse på. Det har de ikke lavet om på, men nu har de bare fortalt mig, at jeg skal først på (forfremmelseskursus) i 2016. Jeg er måske ikke tålmodig nok til at vente.

Du har simpelthen fået af vide, at du ikke kan komme højere op før i 2016?

- Der kommer til at gå meget længere tid end jeg havde forventet. Og det er jo ens for os alle. Hvis det var mig, der havde fået af vide, at jeg havde lavet et eller andet, og de ikke synes, at jeg var dygtig længere, så var det ligesom noget andet. Men nu er det simpelthen strukturerne der gør, at der er flere om pladserne end der er behov for. Og det kommer til at være et kronisk problem, for når der er færre pladser længere oppe, så kommer dem, der er før mig, til at banke imod den mur. Det kommer til at bide sig selv i halen med mindre vi kan lave en etnisk udrensning på øverste niveau, og det kan vi nok ikke.

...

Hvilken indflydelse har du på deadlines?

- Rigtig stor

Hvordan?

- Fordi min chef ikke har været her i rigtig lang tid, og jeg nærmest er autonom. Og i bund og grund er det frihed under ansvar, for så længe der ikke er nogen der tager mig i at lave noget forkert, ikke aflevere til tiden og i en ordentlig kvalitet, så er der rigtig højt til loftet i min faggruppe.

- Vil du gerne avancere til en højere ledelsesposition?

- Ja.

Hvorfor?

- Fordi jeg godt kunne tænke mig at være med til at bestemme, der hvor jeg synes, der engang imellem mangler noget her på stedet. Altså hvis jeg skulle være her. Og så er der nogle helt lav praktiske ting i det. Der ligger nogle spændende opgaver på næste niveau og på næste niveau igen. Ambitionen rækker også så langt, at jeg kunne være med til at lave nogle af de forandringer, som jeg synes der skal være i organisationen.

Hvad tror du skal til for at avancere?

- Noget mere gennemtræk i systemet. Altså i bund og grund mangler der rigtig meget at der bliver plads. Det er jo strukturelt.

Hvad med dine egne kompetencer?

- Jeg skal have en anden stilling mere, før jeg kan blive forfremmet. Og det skal gerne være inden for noget, hvor jeg kan sige, at jeg breder mine kompetenceområder ud. Men nu har jeg lige siddet og kigget på det, fordi jeg sidder og skriver min ansøgning, og når jeg sidder og kigger på det – og hvis jeg nu ligger jyden af mig – så mangler jeg ikke så meget. For jeg har relativt gode papirer med mig, for det har jeg arbejdet imod og været meget målrettet om, at jeg gerne ville. Så en stilling mere, hvor jeg bliver trykprøvet på et stabsniveau, hvor jeg får lov til at vise, hvad jeg duer til. Det er, hvad jeg mangler.

Er mulighederne for at avancere de samme for kvinder, som de er for mænd?

- Det vil jeg mene, ja. Jeg vil også være flabet at sige, at hvis du gør det godt som pige, så er du meget mere synlig i det her firma. Det er jo på godt og ondt. Hvis du kigger på min årgang, så er det altså alt andet lige lettere for dem at huske hende med de lyse lokker, end det er at huske de tre Andersen. Hvis jeg gør det godt, så bliver der nemmere lagt mærke til mig. Chefen ved, hvem jeg er, men jeg tror ikke, at han ved hvem halvdelen af drengene er. Det er fordi man let bliver husket som pige, fordi man er minoritet. Det ville jeg også være blevet, hvis jeg havde været neger, siddet i kørestol eller på anden måde stak ud.

Så du mener det er positivt at være kvinde?

- Nej, det mener jeg ikke, men jeg mener det er lettere at blive lagt mærke til.

Du mener ikke det er positivt?

- Jamen, det er den her samtale man har haft tusindvis af gange. Det er et tilvalg. Da jeg startede i systemet, blev jeg spurgt, om jeg ville være teknisk leder i X, hvor jeg ville komme til at arbejde sammen med en masse mænd, der havde 100 års erfaring hver især. Og det er op ad bakke, hvis du står der som ufaglært teknisk leder. Kvindelig leder er i forvejen en lille smule op ad bakke. Ufaglært kvindelige teknisk leder ville være direkte dumt. Man skal vælge

sine kampe med omhu. Jeg skal heller ikke ud og løfte 85 kg. Man skal ikke komme og spille Rambo, hvis man ikke er det.

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerede?

- Det ville betyde rigtig meget, for vi er to ledere derhjemme, og det er der mange der siger, ikke kan lade sig gøre. Fordi jeg har en gemal derhjemme, der har været nede at vende og slidt sig selv op som leder, så har han taget en beslutning om, at han ikke vil mere, fordi han ikke vil op på det niveau, hvor det er røven på slibestenen hver dag. Så han har gjort det meget nemt for mig ved at sige, at han bare synes, at jeg skal køre løs. Hvis han kan forblive leder, så er han glad. Så den opbakning har jeg derhjemme. Og det er også nemt i den situation vi har derhjemme, for vi er kun os to.

Hvordan influerer det din avanceringsambition? Positivt eller negativt?

- Det er ikke noget jeg snakker med arbejdspladsen om.

Hvad betyder det charteret at (anonymiseret³⁵) er tilknyttet charter for flere kvindelige ledere?

- Jeg tror ikke, at det betyder et hammerslag.

Hvorfor?

- (respondenten kommer med en virksomhedsintern fortælling om forløbet, hvor charteret blev igangsat i organisationen, men som primært består af navne og stillinger, og derfor ikke kan komme med pga. anonymitet). I forløbet fik vi i øvrigt alle sammen en individuel karrierecoach uden for organisationen, som jeg tænkte ”Det er så det kvindemenneske, som firmaet betaler tusindvis af kroner, for at coache mig ud af firmaet.”. Det har hun til dels ikke gjort, men til dels har jeg også fået rigtig meget godt med. Det var blandt andet derfor jeg endte med at få eget firma, for jeg blev simpelthen nødt til at teste nogle af alle de ting, som jeg har på sidelinjen, for at se om det er det, der er vigtigt. Men så gik der et par måneder, så fik vi en ny chef, og så kunne det bare være det samme.

Hvorfor?

- Fordi hans diskurs og hans holdninger er jeg ikke alligned med. Jeg tror, at charteret ligger meget langt væk fra ham. Og det kan jeg i bund og grund godt forstå, for vores kerneproduktion er ikke at levere kvindelige ledere, men at levere varen i vores operationer. Men omvendt er der også en pointe i at firmaet går glip af potentielt set 50 % af de gode ledere, ved ikke at satse på kvinderne. [...] Hvis man vil have pigerne, så skal man enten sørge for at mulighederne er der for dem, eller også skal man sende dem hjem og gøre boet op

³⁵ arbejdspladsen.

og sige, at ”Vi er ikke to, der kan have sådan en karriere.” For det tror jeg langt hen ad vejen også er problemet. At mange af os ikke får gjort boet op derhjemme.

Og så tror du, at de hellere vil være hjemme og prioritere familien og lade manden køre karrieren frem for omvendt?

- Jeg tror, at det bevidste valg ikke altid er så bevidst. Det er noget af det vi snakker om, når jeg sidder med andre der siger, at det ikke kan lade sig gøre. Og så spørger man, om de har spurgt eller undersøgt, om det kan lade sig gøre eller har prøvet. Hvis jeg havde taget min tidligere chefs ord om, at han ikke ville have mig for gode varer, så havde jeg aldrig siddet, hvor jeg sidder i dag. Og det havde nok også været fint nok, men det var ikke det jeg ville. Så det er nok også et spørgsmål om engang imellem at teste disse her ’hvad er det, der ikke kan lade sig gøre’.

Hvad ville det betyde, hvis du fik børn?

- Jeg tror ikke, at det behøver at betyde noget, men jeg tror det ville ændre min måde at tænke på. Jeg tror, at hvis jeg fik børn, ville jeg prioritere mit liv anderledes.

Er det et bevidst fravalg af børn?

- Det er bare sådan det er blevet?

Konflikter & Karriere

Oplever du nogensinde en konflikt mellem arbejde og privatliv?

- Ja. Rigtig meget.

Hvordan?

- Det er eksempelvis et problem at rigtig meget af virksomheden ligger i Jylland, og jeg bor på sjælland med en sjællandsk kæreste, selvom jeg er jyde. Og for mig ville det være let at sige, at vi flytter til Jylland, og så gør jeg karriere der. Men det er da en konflikt. Men jeg tror ikke, at det havde været anderledes, hvis jeg havde været bankmand. [...] Min motivation er ikke tårnhøj set i lyset af, at jeg ikke har klarhed over, hvad jeg skal. Særligt fordi jeg er enormt drevet af at skulle lave noget, som jeg synes er sjovt og noget, som jeg er god til, og noget jeg gider stå op til om morgenen. Det lyder måske lidt hovsky snovsky, men jeg er bare drevet af at lave noget, som jeg synes er sjovt, for så har jeg et enormt drive. Og hvis de laver det om, så er der ikke ret meget energi i mig, og så ville jeg finde et andet sted.

...

Hvordan balancerer du mellem at være kvinde eller leder?

- Jeg tror, at jeg ser mig selv mest som leder.

Så kønnet tæller ikke?

- Ikke i forhold til at være leder. Jeg tror, at der hvor det tæller mere er, når det er andre der kigger på dig. Det er andres perception af dig. Som kvindelig leder møder du andres perception af dig mange steder. Jeg møder den også i min fritid, hvor jeg er den eneste kvindelige instruktør i min idrætsforening. Så det er et spørgsmål om, hvordan du bliver set mere end det er et spørgsmål om, hvordan du ser dig selv.

Har du oplevet at vælge mellem karriere og familieliv?

- Det tror jeg, at vi alle gør rigtig tit.

Hvordan?

- Jeg har taget en beslutning om, at mit privatliv langt hen ad vejen kommer først. Men måske ikke så meget mit privatliv, men mit liv. Firmaet er ikke mit liv – det er mit arbejde, og jeg prioriterer mit liv højere end jeg prioriterer mit arbejde. Og ikke dermed sagt, at jeg ikke er glad for at være her. Men hvis forfremmelse er på bekostning af mit parforhold eller det ville koste noget privat, så ville jeg ikke være villig til at betale prisen. Jeg ville eksempelvis ikke være villig til at takke ja til en stilling, hvor jeg skulle lave økonomiforvaltning hver eneste dag og lave budgetter i tre år for at blive forfremmet. Så ville jeg vælge at gå ned i løn og blive pædagogmedhjælper.

Så arbejdsglæde og privatlivet er vigtigere end karrieren?

- Det har ikke noget med privatliv at gøre. Indholdet i mit arbejde er vigtigere end min karriere. Men at have et job, hvor jeg føler rykker noget, hvor jeg udvikler mig, hvor jeg gør en forskel, og hvor jeg kan se, at jeg har en karriere betyder rigtig meget for mig. Men det betyder også noget for mig, at jeg får lov at lave noget som er sjovt. Jeg vil hellere sidde her som leder i to år og lave noget, som jeg er god til og brænder for, end at tage to år i en økonomistilling for at blive forfremmet. Det er helt seriøst. Det ville jeg hellere. Eller også søge et andet sted hen.

Er mellemliderrollen vejen til andre lederposter, eller har du nået dit mål?

- Ja, ubetinget. Fordi jeg ikke får lov til at avancere, hvis jeg ikke tager nogle af de jobs, som jeg kan se frem til at have de næste par år. Og jeg vil videre. Det vil jeg helt sikkert. Hvis jeg ikke skal videre her, så skal jeg videre uden for firmaet. Jeg ville brænde ud, hvis jeg sad og lavede det samme. Jeg tror ikke på, at man rykker så meget, hvis man sidder og drifter på noget, som man får 5 år siden var god til.

...

Hvad er den største modstander for at kvinder kan nå et højere lederjob?

- Jeg sad og kiggede lidt og der var noget debat om, hvorfor vi ikke fik en kvindelig chef den her gang. Og jeg synes det var en latterlig diskussion, fordi det simpelthen ikke kunne lade sig

gøre. Der er simpelthen en teknisk barriere. Man har ikke startet uddannelsen af kvindelige ledere i firmaet op årstalsmæssigt så tidlig, at det kunne være en kvinde – uanset hvor kometaftig hendes karriere havde været. Så det er en teknisk diskussion. Ud over det, hvis der er 2 % kvinder på en årgang, hvordan skulle man så sikre, at det lige præcis var en af de 2 % der lige var den chef, man skulle have. Så langt hen ad vejen tror jeg, at der er en teknisk barriere i øjeblikket. Så tror jeg, at kvinderne selv er med til at skabe det, fordi man selv er med til at træffe valgene. Jeg tror på, at uanset om det er firmaet eller andre steder, så skal du gøre et aktivt valg, hvis du vil op på det øverste ledelsesniveau. Du skal vælge et meget højt arbejdsniveau, du skal vælge røven på slibestenen, og at frihed ligger, hvor andre har besluttet det. Vi havde aldrig haft en omtale af Lene Espersens Mallorca tur, hvis ikke det var fordi Lene Espersen er kvinde. Det tror jeg simpelthen ikke, at man ville have haft. Jeg kan ikke engang huske, hvilken minister der selv har været i samme fælde. Jeg tror, at det var Lars Løkke selv og så ikke flere. Og hvorom alting er, så bliver hun eksponeret fordi hun bliver testet på, om vi virkelig kan have en kvinde i den position. Og det er meget det samme vi bliver testet på. Og meget af forforståelsen tager man med selv. Fordi der er heller ikke nogen mandlig udenrigsminister i Danmark, som ikke har gået hjem og har sagt ”Prøv at høre her. Det er dig, der står for at hente, handle, gøre rent, for nu er jeg udenrigsminister.” Så uanset om man er mand eller kvinde, så er man nødt til at tage denne forhandling. Det er bare mange gange lettere at forklare det med, at det er det firma man er ansat i, der undertrykker kvinder, frem for at sige, at man ikke selv har slået i bordet derhjemme. Jeg tror ikke, at forhandlingen kommer så nemt. Den der med at vi alle sammen har en fri vilje, vil jeg gerne opponere lidt imod. Mange af de ting vi gør, dem kopier vi. [...] Det er jo også nogle gange nemmere at sige, at det er nogen andres skyld, at man ikke får en karriere, end at sige, at det er fordi man aldrig har prøvet.

...

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Den største udfordring? Jeg synes ikke det har noget at gøre med at være kvinde, de udfordringer der er. Jeg synes, at det er virksomhedens økonomi der er udfordringen, fordi det sætter rammerne.

Er der andre udfordringer udover økonomien?

- Flaskehalsen.

...

Hvad kunne hjælpe dig til at blive leder – til at avancere videre?

- Jeg tror helt sikker, at hvis der er noget, der skal hjælpe mig på vej, så er det det der snig trick med at kunne noget, som de andre ikke kan. Og jeg har til dels gjort det ved at efteruddanne mig ved siden af arbejdet. Det har da øget min markedsværdi. Det er det at kunne noget, som gennemsnitslederen ikke kan.

Bilag 13:

Deltransskribering af interview med Hanne

Person: Hanne

Alder: starten af 40erne

Børn: 2 børn i indskolingsalderen (0.-3. kl.)

Varighed af interview: 1 t 2 m.

Partnerstatus: Gift over 10 år, og manden er leder i et IT-firma.

Karriere: Samme sted siden starten af 1990erne, flere interne ledelsesuddannelser.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale, og bar præg af at interviewpersonen gjorde brug af mange tænkepauser, og udtrykte usikkerhed omkring besvarelsen af åbne spørgsmål, hvorfor det var nødvendigt at gentage/uddybe/spejle mange af spørgsmålene, hvilket respondentens svar bærer præg af ved at de eksempelvis ofte er Ja/nej svar, som jeg efterfølgende måtte spørge ind til for at få en begrundelse. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde og privatliv:

Hvordan er dine arbejdstider?

- De svinger meget. Fra mandag til torsdag fra 8-16, og fredag fra 8-15.30. Derudover har jeg ofte sen tjeneste, hvis jeg skal med på studierejser eller andet i forbindelse med arbejde. Jeg tror, jeg bruger fra normal arbejdstid plus et par timer. Fra 37-40 timer om ugen.

Hvorfor det antal?

- Fordi det er det, der er behov for i den stilling, jeg pt. besidder.

Hvilken indflydelse har du på eget arbejdspress?

- På mit arbejdspress har jeg selvfølgelig nogen indflydelse. Arbejdspress er selvfølgelig dikteret i forhold til nogle strukturer, der skal følges på en arbejdsplads, men jeg har meget stor indflydelse på terminerne, hvis man skal sige det sådan. Jeg kan godt tillade mig at sige, at ”Den her den tager vi senere”, eller ”Den her skyder vi til i overmorgen, eller næste ugen

engang". Selvfølgelig er der noget som er close of business tomorrow (færdiggøres dagen efter red.), og så kan jeg selvfølgelig ikke bestemme det. Så det er varieret.

Hvordan har du det med egen arbejdsbyrde?

- I perioder er jeg glad og tilfreds med det, og i perioder er man sådan Feed Up af det. Det er den samlede belastningsgrad på mig som person, og ikke kun mit arbejde. For jeg er sådan set ikke utilfreds med belastningsgraden på mit arbejde, men når [tænkepause red.] hvis du har mange syge unger, som rent faktisk øger byrden relativt, eller du ikke lige kan [tænkepause red.] du skal køre til kl. 16.00, fordi du skal hente barn inden kl. 17.00 eller kl. 17.00 skal et barn stå omklædt til håndbold. Det er ugens evige krav om, at her skal du være færdig – skift scene – skift – skift – skift, fordi man løser nogle opgaver, hvor man ikke bare kan køre ungen til håndbold, når det passer ind i *dit* program. Der er nogen, der dikterer rammerne for, hvornår du skal have skiftet scene.

Lederjobbet og privatlivet

Hvordan har du fået dit nuværende job?

- Det fik jeg, fordi jeg gerne ville have det.

Søgte du selv?

- Nej, jeg blev foreslået det, og det var bestemt ikke uden for min interesse.

Hvem foreslog dig det?

- Det gjorde (anonymiseret³⁶), og det synes jeg var rigtig set at bruge mine ressourcer herude. Og også i forbindelse med et hårdt år på (anonymiseret³⁷), og at jeg bor tæt på - at det var en temmelig komplet pakke både fagligt, personligt og familiært.

Hvorfor vil du gerne være leder?

- Fordi der har jeg indflydelse. Jeg synes det er skægt at lede og have med mennesker at gøre, og få mennesker til at yde deres bedste, så vi sammen får et rigtigt godt resultat.

Hvorfor har du søgt denne stilling?

- Fordi jeg kan være innovativ på overordnet plan inden for (anonymiseret³⁸)

Hvad gør det attraktivt at blive, eller søge andre steder hen?

- Det tror jeg såmænd godt jeg kunne (søge andre steder red.), men jeg tror jeg synes, at her er en ånd og en ligefremhed, og så længe (organisationen red.) og mine behov mødes, så er

³⁶ Foreslået af en intern afdeling, jeg vælger at betegne intern HR-afdeling, idet de har ansvaret for den enkeltes karriereplanlægning.

³⁷ Lederkursus udbudt i organisationen

³⁸ Beskrivelse af de arbejdsområder, hvor inden for hun mente at gøre en forskel, fulgte.

jeg her stadig. For jeg synes det er en god arbejdsplads, og synes de har været og er særdeles fleksible.

Hvilken indflydelse har du på deadlines?

- Stor.

På hvilken måde?

- Jeg synes altid, jeg kan gå i dialog om det, og det står mig også frit for, hvornår jeg laver dem. Kan jeg ikke nå det, så har jeg altid mulighed for at drøfte det med min chef. Jeg har jo al den ad hoc sagsbehandling, der er omkring mit fagfelt. Selvfølgelig er jeg også (anonymiseret³⁹) på (anonymiseret⁴⁰) når (anonymiseret⁴¹) ikke er her. Så jeg bidrager selvfølgelig med viden til de områder, hvor han som ny chef ikke ved så meget.

Vil du gerne avancere til en højere ledelsesposition?

- (latter) Det er et meget godt spørgsmål, fordi det er en af de ting, som jeg går og diskuterer lidt med mig selv. Mit svar er, at jeg vil ikke lige nu.

Hvorfor?

- Det vil jeg ikke, fordi så længe mine børn ikke kan selv, eller er afhængig af at en voksen følger dem, så er min mand og jeg pålagt at dække den logistik, der er omkring børns fritidsaktiviteter osv. osv.. Og så er der det forhold, at rykker jeg op i [anonymiseret red.], så forsvinder højeste arbejdstid og det gider jeg ikke på nuværende tidspunkt, hvor børnene er så små.

Så hvis du rykker op, så skal du arbejde mere?

- Så er det ikke time for time. Så er det bare *tough luck!* Så bruger du bare den tid, som (anonymiseret⁴²) synes, du skal bruge på at løse en opgave, hvor jeg i dag har 37 timer. Og hvis jeg skal levere mere, så kan jeg afspadsere og i.e., at tiden går tilbage til familien. Så pt. har jeg ikke [tavshed red.] det vil jeg godt afvente. Men jeg vil gerne avancere på et tidspunkt, men det bliver noget senere.

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- Der skal simpelthen en større selvhjulpethed til hos børnene. Altså lige så snart de begynder at færdes selv. [tænkepause red.]

Så det der sætter grænserne avancement, er familien.

- Ja.

³⁹ Leder af den geografiske location, når lederen ikke er til stede.

⁴⁰ Arbejdssted.

⁴¹ Navnet på lederen.

⁴² arbejdspladsen.

Ikke egne kompetencer og muligheder?

- Nej.

Du mener, du har kompetencerne der skal til for at avancere?

- Ja.

Er mulighederne de samme for kvinder og mænd?

- Hmm, jeg vil sige, at mænd [tænkepause red.]. Qua det fag jeg er i, vil jeg tro, at mænd og kvinder er i to forskellige ligaer. Der er en mandeliga og der er en kvindeliga, og du kan kigge rundt på dine kvindelige kollegaer og så ser du, hvem du konkurrer med.

Så mænd og kvinder konkurrer ikke med hinanden men internt?

- Ja, jeg føler der en kvote på en eller anden måde, og hvis der er velegnet kvinde der kan noget, så er (anonymiseret⁴³) heller ikke bange for at flytte hende frem.

Når du siger kvoter, mener du så til et vist niveau og så ikke længere?

- Nej, men vi mangler stadig vores første kvindelige (anonymiseret⁴⁴). Der er både fordele og ulemper ved at være kvinder, men synes bestemt fordelene er større. En af fordelene er, at der er langt flere [tænkepause red.] Se bare næste hold. Der er 12 kvinder, mens jeg var ene kvinde ud af mange mænd. Og jeg ved godt, hvem cheferne kan huske navnet på, og det er en fordel, hvis man gør det godt, for så er det alt andet ulige lettere at komme først, fordi cheferne kan huske en. Men den fordel kan man sige bliver til en ulempe, hvis du gør det dårligt, fordi så hænger fortællingen fast, qua du er mere udsat fordi du er lettere at huske, og alle kan huske, hvilken idiot du var. Så i min [afdeling red.], hvis der er ti (anonymiseret⁴⁵) og en kvinde, så ved jeg godt det er en fordel. Hvis man gør det godt, så ved jeg godt, hvem cheferne husker. Men igen er det en ulempe, fordi hvis man gør det dårligt, så hænger historierne fast.

Så det du mener, er at man er mere udsat både godt og dårligt?

- Ja, og i den ene kontekst bliver det ulige nemmere og i den anden bliver det ulige sværere.

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerede?

- Som forudsætning at det blev nu?

Ja.

- Det ville alt andet lige betyde mere arbejdstid, der ikke blev afspadseret. Jeg ville jo ikke kunne optjene afspadsering, vel, så det er timer lagt i firmaet taget fra familien.

Opvejes dette af de fordele der følger med som mere i løn, mere magt etc.?

⁴³ arbejdspladsen.

⁴⁴ Titel på topleder. Nævner efterfølgende en kandidat.

⁴⁵ arbejdstitel.

- Det er jo marginalt, og jeg ved ikke engang, hvor meget man vil stige, og jeg vil ikke, set i forhold til det logistiske kaos det ville udløse eller at man skulle udlicitere så meget mere [tænkepause red.] Jeg er lige ved at tro, at en udlicitering af afhentning og aflevering ville blive ædt op af den lønforhøjelse, set i forhold til hvor meget hjælp man skal købe barnepigevise osv.. Så det tror jeg simpelthen ikke, og jeg har også mange fritidsaktiviteter, jeg gerne gider, og det vil jeg altså have tid til.

Hvad betyder det charteret at (anonymiseret⁴⁶) er tilknyttet charter for flere kvindelige ledere?

- Jeg er glad for at (anonymiseret⁴⁷) er det, men personligt betyder det ikke noget for mig, der hvor jeg færdes dagligt. Det er ikke synligt for mig til dagligt, men jeg er da glad for at arbejdspladsen er tilknyttet charteret.

Du siger det ikke er synlig i det daglige. Hvad mener du med det?

- Altså ikke en eneste gang tænker jeg over, at der det charter. Det er der bare ikke. Det tænker jeg ikke over til dagligt.

Er det så mere bare symbolværdien?

- Altså symbolværdien, den synes jeg er fin, fordi nogle steder vil det formentlig have en betydning og måske medføre en forandring. Men for mig på denne arbejdsplads, så er det ikke sådan at jeg tænker 'puha, det var godt de fik det her, nu skal der ske forandringer'. For de værdier vi har her på stedet og den måde ledelsen er ledelse på, og den sammensætning vi har herude, så vil jeg sige, at vi er der rigtig gode. Jeg tror ikke, du finder mange steder i (anonymiseret⁴⁸), hvor der er så mange kvinder som der er her.

Hvorfor tror du det er sådan?

- Jamen, det tror jeg er et spørgsmål om tilfælde pt., fordi ud af et lederteam på 8 mand, er vi to kvinder, og øh, når vi så går ned i næste led, så har vi i hvert fald (anonymiseret⁴⁹) som (anonymiseret⁵⁰) og adskillelige undervisere, og hos mig er vi i hvert fald 3 kvinder.

Hvad har det betydet for din karriere at du har haft barselsorlov? Har det betydet noget?

- Ja, det har betydet, at jeg er blevet 1 år forsinket på (anonymiseret⁵¹), fordi jeg var faktisk optaget og var samtidigt blevet gravid, så de⁵² synes ikke jeg skulle gå på (anonymiseret⁵³) med så lille et barn, så de synes jeg skulle vente et år, øm, [tænkepause red.]

⁴⁶ arbejdspladsen.

⁴⁷ arbejdspladsen.

⁴⁸ arbejdspladsen.

⁴⁹ Navn på underordnet.

⁵⁰ Underordnetes arbejdstitel.

⁵¹ Den interne lederuddannelse.

Var du enig i det?

- Både ja og nej. Måske ikke umiddelbar enig, da jeg fik det bragt i forslag. Bagudrettet nu jeg har været igennem kurset, kan jeg godt se deres belæg for at gøre det, men måske havde det været nemmere [tænkepause red.] Så både ja og nej. Jeg kan godt se deres pointe, og tror også jeg som chef ville foreslå, hvis jeg havde en gravid medarbejder, at hun ventede et år.

Har du oplevet andre konsekvenser ved at være på barsel?

- Nej.

Forholdet mellem arbejde og privatliv

Oplever du en konflikt mellem arbejds- og privatliv?

- JA⁵⁴, det gør jeg.

Hvilke?

- Det er jo bare det her med, hvem skal hvad, hvornår og konflikten går på, at det udløser en allerhelvedes masse logistik, når man skal en hel masse og øh, min mand afleverer, jeg er her kl. 8, så skal jeg også gå kl. 16, eller skal jeg finde en barnepige, fordi han møder det senere og kommer det senere hjem.

Hvordan håndterer du de konflikter?

- Det gør jeg ikke alene. Det gør min mand og jeg i fællesskab, og det består af logistik, logistik og logistik.

Så i forsøger at planlægge jer ud af det?

- Ja, det gør vi, ik'. Og lige som man har planlagt allerbedst, så bliver et barn sygt, og så tager vi den en gang til.

Hvad gør arbejdspladsen for at afhjælpe konflikter?

- Ikke noget præcist, men jeg er sikker på, at hvis jeg kom og sagde det, så ville de være fleksible.

Er der noget du ønsker de gjorde?

- Nej, jeg synes jeg er vel dækket ind. De tåler både syge børn og [tænkepause red.] Min kvindelige (anonymiseret⁵⁵) har haft sygt barn med i dag, så rummelige, det er vi.

Er den position du har nu vejen til en højere post?

⁵² Intern HR

⁵³ Den interne lederuddannelse.

⁵⁴ Udbrød højt JA!

⁵⁵ Titel på underordnet

- Det er det bestemt. Jeg skal nok ud over en stab og så videre. Det er bestemt ikke en retræte post.

Du vil gerne videre?

- Ja, men ikke i nu som nu-nu. Men jeg vil gerne vente, fordi jeg gerne vil nogle ting ved siden af mit arbejde også.

Hvad betyder det for lederrollen at du er kvinde?

- Jamen, det betyder, at fordi som kvinde er jeg mig, og det er mig som leder, og det er mig og min personlighed, der går ind og leder. Men lad være med at be' mig om præcist at udpege hvad det er, for det kan jeg ikke.

Er der så noget kvinder kan, som mænd ikke kan?

- [lang tænkepause red.]

Har de nogen kompetencer, som mænd ikke har?

- Jeg ved det sgu ikke. Det tror jeg nødvendigvis ikke. [tænkepause red.] Jeg har oplevet mandlige chefer, der også var fantastisk gode. Jeg tror, det handler mere om, hvem man er som leder og person og om man har tilstrækkelig emotionel intelligens til at være leder, og det tror jeg ikke hænger sammen med køn nødvendigvis.

Hvad er den største modstander for at kvinder kan få et højere ledelsesjob?

- Det er os selv!

Hvorfor?

- Fordi vi er ambitiøse på vores egne vegne. Formentlig også på vores bedre halvdels vegne. Vi er ambitiøse på vores børns vegne. Hvad de skal kunne i skolen. Vi vil formentlig alle sammen gerne have nogle små frø, der skal spille på landsholdet senere osv. osv.. Og at vi hele tiden indgår i sådan et væddemål [tænkepause red.] Sådan et usagt væddemål med de andre mødre om, hvem der kan bage flest hjemmebagte boller med spændende krymmel på. Jeg tror, at først når man har gjort sig fri af det tyranni, så hjælper det på det.

Er der andre ting du kan komme på?

- [tænkepause red.] Så tror jeg måske også at kvinderne selv [tænkepause red.] Som person er man sin egen værste fjende. Hvordan skal jeg forklare det? På den måde, at specielt når man taler om ledelse, så kan man ikke undgå at man indimellem kommer ind i nogle drøftelser og at tingene en gang imellem bliver sagt lige ud. Og der tror jeg, at der hos kvinder er den en langt større tendens til et "alle skal kunne lide mig"-gen, og at man ikke rigtig bryder sig om, når diskussionerne bliver lidt for personlige på et lidt højere plan.

Og det er en typisk kvinde ting?

- Jeg synes, når jeg snakker med de studerende og også mænd, så er der også mange (kvinder red.) der har det. Man har en sådant pleaser-gen og alle skal gerne kunne li' en, og man forbeholder sig ret til ikke at kunne li' de andre. Og hvis man ligger under for det, så tror jeg, man faktisk har svært ved at håndtere nogle af de ledelsesmæssige situationer, hvor man interagerer med de andre ledere i organisationen.

Fordeling i hjemmet

Hvem tager sig af det huslige?

- Det er sådan rimeligt fordelt. Vi har Heidi, som kommer hver 14. dag og gør rent. Tre timer hver gang, så det er 6 timer i ugen.

Tager hun så alt det tunge rengøring?

- Nej, vi er nogle værre svinemikler i vores familie (griner). Nej, vi har bare valgt at acceptere, at der ligger lidt nullermænd i hjørnet og roder.

Hvorfor har i valgt rengøringshjælp?

- Fordi hvis det skal gøres struktureret, så skal det være. Altså principielt er det mig der laver mad, fordi det er jeg bedst til. Ellers skulle vi leve af rugbrød og frikadelle, og jeg kan li' at lave mad, og min mand tager sig af det meste af vasketøjet osv..

Så tidsforbruget er ligeligt fordelt?

- Ja, det er de nok når man gør det op. De ligger bare forskellige tidspunkter i løbet af ugen.

Hvem har ansvar for børnene?

- Som udgangspunkt er det min mand der afleverer, og mig som henter.

Hvis karriere er vigtigst?

- Det tror jeg faktisk vi er enige om, at begges karrierer er, men der er ingen tvivl om at min mand i hvert fald tjener dobbelt op af, hvad jeg gør.

Så din mands karriere er vigtigst?

- Nej, det kan man ikke sige, for set på den lange bane og med den pension jeg også kommer til at få, så er min karriere også vigtig. Og det er også sådan i vores ægteskab, at der er forståelse for, at hvis jeg ikke har et job, jeg brænder for [tavshed red.] altså det er et væsentligt element for at familien har det godt, at jeg godt kan li' mit job, og jeg synes der er enorm stor respekt for, at jeg skal det, jeg skal, og jeg er trods alt den der rejser mest for tiden med overnatninger og sådan noget i løbet af et år.

Så hvis I blev tvunget til at vælge, så var det din mands karriere i ville vælge?

- Hvis jeg skulle til Jylland eller sådan noget, så ville jeg sige fint, så finder i en anden og jeg finder et andet job, for med min mands løn kan vi ikke bare omrokkere.

Afslutning

Hvad kunne hjælpe dig til at blive bedre leder eller kvinder til ledelsespositioner?

- Der tror jeg sådan set at det er det netværk man bygger op at det har en betydning. En ting er hvad man selv ønsker, noget andet er hvad andre ønsker om en. Der er det vigtigt at man er så attraktiv at nogle andre også kommer og siger, at hende der, vil jeg gerne have. Så gøre opmærksom på sig selv og at man gerne vil samarbejde med vedkommende igen, som er en af de ting jeg er begyndt at gøre mig umage med, når jeg møder en leder, som jeg går rigtig godt i spænd med. Så er det at få skrevet ind i sin personelbedømmelse, at man gerne vil arbejde sammen igen, og sige det til vedkommende og så vil det ofte også blive gengældt.

Hvordan har du det med kvoter?

- Jeg synes egentlig det er okay. En gang synes jeg ikke, fordi det blev på kvindernes præmisser og der skulle ikke være særlige krav eller noget. Jeg tænker, at der er ok. Det skal blandt andet ses i lyset af, at selv som kvindelig leder tænker man selv [tavshed] Jeg havde en kvindelig medarbejder, der kom lige efter hun var blevet ansat, og sagde, at nu var hun gravid, og jeg tænkte pis-pis, og tænkte okay, jeg har selv været gravid og hvis jeg tænker sådan, så forstår jeg godt hvis mine mandlige ledere tænker sådan. Så jeg synes det er ok med kvoter og sådan.

Så fordi det er den eneste måde at få kvinder ind på?

- Ja, nogen steder tror jeg det er den eneste måde at bryde med et meget fasttømret opfattelsesmønster.

Du nævnte du før havde været imod det – hvorfor?

- Fordi [tavshed red.] Lad mig drage parallellen til forsvarrets tilstandsprøve, som før var en cubatest, der ikke var kønsdifferentieret. Det er den så blevet, og det synes jeg ikke var i orden engang, men det synes jeg nu. Og der er forskel på mænd og kvinders fysik. Og jeg tror at meget af den måde man konstruerer sin identitet på i en meget mandsdomineret arbejdsplads som den her, så konstruerer man den som værende en af drengene og jeg var der altid alene og det var skide irriterende, at der altid var regler for en som kvinde, der var med til at gøre en synlig, for man var fandeme synlig nok i forvejen. Så man ønskede det ikke, og derfor tror jeg det strittede på mig hver gang der er blevet lavet regler for kvinder. Men i takt med at jeg er blevet ældre og mit syn er blevet lidt bredere, og der skulle være plads til kvinder, der ikke var så fysisk velfunderede som jeg, så tror jeg hen over årene, at jeg synes det er okay at der er nogle regelsæt der sikrer, at man i virkeligheden sætter mænd og kvinder lige.

Hvad med positiv forfordeling?

- Det synes jeg ikke. Jeg synes man skal være egnet.

Ved kønskvotering der vælges man kun fordi man er kvinde for at opfylde kvoten, ved positiv forfordeling der fremmer man kvinder der er kompetente nok, men bare for at få dem frem.

- Det kommer an på hvor man sidder, og hvordan man ønsker sammensætningen, og det kunne fungere, hvis man ville have kvinder ind.

Hvad med bedst eget?

- Jeg ville synes det var det ønskelige, men hvis man ønsker at sammensætningen skulle afspejle samfundet, så vil man nogle gange være nødt til at vælge en kvinde. Men det handler også om kemien. Man er også nød til at sikre at kemien i ens sektion fungerer.

Så kemien kan være en hindring?

- Ja, det vil jeg skæve til. Jeg ved som udgangspunkt, hvad jeg ønsker mig, men det kan være at jeg med den skare der byder sig, at man ikke kan få det, og man sidder og tænker at bare hende der er super, men så kommer hun ind og er ikke så super.

Så bedst egnet ville du foretrække?

- Ja, som udgangspunkt, og jeg synes det er vigtigt at man sørger for at ens organisation afspejler det omkringliggende samfund. Det være sig på andet end køn også, hvis det kan lade sig gøre.

Afslutningsvis er der noget jeg ikke har spurgt om?

- Hvis man afslutningsvis skal sige noget, så er det væsentlig, at kvinderne er her som de kvinder de nu engang er. Ellers er de bare en 30 % svagere udgave af en mand og så tilfører de ikke noget.

Så er de her på trods og i udgangspunktet ikke egnet?

- Nej, de er biologisk svagere end mænd, og det er væsentlig at de er de kvinder, de er, for ellers er de bare en dårligere mænd.

Men er køn eller personlighedstilknyttede kompetencer?

- Det er svært for køn og person er ikke adskilt, men nogle er måske tilknyttet køn, men det er væsentlig at man bruger sit køn som kvinde.

Bilag 14:

Deltransskribering af interview med Emilia

Person: Emilia

Alder: starten af 40erne

Børn: 3 børn fra indskolingsalderen og op

Varighed af interview: 1 t 3 m.

Partnerstatus: Gift

Karriere: Længere videregående uddannelse. Har været flere andre steder før nuværende.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & privatliv

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- Jeg bruger nok de der 37 timer, som jeg skal. Måske i perioder en lille smule mere, men ikke ret meget.

Hvorfor?

- Det har været et bevidst valg. Da jeg rykkede fra det private til det offentlige, der gik jeg rigtig meget ned i løn og målet var, at min timeløn skulle forblive den samme. Og det er faktisk lykkedes meget godt, så det er klart et work-life balance valg jeg har lavet. Det er for at få mere tid med min familie. Der hvor jeg arbejdede før, der arbejdede jeg rigtig meget, og på alle tider af døgnet og around the clock med telefonkonferencer om aftenen osv., og det synes jeg bare ikke var det rigtige med så små børn, som jeg havde på det tidspunkt.

Hvorfor?

- Det er nok flere årsager til det. Det var en organisation, som havde gennemgået rigtig mange forandringer, og som leder havde jeg været med til at gennemføre rigtig mange af de forandringer. Det er hårdt at gennemføre forandringer. Det er også sjovt, fordi jeg godt kan lide det. Jeg mistede nok i den organisation troen på, at den sidste forandring var den rigtige. Og så synes jeg simpelthen, at jeg lagde for meget tid og energi i mit job i forhold til, hvad jeg

synes, at det gav. Jeg synes ikke, at det gav så meget ekstra for vores kunder, at vi knoklede så meget. Der var for meget intern inerti så at sige.

Så har bevidst valgt at gå et trin ned af karrierestigen?

- Nej, det var nok ikke særlig bevidst. Jeg søgte det her job på et tidspunkt. Det var rimelig impulsivt, og området som jeg har ansvar for, synes jeg var faglig interessant, og det var beskrevet på en god måde i annoncen, og jeg tænkte, at det her er noget af det, jeg som leder står for, og som jeg ikke synes, at jeg gør nok af i dag. Og så var det også min forventning, at jeg ville få noget mindre at lave – og også et krav.

Hvor står indflydelse har du på dit eget arbejdspress?

- Det har jeg faktisk ret stor indflydelse på. Det jeg ikke har styr på er, hvis omverden begynder at skælde os ud. Så er det pressehåndtering eller noget i den stil. Men udover de situationer, så kan jeg planlægge stort set som jeg vil.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Den er fin. Måske er den ligefrem for lav i øjeblikket. Jeg kan planlægge, som jeg vil, og jeg kan få tid til at se det dukketeater, som jeg skulle i morges i skolen. For det meste af tiden er der nogle mål, som jeg synes er spændende at nå.

Har du hjemmearbejdsplads?

- Jeg har en bærbar, som jeg kan dage med hjem, og logge på fra.

Hvor meget af din arbejdstid bruger du på denne?

- En dag om måneden. Måske to.

...

Bruger du arbejdstid til at ordne private ting?

- Nej, det gør jeg ikke.

Hvorfor?

- Det er nok en del af min rollemodelstanke, at det gør jeg ikke. Og jeg er også meget fokuseret, når jeg er på arbejde, så de 7.5 time jeg er her, der er jeg her. Der løser jeg de her opgaver. Ellers ville jeg heller ikke kunne nå det. Det er også et spørgsmål om effektivitet.

...

Hvordan influerer dit arbejde dit privatliv?

- Det er et svært spørgsmål. Det influerer rigtig meget. Er der spidsbelastninger på, så kan man mærke det, og keder jeg mig, så kan man mærke det. Der er ret meget udveksling mellem de to.

...

Lederjobbet & privatlivet

Hvordan har du fået dit job?

- Jeg har søgt det. Det har været opslået i avisen, og så har jeg søgt det.

Og hvorfor tror du, at du fik det her job?

- Det er sku et godt spørgsmål. Jeg tror, at jeg fik det, fordi de kunne mærke at jeg er leder, og fokuseret på det ledelsesmæssige. For jeg er bestemt ikke verdensmester i det faglige område, som jeg sidder med. Omvendt kan man sige, at de fleste ledere, der sidder her i huset, er fagspecialister, der har været gode til det, som de sidder med. Så det har også været et lidt skævt valg, for at prøve noget nyt med ledelse i firmaet.

Hvordan vil du beskrive dine kvalifikationer i forhold til jobbet?

- Ledelsesmæssigt er jeg næsten overkvalificeret. Jeg udvikler mig ikke ledelsesmæssigt i det her job. Fagligt er jeg absolut ikke på niveau med mine medarbejdere, så det afhænger af hvilke kvalifikationer jeg kigger på. Jeg har ingen ambitioner om at overgå dem fagligt, for jeg sidder med specialister.

...

Hvad gør det attraktivt for dig at blive i virksomheden?

- Så er det nok stadig work-life balance. Nu er det sidste barn startet i skole, og det har allerede lettet rigtig meget de sidste to år. På sigt er det opgaverne. Om jeg har nogle opgaver, som jeg synes er spændende, og som jeg synes, at jeg udvikler mig med.

...

Hvad betyder det for dig, at der er væsentlig flere kvinder her, end på din tidligere arbejdsplads?

- Det betyder ikke noget positivt. Hvis det betyder noget så er det, at jeg engang imellem synes, at der er lidt for meget hønsegård og lidt mere ærekærhed, end jeg er vant til. Altså når man arbejder med mænd, så kan man bedre bare mose igennem og koncentrere sig om opgaven og opgaveløsning, og der er nok mere tendens til mere tøse fnidder i en organisation som den her.

Er det så meget, at det er en ulempe?

- Nej, det er det ikke. For det er stadig naturvidenskabelige mennesker. Men mange kvinder betyder også mange barns første sygedage, og mange praktiske ting som skal løses. Det gør det lidt mere besværligt.

...

Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner?

- Her i huset eller generelt?

Både og.

- Det ved jeg faktisk ikke. Det afhænger af organisationen, det afhænger af arbejdsforholdene. Det ville afhænge meget af, hvad det var for en organisation.

Hvad ville få dig til at få lyst til at avancere?

- Det er nok en organisation, hvor jeg kan se, at det kan lykkes at få enderne til at hænge sammen. Både work-life mæssigt, men også at det er sjovt at være en del af ledelsen af den organisation. For det er forskelligt, hvor sjovt det er at være en del af ledelsen. Men i den ideelle verden i en ledelsesgruppe, der samtidigt kan finde ud af at give hinanden fri engang imellem, ville jeg specielt være interesseret.

Hvad kunne så afskrække dig?

- Jeg må sige, at jeg er blevet meget bevidst om, hvordan det påvirker mig det der, at arbejde around the clock. Altså det der krav om at være på telefonkonference om aftenen og håndtere denne her globale verden, som jo er virkeligheden rigtig mange steder, det har jeg simpelthen ikke lyst til. Det synes jeg koster for meget på hjemmefronten. Jeg kan sagtens finde passion i det, og synes at det er et fantastisk stykke arbejde, og lige i dag skal det være osv., men på den lange bane bliver man bare slidt af at være i det. Jeg ville være bange for at kaste mig ud i det, for jeg ville passioneret og gøre det, men jeg ville også miste noget ved det.

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- For mig eller generelt?

Både og.

- Der skal netværk. Jeg tror der skal netværk til i organisationen, hvis du skal avancere i organisationen. Du skal være kendt for at skabe resultater, og du skal være vellidt af de fleste. For mig personligt er min største udfordring nok, at jeg er meget direkte, og det er ikke noget, som organisationen er så parat til. Uden for organisationen tror jeg også at det langt hen ad vejen handler om netværk, og selvfølgelig at positionen passer til profilen.

Er mulighederne for at avancere som kvinde de samme som for mænd?

- Det tror jeg sgu egentlig, men jeg tror ikke, at kvinderne er villige til at betale prisen. Den der work-life balance pris. Kvinderne har bare ikke lige så god samvittighed til ikke at kunne være til sommerfesten på skolen, til dukketeateret om morgen eller når legekammeraterne skal med hjem. Så jeg vil sige, at jeg kunne godt være fortsat. Jeg kunne bare have fået mig en au pair pige, og så kunne alt være lykkeligt, men jeg er ikke sikkert på, at jeg kunne trivedes med det. Jeg oplevede ikke, at mine muligheder var mindre hos min tidligere arbejdsplads, fordi jeg var kvinde, men jeg var ikke i stand til at give det samme som mændene.

Nu nævnte du ansættelsen af en au pair pige. Kunne din mand have taget den rolle?

- Det gjorde han i en periode, fordi han var uden jobs, eller havde jobs hvor det var sådan det var. Det har han gjort, men det giver ikke nødvendigvis mig en tilfredsstillelse. Det er det næst bedste. Men det er ikke det, der giver mig en tilfredsstillelse ved at se, hvordan mine børn har det.

...

Konflikter & karriere

Oplever du en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv?

- Alt muligt. Primært tidsproblemer. Det der med kvantitets og kvalitetstid. Det holder bare ikke, hvis man ikke kan være hjemme hos sine børn, når de kommer hjem osv. Jeg synes, at kvalitetstid er noget pjat i et eller andet omfang.

Er det noget der har forandret sig nu, hvor de er ældre?

- Altså. Jeg vil sige, at behovet for at være sammen med sine børn bliver ikke mindre, jo ældre de bliver. Det er nogle andre behov de har. Hvis du gerne vil være en del af deres liv, så er du nødt til at engagere dig i deres fritidsaktiviteter, deres kammerater osv. Og det kan du altså dårligt, hvis du er hjemme kl. 19 eller rejser rigtig meget. Så kan det være at du har en kone eller en mand, der gør det, men det er ikke din forældretilfredsstillelse. Så ja, jeg har oplevet, at det har haft en betydning.

Hvad gør din arbejdsplads for at afhjælpe konflikterne?

- Jeg synes, at vi gør rigtig meget. Jeg synes, at vi er meget forstående over for, at folk skal arbejde hjemme, når deres børn skal starte i vuggestue, og at de skal have korte dage. Jeg har selv været væk i ti dage, fordi min datter skal opereres, så der er rigtig lang line her.

Er der andet du ville ønske de gjorde?

- Meget af det jeg gør med mine medarbejdere, det gør jeg på individuelle vilkår. Og jeg oplever at der er en holdning til, at begge dele skal virke. Det behøver der ikke være en nedskreven politik for, og jeg oplever, at der er en meget large holdning herinde til, at begge dele skal virke.

Hvordan ser du dig selv – mest (mor, kvinde, kæreste, kone etc.) eller mest leder?

- Det er nok at være mor.

Hvorfor?

- Tja, de kan jo ikke gøre for det. Det har været mit valg, at [børnene] er her. Og jeg synes, at jeg har et forbandet ansvar for at sørge for, at de kommer godt i gang.

...

Har du oplevet at måtte vælge mellem karriere og familieliv?

- Det har jeg jo gjort. Det må man sige. Det er et svært valg. Jeg har jo et eller andet sted valgt noget karriere fra, for noget privatliv. Og det er da svært. Du får – set i forhold til den organisation, hvor jeg var før – rigtig meget ledertræning, og det at være leder gav status, så er der meget tilfredsstillelse i det, som du skal ud og kompenseres for på en anden måde, for det er sgu ikke dine unger, der giver dig det. Opdragerrollen den er bare hård og ubarmhjertig. Og et eller andet sted er lederrollen her mere opdragende, end der hvor jeg var før, hvor man gerne ville se folk udvikle sig osv. Der får man også nogle skub, og de skub af at kigge ind af, det får jeg ikke. Så den selvudvikling og inspiration til selvudvikling kommer ikke af det, og det er meget inspirerende at gøre det. Det er også inspirerende at få nogle opgaver, som du ikke ved, om du kan tygge over og så faktisk lykkedes med det.

Så det er udvikling og udfordringer der er gået tabt?

- Ja, lidt.

Er mellemliderrollen vejen til andre lederposter?

- Nej, jeg vil ikke udelukke andre lederposter.

Hvornår skulle det være?

- Når muligheden byder sig, men igen afhængig af, hvilken balance der byder sig i det job.

...

Er der noget kvinder kan, som mænd ikke kan, og omvendt?

- Ikke generelt. Det synes jeg ikke. Kvinder kan jo nok lade sig forstyrre lidt mere i vejen til målet af hensynet til personalet eller til helheden, hvor mænd, hvis du tager den karikerede model, så løber de efter målet, og så kan det godt være, at der ligger fem lig bag dem. Der tror jeg måske, at kvinderne bedre kan balancere hensynet til målet i forhold til hensynet til personalet, hvis jeg ser meget groft på det. Kvinderne har større udsyn, når de gør ting.

...

Er der noget mænd kan, som kvinder ikke kan, udover gå efter målet?

- Jeg tror også, at de er bedre til at ofre mere. Altså det der med, at nu er jeg ikke hjemme en uge, fordi jeg knokler igennem. Altså til ikke at mærke efter undervejs. Ikke fordi jeg nødvendigvis synes, at det er en fordel, for det kommer måske på anden vis, men jeg tror, at de er bedre til ikke at mærke efter i forhold til, hvad det er de går glip af, når nu de gør det og det i en ugens tid, hvor jeg tror kvinder er mere sådan, at man lige skal huske at ringe til børnene.

Er kønnet i sig selv en kompetence?

- Jeg tror, at det bliver det mindre og mindre faktisk, fordi mændene har flere og flere af de kvindelige kompetencer. Så det kan godt være, at det er det endnu med de generationer, som er ældre end os, men i generationerne efter mig, der tror jeg ikke det er en fordel.

Så du mener, at de yngre generationer er mere ens i forhold til kompetencer?

- Det er min fornemmelse i forhold til de medarbejdere, som jeg rekrutterer i dag. Men det er nok igen lidt brancheafhængigt, hvad for en branche man søger. Men hvis man kigger på den her branche, som er den jeg kender bedst, så begynder mændene også at gå på barsel, og også gerne finde ud af, hvordan jeg får en arbejdstid, så jeg kan hente mine børn og vise hensyn til min kone. Og der er også flere, hvor både manden og kvinden har en karriere, der skal balanceres. Der er mit indtryk, at de generationer der er efter mig, der er der meget mere gensidighed mellem mænd og kvinder, end der måske er nu. Mit parforhold er nok noget af det mest lige i min vennekreds. Ellers er det mændene der kører 1. bussen, og kvinder der kører bagefter.

Hvad er den største modstander for kvinder for at nå et højere lederjob?

- I nogle brancher er det da klart dem, der skal rekruttere, fordi de er mænd. De kan stå i vejen længere tid end rimeligt er. Og de vælger nogen som sig selv. Og så tror jeg, at vi kvinder står i vejen for os selv. Eller også er det arbejdsforholdene, der står i vejen. Jeg kan ikke helt gennemskue det, vel. Man kan sige, at hvis jeg ville stille op til de samme vilkår, som mine tidligere mandlige kollegaer og chefer vil, så kan jeg også have sådan et job. Men det vil jeg ikke gøre. Jeg vil ikke være tilgængelig 24 timer i døgnet. Jeg har simpelthen ikke lyst til at være tilgængelig 24 timer i døgnet. Det er mere et værdivalg for mig, end det er fordi jeg er mand eller kvinde. Jeg tror bare, at der er flere kvinder, der tager det værdivalg, end der er mænd, der gør. Men jeg tror bare ikke, at det er sådan om 20 år.

Nu nævnte du, at mænd kunne stå i vejen, fordi de rekrutterer. Er det noget, som du har oplevet?

- Nej.

Kender du noget, der har oplevet det?

- Nej,

...

Afrunding

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Det er måske at lade sig forstyrre af for mange hensyn. Hensyn til medarbejdere, hensyn til omverden, hensyn til familien i stedet for bare at køre efter målet.

Hvad kunne gøre dig til en bedre leder?

- Tydeligere mål og mere feedback.

Hvorfor?

- Fordi man ikke har det her i huset.

Hvordan har du med det med kvoter?

- Det har jeg det som udgangspunkt dårligt med. Jeg kan godt se, at det har haft en virkning i Norge, men det er bare min fornemmelse, at de kvinder der vil, de kommer altså frem.

Bilag 15:

Deltransskribering af interview med Merete

Person: Merete

Alder: starten af 40erne

Børn: 2 børn i udskolingsalderen

Varighed af interview: 50 m.

Partnerstatus: Gift

Karriere: Længere videregående uddannelse. Har kun været på samme arbejdsplads.

Kommentarer: Interviewet fandt sted i et uforstyrret lokale. Interviewer fremstår i kursiv.

Arbejde & privatliv

Hvor meget tid bruger du om ugen på dit arbejde?

- Jamen, den er jo ikke fast. Den er vel 40-45 om ugen.

Hvordan er de fordelt?

- Hver dag for længe herinde.

Nu siger du for længe?

- Ej, ikke for længe, men udover normal arbejdstid og almindelig fuldtid. Det er vel en 9-10 timer om dagen herind.

Hvorfor bruger du mere end du skal?

- Fordi der er mere, end der kan nås på almindelig arbejdstid. Jeg forsøger så vidt muligt at give det videre, som jeg kan, til medarbejdere, men der er masser ting, som ikke kan gives videre.

Hvor stor indflydelse har du på dit eget arbejdspress?

- På visse områder har jeg stor indflydelse, og på visse andre områder har jeg ikke. Lige nu sker der ret meget herinde rent arbejdsopgavemæssigt med nye systemer, omstruktureringer osv. Der er en del ting, som du ikke kan sende videre til medarbejdere. Til at starte med som ny leder, der var jeg meget med, at jeg skulle være med i alle projekter, og være ligeså deltagende som jeg plejede. Det kan man ikke, når man også skal have med personale at gøre.

Så jeg synes, at jeg er blevet betydeligt meget bedre til at give det videre, og få lagt noget af ansvaret fra mig, og se i øjnene, at jeg ikke kan være med alle steder på samme niveau, som man gerne vil. Men det er for at sige, at mange af de personaleting, som der er herinde, dem kan man ikke bare sådan lige give videre til medarbejdere. Og det er det, som jeg bruger rigtig meget tid på lige nu, og en af forklaringerne på at jeg bruger mere tid, end det jeg skal.

Hvordan har du det med din egen arbejdsbyrde?

- Jeg har det godt med, at jeg selv kan planlægge min tid. Men det er ikke kun de 8-9 timer man er herinde, man arbejder. Man arbejder også i hovedet, når man kommer hjem, synes jeg, i den rolle man har. Så på den måde synes jeg ikke, at man har 100 % fri, når man kommer hjem.

Hvordan har du det med det?

- Nogen gange kan jeg godt fornemme, at jeg har svært ved at slappe af, når jeg kommer hjem. Men jeg har det faktisk okay med det.

Er det et vilkår for at bestride dit arbejde?

- Det synes jeg faktisk, at det er.

Er det negativt eller er det sådan det er?

- Det er sådan det er. Det er noget af det, som man siger ja til, når man siger ja til sådan et arbejde.

Har du hjemmearbejdsplads?

- Ikke sådan formelt.

Hvor meget af din arbejdstid bruger du på denne?

- Ikke så meget, som jeg gerne ville. Man når 3 gange så meget derhjemme. Den afdeling jeg er i nu, den er meget driftstung, så det er nødvendigt at jeg er herinde. Så i det sidste halve år har jeg kun brugt 3-4 dage.

Hvad med om aftenen?

- Det gør jeg nok et par gange om ugen, når ungerne er gået i seng. Dvs. ved 20-21 tiden.

...

Hvordan influerer dit arbejde dit private liv?

- Det gør jo, i hvert fald i de sidste par år, at min mand har taget mere over med børn, køre og hente, hvor det var mig 80 % før. Nu er det så omvendt.

Hvordan har du det med det?

- Jeg får det bedre og bedre med det. Den der omvæltning var rigtig svær. Det med at børnene nu ringer til far og arrangerer, hvad de skal og gør, hvor det før var mig. Det kan godt ramme lidt hårdt, fordi de ringer til far, fordi mor ikke er til at få fat i. Jo, jeg har det bedre og bedre

med det. Nu er de også så store, så det ikke er et problem. Men det er underligt ikke at være den vigtigste i ungerne verden.

...

Lederjobbet & privatlivet

Hvorfor har du søgt det job som mellemlider, som du har nu?

- Fordi jeg følte, at jeg var god til det. Det lyder måske mærkeligt, men da stillingen blev ledig, der følte jeg, at det lige var mig. Fordi jeg kunne fornemme, at det som det krævede, det kunne jeg godt. Så det ville jeg bare prøve. Og så havde jeg været her et stykke tid, så rent fagligt syntes jeg, at jeg var godt rustet til at tage sådan et job herinde. Fordi jeg havde startet på det almindelige niveau, som gav mig et rigtig godt grundlag for tage sådan en post, for jeg synes også at det er vigtigt, at man er fagligt inden i divisionen, for at kunne lede den. Så det synes jeg faktisk var oplagt. Den havde jeg det sådan med, at det lige var mig.

Søgte du det eller blev du opfordret?

- Jeg søgte den, men der var nok flere der syntes, at jeg skulle søge den. Men der var ikke nogen der prikkede mig på skulderen. Det var bare oplagt, at det skulle være mig. Også fordi hende, der havde stillingen før, sagde op sådan lidt pludseligt, hvor der ikke var nogen. Der var det mere eller mindre mig der havde rollen alligevel, så det var mere eller mindre oplagt at jeg søgte den. Med mindre jeg selvfølgelig ikke brød mig om rollen. Jeg tror, at de fleste regnede med, at jeg søgte den.

Og hvorfor tror du, at du fik det her job?

- Måske fordi at de vidste, at jeg godt kunne det, fordi jeg tog ansvaret for den i det halve år, hvor den ikke var besat.

Hvordan ser du dine kvalifikationer i forhold til varetagelsen af jobbet?

- Lige da jeg fik det, syntes jeg, at jeg var meget grøn i det. Kan jeg virkelig påtage mig ansvaret for 40 mennesker, personaleledelse, fagligledelse osv., og der var jeg lidt nervøs for, om jeg overhovedet kunne matche det at være personaleleder. Også fordi jeg skulle hoppe fra rollen som kollega til personaleleder. Jeg håbede selvfølgelig, at jeg ikke ville blive opfattet anderledes, men det kan man ikke undgå, fordi det er en anden rolle. Så jeg var da lidt spændt på, om det var noget jeg kunne. Men jeg kunne godt tænke mig at prøve det, så jeg tænkte, at nu prøver jeg det, og så må jeg kaste håndklædet i ringen, hvis det ikke går. Men nu der synes jeg, at det går godt. Jeg er blevet langt mere selvsikker og tror på, at det kan jeg godt, fordi jeg kan se at det fungerer. Jeg er stadig meget grøn på mange områder. Det der politiske spil som

leder, det er jeg meget ny i, og det er ikke sådan lige noget, man bare lige tilegner sig. Så jeg er ikke sådan helt rustet.

Hvad gør det attraktivt for dig at blive i virksomheden?

- At jeg synes, at jeg går herfra med noget hver dag. Jeg kan godt lide at gå hjem med noget mere eller mindre hver dag, hvor jeg synes, at jeg har lært mig selv at kende, og udviklet mig personligt. Det er vigtigt for mig.

...

Vil du gerne avancere til højere ledelsespositioner?

- Lige nu synes jeg ikke, at jeg har de ambitioner.

Hvorfor?

- Fordi jeg synes, som jeg også sagde før, at jeg stadig er grøn, men jeg synes, at jeg lærer helt vildt meget på det niveau, hvor jeg er nu. Og har det godt med det, og kan godt lide at have fingrene nede i den daglige drift, og meget at gøre med personale. Det synes jeg er spændende. Og jo højere op man kommer, jo mere skal man fralægge sig den der fingrene nede i den daglige suppe. Det kan jeg faktisk godt lide, og det har jeg ikke rigtig ambitioner om lige nu.

Så det er personaleplejen du ville savne?

- Det ved jeg ikke lige, om det er det. Nej, det er sådan en kombination af det. Lige nu har jeg meget af det, og det synes jeg er lige i overkanten. Nej, det er en kombination af at være i den daglige drift og den faglige ledelse. Det synes jeg er det sjoveste.

Og det ville man ikke have, hvis man avancerede?

- Man får det mindre og mindre, hvis man avancerer.

...

Hvad med på sigt?

- Lige nu nej.

Hvad mener du der skal til for at avancere?

- Jeg tror, at jeg skal blive langt mere hårdhudet. Skal have mere erfaring. Jeg skal ikke mindst have ambitionen, og den føler jeg ikke, at jeg har lige nu. Jeg føler, at jeg har rigeligt lige nu. På den måde er det svært lige at sige, hvad der skal til.

...

Hvad ville det betyde for dit privatliv, hvis du avancerer?

- Jeg tror ikke, at det ville betyde så meget mere, end det gør nu. Jeg tror ikke, at det ville være anderledes end nu.

Tror du, at du skulle arbejde mindre eller mere?

- Sikker jo, det kan godt være. Det ved jeg ikke. Mere måske.

Har det nogen indflydelse på din lyst til at avancere?

- Lige nu sætter jeg rigtig stor pris på, at jeg også har tid til at dyrke sport og sådan noget, og det ved jeg ikke, hvor meget man ville prioritere. I de perioder, hvor jeg har sindssygt travlt, der er det der man nedprioriterer, når man kommer hjem – og det ville jeg have det skidt med. Så det er ikke noget, som jeg godt kunne tænke mig. Altså at bruge mere tid på arbejde.

Er det det, der afføder din manglende lyst til at avancere?

- Ja, det kan godt være, fordi jeg synes, at det er vigtigt for mig også at have noget andet. Det kan godt være, at man ville slække på det, hvis man fik et andet arbejde. Det er nok der man ville trække fra.

Og der ville komme mere arbejde?

- Ja, det tror jeg. Nu kigger jeg kun på, hvad min kontorchef laver lige nu, og hun har langt mere end mig. Så ja.

Når du vægter privatliv og gefühl med driften, hvad vægter så højest?

- Gefühl med driften.

...

Konflikter & karriere

Oplever du en konflikt mellem arbejdsliv og privatliv?

- Nej, der er ikke nogen konflikt. Det skal en god omgang planlægning til, men ikke en konflikt.

Hvad kræver planlægning?

- Det er sådan koordinering med børn. Lige nu er vi i gang med at bygge om, og oveni det bor vi ikke, hvor vi plejer, så børnene skal køres i skole, og køres til fritidsinteresser. Så på den måde koordinering af logistikken på hjemmefronten i forhold til børn og indkøb osv. Jeg vil ikke sige at det er en konflikt, men det kræver noget planlægning.

Så din konflikthåndtering består i forebyggelse gennem planlægning?

- Ja, det synes jeg. Men det kunne sagtens skabe konflikter, hvis man ikke kunne få de der planer til at gå op.

Hvad gør din arbejdsplads for at afhjælpe konflikterne?

- Den er meget fleksibel på den måde, at man har mulighed for at arbejde hjemme, hvis man har brug for det. Nu har jeg ikke så let ved det i min sektion, men ellers synes jeg, at den er meget fleksibel. Hvis man har brug for at blive hjemme, så bliver man hjemme. Og der er også flekstid, hvis man har brug for det. Godt nok ikke lige for mig, men for medarbejderne.

Du skal være her 37 timer?

- Ja.

Er det irriterende?

- Næ, ikke andet end at man måske gerne ville have noget ud af alle de overarbejdstimer – overarbejde er der ikke noget der hedder for mig. Man får ikke noget ekstra ud af det, andet en at man får den her mellemedertitel, og så bortfalder ens fleks. Så man får ikke noget ud af de ekstra timer, som man er her.

Hvad betyder det for dig?

- Det er ikke noget jeg tænker over, for så tror jeg ikke, at man gad have sådan et job, hvis det var et problem for en. Jeg har det mere godt med at kunne lave mine opgaver ordentligt, og føle at jeg får det gjort. Og så spekulerer jeg ikke så meget over det. Så har man det også sådan, at hvis jeg får brug for en dag hjemme, så gør man bare det. Jeg kunne godt finde på at arbejde 5 timer en dag hjemme, og så er det det. Så på den måde har man mulighed for at få luft en gang imellem derhjemme. At man så ikke bruger muligheden er noget andet.

...

Hvad gør din arbejdsplads for at afhjælpe konflikterne?

- Jeg synes, at de gør hvad de kan. Jeg har endnu aldrig hørt for, hvis man har brug for at holde en fridag. Det er egentlig mere mig selv, der skal arbejde med at give mig selv lov til at holde en fridag. Jeg kan ikke forestille mig, at jeg fik et nej, hvis jeg kom og sagde, at jeg ikke kunne få luft her og havde behov for et par dage hjemme. Så på den måde er det meget fleksibelt. Jeg kan ikke rigtig se, hvad de skulle gøre mere. Det er mere mig selv. Det er nok mig selv, der er for dårlig. Der bare lader det stå til.

...

Har du oplevet at måtte vælge mellem karriere og familieliv?

- Nej, det synes jeg faktisk ikke.

Er mellemederrollen vejen til andre lederposter?

- Det kunne godt være vejen til andre. Ikke nødvendigvis opad på stigen, men sidelæns kunne det godt være. Eller i en anden organisation. Ikke at jeg har tænkt tanken, men det kunne godt være.

...

Er det sådan, at det er lettere at arbejde sammen med mænd?

- Det er mere ligetil.

Vil du hellere arbejde sammen med mænd?

- Jeg tror, at det bedste er begge dele. Jeg tror, at jeg har det lettere med at arbejde sammen med mænd, end jeg har med kvinder. Jeg føler bare ikke, at man behøver at pakke så meget ind over for mænd. De bliver ikke så lette sårede, hvis man siger, at man ikke synes, at det de har lavet, er i orden. Det skal sige på en anden måde til kvinder, hvor mænd har det sådan lidt, at nå ja, så skal jeg nok gøre det ordentlig eller anderledes. Kvinderne ville være ramt, sårede og bære nag. Nu generaliserer jeg helt vildt, for sådan er det ikke med alle. Jeg synes, at det er lettere og langt mere ligefrem. Og man får som regel også tilbage, hvis man har gjort et eller andet, og det kan jeg faktisk selv bedst lide.

Så oprigtigheden og ærligheden er større hos mænd?

- Jeg ved ikke med ærligheden, men det bliver bare ikke så indpakket. Det bliver mere tydeligt, hvad man mener.

...

Hvad er den største modstander for kvinder for at nå et højere lederjob?

- Det er da nok, hvis det er en gammel forstokket topledelse, der ikke har fokus på, at alle kan være lige gode til det. Jeg kan godt forestille mig, at det i sådan nogle fasttømrede gammeldags organisationer kunne være et problem. Men det er overhovedet ikke sådan her, så jeg kan ikke rigtigt sammenligne med min egen erfaring med det.

Har du andre ting?

- Så skulle det være privatlivet. At der ikke er opbakning til det. Jeg ved ikke om det er det, som du spørger ind til, men det kunne være en hæmsko, hvis manden ikke er indstillet på at tage del i det hjemlige. Så vil det være svært.

Hvad med selvtilliden?

- Det er nok mange kvinder, der ikke har samme selvtillid som mænd har. Bare tag stillingsannoncer. Når kvinder svarer, så svarer de kun, hvis de kan alt.

Nu tænkte jeg også på dig selv, der savnede mere erfaring.

- Det er også rigtigt. Da jeg søgte stillingen, der kunne jeg alt, der stod jeg skulle kunne. Så det er klart et symptom hos kvinder.

Så kvinderne er overkvalificerede?

- Ja, det kan godt være. Det ved jeg ikke.

Eller søger under niveau?

- Ja. Det har jeg gjort. Altså søgt under niveau, for jeg tænkte, at jeg skulle kunne det hele inden jeg startede. Mænd tænker mere, at jeg kan 2/3, og resten finder jeg ud af. Så ja, det har du ret i. Man er nødt til at komme ud over, at man ikke kan alt, men at det kommer.

...

Afrunding

Hvad er den største udfordring ved at være kvinde og leder i dag?

- Det er at udfylde alle de der roller, som man selv har oppe i hovedet. Forventninger til at man er supermoderen, superkonen derhjemme, supermellemlideren herinde. Altså, at man har nogle forventninger til sig selv om, at alle roller skal være passet.

Hvor tror du, at de forventninger kommer fra?

- Mig selv. Så mine børn måske, som også forventer, at jeg er der 100 %, men det er jeg ikke i tvivl om, at de ved.

Men i forhold til behovet for at udfylde rollerne – men definitionen af hvad super er?

- Det er min egen, tror jeg. Hvor har jeg det bedst med, og hvor synes jeg, at jeg har performet, det er mig selv.

Hvad kunne hjælpe dig til at blive en bedre leder?

- Nok lidt mere sparring. I og med at det er så stort et hus, og vi har frygtelig travlt i hver hvor sektion og afdeling, kan det godt være svært at få sat tid af til at hjælpe hinanden på tværs. Og det tror jeg faktisk, at jeg en gang imellem godt kunne have brug for. Jeg ved godt, at jeg altid kan komme og spørge, men problemet er at det får man ikke gør det, fordi man selv har travlt. Vi har forsøgt at lave lidt netværk herinde, men det er svært, for lige den dag der kan jeg ikke osv. Man nedprioriterer det hele tiden. Jeg tror faktisk, at jeg ville lære rigtig meget af, at lære af nogle af dem herinde, der har været i rollen meget længere.

Er det erfaring og kompetencer du vil lære?

- Begge dele. Men vi laver så forskellige ting, at det nok mest er deres erfaring.

Vil det kunne give dig noget af den erfaring, som du nævnte du manglede?

- Ja, lidt af det. Men stadigvæk tror jeg stadig, at den endelig erfaring havner ud i, at man har truffet nogle beslutninger, som ingen andre kan tage fra en. Men derfor tror jeg stadig godt, at man kan lære rigtig meget af hinanden.

Så det vil give noget selvsikkerhed?

- Ja, det har jeg kunnet fornemme de gange, hvor vi har sparet, og jeg har sagt, hvad jeg har gjort. Det styrker en lidt i det, når de andre siger, at det var en meget god beslutning, som jeg har taget. Det viser, at jeg godt kan finde ud af det. Så den der lidt klappen på skuldrene, som der ikke normalt er tid til herinde, fordi man har hver sit. Det kunne godt give lidt mere tro på, at det gør sgu meget godt.

Er den vigtig?

- For mig er den.

Hvad ville det betyde, hvis du avancerede? Ville den mulighed forsvinde?

- Jeg tror ikke, at den vil forsvinde, for den er der ikke ret meget nu. Det kan godt blive bedre.

Er det noget du har medtænkt?

- Nej, for jeg har ikke rigtig tænkt over at ville. Men når jeg tænker over det nu, så bliver der færre og færre jo højere op du kommer. Der bliver færre til at klappe dig på skuldrene, og det har jeg meget brug for, fordi det netop er noget, som jeg ikke har prøvet før, og man er grøn og tænker, om det er den rigtige vej man går nu. Så på den måde har jeg behov for det.