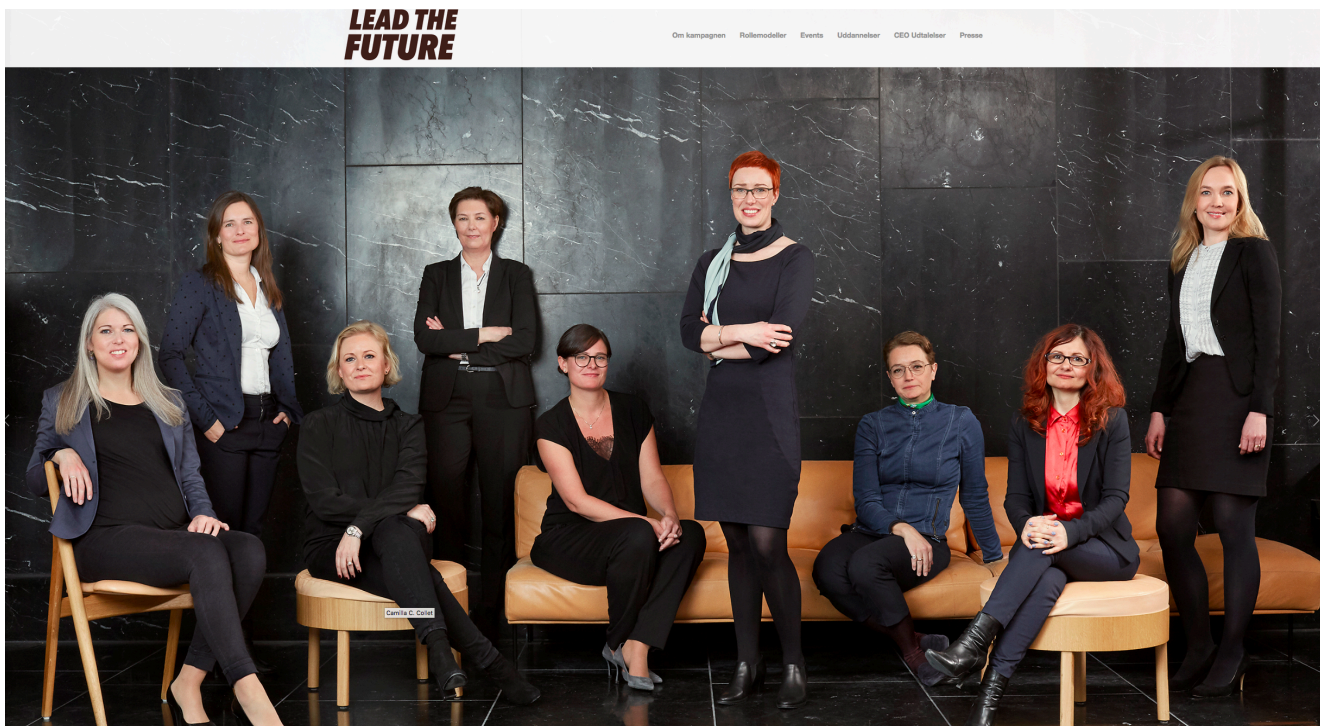


Kære kvinde, vil du ikke være leder?

En systemteoretisk analyse af kvindens rolle i ledelse



Kandidatafhandling af Diana Skov Pedersen

Antal anslag: 181.871 (antal sider: 79,9)

Studienr: 116035

Vejleder: Irina Papazu

Cand. Soc. Politisk Kommunikation og Ledelse

Copenhagen Business School 15. Maj. 2019

Abstract

This master thesis investigates the female role in management, and is focused on the ministry of equality's campaign called *Lead the future*. The formulation of the problem is: *How is the female role in management constructed in the campaign 'Lead the Future' by the ministry of equality, and how does the future female's role at the labour market emerge in the communication?*

The thesis has a constructivist approach and based on Niklas Luhmann's social system theory, it explores how the female role in management is constructed in the campaign *Lead the Future*. The thesis has an analytical strategy which holds a second order approach, where I observe the communication about educational choice and management, and how the campaign constructs the female.

The problem is explored through two form analyses and one system analysis. First of all, the thesis observes the relation between the choice of education and management in the campaign. The relations were examined by observing how the different observations were linked to three communicationsystems. Second of all, the thesis observes how the campaign constructs the female role at the labour market, and how the communication in the campaign results in paradoxes.

By examining this, the study shows, that the females educational choice is responsible for the low number of female leaders, and the females have a responsibility to strengthen the competitiveness in the Danish market, by choosing an education in economics, computing or psychical science. The study also finds that the female role at the future labour market is constructed in four different ways, which indicates that the ministry's communication entails paradoxes. The paradoxes raise challenges in their communication, and the study shows that the ministry tries to make the paradoxes invisible through different strategies.

The findings of the thesis and how the female role is constructed in a certain way, are discussed with Michel Foucault's notion on neoliberalism and governmentality. Furthermore, it is discussed how the government and companies can form initiatives and policies to increase the number of female leaders in the Danish labour market.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	5
1.1 PROBLEMFELT	6
1.2 PROBLEMFORMULERING OG ARBEJDSPØRGSMÅL	9
1.3 LÆSEVEJLEDNING	9
2. ANALYSESTRATEGI	11
2.1 VIDENSKABSTEORETISK POSITION	11
2.2 LUHMANNS SYSTEMTEORETISKE BLIK	12
2.2.1 ANDEN ORDENS IAGTTAGELSE	15
2.2.2 IAGTTAGELSESPUNKT OG KONDITIONERING AF LEDEFORSKEL	16
2.2.3 FORMANALYSEN	17
2.2.4 SYSTEMANALYSEN	18
2.2.5 LUHMANNS GENINDFØRSELSOPERATION OG PARADOKS	20
2.2.6 ORGANISATIONSSYSTEMER	21
2.2.7 BESLUTNINGER	22
2.2.8 AFPARADOKSERING OG BESLUTNINGSPRÆMISSER	22
2.3 FUNKTIONSSYSTEMER	24
2.3.1 POLYFONI	24
2.3.2 KÆRLIGHEDENS SYSTEM	25
2.3.3 PÆDAGOGIKKENS SYSTEM	26
2.3.4 POTENTIALITETENS SYSTEM	27
3. EMPIRISKE OVERVEJELSER	28
3.1 PRÆSENTATION AF CASE OG EMPIRI	29
3.1.1 CASEBESKRIVELSE	29
3.1.2 METODISKE OVERVEJELSER OG INDSAMLING AF EMPIRI	32
3.1.3 AFGRÆNSNING	32
3.1.4 ANVENDELSEN AF KODERNE I ANALYSERNE	33
3.1.5 UNDERSØGELSESDSIGN	34
4 FØRSTE ANALYSEDEL: SÅDAN BLIVER DU LEDER	35
4.1 VÆLG DEN RIGTIGE UDDANNELSE – OG BLIV LEDER	35
4.1.1 ØKONOMI, IT OG NATURFAG FØRER TIL LEDELSE	38
4.1.2 DELKONKLUSION	39
5 ANDEN ANALYSEDEL: AT VÆRE LEDER INDEBÆRER MERE END BLOT EN UDDANNELSE	40
5.1 ROLLEMODELLERNES IAGTTAGELSER	40
5.1.1 UDDANNELSESRETNINGEN ER IKKE DET VIGTIGSTE FOR KARRIEREN	41
5.1.2 PERSONLIGE KOMPETENCER ER VIGTIGE LEDERKUNDSKABER	44
5.1.3 INTERESSE OG ENGAGEMENT HAR INDFLYDELSE PÅ EN FREMTIDIG LEDERKARRIERE	46
5.1.4 LEDERKARRIERENS PARADOKS	47

5.1.5 UDDANNELSESVALGETS PARADOKS	49
5.1.6 FAMILIELIV HAR IKKE INDFLYDELSE PÅ KARRIEREN	50
5.1.7 DELKONKLUSION	54
6 TREDJE ANALYSEDEL: KVINDENS ROLLE	55
6.1 KAMPAGNENS KONSTRUKTION AF SYSTEM OG OMVERDEN	55
6.1.1 KVINDEN SKAL BIDRAGE TIL SAMFUNDET IGENNEM VALG AF UDDANNELSE	55
6.1.2 KVINDEN SKAL LÆRE SIG SELV AT BLIVE LEDER	56
6.1.3 KVINDEN SKAL ELSKE SIT ARBEJDE	57
6.1.4 KVINDEN SKAL UDLØSE SIT POTENTIALE OG BRUGE SINE PERSONLIGE KOMPETENCER	59
6.1.5 FIRE FORSKELLIGE KONSTRUKTIONER AF SYSTEM OG OMVERDEN	60
6.2. KVINDENS ROLLE PÅ ARBEJDSMARKEDET	61
6.3 LIGESTILLINGSMINISTERIETS APPARADOKSERING	63
7 DISKUSSION	66
7.1 LIGESTILLINGSMINISTERIET – I LYSET AF NEOLIBERALISME OG GOVERNMENTALITET	67
7.2 KVINDENS POSITION I LEDELSE	69
7.3 NYE POLITIKKER OG TILTAG FOR AT FREMME KVINDER I LEDELSE	74
7.3.1 DEN DANSKE MODEL FOR FLERE KVINDER I LEDELSE	74
7.3.2 KVOTEORDNINGER	74
7.3.3 ØREMÆRKET BARSEL TIL MÆND	76
7.3.4 MANDLIGE LEDERE DOMINERER BÅDE I DET OFFENTLIGE OG DET PRIVATE	77
8. KONKLUSION	78
8.1 REFLEKSION	80
9 KILDE- OG LITTERATURLISTE	82
9.1 BØGER	82
9.2 TIDSSKRIFTER	84
9.3 OFFICIELLE SKRIVELSER	85
9.4 ARTIKLER	86
9.5 HJEMMESIDER	87
9.6 BILAG	89

1. Indledning

Ligestillingen mellem kvinder og mænd har været i rivende udvikling de sidste 200 år. Nogle af de store milepæle i Danmark var blandt andet, da kvinder i 1915 fik stemmeret, og at der i 1976 bliver vedtaget en lov om ligestilling af kvinder og mænds løn for arbejde af samme værdi (Danmarks Statistik, 2012). Der er kommet flere og flere kvinder på universiteterne og arbejdsmarkedet, og Danmark ligger endda over OECD landenes gennemsnit landende på 50 %, med 55 % danske kvinder, der gennemfører en videregående uddannelse (OECD, 2018). Kvinderne er også i overtal på danske gymnasier, professionshøjskoler og universiteter, hvor der er 62 % kvindelige studerende på en mellemlang, videregående uddannelse og 56 % på de lange, videregående uddannelser (Danmarks Statistik, 2019). Med lige lovmæssige rettigheder, ligeløn og et overtal af kvinder på de videregående uddannelser, er spørgsmålet opstået på baggrund af en undring omkring, hvorfor Danmark er så langt bag ud i relation til ligestilling på ledelsesfronten på det danske arbejdsmarked? I direktionerne er der eksempelvis kun knap 15 % kvinder repræsenteret, og i over halvdelen af Danmarks 1.595 største virksomheder, er der ikke én eneste kvinde i bestyrelsen (Danmarks Statistik, 2018; Institut for Menneskerettigheder, 2018). Dette førte mig videre til en undren over, hvad der politisk gøres, for at øge og styrke kvindernes position på ledelsesfronten på det danske arbejdsmarked?

Det tog mig ikke længe at finde ud af, at der er indført love og politikker på området omkring ligeløn, ligebehandling i både det offentlige og det private og sågar en særskilt lov om, at virksomheder skal opstille måltal og politikker hvert år, for at øge kvinders mulighed for ledelse. Men statistikkerne for kvinder i ledelse er altså fortsat markant lave, og der synes stadig lang vej til at være en ligelig fordeling af ledelsesjobbene imellem mænd og kvinder. Derfor satte jeg mig for at undersøge, hvordan Ligestillingsministeriet kommunikerer omkring kvinder, uddannelse og ledelse. Grunden til, at valget faldt på Ligestillingsministeriet, skyldes, at ministeriet har eksisteret siden 1999 – i snart 20 år – og på trods af love, politikker og tiltag, der har til formål øge ligestillingen blandt mænd og kvinder i ledelse, er der ikke sket nogen væsentlig udvikling de sidste 20 år.

¹ Der er dog stadig ikke ligeløn mellem mænd og kvinder, og ifølge Danmarks statistik, er der et løngab på 13 % <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/levevilkkaar/ligestilling/ligestillingswebsite#4>

I en analyse fra Institut for Menneskerettigheder om udviklingen i kønssammensætningen i de 1.200 største danske virksomheder, ses det, at andelen af kvinder i topledelsen er steget fra ca. 10 % i 1995 til 15 % i 2015 (Institut for Menneskerettigheder, 2016).

Det er særligt interessant at undersøge, hvordan regeringen anskuer problematikken omkring ligestilling i ledelse, og hvordan denne problematik skal løses. Ligestillingsministeriet iværksatte kampagnen, kaldet *Lead the Future*, i starten af 2018. Kampagnen er rettet imod kvindelige studerende og har til formål at få flere kvinder i ledelse. Med udgangspunkt i denne kampagne, vil jeg igennem et systemteoretisk blik undersøge, hvordan Ligestillingsministeriet skaber og iagttager sig selv som system, og hvordan ministeriet iagttager og skaber den kvindelige studerende som dets omverden.

1.1 Problemfelt

Danmark ligger under gennemsnittet i forhold til antallet af kvindelige ledere på arbejdsmarkedet, og vores nabolande Sverige, Norge og Finland er meget længere fremme, når det kommer til ligevægt i kønsfordelingen af mænd og kvinder i ledelsen. Det viser en rapport fra Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) fra 2017 om 'The Pursuit of Gender Equality – An Uphill Battle' (OECD, 2017: 23). I 2015 lå Danmark således på en 81. plads i World Economics Forums ligestillingsindeks målt på ledere, lovgivere og højt placerede embedsmænd (Institut for Menneskerettigheder, 2016). Statistikker viser dog også, at der er flere kvinder end mænd i Danmark, der fuldfører en længerevarende videregående uddannelse (Danmarks Statistik, 2019), og på trods af, at 56 % af de danske kvinder tager en lang, videregående uddannelse, er der kun 19 % kvinder i bestyrelser og 14,8 % kvinder i direktioner (Danmarks Statistik, 2017). Andelen af kvinder i ledelse generelt er meget langsomt opadgående og er kun steget 1,6 % fra år 2010 til 2017 (Danmarks Statistik, 2017). Hvis udviklingen fortsætter med samme hastighed, vil der gå omkring 37 år, før end der er en ligelig fordeling af kvinder og mænd i bestyrelser og ledelse (Beim et al: 2017).

Fokusset på at få flere kvinder ind på ledelsesposterne har været debatteret meget i medierne blandt politikere, virksomheder, borgere og organisationer.

I december 2012 vedtog Folketinget loven om ”Den danske model for flere kvinder i ledelse”, som har til formål at øge andelen af kvinder i bestyrelser og ledelse, så fordelingen mellem mænd og kvinder bliver mere ligelig (Retsinformation, 2012). Reglerne i loven forpligter de største danske virksomheder til at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i deres øverste ledelsesorgan samt udarbejde politikker for at øge andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer (Erhvervsstyrelsen, 2018).

Efter lovgivningen i 2012 er der kommet et øget fokus hos virksomheder, interesseorganisationer og offentlige organisationer omkring diversitet. I efteråret 2018 publicerede regeringen en casesamling med 10 cases, hvor flere ledere og bestyrelsesformænd fra store virksomheder stod frem og fortalte om, hvordan de arbejder målrettet for at få flere kvinder i ledelsen. Casesamlingen var målrettet virksomheder. To eksempler fra casesamlingen er, at Ørsted har igangsat et ledelsesprogram kaldet ”Female Spotlight”, der er målrettet kvinders karriereudvikling, og Tryg har udviklet et rotationsprogram, således at kvinderne kan udvikle deres talent ved at arbejde i forskellige afdelinger i organisationen (Erhvervsstyrelsen, 2019). På trods af lovgivningen fra 2012, kampagner og casesamlingen i erhvervslivet, der alle har haft til formål at øge kvinders andel i ledelse, er der dog ikke tegn på, at det har haft en effektiv indvirkning på antallet af kvinder i ledelsen. Ifølge en analyse fra Institut for Menneskerettigheder om lov om måltal og politik for det underrepræsenterede køn, er der, siden lovgivningen trådte i kraft i april 2013, kun 17,9 % kvinder, der har besat nye stillinger på ledelses- eller direktionsniveau (Institut for Menneskerettigheder, 2016).

Finanstilsynet har desuden ført stikprøvekontrol med virksomhederne, som er indbefattet lovkravet, i forbindelse med Erhvervsstyrelsens evalueringsrapport i 2017. Blandt virksomhederne i stikprøvekontrollen fandt de, at der kun var en efterlevelseshenholdsprocent på 60 % af udarbejdelsen af målpolitikkerne. Endvidere var det kun 10 % af de undersøgte virksomheder, der havde redegjort for en status på efterlevelsen af deres politikker, og de vurderede således, at der var plads til væsentlige forbedringer på området (Erhvervsstyrelsen, 2017: 30). Kunne dette indikere, at virksomhederne ikke tager politikkerne og måltallene seriøst? Og hvilke tiltag skal der indføres for, at der sker en udvikling på området?

Det er en yderst interessant problemstilling, at Danmark har flere kvinder med lang videregående uddannelser end mænd, men en meget skæv fordeling af mænd og kvinder i lederstillinger. Det afføder uundgåeligt en undren omkring, hvorfor antallet af kvinder i ledelse ikke er steget siden lovgivningen trådte i kraft for 7 år siden?

Er der en forudindtaget holdning til, at mænd er bedre ledere, og der er en inkarneret mandsdomineret ledelseskultur i mange virksomheder, hvor mænd ansætter mænd? Eller at mænd og kvinder biologisk forskellige, og at kvinder derfor prioriterer mere tid med familien, fremfor en forfremmelse og en lederstilling? Eller er der nogle strukturelle forhold, der gør det udfordrende for kvinderne at blive valgt som ledere?

Ovenstående hypoteser bliver i dag diskuteret i den offentlige debat om ligestilling af mænd og kvinder i ledelse. Der bliver også stadig forsket i emnet, og der dukker hele tiden nye undersøgelser og rapporter op, om hvordan det går med ligestillingen på arbejdsmarkedet, og hvordan den kan forbedres. Der bliver eksempelvis også undersøgt sammenhængen mellem uddannelsesvalg og fremtidige jobmuligheder. Der er løbende kommet flere diversitets- og ligestillingsinitiativer hvor store virksomheder arbejder sammen for at fremme diversiteten, såsom Gender Diversity Roundtable Denmark og Danish Diversity Council (herefter: DDC).

Ligestillingsministeriet havde i samarbejde med DDC igangsat en kampagne i starten af 2018, kaldet 'Lead the future', som havde til formål at påvirke unge kvinders uddannelsesvalg i retning af bestemte uddannelser, således at kvinderne kunne øge deres chance for at blive ledere. Her benyttede de tredive kvindelige ledere fra forskellige virksomheder som rollemodeller, der gennem personlige historier skulle videreformidle deres erfaringer med uddannelse og ledelse. Det overordnede budskab kunne hurtigt indikere, at Ligestillingsministeriet hentyder til, at kvinder vælger de 'forkerte' uddannelser, og at kvinder skal have nogle specifikke uddannelser, for at kunne blive ledere på det danske arbejdsmarked. Kampagnens kommunikation omkring kvinder i ledelse vakte min nysgerrighed, og dette fik mig til at undersøge, hvordan Ligestillingsministeriet kommunikerer omkring uddannelsesvalg og ledelse, samt hvordan de i deres kommunikation konstruerer den kvindelige studerende, konstruerer dem selv, samt hvilken position disse konstruktioner skaber for kvinden på det danske arbejdsmarked. Dette har ledt specialet til følgende problemformulering:

1.2 Problemformulering og arbejdsspørgsmål

Problemformulering: *Hvordan konstrueres kvindens rolle i ledelse i Ligestillingsministeriets kampagne 'Lead The Future', og hvordan kommer kvindens fremtidige rolle på arbejdsmarkedet til syne i kommunikationen?*

Arbejdsspørgsmål:

1. Hvordan iagttages forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse i kampagnen 'Lead the future'?
2. Hvordan konstruerer Ligestillingsministeriet, i deres kommunikation om uddannelse og ledelse, kvindens rolle på arbejdsmarkedet?

I et afsluttende afsnit vil det blive diskuteret, under inddragelse af Michel Foucaults begreber om neoliberalisme og governmentaltet, hvordan Ligestillingsministeriet igennem kampagnen forsøger at konstruere kvindens rolle i ledelse på en bestemt måde. Der vil i den forbindelse blive perspektiveret til alternative samfunds- og virksomhedsbaserede tilgange til at øge antallet af kvinder i ledelse.

1.3 Læsevejledning

Dette er specialets første kapitel, og med denne læsevejledning vil jeg præsentere specialets overordnede struktur.

I kapitel 1 er det blevet præsenteret, hvilken undren, der har ført til udarbejdelse af specialet samt indledt, hvilken problematik specialet vil tage udgangspunkt i, og dermed også hvilken problemformulering og arbejdsspørgsmål, som specialet arbejder ud fra.

I kapitel 2 beskrives specialets analysestrategi, som har en socialkonstruktivistisk ramme. Her præsenteres Niklas Luhmanns systemteori, hvor den systemteoretiske ramme bliver gennemgået, herunder særligt specialets empiriske konstruktion og iagttagelsesperspektivet. Der bliver også redegjort for konditionering og valg af vigtige begreber for mit analysestrategiske blik.

I kapitel 3 præsenterer jeg min case, som er kampagnen 'Lead the future' og den politiske kontekst i forbindelse med kampagnen.

I afsnittet reflekterer jeg også over mine empiriske og metodiske overvejelser herunder udvælgelse af empiri og afgrænsning.

I kapitel 4 påbegyndes specialets første formanalyse, hvor jeg analyserer kampagnens overordnede formål. **I kapitel 5** analyserer jeg dernæst rollemodellernes udtalelser om uddannelse og ledelse igennem endnu en formanalyse. I disse to kapitler er formålet at fremanalysere, hvordan Ligestillingsministeriet iagttager sammenhængen mellem uddannelsesvalg og ledelse. I de to formanalyser benytter specialet Luhmanns teori om det funktionelt differentierede samfund og hvordan Ligestillingsministeriet knytter an til tre forskellige funktionssystemer. Disse systemer er pædagogikkens system, potentialitetens system og kærlighedens system. De to kapitler svarer således på specialets første arbejdsspørgsmål. Den sidste analysedel i **kapitel 6** tager afsæt i de fremanalyserede konklusioner i de foregående formanalyser fra kapitel 4 og 5. Her besvarer specialet andet arbejdsspørgsmål igennem Luhmanns systemanalyse. Formålet med denne er, at undersøge hvordan Ligestillingsministeriet konstruerer den kvindelige studerende som deres omverden, samt hvordan de konstruerer sig selv som system.

I kapitel 7 vil jeg diskutere de fremanalyserede konklusioner med inddragelse af Michel Foucaults begreber om neoliberalisme og governmentality. Jeg vil yderligere diskutere kvindens rolle på arbejdsmarkedet. Specialets konklusion og perspektivering vil finde sted i **Kapitel 8**. Her vil jeg besvare specialets problemformulering og reflektere over specialets begrænsninger og muligheder.

2. Analysestrategi

2.1 Videnskabsteoretisk position

Min analysestrategiske tilgang i dette speciale beror på en socialkonstruktivistisk tilgang, som bygger på en erkendelse om, at viden er et socialt fænomen. Det vil sige, at det sociale betragtes som grundlaget for al viden og erkendelse (Esmark et al., 2005: 11). Analysestrategien tager primært udgangspunkt i Niklas Luhmanns systemteori suppleret med Niels Åkerstrøm Andersens iagttagelsesbegreb. Først og fremmest vil jeg præsentere det videnskabsteoretiske udgangspunkt og dernæst redegøre for det systemteoretiske blik samt anvendelsen af denne i analysen.

I min problemformulering spørger jeg først og fremmest til, hvordan Ligestillingsministeriet iagttager forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse i kampagnen, hvilket betyder, at jeg iagttager med et anden ordens perspektiv. Det betyder, at jeg '*iagttager iagttagelser som iagttagelser*', som Andersen definerer i *Diskursive analysestrategier* (Andersen, 1999: 15), og dette iagttagelsesbegreb vil blive uddybet nærmere i afsnit 2.2.1. Dernæst spørger jeg til, hvordan Ligestillingsministeriet konstruerer sig selv som system, og hvordan de konstruerer kvindens rolle på arbejdsmarkedet i disse iagttagelser. I min analysestrategi, arbejder jeg med en epistemologisk orienteret videnskabsteori, og denne tilgang søger ikke at afgøre, hvordan verden er blevet til igennem metoderegler, som er en bestemt teknik til indsamling, formatering og behandling af data, men spørger i stedet for til, igennem hvilke betingelser og former en bestemt diskurs eller et bestemt kommunikationssystem er blevet til (Andersen, 1999: 13f; Esmark et al., 2005: 8). Den epistemologiske tilgang arbejder ud fra en tom ontologi, og her forudsættes analysegenstanden ikke, men den konstrueres i stedet af iagttagelser. Systemer, individer og organisationer ser verdenen fra forskellige perspektiver, og derfor fremstår verdenen på forskellige måder. Erkendelsen af verdenen og dermed virkeligheden er derfor et iagttagerafhængigt spørgsmål i analysestrategien, og der er derfor ingen objektiv måde at se verdenen på (Andersen, 1999: 14ff). Det vil sige, at jeg med den epistemologiske orienterede videnskabsteori observerer verdens tilblivelse, men jeg spørger ikke ind til *hvad* genstanden er, men i stedet *hvordan* genstanden konstrueres (Andersen, 1999: 13).

I analysestrategi spørges der endvidere til, hvordan man kan bryde med den forhånd givne meningsfuldhed.

Med dette menes der, at man iagttager, hvordan et kommunikationssystem eller en diskurs er blevet til (Andersen, 1999: 14). Dette gøres, da det epistemologiske udgangspunkt handler om, at observere, hvordan verdenen bliver til, og hvordan eksempelvis systemer eller organisationer iagttager deres omverden. Analysestrategien bliver altså, ifølge Andersen, til et spørgsmål om, *hvordan man konstruerer andres iagttagelser af iagttagelser som iagttagelser* (Andersen, 1999: 15). Med denne videnskabsteoretiske tilgang og dette analysestrategiske blik er det muligt for mig, at iagttage hvordan kampagnen iagttager uddannelsesvalg og hvordan kampagnen skaber sig selv som system, og dermed også hvordan de konstruerer deres omverden.

2.2 Luhmanns systemteoretiske blik

I mit speciale tager jeg afsæt i den tyske systemteoretiker Niklas Luhmann (1927-1998) og hans konstruktivistiske systemteori. Luhmann blev inspireret af Husserl, som er en fænomenologisk filosof. Luhmann gør Husserls meningsbegreb til sit grundbegreb i sin sociologi, og flytter iagttagelsespunktet fra psykiske til sociale systemer. Han blev interesseret i, *'hvordan verden dukker meningsfuldt op for sociale systemer'* (Andersen & Pors, 2017: 15). Med inspiration fra George Spencer Brown videreudvikler Luhmann sin systemteori til at indebære iagttagelser, blinde pletter, Autopoiesiske systemer og paradokser (Andersen & Pors, 2017: 18). I følgende analysestrategiske afsnit benytter jeg Luhmanns primær litteratur, Georg Kneer og Armin Nassehi samt Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Pors' udlægning af Luhmanns systemteori.

I Niklas Luhmanns systemteori består verdenen først og fremmest af iagttagelser. Alt der sker i samfundet er således iagttagelser, og iagttagelser er som tidligere nævnt en operation, der markerer noget i verdenen. Det vil sige, at en operation altid anvender en forskel til at indikere én side af en forskel, og ikke den anden side af forskellen (Luhmann, 1993: 485 i Andersen & Pors, 2017: 22).

Luhmann skelner imellem tre typer sociale systemer: *Interaktioner, organisationer og samfund*. Interaktioner er afhængige af personers samtidige tilstedeværelse, organisationer er sociale systemer, der reproducerer sig selv igennem medlemskab og beslutningsteknikker, og samfundssystemer er det mest omfattende system, som specialet i dette afsnit vil gå i dybden med. Interaktioner og organisationer kan kun eksistere i en social omverden (Kneer og Nassehi, 1997: 115). Luhmann skelner også mellem sociale systemer, biologiske og psykiske systemer (Luhmann, 2000: 37).

Dette speciale har sociale systemer som iagttagelsespunkt og afhandlingen vil derfor ikke beskæftige sig med psykiske og biologiske systemer. For Luhmann består sociale systemer kun af kommunikation, og det betyder, at mennesker ikke kan kommunikere. Kun kommunikation, som socialt system, kan kommunikere (Andersen, 1999: 124).

Hvis vi begynder med at redegøre for de sociale systemer, forholder det sig således, at Luhmann definerer et system, som værende *Autopoiesisk*. Med dette menes, at systemer skaber sig selv og alt hvad de består af (Andersen, 1999: 124). Begrebet Autopoiesis betegner også systemernes selvreference, og det vil sige, at systemerne skaber sig selv ved løbende at knytte an til tidligere operationer. En operation er en iagttagelse med en forskel, og systemerne skaber sig selv igennem en række operationer (Andersen & Pors, 2017: 28). En forskel er en forskelsdragning, der sker i operationen. Ifølge Luhmann opretholder kommunikationen sig selv og skaber mening, og igennem forskelsdragningerne skabes der således mening (Andersen, 1999: 120).

Han definerer endvidere et system som værende *enheden af forskellen mellem system og omverdenen* (Andersen & Pors, 2017: 28). Dette er fordi, at systemer skaber, konstituerer og vedligeholder sig selv ved hjælp af deres markering af forskel til omverdenen (Luhmann, 2000: 52). Systemerne bliver altså hele tiden til, og emergerer således på forskellige måder som et produkt af, at de markerer en forskel mellem system og omverden (Andersen & Pors, 2017: 28). Omverdenen er en systemintern konstruktion, og systemet har ikke adgang til dets omverden, men skaber selv forestillingerne omkring omverdenen. Det vil eksempelvis sige, at potentialitetens system ikke kan agere eller diktere indenfor det pædagogiske system, da det kun vil kommunikere indenfor det potentielle. Dette er fordi, at intet system kan operere udenfor dets egne grænser. For Luhmann er kommunikationen endvidere altid kontingent, hvilket betyder, at den hverken er nødvendig eller umulig (Luhmann, 2000: 62f). Med dette menes der, at kommunikationen ligeså godt kunne have været anderledes, og intet i den sociale verden er hverken nødvendigt eller uomgængeligt (Esmark et al., 2005: 21f). Kontingens gør således kommunikationen kompleks, og dette vil blive uddybet senere i dette kapitel.

Sociale systemer opererer meningsfuldt i en lukket form for kommunikationssammenhæng, hvor kun kommunikation kan kommunikere (Kneer & Nahessi, 1997: 71ff).

Systemteoriens primære genstand bliver derfor strømme af operationer, der knytter an til operationer jf. Autopoiesis (Andersen & Pors, 2017: 19). I systemteorien kan et system derfor ikke ændres af noget udefra, det kan blot irriteres af omverdenen, men kan ikke kontrolleres udefra (Andersen & Pors, 2017: 30).

Luhmann beskriver det moderne samfund som værende et funktionelt differentieret samfund. Her deles samfundet op i funktionelle delsystemer, som økonomi, politik, ret, religion, og de opererer ved hjælp iagttagelsesledende grundforskelle (Kneer og Nahessi, 1997: 136). Funktionssystemerne er knyttet til hver sit *symbolsk generaliserede medie*. Disse medier gør usandsynlig kommunikation mellem kommunikationsdeltagere, der ikke kender hinanden, mulig (Andersen, 2002: 27). De kan danne medie for en hvilken som helst kommunikation, og om hvad som helst. De er symbolske, fordi de er kondenserede omkring enkelte symboler, som eksempelvis i det økonomiske funktionssystem, hvor symbolet er mønter, penge, sedler og betalingskort (Andersen & Born, 2001: 125). De symbolsk generaliserede medier etablerer *binære koder* for kommunikationen, og 'binær' betyder en præference, hvor der skelnes imellem en positiv og negativ værdi. At koden er binær betyder således, at den deler verden i to halvdele. Det karakteristiske ved funktionssystemerne er dermed, at iagttager igennem denne binære kodning, som består af to værdier i en ledeforskel. Når kommunikationen knytter an til et symbolsk generaliseret medie, kan den kun knytte an til plus- eller minussiden i koden, og den positive værdi definerer en grundlæggende stræben eller motiv i kommunikationen (Andersen, 2002: 28). Det betyder eksempelvis, at det økonomiske system kun kan kommunikere igennem koden: 'betale/ikke betale' (Kneer & Nassehi, 1997: 139f). Den økonomiske kommunikation udelukker således alt, hvad der ikke passer ind i det økonomiske system (ibid.). Den binære kodning og delsystemets Autopoiesis skaber derfor sig selv og verden igennem koden betale/ikke betale ved at knytte an til den ene eller den anden side af koden.

Det vil altså sige, at funktionssystemerne udelukkende består af kommunikation, og disse funktionssystemer er Autopoiesiske. Alt, hvad disse systemer består af, er skabt af systemerne, herunder; forventninger, omverden, identiteter og tematisk markerede grænser (Andersen & Pors, 2017: 29). Der er således ikke en forforståelse af, at systemerne findes, men det bliver i stedet til et spørgsmål om, hvordan systemerne dannes og bliver til. Luhmann mener, at det er iagttagelserne, der skaber og producerer systemerne (Andersen, 2014: 41).

2.2.1 Anden ordens iagttagelse

Ifølge Luhmann består verdenen af iagttagelser, og selve operationen 'iagttagelse' er grundbegrebet i systemteorien (Luhmann, 1998: 179). Luhmann definerer en iagttagelse som værende en indikation af rammen indenfor en forskel. Han formulerer det således: "*en operation der anvender en forskel til at indikere en side af en forskel og ikke den anden*" (Luhmann 1993: 485 i Andersen og Pors, 2017). Forskelle er altid tosidige i systemteorien, og forskellen har dermed både en inder- og en yderside. Indersiden kaldes 'det markerede rum' og ydersiden kaldes 'det umarkerede rum' (Andersen, 1999: 110). Når noget iagttages, markeres den ene side af forskellen. Et eksempel på dette kan være, at når andelen af kvindelige ledere iagttages, kan det markerede rum være 'individets uddannelsesvalg' og det umarkerede rum kan være 'samfundet'.

I iagttagelsen skabes der samtidig en blind plet, som er enheden i selve forskellen, der iagttages. Enheden af forskellen kaldes for form, og Andersen definerer det: "*Iagttagelsens blinde plet består ved, at iagttagelsen ikke kan se, at den ikke kan se, hvad den ikke kan se*" (Andersen, 1999: 111). En blind plet er eksempelvis, når Ministeriets kampagne iagttager, at nogle specifikke uddannelsesretninger fører til en lederstilling. Her kan man gøre sig blind overfor andre forskelle eller omstændigheder, som man kan iagttage, der fører til en lederstilling.

Der skal en ny iagttagelse i spil for at kunne iagttage forskellen, og Luhmann definerer dette som en *anden ordens iagttagelse*. Det vil sige, at en første ordens iagttagelse er at markere noget i verden inden for rammen af en forskel, og en anden ordens iagttagelse er derfor rettet imod at iagttage første ordens iagttagelsen og dens blinde plet (Andersen, 1999: 111) (Andersen & Pors, 2017: 23). En iagttagelse indebærer både en selv- og fremmedreference mellem det, der iagttages, og det system, som iagttager. Det vil sige, at systemet og omverdenen bliver konstrueret i iagttagelsen. Systemet konstrueres i iagttagelsen, og det er iagttagelsen og dens forskel, der styrer hvordan omverdenen viser sig for hvilket system (Andersen, 1999: 111f). Der er en væsentlig forskel på første ordens iagttagelse og anden ordens iagttagelse. Første ordens iagttagelsen er et systems iagttagelse af noget i omverdenen, og er derfor fremmedrefererende. Anden ordens iagttagelse er selvrefererende, fordi det er iagttagelser af det iagttagende system (Andersen, 1999: 112).

2.2.2 Iagttagelsespunkt og konditionering af ledeforskel

Det er vigtigt at redegøre for ledeforskellen, konditioneringen af ledeforskellen og iagttagelsespunktet, da dette er tre vigtige analysestrategiske begreber. Min analysestrategi handler om, hvordan jeg former og konditionerer mit blik, således at verden fremstår som iagttagelige iagttagelser (Andersen, 1999: 13f). Når jeg iagttager på anden orden, bestemmer jeg hvordan verden træder frem, når jeg vælger et bestemt blik at iagttage med. Derfor er det vigtigt for specialets analysestrategi, at redegøre for konsekvenserne ved valget af blikket, og hvordan omverden træder frem (Andersen, 1999: 152).

Det er iagttagerens valg at bestemme *iagttagelsespunktet*, og det er derfor også vigtigt at redegøre og konkretisere iagttagelsespunktet. Iagttagelsespunktet kan være et organisationssystem, samfundssystem eller et interaktionssystem (Andersen, 1999: 175). At vælge og specificere iagttagelsespunktet betyder, at jeg vælger min systemreference (Andersen, 2014: 44). I dette speciale har jeg valgt Ligestillingsministeriet som iagttagelsespunkt, og dette iagttager jeg som et organisationssystem. Med dette iagttagelsespunkt, iagttager jeg, hvordan de iagttager forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse, i deres kommunikation om uddannelsesvalg og kvinders rolle i ledelse i kampagnen. Med Ligestillingsministeriet som mit iagttagelsespunkt er jeg derfor også selv med til at skabe min iagttagelsesgenstand, fordi jeg vælger hvilket system, som jeg gør til genstand for min analyse (Andersen, 1999: 116).

En *ledeforskel* er selve forskellen, der skaber anden ordens blikket, og det vil sige, at den sættes som en ramme for iagttagelser af iagttagelser (Andersen, 1999: 115). Jeg har valgt at iagttage med to forskellige ledeforskelle. Jeg anvender ledeforskellen markeret/umarkeret i min første analyse, og dermed konstruerer jeg min anden ordens iagttagelse, når jeg kigger på Ligestillingsministeriets iagttagelser som markeret/umarkeret. Jeg iagttager altså hvad de markerer og samtidig hvad, de ikke markerer. I tredje analyse benytter jeg ledeforskellen system/omverden, og dermed iagttager jeg deres iagttagelser som enten system eller omverden. Mit blik bliver derfor rettet imod, hvordan Ligestillingsministeriet deler verdenen i dem selv og deres omverden (Andersen, 1999: 115f).

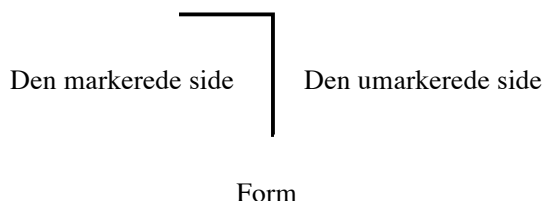
Konditioneringen af ledeforskellen er, når der fastsættes betingelser for indikation af, hvornår hvilken side af ledeforskellen kan markeres (Andersen, 2014: 24).

Når jeg benytter ledeforskellene system/omverden og markeret/umarkeret, er det vigtigt at uddybe og forklare, hvornår iagttagelserne accepteres som et system og som en omverden. Det er betingelser, som jeg benytter, for at kunne begrunde og redegøre for, hvordan jeg konstruerer mine iagttagelser (Andersen, 1999: 115). Specialets anvendelse og konditionering af ledeforskellene vil blive uddybet i kommende afsnit om formanalysen og systemanalysen.

2.2.3 Formanalysen

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Niels Åkerstrøm Andersens analysestrategiske forståelse af Luhmanns formanalyse.

Formanalysen er ifølge Andersen: *”En analyse af kommunikationsbetingelserne givet en bestemt forskel, og formanalysens ledeforskel er: den markerede side/den umarkerede side.”* Det kan illustreres således:



Figur 1.

(Andersen, 1999: 128f).

Form defineres af Luhmann som enheden af en forskel, og med dette kan jeg iagttage, hvilken forskel der bliver knyttet an til, når kampagnen iagttager uddannelsesvalg og ledelse.

Med ledeforskellen markeret/umarkeret kan jeg iagttage forskelsdistinktionen og samtidig iagttage hvilken forskel, der muliggør markeringen (Andersen, 1999: 129f). Når en iagttagelse iagttager, ser den med den markerede side af forskellen, men den ser ikke enheden af forskellen, som er formen. Med formanalysen, kan jeg iagttage, hvad der opstår på den markerede side af forskellen, den umarkerede side af forskellen og selve formen, når jeg iagttager kampagnens iagttagelser.

Formanalysen spørger ind til selve forskellen, der styrer iagttagelsen og til de paradokser, som forskellen etablerer (Andersen, 1999: 158). Det vil sige, at formanalysen er brugbar til at analysere kommunikationens paradokser og grænser, der bliver udfoldet i kommunikationen, når den binder an til én eller flere bestemte forskelle (Andersen, 1999: 129).

Enhver selviagttagelse består af et paradoks, og det vil sige, at når forskellen system/omverden fremkommer for systemet, som værende både indeni og udenfor systemet, så kan det ikke skelne. Det betyder, at når der bliver knyttet an til en forskel, og hvis forskellen ikke lader sig entydigt sætte, og dermed både er ens og forskellig på samme tid, konstitueres der et paradoks (Kneer og Nassehi, 1997: 142).

Luhmann skelner imellem et organisationssystem, et interaktionssystem og et samfundssystem (Kneer og Nahessi, 1997: 46f). Det er her vigtigt at specificere systemreferencen, og i formanalysen refereres der til organisationssystemet Ligestillingsministeriets kampagne.

Det er også vigtigt at specificere, hvordan jeg anvender og konditionere min ledeforskel i formanalysen. Det vil sige, at jeg har opstillet nogle kriterier for, hvornår kommunikationen knytter an til 'uddannelsesvalg' og 'ledelse'. Når jeg iagttager begreberne, skal ordene ikke nødvendigvis fremgå af kommunikationen, men der skal dog kunne argumenteres for, at der er tilknytninger til uddannelsesvalg og ledelse. Jeg iagttager altså den markerede side og den umarkerede side af forskellen, når kampagnen eksempelvis markerer uddannelsesretninger, som kan føre til ledelse, som værende it, økonomi og naturfag.

I formanalysen vælger jeg at anvende tre funktionssystemer til at iagttage, hvordan Ligestillingsministeriet knytter an til uddannelsesvalg og ledelse. Jeg har udvalgt det pædagogiske funktionssystem, der iagttager med koden bedre/dårligere læring, potentialitetens system, der iagttager med koden potentialitet/aktualitet, og slutteligt kærlighedens system med elsket/ikke elsket (Andersen, 2002: 82). Jeg har valgt disse koder, da de er de mest fremtrædende i kampagnens kommunikation af forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse, og med disse forskelle vil jeg analysere kommunikationens paradokser, som de udfoldes, når kommunikationen knytter an til én bestemt forskel (Andersen, 1999: 129ff). Funktionssystemerne vil blive uddybet i afsnit 2.3.

2.2.4 Systemanalysen

Systemanalysen tager udgangspunkt i, at al kommunikationen foregår indenfor et socialt system. Alle systemer dannes ved en grænse mellem system og omverdenen, og det er selve iagttagelsen, som opdeler verden i system og omverden. Ledeforskellen i analysen er derfor system/omverden (Andersen, 1999: 132).

Sociale systemer opstår, når kommunikationen sonderer mellem dets selv- og fremmedreference, og dette betyder en sondering mellem hvad, der er systemet selv, og hvad der er dets omverden (ibid.). En systemanalyse er således en anden ordens iagttagelse af, hvordan et system konstruerer sig selv i forhold til, hvad der er systemet selv og dets omverden. Systemet er kun et system i forhold til dets konstruktion af omverden (Luhmann, 2000: 224). Andersen formulerer en anden ordens iagttagelsen af system/omverden som følgende: *"hvordan et socialt system skaber sig selv, når det konstruerer sin omverden gennem kommunikative beskrivelser"* (Andersen, 1999: 133). Differencen mellem omverden og system bliver udelukkende formidlet igennem meningsgrænser (Luhmann, 2000: 238). Hvis denne grænse ikke bliver trukket, eksisterer der ikke et socialt system. Det vil sige, at forskellen mellem system og omverden dannes igennem det sociale systems meningsgrænse, og denne grænse omhandler mulighedsrummet for meningsdannelsen i systemet. Mening dannes altså på andre betingelser uden for systemet end inden for systemet. Iagttagelserne af hvilke forskelle mellem system og omverden, som et system benytter sig af, udgør altså grænserne for meningsdannelsen i et bestemt system (Andersen, 1999: 133). Ved at benytte systemanalysen ser jeg på, hvordan Ligestillingsministeriet konstruerer sig selv som system, og hvordan de konstruerer og giver mening til deres omverden på en speciel måde (Andersen, 1999: 132f).

Systemanalysen er en anden ordens iagttagelse af, hvordan et system giver mening til sig selv, og jeg analyserer dermed hvordan kampagnen danner meningsgrænser (Luhmann, 2000: 239). I tredje delanalyse vil jeg benytte systemanalysen til at analysere, hvordan Ligestillingsministeriets kampagne skaber sig selv som system, og hvordan Ligestillingsministeriets kampagne skaber den kvindelige studerende i kommunikationen omkring uddannelsesvalg og ledelse. Her vil jeg benytte nogle af iagttagelserne fra første og anden analyse til at iagttage, hvordan de sætter meningsgrænsen, og hvordan de konstruerer deres system og omverden. Systemanalysen vil derfor give et blik for, hvordan Ligestillingsministeriet konstruerer sig selv som organisation og derigennem også skaber konstruktion af kvinden på arbejdsmarkedet. I systemanalysen betragter jeg ligeledes Ligestillingsministeriets kampagne som et organisationssystem.

2.2.5 Luhmanns genindførselsoperation og paradoks

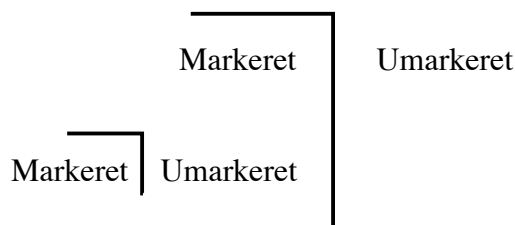
I dette afsnit vil jeg redegøre for Luhmanns kommunikative paradoks og re-entry.

En genindførselsoperation, også kaldet re-entry, er ifølge Luhmann, når en forskel bliver kopieret ind i samme rum, som det markerede, der er skabt af en tidligere forskel.

Som tidligere defineret viser en forskel sig, når en iagttagelse markerer noget. I et re-entry er de to forskelle ens, men samtidig er de forskellige, og dette kommer an på iagttageren, som identificerer de to forskelle (Luhmann, 1993: 485).

Dette viser sig eksempelvis i den anden analysedel, når det iagttages, at kvinden skal foretage et individuelt uddannelsesvalg for at blive leder, og samtidig foretage et specifikt uddannelsesvalg indenfor økonomi, it og naturfag, for at blive leder (se kapitel 5).

En genindførselsoperation skaber derfor tvivl om, på hvilken side af forskellen man befinder sig, da man på samme tid er både indenfor og udenfor, og det kan derfor være svært for systemet at vurdere, hvad der er genindførslen, og hvad der er den oprindelige forskel (Andersen & Pors, 2017: 32). En genindførselsoperation er derfor, når forskellen ikke entydigt lader sig sætte, og det er ofte systemets forsøg på at afparadoksere et paradoks.



Figur 2.

Et paradoks er karakteriseret ved situationer med uafgørbarhed (Kneer & Nassehi, 1997: 110f). Når jeg iagttager på anden orden, kan jeg se, hvordan iagttageren på første orden forholder sig, hvor iagttageren gør sit paradoks usynligt ved hjælp af en genindførselsoperation (ibid.). Selve paradoksbegrebet har grobund i iagttagelsesoperationer. Kneer og Nassehi har med udgangspunkt i Luhmanns paradoksbegreb opstillet to kendetegn ved paradokser:

For det første er paradoksale udsagn selvreferentielt, da det de siger også gælder for dem selv (Kneer & Nassehi, 1997: 109).

For det andet indeholder paradoksale udsagn et modsætningspar, som opererer med en forskel (Ibid.). Selviagttagelserne i funktionssystemerne skaber altid paradokser, og dette sker, når forskellene bliver konfronteret med, at systemerne selv skaber forskellene.

Det vil eksempelvis sige, at når forskellen system/omverden kommer til syne i et systems indre, således at omverdenen nu er tilstede både 'indenfor' og 'udenfor' i systemet (Kneer & Nassehi, 1997: 142). Et paradoks er altid et problem i et iagttagende system, fordi enhver iagttagelse, som sigter på fuldstændighed, forvilder sig ind i et paradoks, da den medinddrager sig selv (Kneer og Nassehi: 110). Afparadoksering er en måde, hvorpå organisationssystemer håndterer kontingensen i deres beslutninger, og det er en måde hvorpå, organisationen øger sandsynligheden for tilslutning (Knudsen, 2014: 325f). Det vil sige, at for at kommunikationen kan fortsætte, gør den paradokset usynligt, så kommunikationen hele tiden kan knytte an til ny kommunikation. Jeg vil benytte begreberne om genindførselsoperation i analyserne til at undersøge hvordan Ligestillingsministeriet i deres kommunikation forsøger at skjule deres paradoksale iagttagelser.

2.2.6 Organisationssystemer

Organisationssystemer er, ifølge Luhmann, sociale systemer, der kommunikerer gennem beslutninger, og de er 'beslutningsmaskiner', der opererer og skaber sig selv gennem beslutninger (Andersen, 2002: 28f). Organisationssystemerne har ikke deres eget symbolske generaliserede medie eller binære kode, i modsætning til funktionssystemerne. Dog kan beslutninger i organisationerne ikke kommunikere, uden at beslutningen former et af funktionssystemernes medier (Andersen, 2002: 28). Beslutninger kan ikke kommunikere uden indprægningen i et symbolsk generaliseret medie, og det vil sige, at hvis beslutningen eksempelvis præges i mediet penge, bliver beslutningen til en økonomisk beslutning (Andersen, 2002: 30).

Dette etablerer en strukturel kobling, og organisationssystemer er altid koblet til mindst et funktionssystem ved at udnytte deres symbolske generaliserede medier (Andersen, 2002: 29). Når en beslutning bliver præget i et specifikt symbolsk generaliseret medie, kodificeres organisations kommunikation i forhold til mediet, som eksempelvis koden i kærlighed: elsket/ikke elsket (Andersen, 2002: 30). Når organisationen former medierne, bliver det til en binær kodning, som præger og farver organisationens selvbeskrivelse og konstruktionen af dens omverden.

Det vil sige, at når organisationen skifter mellem forskellige koder, rekonstruerer organisationen sig selv og sin omverden (Andersen, 2002: 31).

I dette speciale iagttager jeg, som tidligere nævnt, Ligestillingsministeriets kampagne som et organisationssystem.

2.2.7 Beslutninger

Organisationer består af rekursivt forbundne beslutninger. Da en organisation kommunikerer igennem beslutningsoperationer, skaber den sig selv igennem beslutninger og besluttede beslutningspræmisser. Beslutningspræmisser vil blive uddybet i næste afsnit. Ifølge Luhmann er en beslutning følgende: ”*en kommunikation, der tager stilling til forventninger, der omgiver organisationen*” (Andersen & Pors, 2017: 84). En beslutning bliver først beregnet som en beslutning igennem den næste beslutning. Det betyder, at beslutninger konstant beslutter, hvilke tidligere kommunikationer, der var beslutninger og hvilke der ikke var (Andersen & Pors, 2017: 85). Der er paradokser forbundet med beslutninger, da beslutninger altid indstiller forventninger til fremtiden, men de træffes altid bagud. Kun bagudrettet kan det afgøres om en beslutning, virkelig var en beslutning (Andersen & Pors, 2017: 86). Beslutninger kan fikse kontingensen, når beslutningskommunikationen drager en forskel mellem ’før’ og ’efter’ beslutningen. ’Før’ beslutningen fremstår som en *åben kontingens*, da meget endnu kunne ændres, og *fikseret kontingens* fremstår som at beslutningen kunne være truffet anderledes, da det der kunne ændres, nu er lagt fast (Andersen & Pors, 2017: 85). Måden hvorpå organisationen håndterer beslutningens paradokser er igennem afparadoksering og beslutningspræmisser, og dette vil jeg uddybe i næste afsnit.

2.2.8 Afparadoksering og beslutningspræmisser

Da beslutningskommunikation er paradoksal, går arbejdet i organisationer også ud på, at få beslutninger til at se besluttelige ud. Dette betegner Luhmann som *afparadoksering* (Andersen & Pors, 2017: 87). Afparadoksering i organisationens kommunikation omhandler kommunikationens kontingens, og hvordan denne kontingens usynliggøres eller flyttes til mindre forstyrrende steder (Knudsen, 2014: 326). Afparadoksering er en form for strategi, der handler om at ”lukke øjnene” for paradokset, således at kommunikationen kan fortsætte med at knytte an. Begrebet afparadoksering er måder, hvorpå organisationer øger sandsynligheden for tilslutning. Dette sker igennem forskydning af kontingensen, og denne forskydning kan ske til omverdenen, beslutningstager eller til en proces (Knudsen, 2014: 326).

Afparadoksering kan også ske igennem en saglig afparadoksering, som Niels Åkerstrøm Andersen betegner som værende en strategi til at analysere de paradokser, der usynliggøres i kommunikationen. I dette speciale, benyttes strategien til at se, hvordan kampagnen gør dens paradokser usynlige i dens kommunikation (Andersen, 2001: 15). Den saglige afparadokseringsstrategi består i, at opstille alternativer, der kan vælges imellem. Organisationen kan eksempelvis få lavet en analyse, der får beslutningen til at se nødvendig ud (Andersen & Pors, 2017: 86). Men gennem opstillingen af alternativer udelukker og sorterer organisationen i, hvad der er vigtigt og ikke så vigtigt. Selve opstillingen af alternativer må derfor afparadokseres, og det sker ved, at henvise til 'omverdenen' som tvingende imperativ (Andersen, 2001: 15). Omverdenen bliver dermed konstrueret som én, der beslutter, at der skal besluttet. Dette sker, fordi omverdenen bliver naturaliseret og den bliver beskrevet som én, der presser sig på, og omverdenen bliver derfor referencepunktet for at afgøre et alternativs relevans (Ibid.).

Beslutningspræmisser spiller også en central rolle i en organisations afparadoksering. Dette skyldes, at beslutningspræmisser er med til at reducere kompleksiteten i beslutninger (Knudsen, 2014: 325f). Beslutningspræmisser er rettet mod fremtidige beslutninger, og dette kan beskrives som organisationens strukturer. Strukturer skal forstås som forventningsstrukturer, der øger sandsynligheden for tilslutning til beslutningen, således at der kan knyttes an til beslutningen (Knudsen, 2014: 326). Beslutningspræmisser flytter kontingensen fra selve beslutningen til beslutningspræmisserne, og dette kan ske igennem en henvisning til beslutningspræmisserne, som eksempelvis ved at henvise til en ansættelsesprocedure vedrørende en beslutning om en ansættelse. Det vil sige, at det er beslutninger, som indskrænker spillerummet for et flertal af beslutninger (Knudsen: 326). Beslutningspræmisser fastlægger ikke *hvad*, der skal besluttet, men fastlægger *hvordan*, der skal besluttet og forsøger dermed at reducere kompleksiteten (Tække, 2008: 13). Luhmann opererer med nogle forskellige beslutningspræmisser, hvor jeg vil benytte beslutningspræmisser om *programmer*. Når beslutningspræmisser er programmer, inddeles det i *målprogrammer* og *konditionalprogrammer*. Konditionalprogrammer benyttes, når organisationen skelner imellem betingelser og konsekvenser. Målprogrammer indsnævrer mulighedsrummet ved at fastslå, hvordan der skal reageres i givne situationer, og skelner derfor imellem mål og midler, og hvordan målet skal opnås (Tække, 2008: 13).

Kampagnen kan ses som et målprogram, da kommunikationen bærer præg af et mål om, at få flere unge kvinder i ledelse ved at få dem til at vælge nogle bestemte uddannelser.

Jeg vil benytte beslutningspræmisserne i analysen til at analysere, hvordan Ligestillingsministeriet forsøger at afparadoksere paradokserne i deres beslutningskommunikation.

2.3 Funktionssystemer

I dette afsnit vil jeg præsentere og redegøre for de tre udvalgte funktionssystemer, som jeg vil anvende i min formanalyse. Som tidligere nævnt former mine iagttagelser og min analyse, hvordan den undersøgte virkelighed viser sig. Jeg har ved en deduktiv gennemgang af empirien udvalgt disse tre funktionssystemer. Dette vil jeg komme nærmere ind på i afsnittet om empiriske overvejelser. Med disse funktionssystemer vil jeg fremanalysere hvilke forskelle, der dukker op i kommunikationen omkring uddannelsesvalg og ledelse. Jeg vil endvidere redegøre for begrebet polyfoni, der har betydning for organisationens håndtering af flere forskellige funktionssystemer.

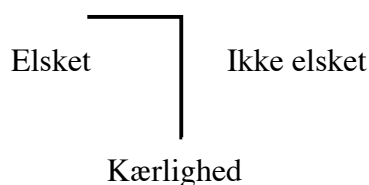
2.3.1 Polyfoni

I specialet vil jeg benytte mig af Niels Åkerstrøm Andersens begreb og samtidsdiagnose om polyfoni. Polyfoni omhandler håndteringen af flere binære kodificeringer i et organisationssystem. Det vil sige, at en organisation er polyfon, når den er opkoblet flere funktionssystemer, uden at ét af systemerne kan siges at være primært (Andersen, 2002: 35). Endvidere medfører polyfoni, at der er et overskud af medier til rådighed for kommunikationen, hvilket betyder, at beslutningskommunikationen bliver kontingent (Andersen, 2002: 38). Polyfoni har også betydning for organisationens selvbeskrivelse. Når koderne i kommunikationen skifter, rekonstrueres både organisationen, dens operationer og dens omverden. Det vil sige, at hvis der eksempelvis bliver kommunikeret i det symbolsk generaliserede medie penge, bliver beslutningen til en beslutning om, hvordan man får 'mest værdi for pengene', og omverdenen bliver konstrueret internt, som et marked med udbud og efterspørgsel (ibid.). Begrebet er relevant at benytte i forhold til kampagnen, da polyfoni har betydning for beslutningerne, som organisationssystemet tager og beslutningspræmisserne for disse beslutninger (Knudsen, 2014: 333f).

2.3.2 Kærlighedens system

Luhmann definerer kærlighedsmediets opgave til at muliggøre, pleje og fremme kommunikativ behandling af individualitet (Luhmann, 1995: 53f i Andersen & Born, 2001).

Kærlighedssproget bliver det dominerende medie imellem medarbejder og forvaltning og dette medfører, at der i 1987 emergerer en kærlighedssemantik og kodning som retter sig imod intimsfære og følelser (Andersen & Born, 2001: 141). I kærlighedskommunikation kommunikerer der i den binære kode: elsker mig/ elsker mig ikke, og verden deles derfor op i dem, der elsker én og dem der ikke elsker én (Andersen, 2001: 142). I kærlighedens kommunikation er funktionen det *højest personlige* og her kommunikerer der igennem den gensidige anderkendelse og sammenknytning af hinandens identitet (Andersen & Born, 2005: 173). Kærlighedskommunikation er en handling, hvor man tager partnerens livshorisont og omverdensbillede til sig eller afviser det. Det vil sige, at man har en medtænkning af partnerens livssituation, og at man kan se verden, som den anden ser verden (Andersen & Born, 2001: 141f; Andersen & Born, 2005: 174). Den højest personlige kommunikation har flere betydninger for kommunikationens muligheder, fordi den talendes opfattelse af omverdenen er gjort immanent i kommunikationen (Andersen & Born, 2001: 142).



Kærlighedskommunikationen har tre forhold der øger muligheden for kærlighedskommunikation. Kærlighedskommunikationens tegn er en form for *ekspressiv symbolik*, der rummer mange forskellige fortolkningsmuligheder, der kan være tegn på kærlighed, som eksempelvis roser, opvasken der ikke blev taget, eller kysset der ikke blev givet (Andersen & Born, 2005: 174). Der er også et reservoir af sprog, hvor der kan kommunikeres kærligt om kærlighedskommunikation, og her uddyber systemet sin værdiladning af kodningen, og det bliver værdifuldt at være elsket (Andersen & Born, 2001: 146).

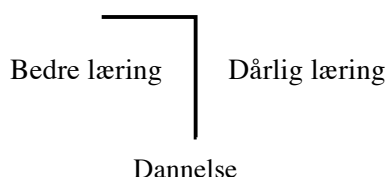
Det centrale i kærlighedskommunikationen er derfor *handlinger*, som udtrykker kærlighed og som ikke gøres for effektens skyld, men for at vise kærligheden (Andersen, 2002: 83). I kærligheds kommunikationen er det den talendes oplevelse af verden, som tvinger den anden til handling, og dermed bliver kærlighed til det symbolsk generaliserede medium (Andersen & Born, 2001: 144; Andersen, 2002: 29).

Det vil sige, at det er vigtigt, at individet hele tiden medtænker den anden i alle opgaver og livssituationer (Andersen & Born, 2001: 147).

Kærlighedens kode er en særlig måde at iagttage på, og kampagnens tilknytning til kærlighedssystemet omhandler ikke kærlighed mellem to mennesker, men i stedet elementer fra en kærlighedsrelation. Det vil sige, at kommunikationen bliver intim. Kærlighedssystemet viser sig særligt i kampagnen som en form for passion, interesse og drømme omkring uddannelsesvalg og arbejdet.

2.3.3 Pædagogikkens system

I pædagogikkens funktionssystem bliver 'barnet' gjort til genstand for opdragelse. 'Barnet' er et symbolsk generaliseret medie, og derfor er alderen uden betydning, da 'barnet' betegnes som iagttagers konstruktion (Luhmann, 1993: 169). Mediet er uafhængig af den biologiske alder og kan derfor både være en elev, en universitetsstuderende eller en pensionist (Luhmann, 1993: 184). Pædagogikkens system kommunikerer i den binære kode bedre læring/dårlig læring (Andersen, 2007: 346).



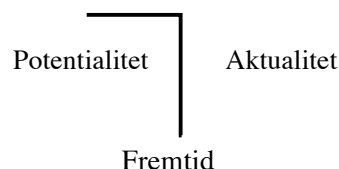
Som følge af pædagogikkens uddifferentiering mener Luhmann, at læringen ændrer sig fra en 'mekanisk modtagelse' i skolen til en grundlæggende form for selv læring. Dermed bliver læring udvidet til, at individet selv har ansvar for sin egen læring og dermed skal lære sig selv at lære (Luhmann, 1993: 182). Luhmann betragter derfor mediet, som noget formbart og noget der kan uddannes og opdrages.

I det pædagogiske funktionssystem er der et fokus på kompetenceudvikling og en forventning om, at individet stræber efter at uddanne sig, udvikle sig og hele tiden forbedre sine kompetencer. I den pædagogiske kommunikation er der et mål om at perfektionere individet (Andersen, 2007: 346). Individet skal endvidere være formbart og forandringsparat, men også stræbe efter en livslang læring, hvor individet hele tiden skal udvide sine kompetencer (Andersen, 2007: 348).

Den pædagogiske kommunikation viser sig særligt i kampagnen, når det iagttages, at de kvindelige studerende konstant skal forbedre deres kompetencer, og stræbe efter en livslang læring i deres fremtidige arbejdsliv.

2.3.4 Potentialitetens system

I kommunikationssystemet 'potentialitet' er det grænsen mellem det aktuelle og potentielle som er omdrejningspunktet, og den binære kode er derfor potentialitet/aktualitet (Juelskær et al., 2011: 41f). Tidsligt retter kommunikationen sig mod fremtiden, men kan kun orientere sig og handle i nutiden (Ibid.).



I bogen "Ledelse af uddannelse – at lede det potentielle" argumenterer Malou Juelskjær blandt andet for, at der i potentialitetskommunikation investeres i noget, der endnu ikke er, samt dét som kunne være. Potentialitet er altså noget, som nogen eller noget har, og det er dermed en kapacitet til at udvikle noget i fremtiden (Juelskær et al, 2011: 240). Det vil sige, at potentialitet er til stede, når alt er muligt, men kun noget af det potentielle aktualiseres (Juelskær et al, 2011: 243). Potentialitet handler om at skabe, ændre, forbedre, polere på drømme, forestillinger og relationer, for derved at overskride det aktuelle (Juelskær et al, 2011: 244). Det vil sige, at det potentielle lukker for det aktuelle, for at nye potentialer kan fremkomme (Juelskær et al, 2011: 245). Dermed bliver potentialitet til et mål om at transformere det, der allerede er, til noget bedre (Juelskær et al, 2011: 242f)

Det handler om at optimere de menneskelige ressourcer ved at lade individerne strække sig til deres yderste formåen, og lade dem finde deres 'autentiske selver' (Juelskær et al, 2011: 245).

Samtidig er det også vigtigt at polere potentialerne, og kultivere individerne, så de kan blive de bedste, men stadig uafsluttede og forbedringsbare individer (Juelskær et al, 2011: 246).

Potentialerne hos individerne skal findes og kultiveres, således at skjulte ressourcer kan aktiveres (Juelskær et al, 2011: 241).

I forlængelse af ovenstående omhandlende individets forbedringsbare og skjulte ressourcer, er det væsentligt at nævne, at Bogdan Costea behandler et begreb kaldet: *potentialitetsprincippet*.

Det er et princip, som handler om, at individet hele tiden har mulighed for at udvikle sig og blive 'mere', end hvad de i forvejen er. Det betyder, at alle individer har et indre potentiale og kvaliteter, som altid kan frigøres, mobiliseres og at de hele tiden har muligheden for at aktualisere dette (Costea et al, 2012: 2). Individet er endvidere selv ansvarlig for sin egen selvudvikling og for at udløse sit indre potentiale (Ibid.).

For at individet kan udvikle sit indre potentiale, skal individet have frihed til at udvikle sit 'selv', og der skal ikke sættes begrænsninger (Costea et al, 2012: 6). At individet altid skal søge efter at overskride nogle grænser og altid blive 'mere' end det er, kan medføre nogle konsekvenser. Selve ordet 'mere' er et intenst begreb, som kan indeholde mange forskellige muligheder og formaninger. Dette kan være med til, at individet aldrig føler sig 'god nok' og altid søger efter at blive 'perfekt'. Det er et moralsk paradoks, at individet altid vil føle sig utilstrækkelig, (Costea et al, 2012: 8f). Det kan også medføre en grundlæggende tvivl hos individet, om hvorvidt det har udløst sit indre potentiale, og om dets indsats var god nok (Ibid.).

Potentialitetskommunikationen viser sig særligt i kampagnen, når det iagttages, at det iagttages at de kvindelige studerende skal forbedre og styrke Danmarks konkurrenceevne i fremtiden, og at de har evnerne til at transformere det danske arbejdsmarked til noget potentielt bedre i fremtiden.

3. Empiriske overvejelser

I dette afsnit vil jeg redegøre for mine overvejelser i forbindelse med udvælgelsen af empiri samt mine metodiske overvejelser. Specialets socialkonstruktivistiske tilgang har betydning for, hvordan

empirien iagttages og bearbejdes. Den socialkonstruktivistiske erkendelsesteori er en proces, hvor der både ses på iagttagelsens ledeforskel og dens mulighed for at konstruere empirien, og samtidig ses på selve dataene, der dukker op, ved at benytte ledeforskellen (La Cour et al., 2005: 6).

De teoretiske antagelser er omverdensfølsomme, og det betyder, at iagttagelserne er følsomme overfor empirien (Ibid.). Den analysestrategiske vinkel, som jeg har valgt, er derfor afgørende for, hvordan empirien fremtræder. De forskelle, som jeg bruger til at iagttage med, er skabt af mig som anden ordens iagttager, men hvad, der iagttages, er ikke styret af mig som iagttager (Luhmann, 1997: 24). Empirien skal derfor ses som en konstruktion af viden og verden, som dermed tilbyder én måde at forstå empirien på, ud af flere måder (Ibid.).

3.1 Præsentation af case og empiri

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for den politiske kontekst i forbindelse med iværksættelsen af 'Lead the Future' kampagnen.

3.1.1 Casebeskrivelse

I den nuværende VLAK-regering, Lars Løkke Rasmussen III, (Venstre, Liberal Alliance og Det Konservative folkeparti), var 'Ligestilling' samt 'Videregående uddannelser' blandt andet en del af regeringsgrundlaget (Statsministeriet, 2016). I regeringsgrundlaget fremgår det under Ligestillingsafsnittet, at regeringen vil forsøge at indgå alliancer på centrale ligestillingsområder for at fremme udviklingen i forbindelse med det kønsopdelte uddannelsesvalg (Statsministeriet, 2016). Daværende Ligestillingsminister Karen Ellemann var dengang ansvarlig for kampagnen 'Lead the Future' sammen med Diversitetsrådet 'Danish Diversity Council' (DDC).

Ligestillingsministeriets politik anlægger det perspektiv, at ligestilling er en grundlæggende værdi i samfundet, og det er et mål om, at alle skal have lige muligheder og rettigheder i samfundet, uanset køn, seksuel orientering eller kønsorientering (Udenrigsministeriet, 2019). Ministeriet mener også, at lige muligheder er udgangspunktet for det danske demokrati og en grundlæggende frihedsrettighed (Udenrigsministeriet, 2019). I regeringsgrundlaget fra 2016 skriver regeringen endvidere, at der er for få kvinder, som vælger it og programmeringsrelaterede uddannelser, og at de ønsker at igangsætte en indsats, som skal fremme pigers og kvinders interesse for it og programmering (Statsministeriet, 2016).

Ligestillingsministeren fremlagde i 2018 en perspektiv- og handlingsplan for året. I denne plan var visionen, at alle skal have lige muligheder for at deltage i samfundet og udfolde deres potentiale og talenter.

De konkrete initiativer indenfor områderne: 'Rettighed og Frihed for den enkelte', 'Tryghed, Trivsel og lige muligheder for LGBTI-personer', 'Global ligestillingsindsats' samt 'Bedre udnyttelse af ressourcer og talenter'. Sidstnævnte indsats havde til formål at fremme ligestilling på arbejdsmarkedet, i ledelse og politik, mindske det kønsopdelte uddannelsesvalg og styrke bevidstheden om køn og ligestilling i offentlige myndigheder og tilbud (Ligestillingsministeriet, 2018).

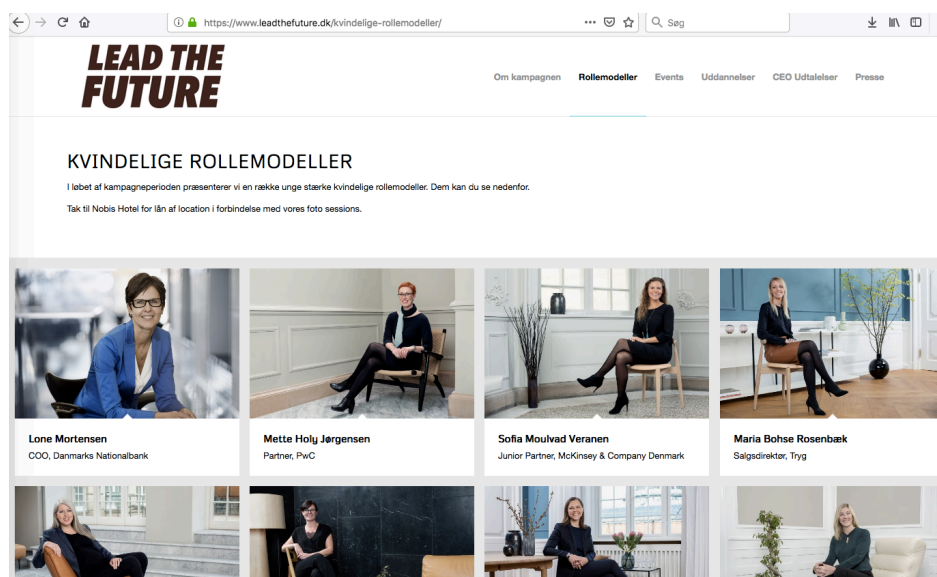
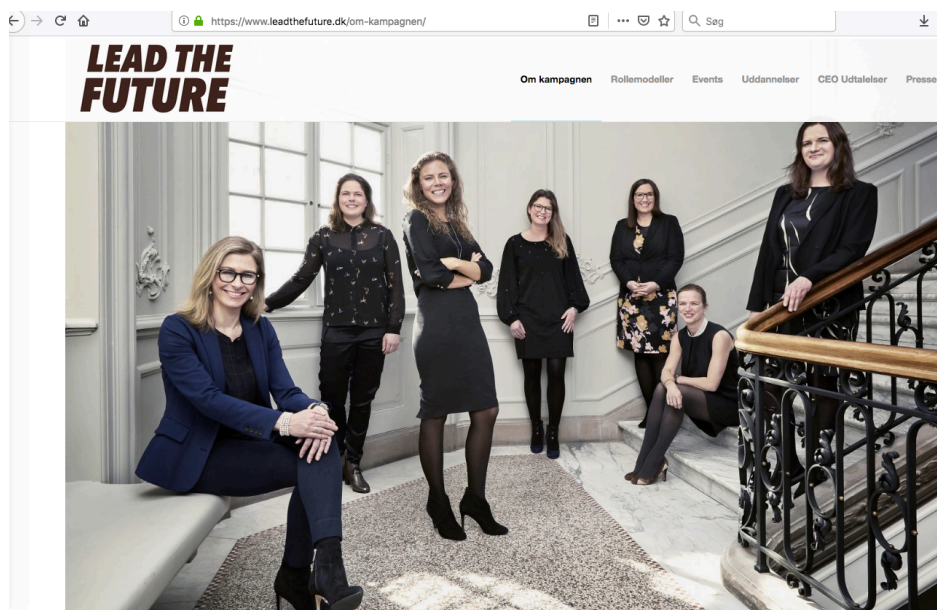
Baggrunden for at mindske det kønsopdelte arbejdsmarked og fremme kvinder i ledelse er, ifølge Ligestillingsministeriet, at mænd og kvinder vælger arbejde indenfor forskellige områder og sektorer, og dette medfører et mindre fleksibelt arbejdsmarked, øger lønforskelle og medfører at den enkelte ikke udnytter sit fulde potentiale (Ligestillingsministeriet, 2018). I perspektiv og handleplanen beskrives der forskellige indsatser, som Ligestillingsministeriet ønsker at handle ud fra. Det er særligt overskriften 'Indsats for at fremme flere kvinder i ledelse', der kan siges at ligge til grund for kampagnens opståen. Her vil Ligestillingsministeriet sammen med udvalgte virksomheder, fagorganisationer og udvalgte uddannelsesinstitutioner gå i dialog med unge kvinder om det kønsopdelte uddannelsesvalg, og *'den betydning valg af uddannelser kan have for fremtidige ambitioner om en lederkarriere'* (Ligestillingsministeriet, 2018: 19).

Ligestillingsministeriets indsats og mål om at fremme kvinder i ledelse kan siges at have banet vejen for kampagnen, og derfor tager specialet udgangspunkt i 'Lead the Future' kampagnen, som er et samarbejde imellem Ligestillingsministeriet og DDC.

Kampagnen blev igangsat i marts 2018, og havde til formål at inspirere unge kvinder til at vælge uddannelse, der kan bane vejen for at de kan blive ledere. Kampagnens målgruppe er unge kvinder der går i gymnasiet og unge kvinder på videregående uddannelser. Omdrejningspunktet i kampagnen er 30 kvindelige ledere, som, ifølge kampagnen, skal agere rollemodeller og inspirere unge kvinder til at blive ledere igennem deres egne fortællinger om deres arbejdsliv som ledere og deres karrierevej, som har ført dem til deres nuværende stilling. Kampagnen er særlig interessant grundet disse rollemodellers iagttagelser af uddannelsesvalg og ledelse. Kampagnen består af hjemmesiden 'Leadthefuture.dk' samt youtube-videoer og opslag på det sociale medie Instagram

under hashtagget #leadthefuture. På hjemmesiden er de personlige fortællinger fra de 30 kvindelige ledere publiceret, og der er også udtalelser fra komitéen i DDC og andre elementer som billeder af kvinderne, statistikker om uddannelsesvalg og en beskrivelse kampagnens formål.

Til at supplere kampagnens elementer benytter jeg også en pressemeddelelse, nyhedsartikler om kampagnen samt Ligestillingsministeriets perspektiv- og handeplan vedrørende uddannelsesvalg og ledelse. Nedenfor ses nogle af billederne af rollemodellerne fra kampagnens hjemmeside:



3.1.2 Metodiske overvejelser og indsamling af empiri

Jeg har i dette speciale valgt at tage udgangspunkt i casen: ”Lead the Future” kampagnen. Jeg vælger dette, fordi jeg med kampagnen kan få et blik for Ligestillingsministeriets iagttagelse af forholdet mellem uddannelsesvalg og kvinder i ledelse.

Da kampagnen er min analysegenstand og iagttagelsespunkt, har dette været afgørende for, hvilken slags empiri der var relevant for analysen. Jeg har valgt at gøre specialet til et dokumentstudie, da dette er velegnet til systemteoretiske analyser. Dokumentstudier har haft forrang i længere tid indenfor systemteorien (Vallentin, 2005: 7). Med dokumentstudier er det muligt at opbevare kommunikationen uafhængigt af hukommelsen og dens usikkerhed (Thyssen, 2000: 9). De skriftlige dokumenter giver derfor mulighed for at iagttage iagttagelserne, som de er blevet kommunikeret tidligere.

Jeg fravælger således at producere primær empiri, som eksempelvis interview eller feltobservationer, og fokuserer i stedet på dokumentstudie. Kilderne, som jeg har indsamlet, kan derfor betegnes som sekundær empiri. Jeg har valgt at indsamle Ligestillingsministeriets formelle kommunikation, og jeg har valgt at afgrænse min empiriindsamling til ’refleksive tekster’. Disse tekster er deres strategiske og formelle kommunikation, og er derfor ikke tilfældige tekster. De refleksive tekster, som jeg har valgt, er således alle dokumenterne i kampagnen, som er tilgængelige på kampagnens hjemmeside samt artikler med citater fra kampagnen. Endvidere er nogle af dokumenterne også udpluk fra Ligestillingsministeriets rapporter og handleplaner fra 2018, som omhandler uddannelsesvalg og ledelse. Disse refleksive tekster, som jeg har indsamlet, viser sig i kommunikationen som en plejet form, hvor Ligestillingsministeriets argumentation er udfoldet, og at de har reflekteret og overvejet hvordan de italesætter uddannelsesvalg og ledelse i kampagnen (Andersen & Born, 2001: 29).

3.1.3 Afgrænsning

Jeg har valgt at afgrænse mit speciale til at omhandle ’Lead The Future’ kampagnen. Begrundelsen for at jeg vælger at tage udgangspunkt i denne kampagne skyldes bl.a. at den bidrager til at iagttage, hvordan regeringen anskuer køn, ledelse og uddannelse.

Kampagnen henvender sig også til kvindelige gymnasielever og studerende, og den giver et indblik i, hvordan regeringen ser kampagnen som en mulighed for at påvirke de unge kvindelige studerendes uddannelsesvalg og karrieremuligheder inden for ledelse.

Kampagnen er ydermere unik at analysere, da det i indledningen blev dokumenteret, at Danmark har flere højtuddannede kvinder end mænd, og det er derfor interessant at analysere, hvordan Ligestillingsministeriet betragter uddannelse i forhold til antallet af kvinder i ledelse. Kampagnen er endvidere relevant, fordi det er den nyeste kampagne omkring ligestilling af mænd og kvinder i ledelse.

Kampagnen er endvidere et udtryk for flere forskellige funktionssystemer, og jeg har valgt at afgrænse mig ved at udvælge tre af de mest fremtrædende funktionssystemer, der kommer til udtryk i kampagnen, når uddannelsesvalg og ledelse iagttages.

3.1.4 Anvendelsen af koderne i analyserne

Den første analyse vil indledningsvist starte med en formanalyse, og her vil jeg benytte de tre udvalgte funktionssystemer, til at undersøge hvordan kampagnen iagttager uddannelsesvalg og ledelse i kampagnen: pædagogikkens system, potentialitetens system og kærlighedens system. Der er mange forskelle, der viser sig i kommunikationen, når kampagnen kommunikerer om uddannelsesvalg i kampagnen. Igennem en deduktiv tilgang, har jeg benyttet mig af tre forskellige funktionssystemer til at iagttage med. Jeg har arbejdet deduktivt, da jeg har udvalgt disse funktionssystemer efter gennemlæsning af systemteorien. Derefter har jeg benyttet teorien til at iagttage empirien igennem de 'systemteoretiske briller'.

I gennemgangen af empirien er det særligt rollemodellerne og deres udtalelser, som kampagnen lægger vægt på. Når jeg iagttager Ligestillingsministeriets iagttagelser af uddannelsesvalg og ledelse, benytter jeg de udvalgte koder, der gør sig gældende i kommunikationen. Pædagogikkens kode 'bedre læring/dårligere læring', kommer til udtryk i kampagnen, når Ligestillingsministeriet iagttager at uddannelsesvalg er mindre vigtigt, og at den kvindelige studerende altid skal stræbe efter at lære noget nyt, og dermed konstant forbedre sine kompetencer (se afsnit 5.1.1).

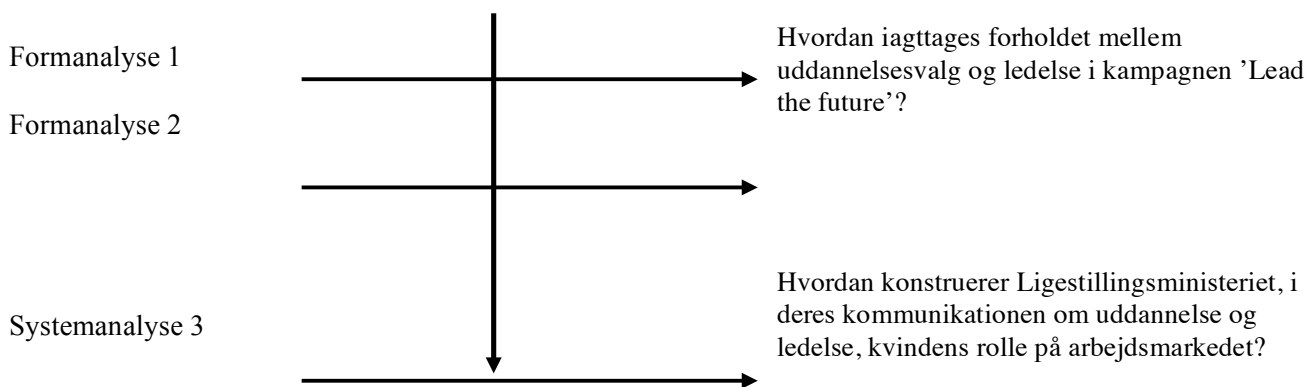
Potentialitetens kode 'potentialitet/aktualitet' viser sig også i kampagnen, når det iagttages, at den kvindelige studerende skal være åben og omstillingsparat i forhold til sin fremtidige karriere, så den kvindelige studerende hele tiden har mulighed for at udvikle sine kompetencer og altid søge efter at blive 'mere' end hun i forvejen er (se afsnit 5.1.1). Slutteligt kommer kærlighedens kode 'elsker mig/elsker mig ikke' også til udtryk, når kampagnen iagttager, at den kvindelige studerende skal

vælge uddannelse efter deres interesse og passion og samtidig inddrage deres personlighed i arbejdet (se afsnit 5.1.3). Jeg vil i løbet af hele formanalysen undersøge kommunikationens grænser og paradokser, som kan udspringe af, at kommunikationen knytter an til nogle bestemte forskelle (Andersen, 1999: 130).

I tredje analysedel benytter specialet systemanalysen til at iagttage, hvordan kampagnen som socialt system konstruerer sig selv og den kvindelige studerende igennem sine iagttagelser, og hvordan den sætter meningsgrænsen imellem sig selv og andre igennem kommunikative beskrivelser (Andersen, 1999: 132f). Det vil sige, at jeg iagttager, hvordan Ligestillingsministeriet konstruerer deres omverden, som er den kvindelige studerende, når de iagttager uddannelsesvalg og ledelse i kampagnen.

3.1.5 Undersøgelsesdesign

Afhandlingen er struktureret ud fra to arbejdsspørgsmål og opdelt i tre analyser, som har til formål af besvare specialets problemformulering. Nedestående undersøgelsesdesign vil vise, hvordan disse analyserne er med til at besvare arbejdsspørgsmålene og problemformuleringen:



Problemformulering: *Hvordan konstrueres kvindens rolle i ledelse i Ligestillingsministeriets kampagne 'Lead The Future' og hvordan kommer kvindens fremtidige rolle på arbejdsmarkedet til syne i kommunikationen?*

Figur 3.

4 Første analysedel: Sådan bliver du leder

For at besvare problemformuleringen vil den første analysedel forsøge at svare på det første arbejdsspørgsmål om, hvordan Ligestillingsministeriet iagttager forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse i kampagnen. Ved at benytte formanalysen vil specialet undersøge, hvilke iagttagelser der dukker op i kommunikationen omkring uddannelsesvalg og ledelse i kampagnen. Som tidligere nævnt er formanalysens ledeforskel er markeret/umarkeret, og denne ledeforskel anvendes til at undersøge kommunikationsformernes umulighedsbetingelser. Jeg undersøger, hvordan bestemte forskelle i kommunikationen knytter an til uddannelsesvalg og ledelse, og om hvorvidt disse forskelle skaber genindførselsoperationer og paradokser. Formanalysen har derfor til formål at undersøge, hvilken forskel kampagnen markerer, når den iagttager forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse. Ligeledes vil formanalysen se på den umarkerede side af forskellen, altså hvilken forskel, der muliggør markeringen i iagttagelserne (Andersen, 1999: 130).

4.1 Vælg den rigtige uddannelse – og bliv leder

”Gør dig selv og verdenen en tjeneste. Bliv leder” (Leadthefuture, 2018) Sådan lyder overskriften på kampagnen *”Lead the Future”*, som blev offentliggjort d. 8. marts 2018 på en speciel dato med historisk betydning: den internationale kampdag for kvinder. Daværende ligestillingsminister Karen Ellemann udtalte blandt andet i pressemeddelelsen: *”[...] Lead the Future-kampagnen skal inspirere flere unge kvinder til at vælge uddannelse indenfor økonomi, it og naturfag og til at gå efter en lederkarriere”* (Bilag 1). Ellemann italesætter i kampagnen, at der er en meget skæv kønsopdeling i de ovenstående specifikke uddannelsesretninger. De skriver i pressemeddelelsen, at 60 % ledere kommer fra uddannelsesretninger, hvor kun er 30 % af de studerende på uddannelsesretningerne er kvinder, og at dette er én af grundene til, at antallet af kvinder med lederstillinger er lavt. Det iagttages på kampagnens hjemmeside, at formålet med kampagnen er følgende: *”[...] der er behov for at sætte tidligt ind – så mange af de ambitiøse og dygtige unge kvinder vælger en uddannelse og et job, der kan føre til ledelse”* (Leadthefuture, 2018). Det iagttages, at kampagnen iagttager sig selv som en forebyggende indsats, der skal medføre, at flere kvinder vælger en uddannelse, der fører til en lederstilling.

På kampagnens hjemmeside står der ligeledes, at kampagnen skal være med til at øge kvinders muligheder for at blive ledere: *”Derfor iværksættes en fælles rollemodelkampagne, som skal inspirere unge kvinder til at vælge uddannelser, der kan føre til ledelse, og til at gå efter en lederkarriere”* (Leadthefuture, 2018). Det iagttages, at kampagnen iagttager, at ledelse hænger sammen med et særligt valg af uddannelse. Det iagttages endvidere, at det er de unge kvinders uddannelsesvalg, der er afgørende for deres karriere inden for ledelse og afgørende for fordelingen af mænd og kvinder i ledelse.

I et formanalytisk perspektiv iagttager kampagnen derfor uddannelsesvalg, hvor den markerer, at det er de unge kvinders eget ansvar, at vælge en uddannelse, der fører til ledelse. Det kan derfor iagttages, at kampagnen iagttager med pædagogikkens system, når den iagttager at, kvinderne selv har ansvar for egen læring. Endvidere forsøger kampagnen at ’opdrage’ kvinderne til, at vælge nogle bestemte uddannelser. Når kampagnen iagttager, at det er de unge kvinders eget ansvar, iagttages den umarkerede side af forskellen, at uddannelsesvalget ikke er et politisk ansvar, og at kønsfordelingen i lederstillinger dermed ikke skyldes andre samfundsmæssige strukturer.

I pressemeddelelsen udtaler Søren Skou, CEO for A.P Møller Mærsk og en del af CEO-komiteen i DDC følgende: *”De tekniske og naturvidenskabelige uddannelser er afgørende for dansk konkurrenceevne nu og i fremtiden [...] Mange spændende karriereveje og lederstillinger åbner sig op indenfor dette felt”* (Bilag 1). Kampagnen iagttager derfor, at hvis de kvindelige studerende skal øge deres chance for at blive ledere, så skal de vælge uddannelser inden for det tekniske og naturvidenskabelige område. Det iagttages også, at kampagnen gør brug af potentialitetskommunikation, da den iagttager, at tekniske og naturvidenskabelige uddannelser er vigtige for samfundets fremtid. Dermed iagttager kampagnen, at når kvinderne vælger disse uddannelser, har de en kapacitet til at udvikle dansk konkurrenceevne i fremtiden, og dermed transformere det eksisterende danske arbejdsmarked til noget potentielt bedre.

I et annoncetillæg fra Jyllandsposten omhandlende kampagnen bliver der italesat følgende: *”Målet med kampagnen er derfor, at få flere kvinder til at gå ledervejen og vælge de teknologiske STEM-fag eller Cand. Merc og Cand. Oecon, da dette er nødvendigt for at styrke Danmarks konkurrenceevne nu og i fremtiden.”* (Moderne Ledelse, 2018).

Kampagnen iagttager igennem potentialitetskommunikation, når de iagttager at STEM-fag (Science, Technology, Engineering, Mathematics) samt to kandidatuddannelser indenfor økonomi og finansiering er uddannelser, der alle fører til lederstillinger og potentielt kan forbedre konkurrenceevnen i fremtiden. Kampagnen benytter også potentialitetskommunikation, når den iagttager, at det er de unge kvinder, som er ansvarlige for at styrke landets konkurrenceevne i fremtiden. Dette ses ved, at kampagnen iagttager de unge kvinder som et middel til at nå målet om at forbedre og skabe en stærkere konkurrenceevne for Danmark. De unge kvinder har et potentiale til at udvikle konkurrenceevnen fremtiden, og det iagttages dermed, at det er det kvindelige individ står til ansvar for et politisk ønske om at styrke konkurrenceevnen.

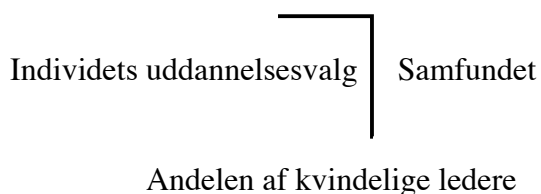
På hjemmesiden under overskriften ”CEO-udtalelser” italesætter kampagnen formålet med at inddrage de kvindelige rollemodeller i kampagnen: *”Ved at profilere nogle af vores dygtige kvindelige ledere i kampagnen ønsker vi at inspirere andre unge kvinder til at forfølge deres lederdrømme og vælge uddannelser indenfor STEM.”* (Leadthefuture, 2018). I citatet benytter kampagnen sig af potentialitetskommunikation, når den ønsker at inspirere og kultivere de kvindelige studerende til at vælge bestemte uddannelser, og dermed transformere de kvindelige studerendes uddannelsesvalg til noget ’bedre’ end deres nuværende uddannelsesvalg. Kampagnen iagttager, at de kvindelige studerende har mulighed for at udvikle noget i fremtiden, og de ønsker at fremme deres potentiale ved at kultivere dem til at vælge uddannelser indenfor STEM-retningerne. Endvidere iagttages det også, at kampagnen ønsker at lade de kvindelige studerende udfolde deres potentiale ved at motivere og kultivere dem til at *forfølge deres lederdrømme*.

Der iagttages ligeledes i potentialitetens system, da én enkel rollemodel i kampagnen italesætter følgende: *”Hvis du vil forme fremtiden, vil jeg anbefale en naturvidenskabelig vej. Det er fedt at have indflydelse, og hvis du vil påvirke verden og din egen hverdag, skal du blive leder”* (Leadthefuture, 2018). Her iagttager kampagnen, at de kvindelige studerende har et potentiale og en kapacitet til at udvikle og transformere noget fremtidigt ude i verdenen og i deres eget liv, hvis de vælger en naturvidenskabelig uddannelse. Her iagttages det altså, at hvis de kvindelige studerende ønsker at blive ledere i deres fremtidige job, skal de vælge en naturvidenskabelig uddannelse. Det iagttages, at de kan udfolde deres potentiale og påvirke fremtiden, når de vælger en naturvidenskabelig uddannelse. Kampagnen iagttager dog ikke, hvordan de kvindelige studerende konkret skal forme fremtiden, og det er derfor op til de kvindelige studerende selv at skabe og

udvikle individualiseringen af ansvaret. Der iagttages derfor i potentialitetskommunikation, når kampagnen vil kultivere de kvindelige studerende til at blive de bedste og forbedringsbare individer, som skal transformere dem selv og fremtiden til 'noget bedre', som de endnu ikke ved, hvad er.

4.1.1 Økonomi, it og naturfag fører til ledelse

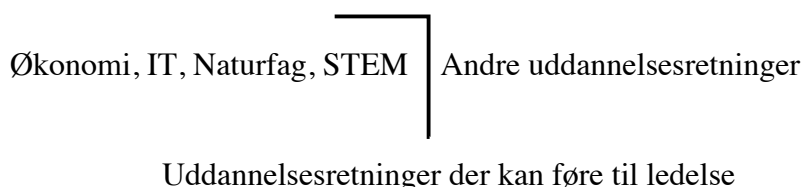
På kampagnens hjemmeside figurerer der et separat afsnit: 'Fordelingen af mænd og kvinder på uddannelserne'. Her vises der fordelingen af mænd og kvinder på henholdsvis Datalogi, Økonomi, HA, ITU og Ingeniøruddannelserne for 2017. I afsnittet bliver der blandt andet italesat følgende: *"Der er flere årsager til, at andelen af kvindelige ledere i Danmark er lav. Det kønsopdelte uddannelsesvalg er en stor del af forklaringen."* (Leadthefuture, 2018). Det iagttages i citatet, at andelen af kvindelige ledere er lav, og at det er de unges frie uddannelsesvalg, der er mest problematisk for antallet af kvinder i ledelse, da de italesætter, at det er en 'stor' del af forklaringen. De iagttager dermed, at det lave antal af kvindelige ledere på arbejdsmarkedet er konsekvensen af kvindernes valg af uddannelse, og dermed ikke er et strukturelt samfundsproblem. Det iagttages derfor, at det er et individuelt problem, at der ikke er flere kvinder i ledelse, og kampagnen iagttager, det er kvindens eget ansvar, at der ikke er flere kvindelige ledere i Danmark. Kampagnen markerer derfor individets uddannelsesvalg, når de iagttager andelen af kvindelige ledere i Danmark. Det umarkerede bliver derfor samfundet. I et formanalytisk perspektiv fremgår iagttagelsen således:



Kampagnen iagttager således, at individets uddannelsesvalg er afgørende for antallet af kvindelige ledere i Danmark.

Som det sås tidligere i analysen, iagttager kampagnen, at kvinderne skal vælge uddannelser inden for økonomi, it, naturfag og STEM-fag, hvis de ønsker at blive ledere i fremtiden.

I et formanalytisk perspektiv iagttager kampagnen derfor formen 'uddannelsesvalg', og kampagnen markerer 'økonomi, it, naturfag og STEM' i iagttagelsen. Det umarkerede bliver dermed 'andre uddannelser', når det iagttages, hvilke uddannelser der kan føre til ledelse. Det ses i nedestående iagttagelse:



Der kan derfor argumenteres for, at kampagnens blinde plet er 'andre uddannelsesretninger', og de gør sig blinde overfor, at andre uddannelsesretninger kan føre til ledelse, samt at der kunne være andre årsager til kønsulighed i ledelse. Endvidere kan der også argumenteres for, at kampagnen iagttager, at det er kvindens individuelle valg, der er skyld den lave andel af kvinder i ledelse, og det er derfor kvindens individuelle ansvar. Dermed gør kampagnen sig blind overfor, at den lave andel af kvinder i ledelse kan skyldes andre samfundsmæssige strukturer.

4.1.2 Delkonklusion

I ovenstående afsnit blev det iagttaget, at kampagnen iagttog, at bestemte uddannelsesretninger indenfor økonomi, it, naturfag og STEM fører til ledelse, og at formålet med kampagnen var at få unge kvindelige gymnasieelever og studerende til at vælge disse uddannelser for at øge andelen af kvindelige ledere på arbejdsmarkedet. Det blev også iagttaget, at individet står til ansvar for at styrke Danmarks konkurrenceevne i fremtiden ved at vælge specifikke uddannelser så som STEM, Cand. Oecon og Cand. Merc. Det blev yderligere iagttaget, at kampagnen iagttager, at det lave antal af kvindelige ledere i Danmark skyldes det kvindelige individs uddannelsesvalg. Det blev desuden iagttaget, at formålet med at inddrage kvindelige ledere som rollemodeller i kampagnen var, at inspirere de kvindelige studerende til at blive ledere og samtidig vælge nogle specifikke uddannelser. Det blev samtidig også iagttaget, at kampagnen gør sig blind overfor, at andre uddannelsesretninger kan føre til ledelse, og at andelen af kvinder i ledelse også kan skyldes samfundsmæssige forhold.

5 Anden analysedel: At være leder indebærer mere end blot en uddannelse

I specialets anden analysedel vil jeg også benytte en formanalyse til at undersøge hvordan Ligestillingsministeriet iagttager forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse. Jeg vil også anvende de forskellige funktionssystemer: potentialitet, pædagogik og kærlighed, som kampagnens rollemodeller knytter an til i forbindelse med uddannelsesvalg og ledelse. Her vil jeg også svare på det første arbejdsspørgsmål om, hvordan Ligestillingsministeriet iagttager forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse. Det vil sige, at jeg undersøger hvordan bestemte forskelle i kommunikationen knytter an til uddannelsesvalg og ledelse, og fremanalyserer hvorvidt disse forskelle skaber paradokser og genindførselsoperationer.

5.1 Rollemodellernes iagttagelser

I kampagnen er der tredive kvindelige rollemodeller med lederstillinger, hvoraf 28 af kvinderne arbejder i den private sektor. Rollemodellerne besidder alle lederstillinger indenfor forskellige brancher og fortæller om deres vej igennem deres uddannelse og karriere. Det er her væsentligt at nævne, at flere af rollemodellerne har forskellige uddannelser, her i blandt ca. otte rollemodeller med uddannelser som Cand. Jur., Cand. Com., Cand. Scient. Soc., og Cand. Scient. Pol. Udover disse uddannelser, har de resterende rollemodeller uddannelser indenfor økonomi, it og naturfag. Det er især disse rollemodeller, der er bærende for kampagnen, da rollemodellernes indflydelse bliver tillagt stor vægt i kampagnen. Kampagnen iagttager, at rollemodellerne hjælper med at formidle kampagnens budskab, og at rollemodellerne er med til at øge andelen af kvinder i ledelse: *"Vi har brug for kvindelige rollemodeller som gennem personlige fortællinger kan inspirere til at vælge uddannelser og jobs, der kan føre til en lederkarriere."* (Leadthefuture, 2018).

Kampagnen iagttager endvidere, at mangfoldighed i køn og uddannelse giver en bedre opgaveløsning bredt i organisationen, og i nedestående citat fremgår baggrunden for at inkludere rollemodellerne ligeledes i én af udtalelserne hjemmesiden:

”Vi har behov for rollemodeller, som kan inspirere flere kvinder til at vælge ledelsesvejen – og her har vi brug for kvindelige ledere med forskellige baggrunde, der kan vise vejen for nye talenter.” (Leadthefuture, 2018). Rollemodellernes personlige historier og forskellige baggrunde skal altså være med til at motivere de kvindelige studerende til at vælge den samme karrierevej som rollemodellerne. Denne analysedel vil derfor indebære en analyse af rollemodellernes iagttagelser af forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse, og i den forbindelse også analysere, hvordan de gør brug af funktionssystemerne pædagogik, potentialitet og kærlighed.

5.1.1 Uddannelsesretningen er ikke det vigtigste for karrieren

En af de kvindelige rollemodeller italesætter, at uddannelsesvalget og uddannelsesretningen ikke er afgørende for de kvindelige studerendes fremtidige karriere. Kampagnen iagttager følgende: *”Mange her i virksomheden arbejder med noget andet end det, der står på deres eksamensbevis, så jeg tror ikke, uddannelsesvalget er det vigtigste. Det er svært at se fem år ud i fremtiden, så jeg anbefaler altid, at man vælger uddannelse efter interesse og evner”* (Leadthefuture, 2018).

I citatet iagttages det, at kampagnen iagttager igennem rollemodellen, at uddannelsesvalget kan medføre mange forskellige karrieremuligheder på arbejdsmarkedet for de kvindelige studerende i fremtiden. Denne iagttagelse er modstridende med kampagnens overordnede formål, som det sås i første analysedel, nemlig at de kvindelige studerende skal vælge nogle bestemte uddannelser for at få en lederkarriere i fremtiden.

Kampagnen iagttager også igennem potentialitetskommunikation, når den vil kultivere de kvindelige studerende til at være et forbedringsbart individ, som selv skal have lov til at udvikle sig, når det iagttages, at de skal vælge uddannelse efter interesse og at de kan arbejde indenfor andre områder end den uddannelse, som de vælger. Kampagnen iagttager dermed, at kvinderne ikke skal have sat begrænsninger i uddannelsesvalget, da de hele tiden har mulighed for at udvikle sig og frigøre deres potentiale på arbejdsmarkedet i fremtiden. Uddannelsesretningen begrænser dem ikke, fordi de kan arbejde indenfor andre områder, end deres specifikke uddannelse, og de kvindelige studerende skal dermed hele tiden stå til rådighed for at udvide deres kompetencer og være forandringsparate.

De unge kvinder har dermed hele tiden mulighed for at blive 'mere', end de er, da de har et indre potentiale, som de har mulighed for at frigøre i løbet af deres uddannelse og karriere. Dette stemmer heller ikke overens med kampagnens formål, der henviste til, at kvinderne skulle vælge uddannelse indenfor nogle specifikke områder.

Det ses altså i citatet, at uddannelsesretningen ikke iagttages som afgørende for, om den kvindelige studerende kan blive leder i fremtiden. Iagttagelsen er dermed modstridende med forrige afsnit, hvor uddannelsesvalget indenfor Økonomi, IT og Naturfag blev iagttaget som værende de uddannelser, der fører til ledelse. Dette er paradoksalt, da kampagnen dermed iagttager, at tre specifikke uddannelsesretninger giver mulighed for ledelse, men samtidig iagttager de også, at alle former for uddannelser har et potentiale for at føre til ledelse i fremtiden.

En anden rollemodel iagttager: *"Det er vigtigt at turde kaste sig ud i noget, du ikke har prøvet før, men synes er spændende. Du er også forpligtiget til at bruge dine evner [...]. Jeg er ikke bange for at fejle – kun for ikke konstant at lære og blive dygtigere."* (Leadthefuture, 2018).

I ovenstående citat iagttages det, at kampagnen iagttager med potentialitetskommunikation og pædagogisk kommunikation. Potentialitetskommunikationen kommer til udtryk ved, at kampagnen iagttager, at den kvindelige studerende skal overskride det aktuelle ved at prøve noget, hun ikke har prøvet før samt gøre brug af sine kompetencer. Hun skal optimere sine skjulte ressourcer, og dermed forbedre og transformere sine nuværende evner og kompetencer til noget bedre. Dermed skal den kvindelige studerende finde noget nyt og interessant, som hun endnu ikke ved, hvad er. Kampagnen iagttager også med pædagogisk kommunikation, og det iagttages ved, at den kvindelige studerende ikke skal være bange for at fejle, men i stedet skal være bange for ikke konstant at lære og blive dygtigere. Det iagttages, at den kvindelige studerende kan blive leder, hvis hun konstant er i udvikling. Kampagnen iagttager dermed, at den kvindelige studerende skal stræbe efter hele tiden at uddanne sig, udvikle sig og forbedre sine kompetencer.

Selvom det anderkendes, at uddannelsesvalg er vigtigt, fremgår det alligevel ikke som altafgørende for kvindernes muligheder for en succesfuld karriere: *"Uddannelsesvalg er naturligvis vigtigt, men kan du ikke få drømmeuddannelsen, skal du nok alligevel blive ført derhen, hvor du passer. Bare vælg bredt, omgiv dig med samarbejdspartnere, der giver dig energi og stop aldrig med at lære nyt"*, siger en rollemodel i kampagnen (Leadthefuture, 2018).

I ovenstående iagttages også med pædagogisk kommunikation, da selve valget af en bestemt uddannelse iagttages som værende af mindre betydning. Det handler i stedet om, at den kvindelige studerende selv skal handle for at forbedre sine egne kompetencer i arbejdslivet, og at hun skal være forandringsparat og stræbe efter en livslang læring. Der iagttages endvidere i potentialitetens system, da kampagnen italesætter, at de skal *'vælge bredt'*, og dette kan indikere, at de kvindelige studerende skal have frihed til at udvikle dem selv, samt at der ikke skal sættes begrænsninger for, at de kan udvikle deres fulde potentiale.

En fjerde rollemodel i kampagnen italesætter, at der ikke findes én konkret uddannelse, som er den rigtige: *"Der er ikke én rigtig uddannelse, og du kan forme din egen retning undervejs. Det vigtigste er at navigere efter, hvad der giver mening og udfordrer dig, for så er du mere modstandsdygtig. Du skal være så vild med det, du laver, at du glemmer, at det er blevet nat"* (Leadthefuture, 2018). I ovenstående citat iagttager kampagnen med pædagogikkens system, da kampagnen iagttager de kvindelige studerende skal være forandringsparate og formbare i forhold til at valg af uddannelse og karriere, da de skal forme deres kompetencer og øge deres viden hele vejen igennem deres uddannelse og karriere. Der iagttages endvidere, at de skal udvide deres kompetencer ved konstant at udfordre dem selv. De skal dermed lære sig selv at lære noget nyt og udfordrende. Kampagnen ønsker således at 'opdrage' de kvindelige studerende til at være nysgerrige, robuste og modstandsdygtige i deres uddannelses- og karrierevalg, og til at have ansvar for deres egen læring og udvikling under hele deres uddannelse og karriere.

I citatet iagttages endvidere i kærlighedskommunikation, når den kvindelige studerende skal være så passioneret omkring deres beskæftigelse. De skal udvise deres kærlighed til deres fremtidige uddannelse og arbejdsplads ved at elske deres arbejde så højt, at de *'glemmer det er nat'*. Dette skal ikke udføres for effektens skyld, men for at udvise kærligheden til arbejdet. Det iagttages her, at kvinden skal have så stor en mængde kærlighed til arbejdet, at det får hende til at glemme biologiske behov som søvn.

I kampagnens ovenstående iagttagelser, iagttages det derfor, at uddannelsesretningen ikke er afgørende for kvindernes fremtidige karriere, skønt dette er kampagnens omdrejningspunkt. Engagement, interesse, passion og selvlæring er i stedet vigtige egenskaber, som den kvindelige studerende skal besidde for at få en lederkarriere i fremtiden.

5.1.2 Personlige kompetencer er vigtige lederkundskaber

En gruppe af de kvindelige rollemodeller tillægger ikke kompetencerne fra deres egen uddannelse mest værdi, men i stedet er det evnen til at bygge relationer, som de iagttager, er det vigtigste for en fremtidig karriere i ledelse.

En af rollemodellerne udtaler følgende: *"Du kan aldrig automatisere empati og evnen til at skabe relationer, og derfor bliver det nogle af de vigtigste kompetencer i fremtiden"* (Leadthefuture, 2018). Kampagnen iagttager med det pædagogiske system, når der iagttages, at de kvindelige studerende skal lære at have empati og skabe relationer, og at disse evner er vigtige for deres fremtidige karriere som ledere. De kvindelige studerende skal selv finde ud af, at tillære sig disse menneskelige kompetencer. Dette er ikke kompetencer, som de kan få en konkret uddannelse i. Det iagttages her, at kampagnen iagttager, at de studerende selv har et ansvar for deres læring og kompetenceudvikling indenfor skabelsen af relationer og evnen til at have empati.

Kampagnen iagttager også ud fra potentialitetskommunikation omkring ledelse: *"Verden bliver kun mere omskiftelig, så det handler om at kunne tænke kreativt, løse problemer og frem for alt at kunne skabe relationer"* (Leadthefuture, 2018). I citatet bliver der især lagt vægt på *'frem for alt, at kunne skabe relationer'*, og det iagttages her derfor, at relationer er altafgørende for en fremtidig lederkarriere, og at alle muligheder for den studerendes fremtidige karriere er i spil. De kvindelige studerende skal endvidere overskride det 'aktuelle', ved at tænke innovativt, løse problemer og skabe relationer. De studerende skal derfor handle på fremtiden ved at skabe og forbedre relationer. Kampagnen iagttager verdenen som værende *'omskiftelig'*, og den iagttager derfor, at de studerende skal kultiveres til at blive forbedringsbare og omstillingsparate i fremtiden.

En anden rollemodel iagttager uddannelsesvalget og karrieren som en lærings- og refleksionsproces: *"Louise Riisgaard anbefaler, at man tidligt i sit uddannelses- og karriereforløb gør sig tanker om, hvad man vil kunne bidrage med. Hvad er ens styrker, og hvordan kan man sætte dem i spil? Så er der ikke så vigtigt, hvad uddannelsen hedder, eller hvad ens formelle titel er."* (Leadthefuture, 2018). Her iagttager kampagnen med det pædagogiske system, når den iagttager, at de kvindelige studerende selv skal reflektere over deres egne styrker, hvad de kan bidrage med, og hvordan de kan gøre brug af deres kompetencer undervejs i uddannelsen og på arbejdspladsen.

Det iagttages derfor, at de kvindelige studerende selv har et ansvar for deres læring og kompetenceudvikling, og at de selv skal undersøge hvilke kvaliteter og hvilken viden, de besidder og kan gøre brug af i fremtiden. Det iagttages endvidere, at personlige kompetencer er vigtigere end selve uddannelsens navn og den formelle titel på arbejdet. Her iagttager kampagnen med kærlighedskommunikation, når den iagttager uddannelsesvalg og ledelse som noget *'højest personligt'*, da den kvindelige studerende skal bidrage med sin sine personlige kompetencer i løbet af uddannelsen og karrieren.

Ovenstående iagttagelser er i uoverensstemmelse med kampagnens iagttagelser i første delanalyse. Kampagnens omdrejningspunkt er, at uddannelsesvalget indenfor Økonomi, IT og Naturfag er afgørende for en lederkarriere. I ovenstående afsnit blev det analyseret, ifølge de rollemodeller som er kampagnens omdrejningspunkt, at det i stedet er personlige kompetencer, som er medvirkende til, at de kvindelige studerende kan få en fremtidig lederkarriere. Dette strider imod kampagnens overordnede formål.

I dette afsnit og foregående afsnit, 5.1.1 og 5.1.2, blev det iagttaget, hvordan rollemodellerne iagttager sammenhængen mellem uddannelsesvalg og ledelse. Det blev iagttaget, at uddannelsesvalget, uddannelsesretningen samt navnet på uddannelsen ikke har en afgørende betydning for den kvindelige studerendes fremtidige karriere som leder. I stedet handler ledelse om at forbedre sine kompetencer løbende og anvende uddannelsen og karrieren som en læringsproces. Det vil sige, at den kvindelige studerendes lederkarriere afhænger af, at kvinderne selv står til ansvar for deres egen læring, kompetenceudvikling og brug af egne styrker til at komme fremad. At være leder handler også om personlige kompetencer, såsom at kunne skabe relationer og være empatisk, og dette blev iagttaget som værende nogle egenskaber, som den kvindelige studerende selv har ansvar for at tilegne sig løbende livet. Det blev desuden iagttaget, at personlige kompetencer, engagement og interesse er vigtigere end selve uddannelsens navn eller den formelle titel. Rollemodellerne i kampagnen iagttager, at valget af uddannelsesretningen ikke har stor indflydelse på de kvindelige studerendes fremtidige karriere. Dette er modstridende i forhold til kampagnens overordnede formål, der omhandler, at kvinderne skal vælge bestemte uddannelsesretninger indenfor økonomi, it og naturfag for at blive ledere.

5.1.3 Interesse og engagement har indflydelse på en fremtidig lederkarriere

En gruppe af de kvindelige rollemodeller iagttager forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse, som et spørgsmål om passion, interesse og engagement. De iagttager, at de kvindelige studerende skal være passionerede omkring deres arbejde, og at de kvindelige studerende skal have interesse og engagement i det, som de laver, og at disse egenskaber er vigtigere end selve uddannelsesvalget. De mener endvidere, at man godt kan besidde andre vigtige egenskaber, som kan føre de kvindelige studerende i en ledelsesretning.

En af rollemodellerne udtaler således: *”Målet om at blive partner har ikke i sig selv været en ufravigelig ambition for mig, men en naturlig følge af at være ambitiøs og passioneret omkring mit arbejde”* (Leadthefuture, 2018). I ovenstående citat iagttages kærlighedskommunikation, når det iagttages, at passion og engagement giver mulighed for en fremtidig lederstilling.

Kærlighedskommunikationen iagttages, når de kvindelige studerende skal handle med passion og ambition i deres engagement og initiativtagen på arbejdet, og dermed vise kærligheden til arbejdspladsen. Når de kvindelige studerende gør dette, vil de til gengæld modtage kærlighed fra organisation i form af karrieremulighed og forfremmelse på arbejdspladsen.

Endnu en rollemodel i kampagnen iagttager med kærlighedskommunikation: *“Jeg har altid valgt efter, hvad jeg synes, der var interessant og aldrig efter, hvordan det ville se ud på CV’et. Da jeg efter at have været leder i en periode gerne ville være medarbejder igen var det fordi det passede bedst til mig på det tidspunkt. Det tror jeg er vigtigt, hvis man også skal nyde at gå på arbejde.”*

(Leadthefuture, 2018). I ovenstående citat iagttages det, at de kvindelige studerende skal vælge uddannelse efter interesse, og ikke tænke over, hvordan fremtidige arbejdsgivere vil vurdere deres uddannelse og karriere på CV’et. Her iagttages det, at kampagnen kommunikerer i kærlighedskommunikation, når den iagttager, at de kvindelige studerende skal vælge uddannelse efter, hvad der *’passer dem bedst’*, og at de skal *’nyde at gå på arbejde’*.

Uddannelsesvalget og karrierevalget for de kvindelige studerende bliver derfor iagttaget som et spørgsmål om, hvad der passer til dem som privatperson, og om at være engageret i arbejdet, som giver dem en følelse af, at jobbet er nydelsesfuldt for dem.

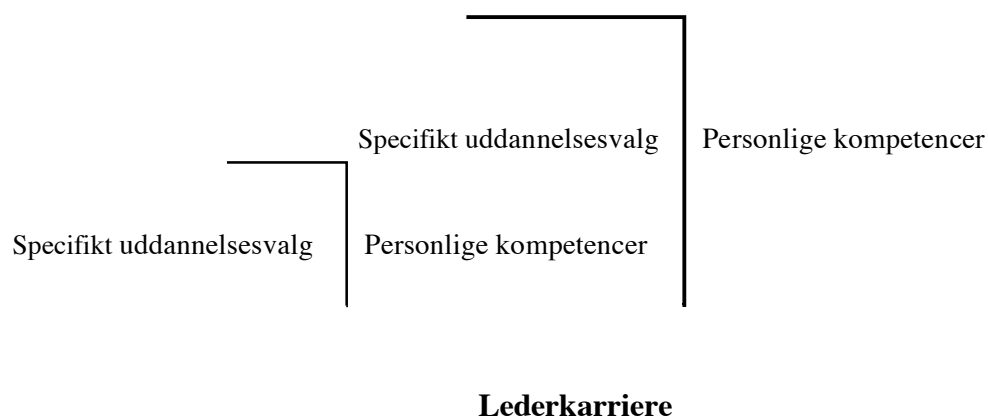
Det bliver også italesat i kampagnen, at uddannelse ikke er nødvendig for, at de kvindelige studerende kan få en fremtid som leder: *”Uddannelse har været det mindst afgørende for min karriere og er ikke en kvalitetsmålestok i min optik. Min største styrke er, at jeg har ageret i mange forskellige industrier fra design til tung teknologi og kan kombinere elementer på nye måder”* (Leadthefuture, 2018). Kampagnen iagttager med pædagogikkens system, når den iagttager, at de kvindelige studerende skal være forandringsparate og formbare og hele tiden tage ansvar for at lære dem selv, hvordan de skal agere for at blive ledere. I citatet iagttages også potentialitetskommunikation, når det iagttages at dét, at handle ved hjælp af personlige styrker i sit arbejde, og på *’nye måder’*, er en force, hvis de kvindelige studerende ønsker at blive ledere. Iagttagelsen er modstridende med kampagnens formål, da det i første analysedel blev iagttaget, at de kvindelige studerende skal vælge uddannelser inden for Økonomi, IT, Naturfag og STEM, hvis de ønsker en fremtid som ledere. Men rollemodellen i ovenstående citat italesætter her, at uddannelse ikke er et redskab til at måle sine lederkompetencer på, og at uddannelse ikke er afgørende for at opnå en fremtidig lederkarriere. Det vil sige, at uddannelsesvalget ikke er determinerende for en fremtidig lederkarriere, men at det er de kvindelige studerendes personlige egenskaber samt evnen til at agere på *’nye måder’*, som giver muligheder og grobund for en fremtidig lederkarriere.

Dette leder videre til en anden interessant iagttagelse, som er i tråd med ovenstående iagttagelse: *”Der er ikke specifikke uddannelser, Tina hverken vil til- eller fraråde – det handler om at finde det, man brænder for. Interesse er drivkraften bag alt, så dén er vigtigst. [...] det afgørende er at kunne omsætte og kombinere sin faglighed og personlighed til noget brugbart.”* (Leadthefuture, 2018). I ovenstående citat iagttager kampagnen med kærlighedskommunikation, da de iagttager at de kvindelige studerende skal vælge uddannelse efter interesse og passion. De kvindelige studerende skal *’brænde’* for det de laver, og samtidig involvere deres *’personlighed’* i arbejdet. Her ses kærlighedskommunikation tydeligt, da de skal inddrage deres personlighed i arbejdet, og dermed blive til *’den hele medarbejder’*, som Andersen beskriver i *Medarbejderen i kærlighedens tegn* (Andersen, 2002: 84). Kærlighedskommunikationen iagttages også, når de kvindelige studerende skal være passionerede omkring deres uddannelsesvalg.

5.1.4 Lederkarrierens paradoks

Tidligere i analysen sås det, at kampagnen iagttager at uddannelse ikke er afgørende for, om de kvindelige studerende kan få en lederkarriere, og at der ikke er én bestemt uddannelse, som kan føre til et lederjob. I citaterne iagttages det, at det er de personlige kompetencer og engagement i deres beskæftigelse, som har indflydelse på, at de kvindelige studerende kan få en lederkarriere. Det iagttages også, at menneskelige kompetencer som empati og relationelle evner er medvirkende til, at den kvindelige studerende kan blive leder. Iagttagelserne er modsigende i forhold til kampagnens overordnede formål. Formålet var, at kvinderne skal vælge uddannelse indenfor nogle bestemte retninger: økonomi, it, naturfag og STEM-fag, hvis de ønsker en karriere der kan føre til ledelse, og at kvindens uddannelsesvalg samtidig er afgørende for antallet af kvinder, som er i ledelsen.

Det vil sige, at kampagnen iagttager, at den kvindelige studerende altså både skal vælge nogle specifikke uddannelser, men også gøre brug af deres personlighed og personlige kompetencer for at få en fremtidig lederkarriere. Disse iagttagelser medfører en genindførselsoperation, da den kvindelige studerende både skal vælge uddannelse indenfor tre specifikke områder, og samtidig gøre brug af personlige kompetencer og styrker, når de vælger uddannelse. Forskellen mellem et specifikt uddannelsesvalg og personlige kompetencer lader sig derfor ikke entydigt sætte. Kampagnen sætter altså et fokus på, at en lederkarriere ikke kun har noget med et specifikt uddannelsesvalg at gøre, hvilket medfører, at personlige kompetencer skabes på forskellens markerede side, som er uddannelsesvalg. Genindførselsoperationen medfører et paradoks, da det ikke er muligt for den kvindelige studerende at iagttage en fremtidig lederkarriere både som et resultat af personlige kompetencer og et specifikt uddannelsesvalg.



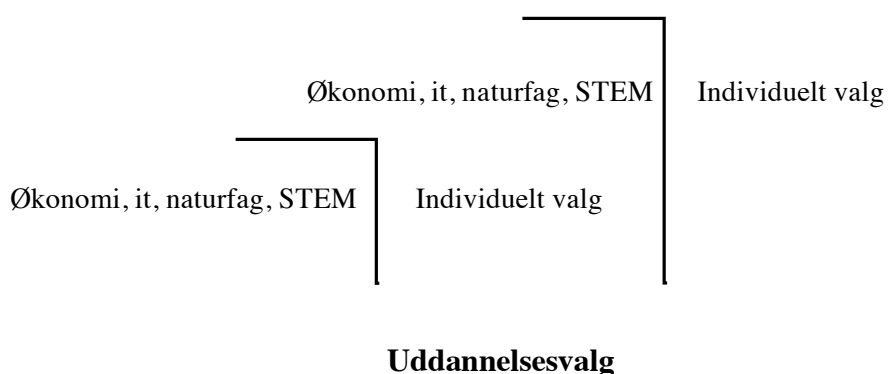
Figur 4.

Genindførselsoperationen. Forskellen uddannelsesvalg/personlige kompetencer genindføres sig selv

5.1.5 Uddannelsesvalgets paradoks

Det bliver også iagttaget i kampagnen, at de kvindelige studerende skal følge deres egne normer og drømme når de skal vælge uddannelse: *"I alle aspekter af livet råder Natasha Saxberg til at følge ens egne normer og drømme og aldrig andres. Hendes egen karriere har langtfra været lineær. Den har været drevet af nysgerrighed og flid frem for titler og lønniveauer. Det handler om at brænde, for det, man laver."* (Leadthefuture, 2018).

Her iagttager kampagnen igen kærlighedens kommunikation, når det italesættes at de studerende skal *brænde* for det, de beskæftiger sig med, samt følge deres egne drømme. De kvindelige studerende skal vise kærlighed til deres arbejde i form af at være flittige og passionerede, og de skal ikke målrettet gå efter en bestemt titel eller en bestemt løn. Ovenstående citat er også modstridende med formålet i kampagnen, når det italesættes at de kvindelige studerende skal *'følge deres egne normer og drømme og aldrig andres'*. Det iagttages dermed, at det er individets eget ansvar, at vælge en uddannelse, der fører til en lederkarriere. Iagttagelsen medfører en genindførselsoperation, da kampagnen iagttager, at den kvindelige studerende både skal følge sine egne drømme og dermed foretage et individuelt uddannelsesvalg, men også skal vælge ud fra uddannelsesretningerne: Økonomi, it, naturfag og STEM. Dette medfører et paradoks, da den kvindelige studerende ikke kan iagttage uddannelsesvalg som både et individuelt valg og et valg indenfor økonomi, it og naturfag. Det er paradoksalt, da forskellen mellem det markerede og umarkerede ikke lader sig entydigt sætte, og dette kan være forvirrende for den kvindelige studerende.



Figur 5.

Genindførselsoperationen. Forskellen Økonomi, IT og Naturfag/ Individuelt valg genindføres sig selv.

5.1.6 Familieliv har ikke indflydelse på karrieren

I første analysedel blev det iagttaget, at kvinder skal vælge nogle specifikke uddannelsesretninger, og hvis de ønsker at blive ledere, er deres uddannelsesvalg afgørende for fremtiden. Det blev dog ikke iagttaget i første analysedel, hvordan uddannelsesvalg og lederkarriere har indflydelse på at kvindens familieliv og lederkarriere. Det bliver ikke italesat i kampagnens overordnede formål, hvordan uddannelsesvalg og ledelse hænger sammen med et familieliv. For kvinder har uundgåeligt den biologiske rolle, hvis de ønsker deres egne biologiske børn, at de skal være gravide og være på barsel i minimum to uger, hvor de efterfølgende har ret til barsel i 14 uger, når de skal have børn (Retsinformation, 2017).

En gruppe af rollemodellerne italesætter dog, at det ikke er en hæmsko at få familie og børn, hvis de kvindelige studerende ønsker at blive ledere i fremtiden. De anerkender dog også, at det kan medføre udfordringer, når karriere- og familielivet skal gå op i en højere enhed.

En rollemodel italesætter, hvordan det er både at have børn og et lederjob: *"Med to karrierejobs i hjemmet er det ind imellem en udfordring at få det til at gå op, men det giver også en gensidig forståelse. Jeg har set mange kvinder ændre deres prioriteringer efter børn, men jeg er fortsat drevet af mit job, selv om det til tider kræver en del. Det er heller ikke altid let ikke at være som de fleste andre mødre, og du skal kunne holde andres mening om dig ud."* (Leadthefuture, 2018).

Det iagttages i ovenstående citat, at det er muligt at have en lederkarriere og en familie samtidig, men at det kan være svært, hvis manden i familien også har et karrierejob. Dog iagttages det også, at kvinder der har børn og en lederkarriere ikke er *'som de fleste andre mødre'*, og at *'kvinder ændrer deres prioriteringer efter børn'*. Her iagttages det, at kvinder med en lederkarriere ikke er den *'typiske mor'*. Rollemodellen iagttager en generel tendens hos kvinder til, at de ikke prioriterer deres karriere, og at kvinden derfor skal skille sig ud fra mængden, hvis hun ønsker at bevare et lederjob samtidig med at stifte familie. Her iagttages med kærlighedskommunikation, da kampagnen iagttager, at kvinderne skal være drevet af deres job, da dette er vigtigt for at bibeholde en lederkarriere samtidig med at have børn.

Det iagttages dog ikke i citatet, hvilken betydning børn har for mænd og deres karriere. Det iagttages også i citatet, at det er kvinder, og ikke mænd, der ændrer deres prioriteringer på jobbet.

Kampagnen iagttager derfor, at der generelt er en forskel på mænd og kvinders prioriteringer vedrørende karriere, når de får børn.

En anden rollemodel italesætter endvidere, at køn ikke har nogen betydning for en fremtidig karriere som leder: *"Jeg har aldrig tænkt over mit køn, men over mine kompetencer [...]. Jeg synes, det er virkelig vigtigt ikke at gøre køn til noget særligt. Som ung skulle jeg altid enten hente eller bringe børn – præcis som mine mandlige kolleger gør i dag – og det har aldrig været nogen forhindring for min karriere."* (Leadthefuture, 2018).

I citatet iagttages det, at kompetencer er vigtige, men at kønnet og børn ikke har betydning for, om kvinden indtager og bevarer en lederkarriere samtidig med, at hun får børn. Muligheden for at få en lederkarriere anses dermed som værende et resultat af personlige kompetencer, fremfor om man er mand eller kvinde. Kampagnen iagttager i pædagogikkens system, når en lederkarriere bliver gjort til et spørgsmål om personlige kompetencer. Kampagnen iagttager kønnet som værende ubetydelig for en lederkarriere, og at der dermed ingen forskel er på mænd og kvinder i en lederstilling, når de får børn.

En anden rollemodel iagttager heller ikke børn som værende en forhindring for en opadgående karriere: *"Selvom der er kommet tre børn til, mens Stine har kørt sin karriere, har det ikke stoppet opstigningen i systemet. Tværtimod. Hver gang hun er kommet retur fra barsel har et bedre job med mere ansvar og flere udfordringer været et tilbud, som hun har taget imod."* (Leadthefuture, 2018).. Her iagttages i pædagogikkens system, at en lederkarriere opnås ved at kvinden udvikler sig, og at hun hele tiden står klar til at forbedre og udvikle sine kompetencer, ved at tage imod nye jobtilbud. Kampagnen iagttager ligeledes, at kvindens barsel ikke har nogen betydning for en fremtidig lederkarriere og forfremmelse. Dermed iagttager kampagnen, at der ikke er forskel på mænd og kvinder i forhold til en lederkarriere.

Endnu en rollemodel mener ikke at hendes køn, har begrænset hendes karriere: *"Jeg har aldrig følt, at mit køn var en begrænsning eller oplevet det berygtede glasloft."* Det iagttages i citatet, at det ikke er udfordrende eller begrænsende at være kvinde på arbejdsmarkedet, og at kvinder har samme muligheder for at få en forfremmelse som mænd.

Det ses ved, at rollemodellen italesætter 'glasloftet'², som værende ikke-eksisterende, og at kvinder har samme muligheder på arbejdsmarkedet som mænd. Dermed iagttages det, at kønnet ikke har betydning for en fremtidig lederkarriere. Kampagnen iagttager endvidere i potentialitetens system, når den iagttager, at kvinder har frihed til, og ingen begrænsninger for, at udvikle dem selv og deres potentiale i forhold til deres karriere i fremtiden.

En rollemodel iagttager: *"Fordi vi begge er karrieremennesker, er der gensidig forståelse for prioritering af jobbet, og det giver ro i baglandet. Vi har også en babysitter og beder nogle gange venner om at hente børn."* I citatet iagttages det, at det godt kan lade sig gøre, at kvinden har et lederjob og børn. Kampagnen iagttager endnu engang, at der ikke er forskel på mænd og kvinders lederkarriere, når de får børn, og at børn ikke har betydning for hverken kvinden eller mandens prioritering af jobbet.

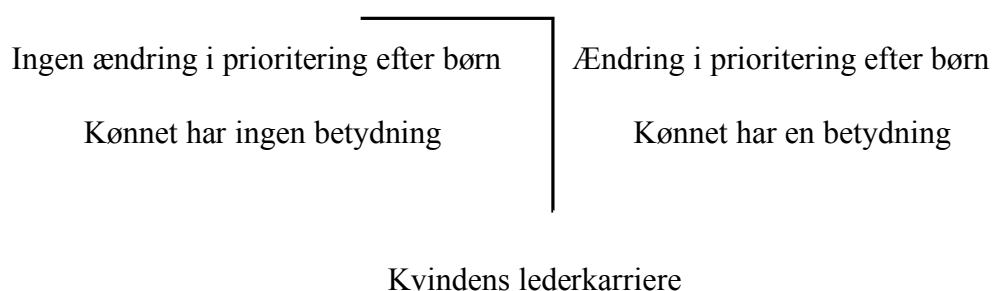
En anden rollemodel iagttager også, at hendes lederkarriere er uændret med hjælp fra hendes mand: *"Vælg mand med omhu. [...] Jeg afleverer børn om morgenen sammen med alle fædrene, og min mand henter om eftermiddagen sammen med alle mødrene. Min mands arbejdstider og indstilling er nøglen til, at jeg kan have det arbejdsliv, jeg har."* I citatet iagttages det, at forudsætningen for at kvinden kan have en lederkarriere er, at hun har en ægtefælle, der kan hente børn. Her iagttages det altså, at kvinden også skal vælge en mand, der er villig til at hjælpe med børnene, hvis hun ønsker en fremtidig lederkarriere.

Det iagttages i dette afsnit om familieliv, at der ikke er nogen forskel på mænd og kvinder i forhold til både at stifte en familie og have en lederkarriere, men at der kan opstå nogle udfordringer. Kampagnen markerer også, at kvindens rolle som mor, ikke ændrer på kvindens muligheder for at blive leder og hendes prioritering af jobbet. Kampagnen markerer derfor, at kvinderne har samme muligheder for at bevare en lederkarriere, selvom de stifter familie, og at dette ikke ændrer på deres prioritering af jobbet. Dog blev det også iagttaget, at der var udfordringer tilstede, men at disse kunne løses, således at kvindernes lederkarriere kunne fortsætte uændret.

² Definition: usynlig og ofte uerkendt barriere udgjort af normer og fordomme mv. der ofte forhindrer en bestemt gruppe i at avancere indenfor bestemte områder (www.ordnet.dk)

Dette sås blandt andet ved, at én af rollemodellerne havde en mand, som kunne hjælpe med børnene og én af rollemodellerne havde en babysitter og nogle venner, der kunne hjælpe med pasning af børnene.

Det iagttages desuden i kampagnen, at én af rollemodellerne ikke har oplevet begrænsninger i forhold til at få en forfremmelse, efter at hun har fået børn. Samtidig iagttages det også, at der ingen forskel er på mænd og kvinder i forhold til at have en lederkarriere og børn, og at kønnet dermed ikke betyder noget, for at opretholde en lederkarriere og få en lederkarriere i fremtiden. Dermed gør kampagnen sig blind for, at kønnet godt kan have en betydning for lederkarrieren i form af graviditetsorlov og barselsorlov, som kvinden har ret til at tage i minimum 14 uger. Kampagnens markerede og umarkerede side ses i nedestående figur:



Figur 6.

Figuren viser formen 'kvindens lederkarriere', hvor det markerede fremgår på venstre side af forskellen og det umarkerede fremgår på højre side af forskellen.

Kampagnen iagttager dermed, at kvinden er ligestillet med manden i forhold til karriere, og der ikke er nogen forskel mellem mænd og kvinder, når de stifter familie. Det kommer derfor ikke til udtryk i kampagnens kommunikation, at der er biologiske og strukturelle forskelle imellem mænd og kvinder.

Kampagnen knytter an til tre forskellige koder: potentialitet, kærlighed og pædagogik, når kampagnen iagttager forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse. Der er derfor tale om en polyfon kommunikation, som former uddannelsesvalg og ledelse efter hver sin kode. Dette vil specialet komme nærmere ind på i det tredje analyseafsnit.

5.1.7 Delkonklusion

I denne analysedel har specialet søgt at finde frem til, hvordan kampagnen, igennem rollemodellerne, iagttager uddannelsesvalg og ledelse. Det blev iagttaget, at uddannelsesvalget ikke er afgørende for de kvindelige studerendes fremtid som ledere, og at der er andre kompetencer såsom personlige kompetencer, passion og engagement, som de studerende skal besidde for at blive ledere. Det blev iagttaget, at uddannelsesvalget og karrierevalget er en lærings- og refleksionsproces, hvor de kvindelige studerende skal stræbe efter en livslang læring i deres uddannelse og karriere. De kvindelige studerende skal tillære sig menneskelige kompetencer såsom evnen til at skabe relationer, og dette ikke er noget, som de blot kan læse sig til.

Et paradoks blev fremfundet igennem disse iagttagelser, fordi forskellen mellem et specifikt uddannelsesvalg og personlige kompetencer ikke lader sig entydigt sætte.

Den kvindelige studerende ikke er altså ikke i stand til at iagttage en fremtidig lederkarriere som værende et resultat af både personlige kompetencer og et specifikt uddannelsesvalg.

Endnu et paradoks blev fremfundet, da kampagnen iagttog, at de studerende skal følge deres egne, og ikke andres, drømme og normer. Samtidig iagttog kampagnen også, at de skal vælge uddannelse indenfor fire specifikke retninger; økonomi, it, naturfag og STEM. Paradokset opstår, da kampagnens iagttagelser modsiger hinanden, da de kvindelige studerende ikke kan iagttage, at uddannelsesvalg både skal træffes på baggrund af deres egne individuelle valg, men at de også skal vælge nogle specifikke uddannelsesretninger, som kampagnen har udvalgt til dem.

Ydermere blev det iagttaget, at børn ikke har nogen betydning for, om kvinden kan bevare en lederkarriere samt få en fremtidig lederkarriere, og at kønnet ikke har betydning for, om kvinden kan blive leder. Det blev dermed iagttaget hvordan forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse i kampagnen iagttages igennem forskellige iagttagelser, og at disse iagttagelser er modstridende.

6 Tredje analysedel: Kvindens rolle

I første analysedel iagttog kampagnen, at uddannelsesvalget indenfor fire bestemte uddannelsesretninger; økonomi, it, naturfag og STEM vil føre til ledelse. Det blev også iagttaget, at individet står til ansvar for at styrke Danmarks konkurrenceevne i fremtiden. Det blev dermed iagttaget, at antallet af kvindelige ledere i Danmark skyldes individets uddannelsesvalg. I anden analysedel blev det iagttaget, uddannelsesvalget ikke var afgørende for en fremtidig lederkarriere, men at andre faktorer såsom personlige kompetencer, selvlæring og engagement var afgørende for lederkarrieren, og at dette var modstridende i forhold til kampagnens iagttagelser i den første analyse.

I denne analysedel vil specialet forsøge at besvare det andet arbejds spørgsmål, som er: *"Hvordan konstruerer Ligestillingsministeriet, i deres kommunikation om uddannelse og ledelse, kvindens rolle på arbejdsmarkedet?"*. Specialet vil dermed undersøge hvordan kampagnen skaber sig selv som system ved at drage forskellen mellem system og omverden. Analysen har derfor til formål at analysere, hvordan kvinden bliver konstrueret i kommunikationen omkring uddannelsesvalg og ledelse. Følgende afsnit vil derfor analysere, hvordan iagttagelserne af uddannelsesvalg og ledelse, fra de første to analyser, er med til at skabe og konstruere kampagnen som system og dets omverden. Analysedelen vil i denne sammenhæng også analysere, hvordan kvindens rolle på arbejdsmarkedet bliver konstrueret. Endvidere vil afsnittet også analysere hvordan Ligestillingsministeriet forsøger at afparadoksere paradokser i deres beslutningskommunikation i kampagnen.

6.1 Kampagnens konstruktion af system og omverden

6.1.1 Kvinden skal bidrage til samfundet igennem valg af uddannelse

I kampagnen og i et annoncetillæg fra Jyllandsposten udtaler Tine Willumsen, CEO i DDC: *"Det er en fælles opgave at få de bedste talenter i spil, for det gavner både samfundet, virksomhederne og den enkelte."* (Leadthefuture, 2018) og hun udtaler ligeledes: *"Danmark har brug for flere kvinder i toppen for at stå stærkt i fremtiden – blandet andet fordi diversitet beviseligt skaber en bedre bundlinje"* (Moderne Ledelse, 2018).

Potentialitetskommunikationen ses ved, at citatet retter sig mod fremtiden, og at kvindernes talent er et uudnyttet potentiale i forhold til fremtidens arbejdsmarked. Den kvindelige studerende bliver til et middel til målet om at gavne samfundet og virksomhederne, herunder den danske konkurrenceevne (se første analysedel). Ifølge Juelskjær, så fungerer kvindernes '*talent*' derfor som skjulte ressourcer, der skal aktiveres, og de skal kultiveres med sigte på, at blive guidet i den rette uddannelsesretning (Juelskjær et al, 2011: 241). Kampagnen konstruerer dermed nogle forventninger om, at de kvindelige studerende skal bidrage til at øge den danske konkurrenceevne, og dermed hjælpe samfundet og virksomhederne i fremtiden. Kampagnen beskriver samtidig sig selv, som værende et system, der hjælper de unge kvinder til at bruge deres talent i forhold til uddannelse- og karrierevalg. Når kampagnen kommunikerer i potentialitetskommunikation, kommunikeres der om, hvordan fremtidens arbejdsmarked og konkurrenceevne vil styrkes, hvis kvinderne vælger økonomi, it og naturfag. Dette kan være problematisk, at kampagnen kommunikerer om fremtiden, da kampagnen ikke kan afgøre i nutiden, hvilke kvalifikationer og kompetencer, som fremtidens arbejdsmarked vil efterspørge. Det ses dermed, at kampagnen skelner mellem dem selv, som system, og den kvindelige studerende, som deres omverden, på følgende måde:

Kampagnen vil hjælpe kvinden til at opdage hendes talent til fordel for samfundet

Kvinden skal forbedre samfundets konkurrenceevne.

Ovenstående konstruktion betyder således, at kvinden bliver konstrueret som én, der skal forbedre samfundets konkurrenceevne.

6.1.2 Kvinden skal lære sig selv at blive leder

I anden analysedel sås det, at en lederkarriere var forbundet med en læringsproces, og at kvinden '*aldrig skulle stoppe med at lære nyt*' og at ledelse også omhandlede evnerne til '*empati og skabe relationer*'. Det er menneskelige og personlige kompetencer, som ikke kan defineres eller tillæres igennem én konkret uddannelse. Dette blev iagttaget igennem pædagogikkens system, og kvinden skal opdrage, perfektionere og motivere sig selv til at være ansvarlig for sin egen læring (Andersen, 2007: 345f).

Dette skaber midlertidig nogle problematikker. Når kvinden hele tiden skal uddanne sig selv og stå til ansvar for livslang læring for at blive en leder, kan det være problematisk for kvinden at finde grænsen for, hvornår hun har lært 'nok' til at få en lederkarriere, da der ikke bliver sat en grænse for, hvornår læringen, i forhold til målet om ledelse, er fuldent. Læring finder nemlig kun sted i form af selvlæring, og det er derfor op til kvinden selv at tage ansvar for at lære. Ifølge Luhmann, er det ikke muligt at sondre mellem kommunikation og interaktionssystemets strukturerer, og lade kommunikationen forløbe uafhængigt af disse (Luhmann, 1993: 163f). Den systemteoretiske antagelse medfører derfor, at funktionssystemer og psykiske systemer ikke kan kommunikere, og hvilket resulterer i, at Ligestillingsministeriet ikke kan iagttage, om kvinden rent faktisk lærer og udvikler sine kompetencer indenfor ledelse, således at hun opnår de rette kompetencer (Andersen, 2007: 350).

Når kampagnen iagttager, at en fremtidig lederkarriere handler om selvlæring og menneskelige kompetencer, kan det endvidere være problematisk ifølge Andersen, hvis den kvindelige studerende ikke anser sig selv som en 'ufuldstændig' og 'omstillingsparat' version af sig selv, samt hvis kvinden ikke er interesseret og engageret i at udvikle sine kompetencer indenfor ledelse (Andersen, 2007: 348).

Kampagnen beskriver dermed sig selv som et system, der iagttager, at kvinden skal lære at blive leder igennem individets personlige og menneskelige kompetencer, og skelner derfor imellem sig selv og den kvindelige studerende således:

Kampagnen der fremmer kvindens egen motivation til at lære sig selv at blive leder

Kvinden har et ansvar for, at lære sig selv at blive leder

Konstruktionen betyder dermed, at kvinden bliver konstrueret som et individ, der skal tage ansvar for sin egen selvlæring, og dermed lære sig selv at blive leder.

6.1.3 Kvinden skal elske sit arbejde

I anden analysedel blev det iagttaget, at de kvindelige studerende skal være '*passionerede*' omkring deres arbejde, '*brænde*' for deres karriere, og '*være så vild*' med deres beskæftigelse, så de glemmer tiden.

Her iagttog kampagnen i kærlighedens system, når kvindens fremtidige arbejde som leder skal være mere end 'bare et arbejde', og at kvinden skal udvise kærlighed til arbejdet igennem initiativer og handlinger, såsom at være drevet af nysgerrig, engagement og interesse.

Kampagnen konstruerer her en forventning om, at kvinden har uanede mængder af tid, fokus og energi til at give sig selv fuldstændigt hen til arbejdet. Kampagnen konstruerer dermed nogle forventninger til kvinderne om, at de skal elske deres arbejde og bruge al deres tid på arbejdet, hvis de ønsker at få kærligheden gengældt af arbejdspladsen og dermed få en lederkarriere.

Dette blev samtidig også i iagttaget i anden analysedel, at hvis kvinden får børn, har det ikke en betydning for hendes lederkarriere, og at det ikke ændrer på kvindens prioritering af arbejdet. Kampagnen konstruerer hermed en kvinde, hvis prioritering af jobbet er uændret, efter at hun har fået børn. Ifølge Andersen & Born, forventes det i kærlighedskommunikationen, i forhold til en medarbejdersemantik, at medarbejderen løbende medtænker organisationen i alle opgaver og livssituationer (Andersen & Born, 2001: 147). Hvis kvinden får børn, står hun over for en ny livssituation, og hun skal på barsel i 14 uger, og dette kan ses som en handling, der påvirker kærlighedsrelationen imellem kvinden og arbejdet negativt.

Det blev også iagttaget i anden analysedel, at kampagnen gør sig blind overfor, at kvindens prioritering godt kan ændre sig, efter hun har fået børn. Det kan være problematisk, hvis prioriteringen af jobbet ændrer sig, som følge af, at børnene optager mere af kvindens tid, og det kan præge kvindens initiativtagen og engagement på arbejdspladsen, som er tegn på kærlighed til arbejdet (Andersen & Born, 2001: 149). Når kvinderne går på barsel er det tydeligt, at dette ikke er i arbejdspladsens favør, da de mister arbejdskraft for en stund, og kvinden har dermed ikke medtænkt arbejdet i livssituationen (Andersen & Born, 2001: 147). Dette kan resultere i, at arbejdspladsen opdager, at forholdet mellem kvinden og arbejdet ikke længere opnår samme høje niveau af kærlighed og engagement (Andersen & Born, 2005: 177f).

Kampagnen skelner dermed imellem sig selv og den kvindelige studerende som følgende:

Kampagnen vejleder kvinden i, at vælge et job som hun elsker, hvis hun ønsker en lederkarriere.

Kvinden der skal elske og prioritere sit arbejde

Konstruktionen medfører, at kvinden bliver konstrueret som én, der skal elske og prioritere sit arbejde.

6.1.4 Kvinden skal udløse sit potentiale og bruge sine personlige kompetencer

I anden analysedel blev det iagttaget, at kvinden skal være kreativ, kunne skabe relationer og tilpasse sig en omskiftelig fremtid på arbejdsmarkedet. Det blev endvidere iagttaget, at ledelse var noget, som kvinden skulle tillære sig selv samt at kvinden skulle finde sine styrker, og selv finde ud af, hvordan hun kunne bruge dem fremadrettet i sit arbejde. Samtidig skulle kvinden også kunne agere og handle på nye måder i arbejdet, og disse iagttagelser blev iagttaget i potentialitetskommunikation (se analysedel 2).

Ifølge Bogdan Costea, bliver der i potentialitetskommunikation kommunikeret relationen mellem arbejdet og individet, der altid bliver præsenteret som en mulighed for at forbedre og arbejde på én selv for at udløse sit indre potentiale. Individets indre potentiale indebærer både kreativitet, innovation, viden, talent og passion (Costea et al: 8). Det ses i iagttagelserne, at kvinden selv skal finde sit indre potentiale og benytte sig af sine kvaliteter på fremtidens arbejdsmarked, men det blev ikke italesat, hvad kvinden konkret skal gøre. Kvinden skal nemlig ikke begrænses, da alle muligheder skal være åbne. Når kampagnen konstruerer en forventning om, at kvinden konstant skal søge efter at udløse sit indre potentiale, og dermed søge efter at blive 'mere', end hvad hun i forvejen er, kan det medføre nogle problematikker og dilemmaer. Når kvinden hele tiden skal søge efter sine egne styrker og løbende tilpasse sig arbejdet, kan det medføre, at kvinden føler sig utilstrækkelig. Kvinden kan blive i tvivl om, hvorvidt hun er ressourcestærk og dygtig nok, samt om hun besidder dette 'indre potentiale', og dette kan medføre en angst, bekymring, tvivl og dårlig samvittighed over, om hun er 'god nok' (Costea et al: 9).

Når kampagnen kommunikerer i potentialitetens system, bliver det ikke italesat i iagttagelserne, hvordan, hvor meget, eller hvor langt, kvinden skal gå for at få en lederkarriere, da potentialitet kræver, at alle muligheder er tilgængelige. Der bliver dermed ikke sat grænser for, hvornår kvinden har opnået sit 'indre potentiale', men det er derimod op til kvinden selv at afgøre dette.

Kampagnen skaber dermed sig selv som et system, der italesætter, at kvinden har et indre potentiale. Samtidig konstruerer kampagnen også en forventning om, at kvinden hele tiden skal søge efter, blive bedre. Kampagnen skelner derfor imellem sig selv og kvinden således:

Kampagnen der motiverer kvinden til at udløse sit potentiale

Kvinden skal selv søge efter sit indre potentiale og søge efter at blive 'mere' end hvad hun i forvejen er.

Ovenstående konstruktion betyder dermed, at kvinden bliver konstrueret som et individ, der konstant skal finde sit indre potentiale og hele tiden forsøge at forbedre sig selv.

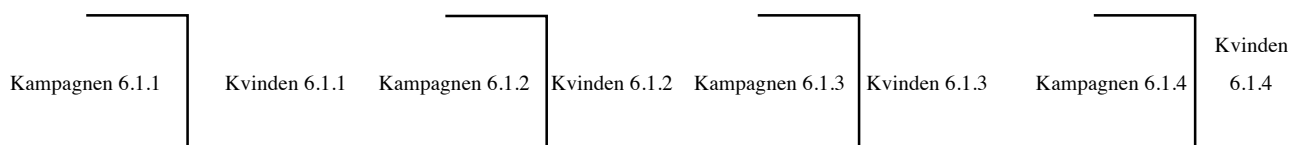
6.1.5 Fire forskellige konstruktioner af system og omverden

Kampagnen konstruerer sig selv som system på fire forskellige måder og internt konstruerer den sin omverden på fire forskellige måder. Kampagnen er både et system, der vejleder kvinden til at vælge et job, som hun elsker, og et system der motiverer kvinden til at udløse sit potentiale. Ydermere konstruerer kampagnen sig som et system, der understøtter kvindens motivation til at lære sig selv at blive leder, og et system der hjælper kvinden til at opdage sit talent til gavn for samfundet.

Kampagnen konstruerer den kvindelige studerende, som værende medansvarlig for at styrke den danske konkurrenceevne i fremtiden ved at foretage et valg af uddannelse indenfor økonomi, it, naturfag og STEM fag. Endvidere konstrueres den kvindelige studerende som en kvinde, der skal lære sig selv at blive leder igennem livslang læring og ved hjælp af sine personlige kompetencer. Kvinden bliver også konstrueret som én, der skal elske sit arbejde og give sin kærlighed til arbejdet igennem initiativer, handlinger og prioriteringer. Slutteligt bliver kvinden konstrueret som én, der konstant skal søge efter sit indre potentiale, herunder styrker, relationer og nye kreative måder at arbejde på, uden nogle former for retningslinjer eller grænser, for at få en lederkarriere i fremtiden.

Kampagnen skelner mellem system og omverden på forskellige måder, og kampagnen er derfor både ét og mange systemer på én gang, når den iagttager 'den kvindelige studerende' igennem vidt forskellige forskelsdragninger.

Kampagnen emergerer meget forskelligt omkring uddannelsesvalg og ledelse, og den konstruerer dermed den kvindelige studerende til at handle på vidt forskellige måder i forhold til uddannelsesvalg og ledelse. De fire forskellige system/omverdens konstruktioner ses i nedestående figur ved hjælp af forrige afsnits nummerering:



Figur 7.

Når kampagnen, som system, og dens konstruktion af omverdenen, både er identisk og forskellige fra sig selv, som beskrevet i de fire forrige afsnit, medfører det nogle kommunikative paradokser. De følgende to afsnit vil analysere, hvordan disse konstruktioner positionerer kvindens rolle på arbejdsmarkedet samt hvordan systemet håndterer de kommunikative paradokser ved hjælp af afparadokseringsstrategier.

6.2. Kvindens rolle på arbejdsmarkedet

Dette afsnit har til formål at analysere, hvordan iagttagelserne af forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse samt konstruktionerne af kampagnen og kvinden, konstruerer kvindens fremtidige rolle på arbejdsmarkedet og er med til at besvare andet arbejdsspørgsmål. Dette afsnit vil også omhandle kampagnes polyfone kommunikation og hvilken kompleks beslutningskommunikation dette medfører. Denne analysedel er også med til at besvare problemformuleringen: *Hvordan konstrueres kvindens rolle i ledelse i Ligestillingsministeriets kampagne 'Lead the Future', og hvordan kommer kvindens fremtidige rolle på arbejdsmarkedet til syne i kommunikationen?*

Som vist i analyserne iagttagelse kampagnen forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse i forskellige funktionssystemer. Når kampagnen knytter an til flere forskellige funktionssystemer, uden at et af dem kan siges at være primært, er der, ifølge Andersen, tale om polyfoni (Andersen, 2002: 35).

Når kampagnen, som iagttages som et organisationssystem, gør brug af flere forskellige symbolske generaliserede medier i dens kommunikation, som potentialitetssystemet, kærlighedssystemet og det pædagogiske system, har det også betydning for kampagnens overordnede beskrivelse af sig selv (Andersen, 2002: 37). Når kampagnen konstruerer sig selv som fire systemer, konstruerer den også den kvindelige studerende på fire forskellige måder, og dermed emergerer kampagnen omkring uddannelsesvalg og ledelse igennem forskellige skel mellem system og omverdenen.

Hver gang, der tematiseres indenfor inden for de forskellige koder, sættes der både nye grænser og nye muligheder, for de konkrete kommunikationers emner og forløb. Det gør en betydelig forskel, om kampagnen vælger den pædagogiske, potentialitet eller den kærlige kode, da valget af koden lægger bånd på kommunikationen i forhold til deres evne til at åbne fra skift til den ene eller den anden kode undervejs (Andersen, 2001: 152f). Hver gang der skiftes kode, ændres lyset på kampagnes beslutning, på kampagnens selvbeskrivelse og dens konstruerede omverdenen, som er kvindes rolle i forhold til uddannelse og på arbejdsmarkedet (Andersen & Pors, 2014: 158).

Der foregår dermed flere koblinger imellem funktionssystemerne i selve kampagnen, og der står dermed flere forskellige symbolsk generaliserede medier til rådighed for kampagnen. Det betyder, at kampagnen er en polyfon organisation, der beskriver sig selv igennem mange koder og ikke kun én (Andersen, 2002: 37). At der i kampagnen ikke træffes et valg om én primær kode, at iagttage med, kan medføre et strategisk problem for kampagnen (Andersen, 2002: 38). Da disse systemer og omverdener er forskellige, opfordrer de dermed også den kvindelige studerende til at handle på forskellige, og ind imellem modstridende, måder i forhold til uddannelsesvalget. Som tidligere nævnt, modsagde kampagnen sig selv i forbindelse uddannelsesvalget. Kampagnen opfordrede nemlig til, at kvinden skal vælge bestemte uddannelsesretninger indenfor økonomi, it og naturfag, men samtidig til at træffe et individuelt valg. Samtidig opfordrede kampagnen også til at vælge uddannelse efter personlige kompetencer, men også til at vælge bestemte uddannelser indenfor de givne retninger. Den polyfoniske kommunikation bliver her til en kommunikativ udfordring for kampagnen, da kvindens uddannelsesvalg og fremtidige lederkarriere afhænger af forskellige funktionssystemers kodninger, da det ikke kan afgøres om eksempelvis læring er bedre end kærlighed (Andersen, 2002: 37f). Dette medfører således, at kampagnens polyfone kommunikation er kontingent (Andersen, 2002: 43).

Da alle fire konstruktioner af kvinden, er muligheder, der gør sig gældende for, hvordan kvinden skal vælge uddannelse og få en lederkarriere i fremtiden, medfører det en kontingent og kompleks beslutningssituation for kampagnen (Andersen, 2002: 38). Når det ikke er muligt for beslutningskommunikationen at vælge kode, og dermed også hvilket medie kommunikationen skal benytte, betyder det, at beslutningskommunikationen bliver meget ustabil og usandsynlig (Andersen, 2002: 38). Når kampagnen fikserer problemet om uddannelsesvalg og ledelse igennem fire forskellige funktionssystemer, påvirker det kampagnens beslutningskommunikation, samt hvordan tilknytningen til kommunikationen bliver. Tilknytningen til kommunikationen bevirker, at det for kvinden virker kompliceret at finde frem til, hvad hun skal gøre for at få en lederkarriere i fremtiden.

Ligestillingsministeriet emergerer i kampagnen som et paradoksalt system omkring uddannelsesvalg og ledelse, fordi kampagnen påstår at være ét system, men er samtidig mange systemer. Næste afsnit vil derfor analysere hvordan kampagnen håndterer kontingensen i deres beslutningskommunikationen omkring at få flere kvinder i ledelse, ved hjælp af afparadokseringsbegrebet og igennem beslutningspræmisser (Knudsen, 2014: 325).

6.3 Ligestillingsministeriets afparadoksering

I dette afsnit vil jeg analysere, hvordan kampagnen emergerer på særlige måder igennem beslutningsorienteret kommunikation og afparadoksering. Jeg vil undersøge, hvordan kampagnen, som organisationssystem, forsøger at usynliggøre dets beslutning og paradokser omkring dets polyfoniske kommunikation og de tidligere fremanalyserede paradokser. Jeg vil derfor undersøge, hvordan ministeriet håndterer sin kontingens i beslutningen om, at kvinderne skal vælge nogle specifikke uddannelser, igennem afparadoksering og beslutningspræmisser (Knudsen, 2014: 330). Beslutningspræmisserne fastslår ikke hvad, som skal besluttes, men reducerer kompleksiteten ved at fastlægge hvordan, der skal besluttes (Tække, 2008: 13).

I anden analysedel blev to genindførselsoperationer, som også karakteriseres som paradokser, fremanalyseret. Det kan iagttages, at Ligestillingsministeriet forsøger at afparadoksere disse paradokser igennem beslutningspræmisser.

I det første paradoks omkring kvindens uddannelsesvalg ses det, at kampagnen iagttager, at kvinden skal foretage et individuelt uddannelsesvalg, men kvinden skal samtidig følge kampagnens overbevisning og dermed vælge uddannelse indenfor økonomi, it, naturfag eller STEM. De forskyder her kontingensen ved hjælp af en tidligere beslutning, nemlig en beslutningspræmis om at mindske det kønsopdelte uddannelsesvalg, som er italesat i perspektiv- og handleplanen fra 2018: *”Der er et behov for fortsat at arbejde med at mindske det kønsopdelte uddannelsesvalg”* (Ligestillingsministeriet, 2018: 15). Således bliver kampagnen til en del af et målprogram, hvor målsætningen er, at mindske det kønsopdelte uddannelsesvalg og fremme flere kvinder i ledelse (Ligestillingsministeriet, 2018). Midlet til målet er, at kvinden skal vælge de uddannelser, der anbefales, og derfor iagttages dette som et målprogram. Der bliver henvist til beslutningspræmissen om, at mindske det kønsopdelte uddannelsesvalg mange gange i kampagnen, og dermed bliver kontingensen af beslutningen forskudt til en beslutningspræmis foretaget af beslutningstagerne.

Det andet paradoks omkring kvindens lederkarriere omhandler, at kampagnen iagttager, at kvinden skal bruge sine personlige kompetencer samt vælge en specifik uddannelse for at blive leder i fremtiden. Her forskydes kontingensen af beslutningen, ved hjælp af en beslutningspræmis i perspektiv- og handleplanen om en debat vedrørende det kønsopdelte uddannelsesvalg. Det ses her, at kampagnen forskyder kontingensen til omverdenen, altså den kvindelige studerende, som skal reflektere over og være med til at skabe en ændring: *“(...) de unge kvinder selv kan være med til at skabe en kulturændring hen imod et mindre kønsopdelt uddannelsesvalg, hvor unge kvinder betragter natur videnskab og it som valg, der også er noget for dem”* (Ligestillingsministeriet, 2018). I kampagnen henvises der til beslutningspræmissen, når der italesættes følgende: *”(...) iværksættes en kampagne som skal inspirere unge kvinder til at vælge uddannelser, der kan føre til ledelse, og til at gå efter en lederkarriere.”* (Leadthefuture, 2018).

Ligestillingsministeriet og DDC træffer en beslutning om at få flere kvinder i ledelse ved at få kvinderne til at vælge nogle specifikke uddannelser. Som tidligere nævnt er beslutninger kun en beslutning, når efterfølgende beslutninger knytter an til beslutningen. Kampagnen forsøger at afparadoksere denne beslutning ved hjælp af en saglig afparadoksering. Kampagnen italesætter, at en undersøgelse fra Boston Consulting Group i 2017 viser, at 60 % af ledere har baggrund i tre uddannelsesretninger, herunder: Cand. Merc, Cand. Oecon og Ingeniøruddannelser og kun 30 % af de studerende på uddannelserne er kvinder.

Hermed får kampagnen beslutningen til at se nødvendigt ud, fordi analysen fra Boston Consulting Group får det til at se nødvendigt ud, at kvinderne skal vælge uddannelsesretninger indenfor økonomi, it og naturfag. Dette gør det nemmere for kampagnen at træffe en beslutning, da den har gjort sig blind overfor de alternative alternativer, som den også kunne have besluttet (Andersen & Pors, 2017: 87).

Selve opstillingen af alternativer må kampagnen derfor også afparadoksere, og dette gør de ved at henvise til sin omverden, som er den kvindelige studerende. Den konstruerer den kvindelige studerende til at have et ønske om at blive ledere og konstruerer, at deres uddannelsesvalg er årsagen til, at der ikke er flere ledere blandt kvinder. Dette ses i nedestående citater fra kampagnens hjemmeside: *"Der er flere årsager til, at andelen af kvindelige ledere i Danmark er lav. Det kønsopdelte uddannelsesvalg er en stor del af forklaringen."* & *"Gør dig selv og verden en tjeneste – bliv leder"* (Leadthefuture, 2018).

Den kvindelige studerende konstrueres som et referencepunkt til at afgøre et alternativs relevans. Den kvindelige studerende bliver konstrueret som omverdenen, og hun bliver derfor det naturlige referencepunkt, der beslutter og afgør, at kvinderne skal vælge imellem de specifikke uddannelser (Andersen, 2001: 15). Ydermere bliver kvindernes valg af disse specifikke uddannelsesretninger også set som en nødvendighed for at styrke den danske konkurrenceevne i fremtiden, og det bliver derfor naturaliseret, at det er denne beslutning og disse alternativer, der er de bedste for kvindernes lederkarriere og Danmarks fremtidige konkurrenceevne.

7 Diskussion

I specialets foregående analyser, blev det vist, hvordan kampagnen iagttager forholdet mellem uddannelse og ledelse, og det blev vist, at kvinden blev konstrueret på fire forskellige måder igennem kampagnens iagttagelser. Det blev ydermere vist, hvordan Ligestillingsministeriet forsøger at afparadokserer sine paradokser i beslutningskommunikationen. Nærværende afsnit vil beskæftige sig med, hvordan Ligestillingsministeriet håndterer dets tilgang til kvindens uddannelsesvalg og lederkarriere igennem kampagnen, som en mulighed for at opnå dets politiske ambition om at få flere kvinder i ledelse. Til at diskutere dette vil jeg benytte mig af Michel Foucaults begreb om *neoliberalisme*. Foucault arbejdede i høj grad med hvordan individer reguleres og påvirkes, og herunder relationen mellem viden, magt og subjektivitet (Villadsen, 2013: 344). Han problematiserede og omfortolkede endvidere magtbegrebet, og han mente, at magtmekanismerne var indlejret i alle slags forhold, herunder strukturer i samfundet (Villadsen, 2013: 341).

Neoliberalisme defineres, ifølge Foucault, som en styreform, der selv igangsætter og producerer et effektivt marked igennem konkurrence (Foucault, 2008: 319f). Det økonomiske marked forstås ikke som et selvstændigt fænomen, og skellet mellem staten og befolkningen brydes, da sociale praksisser og institutioner også inkluderes i den økonomiske rationalitet. Det vil sige, at markedsrationaliteten udvides til at indebære alle samfundsområder, herunder også borgers handlinger (Oksala, 2013: 49). Her mente Foucault, at den politiske rationalitet, som gør sig gældende, er, at staten intervenserer i markedet og i det sociale med årvågenhed og aktiviteter for at kunne producere en effektiv konkurrence i det frie marked (Foucault, 2008: 323). Det vil sige, at samfundet nu gøres til genstand for en konkurrencelogik. Foucault arbejdede også med *biopolitik*, som er en måde at gøre menneskets biologiske liv til genstand for politisk styring og intervention, og det vil sige, at biopolitik især er rettet imod befolkningens livsprocesser som eksempelvis folkesundhed, miljøer eller livsstile (Villadsen, 2013: 353). Han påpeger endvidere i sin forelæsning '*Birth of Biopolitics*', at den neoliberale økonomi muliggør en måde at styre på borgerne hen mod en handling igennem et let greb, ved at manipulere mulighederne af valg, som er tilgængelige (Newheiser, 2016: 4).

I forlængelse af dette, defineres neoliberalisme i det moderne samfund som en udbredelse af konkurrencelogikken til de sociale og politiske sfærer, som ikke tidligere er blevet opfattet som økonomiske områder (Olsen & Jensen, 2018). Det vil sige, at det politiske rationale i neoliberalismen er blevet til et forsøg på at omforme det private og offentlige liv med virksomhederne som rollemodeller (Olsen & Jensen, 2018).

Specialets indledende diskussion vil tage udgangspunkt i iagttagelserne fra analyserne og vil blandet andet inddrage Foucaults begreber om neoliberalisme og governmentalitet. Diskussionen vil ligeledes diskutere, hvordan Ligestillingsministeriet, igennem kampagnen, pålægger kvinden ansvaret for, at der kommer flere kvinder i ledelse. Sidste del af diskussionen vil dernæst diskutere, hvorvidt Ligestillingsministeriet kunne tage politisk og strukturel handling på et højere samfundsniveau for at øge andelen af kvinder i ledelse.

7.1 Ligestillingsministeriet – i lyset af neoliberalisme og governmentalitet

Kampagnen 'Lead the Future' kan ses som et udtryk for, at staten har en neoliberalistisk agenda, som de forsøger at skjule i deres kommunikation. Denne agenda ses ved, at de intervenserer i det danske uddannelsessystem og forsøger at påvirke kvindernes handlinger og valg indenfor uddannelse, for at kunne skærpe konkurrenceevnen i samfundet. I kampagnen kommunikerer de, at deres overordnede formål med kampagnen er at få flere kvinder i ledelse ved at de skal vælge nogle specifikke uddannelsesretninger. I første analysedel bliver det analyseret, at kvindernes uddannelsesvalg indenfor de bestemte uddannelsesretninger er nødvendige for at styrke konkurrenceevnen i samfundet. Den neoliberalistiske agenda kommer her til udtryk, da Ligestillingsministeriet dermed gør kvinderne ansvarlige for samfundets fremtidige konkurrenceevne, og dermed frasiger Ligestillingsministeriet sig ansvaret for de nuværende samfundsmæssige forhold og samfundsstrukturer indenfor andelen af kvinder i ledelse. Kvinden er altså jf. den neoliberalistiske tilgang selvansvarlig for sin egen karriere og uddannelse, og har selv ansvar for at tilpasse sig samfundets udvikling. Ligestillingsministeriet pålægger kvinden ansvaret, fremfor at håndtere problemet om kvinder i ledelse på et samfundsniveau.

Der kan dermed argumenteres for, at staten, igennem kampagnen, forsøger at styre kvinden i retning af at vælge de rette uddannelser, og dermed lede dem henimod 'det rigtige uddannelsesvalg'. Jeg vil her argumentere for, at kampagnen benytter sig af styringsformen *Governmentalitet*, og kort redegøre for Foucaults tilgang til dette magtbegreb.

Foucault benyttede begrebet om governmentalitet om en særlig form for ledelsesrationalitet til at styre befolkningen med, og Foucault mente, at dette kendetegnede ledelse i det moderne liberale samfund. Han mente, at der var sket en decentralisering af magten i samfundet, og at der i denne udvikling er opstået et behov for styring gennem selvstyring (Villadsen, 2013: 351).

Decentraliseringen af magten bestod i, at institutioner ikke udgør magtens centrum, men i stedet består af magtpraksisser. Det vil sige, at institutionernes operationsmåde, vidensproduktion og deres overlevelse skal i stedet ses i lyset af forudgående magtstrategier som eksempelvis disciplin.

Magtstrategierne er dermed selvreferentielle, og igennem denne decentralisering, mener Foucault, at befolkningen var blevet en genstand for styring til selvstyring, hvilket betyder, at magtudøvelsen skulle ske igennem individets frihed til at styre sig selv (Villadsen, 2013: 349ff). I sin forelæsning '*Sikkerhed, territorium og befolkning*' italesætter Foucault følgende: "*The ensemble formed by the institutions, procedures, analyses and reflections, the calculations and tactics that allow the exercise of this very specific albeit complex form of power, which has its target population as its principal form of knowledge political economy and its essential technical means apparatuses of security*" (Foucault, 1978: 102).

Her beskriver Foucault den nye form for magt, som består i, at staten benytter procedurer, teknikker, analyser, beregninger og taktikker til at styre befolkningen med.

Ifølge Foucault er magten produktiv og skabende, og den moderne liberale magtudøvelse er en skabende magt, der søger at gøre individets selvforhold til en produktiv og fremelskende form for magt, der søger mod at opdyrke og stimulere bestemte evner hos borgeren (Mik-Meyer & Villadsen, 2007: 17). Det betyder, at Foucault også betegnede magtformen governmentalitet som '*conduct of conduct*', som betød at lede andre, men også at lede og påvirke borgernes handlinger og så borgeren kan at agere hen i mod at lede sig selv (Dean, 1995: 560f). Governmentalitet handler dermed om at søge at påvirke frie individers handlinger og deres selvopfattelse (Mik-Meyer & Villadsen, 2007: 20).

Nikolas Rose og Peter Miller videreudvikler Foucaults governmentalitetsbegreb, og definerer, at governmentalitet også handler om, at statens politiske rationaler kan blive indlejret hos borgerne igennem anvendelsen af strategier, teknologier og procedurer og (Rose & Miller, 2010: 281f). Magtudøvelsen foregår dermed når staten kan indlejre dens værdier, normer og standarder for dens egne politiske ambitioner i borgernes moral og identitet (Ibid.).

Den governmentale magtform kommer til udtryk ved, at staten forsøger at lede kvinderne til en bestemt form for adfærd igennem kvindens selvledelse. Der kan argumenteres for, at Ligestillingsministeriet og DDC forsøger at fremme kvindens styring til selvstyring igennem kampagnens iagttagelser. I kampagnen sætter de fokus på, at kvinden skal tage aktivt stilling til at vælge uddannelse ved gøre hende til fokus: *'Gør dig selv en tjeneste – bliv leder'* (Leadthefuture, 2018). De forsøger dermed at få kvinden til at reflektere over, hvad hun skal gøre for at få en lederkarriere, og dermed lede kvinden til at blive leder igennem selvstyring.

Det ses også, at kampagnen, igennem rollemodellernes iagttagelser, konstruerer kvinden på fire forskellige måder, og gør det til kvindens individuelle dilemma, om at det er kvindens eget valg, der er afgørende for, om hun får en lederkarriere. Dette indebærer blandt andet, at kvinden selv skal lære sig selv at blive leder, elske sit arbejde og hele tiden forbedre sig selv. De tilskriver dermed kvinden ansvar og opfordrer til, at kvinden skal lede sig selv hen imod en lederkarriere.

7.2 Kvindens position i ledelse

Ligestillingsministeriet og DDC forsøger at påvirke kvindernes adfærd inden for uddannelsesvalg igennem en den governmentale stimulerende magtform og dermed fremme kvindernes handlinger i en bestemt retning. Kampagnen er et resultat af to punkter, der omhandler 'fremme ligestilling på arbejdsmarkedet, i ledelse og politik' samt ' mindske det kønsopdelte uddannelsesvalg' i perspektiv- og handlingsplanen fra 2018. Dette afsnit vil derfor diskutere, hvordan Ligestillingsministeriets brug af governmentalitet forsøger at styre kvindens position i ledelse.

7.2.1 Eksisterer Ligestillingsministeriets konstruktion af kvinden i virkeligheden?

Ligestillingsministeriet benytter sig af den governmentale magtform i kampagnen, når de blandt andet fremhæver tredive succesfulde kvinder i ledelsespositioner, som skal motivere og påvirke kvinden til at handle og lede sig selv henimod at vælge samme vej som rollemodellerne. I kampagnen vises der, hvilke værdier og normer, som Ligestillingsministeriet ønsker at fremme hos kvinderne, for at kvinden dermed kan overtage Ligestillingsministeriets værdier og normer. I analyserne er der mange eksempler på, hvordan de forsøger at fremme disse værdier og normer, og hvordan de dermed konstruerer kvinden som værende indehaver af disse. Det fremgik tydeligt i tredje analysedel, at kvinden hele tiden skal være på jagt efter at udleve sit indre potentiale, at kvinden skal elske og prioritere sit arbejde, at kvinden skal lære sig selv at blive leder gennem livslang læring og personlige kompetencer, samt at kvinden skal forbedre samfundets konkurrenceevne ved at vælge nogle bestemte uddannelsesretninger. Dermed bliver kvinden også fremstillet som én, der igennem hendes egne handlinger, udelukkende selv har ansvaret for, at hun kan få en lederkarriere.

Det medfører en undren, at kampagnen fremstiller og konstruerer kvinden som én, der har ansvar for at efterleve alle disse forskellige normer, for at erhverve sig en lederkarriere, og om denne konstruktion af kvinden er realistisk i vores samfund samt om denne 'kvinde' egentlig eksisterer?

Set fra dette perspektiv om, at kampagnen skaber en kvinde, som muligvis ikke findes, synes et samfundsrelevant og omdiskuteret emne at dukke op. Emnet er problematikken om, at kvinderne skal kunne forene livet som karrierекvinde og livet som mor. Det iagttages eksempelvis i både anden og tredje analysedel, hvordan nogle af rollemodellerne har fået lederkarrieren til at fungere med både partner og børn. Der kan argumenteres for, at Ligestillingsministeriet her forsøger, gennem den governmentale magtform, at påvirke kvindens selvopfattelse og identitet samt indlejre ministeriets værdier om, at kvindens køn ikke har en indflydelse på hendes lederkarriere, og at prioriteringen af karrieren efter børn er uforandret. Nogle af rollemodellerne erkender dog også, at de havde udfordringer med at få pasning og at afhentning af børn, men at de fik det løst. Men spørgsmålet er, om de tredive succesfulde kvinder er et retvisende billede på, hvordan det er at være kvinde i en lederstilling med et familieliv? Der kunne meget vel være kvinder i samfundet, som har måttet opgive deres lederkarriere, for at kunne få familielivet til at hænge sammen?

Kvinderne, som bliver repræsenteret i kampagnen, er alle kvinder, som er lykkedes med at forene lederkarrieren og familielivet. Kampagnen fremstiller rollemodellernes liv med karriere og børn på en bestemt måde. I samfundsdebatten er der flere eksempler på, at politiske partier og dele af befolkningen, herunder kvinder, der mener, at der er nogle udfordringer forbundet med at opretholde karrieren på samme niveau, når en kvinde på arbejdsmarkedet får børn. Det ses eksempelvis ved, at en kvinde i gennemsnit falder 10 % i løn pr. barn, hun får. Dette viser en forskningsundersøgelse, der har fulgt lønudviklingen for par, 5 år før de fik børn, til 10 år efter i perioden 1980-2013 (Kleven, Landais & Søgaard, 2018: 32). At kvinder falder i løn efter de får børn, er modstridende i forhold til kampagnens budskab om, at kvinden godt kan opretholde samt skabe en lederkarriere samtidig med, at hun får børn. Denne undersøgelse indikerer, at der er tale om et samfundsstrukturelt problem, hvor kvinder ikke stiger i løn og heller ikke bliver forfremmet på arbejdsmarkedet, efter de har fået børn. Ligestillingsministeriet forsøger igennem deres neoliberalistiske tilgang i kampagnen at tilskrive kvinden ansvaret for, at en lederkarriere godt kan lade sig gøre med børn, såfremt at kvinden efterlever de normer og værdier i forhold til uddannelsesvalg og ledelse, der bliver italesat i kampagnen.

I modsætning til den neoliberale tilgang, så kan ovenstående undersøgelse indikere, at problemet ikke blot kan afhjælpes af kvindens eget uddannelsesvalg og handlinger, men i stedet er et strukturelt problem, som staten skal afhjælpe og udvikle på igennem nye former for tiltag og politikker. Dette vil specialet komme nærmere ind på i anden del af diskussionen i afsnit 7.3.

7.2.2 Barslen har betydning for kvindens karriere

Der tegner sig dermed et billede af, at kampagnen sætter et entydigt fokus på, gennem deres neoliberalistiske tilgang, at det er kvindens eget valg, ansvar og handlinger indenfor uddannelsesvalg, der medfører, om hun bliver leder og derved bidrager til en styrket konkurrenceevne. Meget tyder dog på, at andelen af kvinder i lederstillinger og muligheden for, at kvinder kan få en lederkarriere, også er et strukturelt og biologisk problem. I Danmark er der eksempelvis samfundsstrukturer, som kan gøre det svært for kvinderne at få en lederkarriere. Et omdiskuteret emne er barslen, og hvordan den påvirker den enkelte kvindes karriere. I Danmarks Statistik vises det, at danske fædre i gennemsnit holder 29,5 dages barselsorlov, hvilket svarer til, at kvinderne tager 91 % af barslen (Danmarks Statistik, 2017).

I dag er der kun øremærket to ugers barsel til mændene, og da der samtidig er en overvægt af mænd på det private arbejdsmarked samt flest kvinder i den offentlige sektor, er det ofte kvinderne som har en økonomisk fordel i at benytte det offentliges familievenlige overenskomster (Kvinfol, 2018).

I et litteraturstudie fra 2013 som det Nationale Forskningscenter for Velfærd har lavet, vises det, at en øremærkning af barsel til mændene for lidt over 20 år siden havde haft positive effekter på mændenes afholdelse af barselsorlov. I 1998 fik danske fædre øremærket fire ugers barsel af den samlede barselsorlov i stedet for to uger. To af ugerne blev dog fjernet igen i 2002, samtidig med at barselsorloven blev udvidet til 52 uger. Her viser litteraturstudiet, at antallet af fædre på orlov var steget fra 7 % til 21 % i perioden 1998-2002 (Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 2013). En udvidelse af øremærket barsel til manden medførte dermed en positiv udvikling for mændenes barselsorlov. Yderligere viser danske studier, at selve orlovsordningens udformning og orlovsrettighederne på arbejdspladserne betyder, at mændenes mulighed for at tage orlov afhænger af, hvor og hvordan de er ansat (Ibid.). Her kunne en strukturel løsning altså være at indføre en længere øremærket barsel til mændene i både det private og det offentlige, således at kvinderne har mulighed for at vende hurtigere tilbage til arbejdsmarkedet.

Nina Smith, som er professor i Økonomi, mener også, at barselsorloven er en afgørende faktor, der har stor indflydelse på kvinders karriere. Hun italesætter, at samfundsstrukturer såsom åbningstiderne i daginstitutionerne der er blevet kortere med tiden, den stats-anbefalede ammetid der vokset, og at barselsorloven også er blevet udvidet har en stor betydning for kvindens lederkarriere (Dansk Industri, 2019). Hun understøtter endvidere forrige iagttagelse om, at det er mest økonomisk fordelagtigt for familierne at lade kvinden tage barslen (Ibid.). I forhold til amning, anbefaler Sundhedsstyrelsen, at kvinden ammer sit barn, indtil barnet er seks måneder, samt at forældre tidligst må starte med at give barnet mad, når barnet er fire måneder. Hvis man ønsker at efterleve disse anbefalinger fra regeringen, har det også en væsentlig betydning for, hvornår kvinderne kan komme tilbage på arbejde, og hvornår manden kan tage barsel. Anbefalingerne udgør både en strukturel og biologisk udfordring, fordi det kun er kvinden, som har mulighed for at amme barnet. Kvinden kan derfor ikke have mulighed for at tiltræde arbejdsmarkedet før barnet er seks måneder gammelt, hvis hun skal følge regeringens anbefalinger.

Her ses det altså, at staten pålægger individet et valg om, at det er bedst at fuldtidsamme i seks måneder, og tilskriver dermed ansvaret og valget om længden af barsel til kvinden. Igennem den governmentale magtform forsøger staten således at påvirke kvindens handlinger igennem statens normer og værdier.

Slutteligt er det vigtigt at nævne lovgivningen på området indenfor kvinder i ledelse. I indledningen blev det skrevet, SRSF-regeringen indførte en lov kaldet 'den danske model for flere kvinder i ledelse' i 2012, som havde til formål at øge andelen af kvinder i bestyrelser og ledelse. I loven står det beskrevet, at virksomhederne og de offentlige institutioner skal udforme nogle handlepolitikker og måltal omkring hvordan de vil forsøge at fremme kvinder i ledelse. På trods af denne lov blev iværksat for syv år siden, har det skabt minimalt fremskridt indenfor området. En evaluering af lovens effekt fra Erhvervsstyrelsen, som omfatter 1000 virksomheder, viser, at der kun er sket en lille stigning på 3,6 % fra 2012 til 2017 (Erhvervsstyrelsen, 2017). Endvidere sås det, at en stor del af virksomhederne ikke yder en fyldestgørende indsats i forhold til at udarbejde konkrete politikker, da Erhvervsstyrelsen i 2017 gave 56 påbud til virksomheder for en mangelfuld indsats (Ibid.). Det kunne således tyde på, at den danske model ikke er særlig effektiv eller hensigtsmæssig, for hvis udviklingen fortsætter, som den gjorde fra 2012 til 2017, vil der gå 37 år før, der er lige mange mandlige og kvindelige ledere (Beim et al: 2017).

Ligestillingsministeriet har altså produceret en kampagne, der pålægger de kvindelige studerende ansvaret for deres egen lederkarriere. Det tyder på, at regeringen anser kvinders lave andel i ledelse som et individuelt problem, og som et resultat af kvindens uddannelsesvalg og kvindens egne initiativer og handlinger. Staten har samtidig skabt nogle strukturelle forhold vedrørende barselslovgivningen og den danske model for flere kvinder i ledelse, der ikke er hensigtsmæssige for at fremme kvinders andel i ledelse. Endvidere har de konstrueret kvinden som værende ansvarlig for samfundets konkurrenceevne igennem deres uddannelsesvalg. Det er problematisk, at staten pålægger kvinden ansvaret for samfundsstrukturelle forhold og strukturer, og at den danske model for flere kvinder i ledelse ikke er med til at øge kvinders andel i ledelse. Det kunne derfor tænkes, at der var et behov for nogle nye tiltag og politikker indenfor ligestillingen i ledelse, og dette vil anden del af diskussionen belyse.

7.3 Nye politikker og tiltag for at fremme kvinder i ledelse

I anden del af diskussionen vil specialet diskutere tre vigtige og relevante emner, der har fyldt meget i den offentlige debat indenfor ligestilling af kvinder i ledelse. Specialet vil diskutere hvorledes regeringen og virksomheder kunne ændre nuværende politikker samt indføre nye politikker indenfor 'den danske model for flere kvinder i ledelse', kvoteordninger og øremærket barsel til mænd for at fremme kvindernes andel i ledelse.

7.3.1 Den danske model for flere kvinder i ledelse

Det tyder på, at 'den danske model for flere kvinder i ledelse' ikke virker effektivt nok. Som det sås i indledningen af dette speciale, fandt Finanstilsynet ikke et tilfredsstillende resultat i forhold til, at kun 60 % af virksomhederne havde opstillet måltal og kun 10 % af dem, havde påvist, at de havde efterlevet dem (se problemfelt, afsnit 1.1). For at sikre at 'den danske model for flere kvinder i ledelse' faktisk medfører en større stigning af kvinders andel i bestyrelser og ledelse, kunne regeringen indføre sanktioner, hvis virksomhederne ikke opfylder målene, eller indføre konkrete måltal for, hvad virksomhederne skal opnå. Sanktioner kunne være konsekvenser i form af bøder eller lignende. Regeringen kunne også indføre tiltag i den danske model, der pålægger virksomhederne, at der i rekrutteringsprocessen eksternt og internt skal være en ligelig fordeling af mænd og kvinder.

7.3.2 Kvoteordninger

Hvis vi ser på ligestillingen af kvinder i ledelse i et større og internationalt perspektiv, er Danmark bagud i forhold til kønskvotering. Hvis regeringen indførte love om kønskvotering, ville det betyde, at virksomheder skal indføre en kvoteordning i ansættelsesprocedurerne, som går ud på at fastsætte et procenttal på minimum 40 % kvinder for at skabe mere ligelig fordeling af kvinder og mænd i ledelse. Kvotediskussionen har været til offentlig debat flere gange, og SF, De Radikale, Socialdemokraterne og Enhedslisten har vist sig som de eneste partier, der har understøttet et beslutningsforslag om kvindekvoter i virksomheder i 2010, som ikke blev vedtaget (Kristiansen & Klarskov, 2012). Venstre, Konservative, Liberal Alliance og Dansk Folkeparti er partier, der alle har udtrykt, at de imod kønskvotering, og Dansk Folkeparti mener, at det vil sende et signal om, at kvinder ikke er dygtige nok, hvis de bliver valgt på baggrund af deres køn (Dagens dagsorden, 2011).

Tidligere ligestillingsminister Karen Elleman fra Venstre og Brian Mikkelsen fra De Konservative har udtrykt uenighed i, at der skal lovgives om kønskvotering. De mener blandt andet, at kvinder skal vælges til en lederstilling eller som bestyrelsesmedlem for deres kompetencer, og ikke deres køn, og samtidig ønsker de, at virksomhederne selv skal have lov til at beslutte, hvem de ansætter (Rønning-Andersson, 2018). Venstre anser dermed kønskvoteringen som et forsøg på, at gribe ind i virksomhedernes ret til selv at kunne sammensætte bestyrelserne (Ussing, 2015). Det kan diskuteres, hvorvidt partierne, som er imod kønskvotering, anser kvindekvoter som værende en form for særbehandling af kvinderne, men som det sås i indledningen og i første analysedel, er der over 50 % veluddannede kvinder, der går på universiteterne i Danmark, så dette tyder på, at det ikke er på baggrund af kvindernes manglende kvalifikationer og kompetencer, at de ikke bliver ansat.

Virksomheder og interesseorganisationer har dog i de seneste par år udvist stor interesse for en større diversitet i ledelsen og bestyrelsen. I en spørgeundersøgelse blandt 1.027 danskere topledere, viser det sig, at næsten halvdelen, 46 %, arbejder på at få flere kvinder i ledende stillinger. Der er flere forskellige virksomheder, der anser en større andel af kvinder i bestyrelser og ledelsen som værende positivt for virksomheden. Over halvdelen af virksomhederne i spørgerunden mener, at en stigning af kvinder i ledelsen vil medføre et bedre arbejdsmiljø og forbedre beslutningsprocesserne (Hyldtoft & Laugesen, 2018). Carlsberg indførte i 2012, som det første børsnoterede selskab, at der i 2015 bør være mindst 40 % kvinder i bestyrelsen samt at øge antallet af kvinder i ledende stillinger (Wichmann, 2012). I en artikel fra Berlingske ses det, at store virksomheder såsom GN Store Nord og Novozymes har henholdsvis 50 % og 43 % kvinder i deres bestyrelser (Bilag 2). Imerco fik hjælp af et rekrutteringsfirma til at finde kvindelige kandidater til deres bestyrelse, således at deres bestyrelse nu består af 42 % kvinder (Bilag 3). Disse eksempler fra erhvervslivet tyder på, at nogle af de store virksomheder forsøger at arbejde aktivt med kvinder i ledelse, at de ønsker flere kvinder i ledelse og at de mener, at det vil gavne virksomheden.

I et internationalt perspektiv er udlandet et stort skridt foran Danmark, hvad angår kønskvotering. Der findes blandt andet lovgivning om kvoteordninger i landene: Norge, Tyskland, Frankrig, Spanien og Island. En undersøgelse viser, at det tyder på, at kvoteordningen har medført væsentlige fremskridt på blot 5 år i andelen af kvinder i bestyrelser i landene, da Island er gået fra 16 % til 44 % og Frankrig er gået fra 12 % til 36 % i antallet af kvinder i bestyrelser og ledelse (Hannestad, 2016).

Hvis lovgivningen i udlandet virker efter hensigten, og nogle af virksomhederne i Danmark selv efterspørger flere kvindelige ledere, kunne en kvoteordning være en strukturel løsning på problematikken om at øge andelen af kvinder i ledelse og bestyrelser.

7.3.3 Øremærket barsel til mænd

Der er generelt en bred enighed blandt arbejdsmarked- og kønsforskere om, at en stigning af mænd der holder barsel, er vigtig for ligestillingen mellem mænd og kvinder generelt. Den lange barsel kan gå udover kvindens karriere, da det kan medføre en nedgang i hendes løn, fastholde løngabet mellem mænd og kvinder samt have betydning for hendes fremtidige karrieremuligheder (Kvinfo, 2018).

I perspektiv- og handleplanen fra Ligestillingsministeriet, er der et punkt, der omhandler 'aktiviteter og viden om fædres brug af orlov', hvor en undersøgelse af effekterne af fædres brug af orlov samt kampagnen 'Aktion Fars orlov' fremgår. Kampagnen blev iværksat i november 2017 sammen med danske virksomheder og organisationer, og kampagnen havde til formål at fremme fædres brug af orlov (Ligestillingsministeriet, 2018). På kampagnens hjemmeside blev vist personlige eksempler af fædre på orlov samt virksomheder, der støtter op om fædres orlov. I en undersøgelse af 'Effekterne af fædres brug af orlov', udarbejdet af Oxford Research på vegne af Ligestillingsministeriet, er der blandt andet lavet en spørgeskemaundersøgelse som viste, at 37 % af mændene og 43,8 % af kvinderne enige i, at mænds gode orlovsforhold er karrierefremmende for kvinder og det ses som værende en betydningsfuld faktor for kvinders mulighed for lederpositioner (Oxford Research, 2019). Således mener næsten halvdelen af kvinderne, at farens barselsorlov har betydning for kvindens karriere. Undersøgelsen konkluderer endvidere, at der er en sammenhæng og en gensidig påvirkning i mellem fædres brug af orlov og arbejdsmiljø, fastholdelse samt kvinder i ledelse (Ibid.).

I stedet for kampagner i samarbejde med virksomheder, kunne regeringen i stedet gøre det mere attraktivt for mænd at tage en større del af barslen ved at indføre overenskomster, der tilgodeser at alle mænd kan tage 3 måneder betalt barsel, således at det ikke går udover familiens økonomi. Regeringen kunne også indføre en lov om øremærket barsel til faderen. EU-parlamentet er dog kommet regeringen i forkøbet, da EU-parlamentet har udformet et direktiv, der vil øremærke to måneders barsel ud af de 32 ugers forældreorlov til faren.

EU-parlamentet og EU's medlemslande godkendte forslaget i januar 2019, og direktivet medfører dermed, at halvanden måned af barselsdagpengene bliver øremærket faderen, og det vil sige, at barslens to måneder bortfalder, hvis faderen ikke afholder det (Kvinfor, 2018).

Som det er blevet påpeget i denne diskussion, er der meget, der peger i retning af, at kvindens lange barsel og fædrenes orlovsmuligheder har betydning for hendes fremtidige karriere. En strukturel løsning på dette kunne således være øremærket barsel til faderen, som EU fik godkendt i starten af indeværende år. Tiden må således vise, om dette har en positiv effekt for stigningen af kvinder i ledelse.

7.3.4 Mandlige ledere dominerer både i det offentlige og det private

Der ses en generel tendens til, at flere mænd er ansat i det private, og flere kvinder er ansat i det offentlige (Det Nationale Forskingscenter for Velfærd, 2016). Dette kan blandt andet skyldes kønsfordelingen på arbejdsmarkedet, hvor kvinder ofte vælger at arbejde i den offentlige sektor indenfor fag som eksempelvis sygepleje, og mænd vælger brancher i den private sektor som eksempelvis banksektoren. I kampagnen og i første analysedel italesættes det, at kvinderne skal vælge uddannelser indenfor økonomi, it eller naturfag, hvis de ønsker en lederkarriere. I en rapport for Ligestillingsredegørelser fra 2017, ses det dog, at på trods af, at 70 % af de offentlige ansatte er kvinder, er det kun 30 % af kvinderne som er i topledelsen, mens 70 % af mændene er i topledelsen (Dr.DK, 2018). Denne undersøgelse påpeger dermed det modsatte af, at uddannelsesvalget indenfor økonomi, it og naturfag har en betydning for kvinders muligheder i ledelse.

8. Konklusion

Afhandlingen har søgt at svare på problemformuleringen: *Hvordan konstrueres kvindens rolle i ledelse i Ligestillingsministeriets kampagne 'Lead The Future', og hvordan kommer kvindens fremtidige rolle på arbejdsmarkedet til syne i kommunikationen?*

For at besvare specialets problemformulering undersøgte jeg, ved brug af Luhmanns systemteori, hvordan forholdet mellem uddannelsesvalg og ledelse blev iagttaget i kampagnen. I første og anden analysedel benyttede jeg formanalysen og de tre udvalgte funktionssystemer til at iagttage kampagnens iagttagelser af uddannelsesvalg og ledelse. Første analysedel viste, at kampagnen iagttog, at uddannelsesretninger indenfor økonomi, it, naturfag og STEM fører til en lederkarriere. Analysen viste også, at kampagnens overordnede formål var at få kvinderne til at vælge disse uddannelser. Det blev ligeledes fremanalyseret, at kvinden havde et individuelt ansvar for det lave antal af kvindelige ledere grundet hendes uddannelsesvalg, og også havde ansvaret for at styrke Danmarks konkurrenceevne ved at vælge disse specifikke uddannelser.

Anden analysedel viste, at uddannelsesretningen ikke er afgørende for kvindens fremtidige karriere, hvilket var modstridende i forhold til kampagnens overordnede formål. Endvidere blev engagement, personlige kompetencer, selvlæring, interesse og passion for arbejdet iagttaget som vigtige egenskaber, som kvinden skal være indehaver af, for at få en lederkarriere i fremtiden. Der blev ligeledes fremanalyseret to paradokser, som blev vist i form af genindførselsoperationer, om at den kvindelige studerende ikke kan iagttage, at en fremtidig lederkarriere skal findes igennem personlige kompetencer og igennem et specifikt uddannelsesvalg. Det andet paradoks omhandlede, at kvinden ikke kan iagttage uddannelsesvalg som værende både et individuelt valg og et specifikt uddannelsesvalg. Ydermere blev det fremanalyseret, at børn ikke var hæmmende for en fremtidig lederkarriere, og at kvindens køn ikke har betydning for at kvinde kan blive leder.

Tredje analysedel viste hvordan Ligestillingsministeriets kampagne konstruerer den kvindelige studerende i kommunikationen om uddannelsesvalg og ledelse. Her blev det fremanalyseret, at Ligestillingsministeriet, igennem kampagnen, konstruerer sig selv som system og kvinden som omverdenen på fire forskellige måder:

- Kvinden skal forbedre samfundets konkurrenceevne
- Kvinden skal lære sig selv at blive leder
- Kvinden skal elske sit arbejde
- Kvinden altid søge efter sit indre potentiale og forbedring

Det blev også vist, at der er polyfoni tilstede i kampagnen, når kampagnen benytter de forskellige funktionssystemer i dens kommunikation. Hver gang kampagnen skifter kode frem og tilbage imellem potentialitet, pædagogik og kærlighed bliver lyset ændret på Ligestillingsministeriets beslutning, dets selvbeskrivelse og på kvindens rolle i forhold til uddannelse og på arbejdsmarkedet. Når kampagnen ikke kan træffe et valg om én primær kode at knytte an til i kommunikationen, medfører det en kommunikativ udfordring for kampagnen, da kvindens uddannelsesvalg og fremtidige lederkarriere afhænger af forskellige funktionssystemer.

Alle fire konstruktioner af kvinden påvirker kampagnens beslutningskommunikation, og dette medfører en kompleks beslutningssituation og tilknytning til kommunikationen. Dette komplicerer tilknytningen til kommunikationen og dermed hvordan kvinden skal agere, for at få en lederkarriere i fremtiden. Kampagnens fire forskellige konstruktioner af kvinden samt de tidligere fremanalyserede genindførselsoperationer medførte altså nogle kommunikative paradokser for kvindens valg af uddannelse og rolle på arbejdsmarkedet. Det blev derfor fremanalyseret, at Ligestillingsministeriet forsøgte at afparadoksere deres kommunikative paradokser igennem saglig afparadoksing og igennem beslutningspræmisser.

Slutteligt diskuterede jeg, hvordan Ligestillingsministeriet forsøger at konstruere kvindens rolle på arbejdsmarkedet på en bestemt måde, med inddragelse af Foucaults begreber om neoliberalisme og governmentaltet. Jeg argumenterede for, at Ligestillingsministeriet har en neoliberalistisk agenda, som er præget af, at de gør samfundet til genstand for en konkurrencelogik. Ligestillingsministeriets neoliberale agenda kommer til udtryk, når de intervenserer i kvindernes uddannelsesvalg for at styrke samfundets konkurrenceevne, og her argumenterede jeg for, at de gør kvinden ansvarlig for at styrke Danmarks fremtidige konkurrenceevne.

Jeg diskuterede også, hvordan Ligestillingsministeriet benytter den governmentale magtform til at lede og påvirke kvindens handlinger til selvledelse ved at indlejre Ligestillingsministeriets værdier, normer og standarder for deres egne politiske ambitioner.

Her argumenterede jeg for, at ministeriet forsøger at fremme kvindens selvledelse ved at sætte kvinden i fokus i kampagnen, samt at de forsøger at tilskrive kvinden et individuelt ansvar for kvinders lave andel i ledelse. Det individuelle ansvar der tilskrives, indebærer at kvinden skal lære sig selv at blive leder, og at det er kvindens egne handlinger, der er afgørende for, om hun får en lederkarriere. Når regeringen tilskriver det kvindelige individ ansvaret for andelen af kvindelige ledere, fralægger de sig således deres eget ansvar for at øge antallet af kvinder i ledelse. Jeg diskuterede, hvordan nogle bestemte samfundsstrukturelle forhold, som regeringen har skabt, har indflydelse på kvinders rolle i ledelse. Afslutningsvis diskuterede jeg forskellige tiltag og politikker, som regeringen og virksomhederne kunne benytte til at øge antallet af kvinder i ledelse.

8.1 Refleksion

I denne afhandling ønskede jeg at undersøge kvindens rolle i ledelse i Ligestillingsministeriets kampagne 'Lead the Future'. Jeg har iagttaget kampagnen igennem et bestemt blik som følge af min videnskabsteoretiske position, som arbejder ud fra, at den sociale virkelighed er en konstruktion. Mit analysestrategiske valg beroede på Niklas Luhmanns systemteori og iagttagelsesbegreb. At iagttage på anden orden er kontingent i forhold til det blik, der vælges. Det betyder, at det altid er muligt at iagttage på anden orden på en alternativ måde. Jeg har således formet et bestemt blik, som får omverdenen til at fremtræde på en bestemt måde. Mit valg af analysestrategi har derfor konsekvenser for, hvordan min analysegenstand emergerer, og for genstanden der iagttages, og det kunne derfor have været anderledes (Andersen, 1999: 152). Jeg er også opmærksom på, at mine anden ordens iagttagelser også er første ordens iagttagelser, hvilket betyder, at mine anden ordens iagttagelserne også har blinde pletter, som jeg ikke ser (Andersen, 1999: 110f). Mit valg af ledeforskellene markeret/umarkeret og system/omverden har været bestemmende for, hvordan den kvindelige studerende er blevet iagttaget i kampagnen (Andersen, 1999: 153). Havde jeg valgt en anden ledeforskel som eksempelvis kondensering/mening, havde mit blik været rettet imod at iagttage hvordan mening kondenseres om 'kvinden i ledelse'.

Afhandlingen har, igennem et systemteoretisk blik, haft Ligestillingsministeriets kampagne som iagttagelsespunkt, da jeg har valgt at problematisere kvindens rolle i ledelse, og dermed hvordan Ligestillingsministeriet som organisationssystem iagttager samt skaber dem selv som system og deres omverden i denne kampagne. Dette har nogle begrænsninger for, hvad jeg kan iagttage. Analysen er således afgrænset til kun at kunne sige noget om kvindens rolle i ledelse i nutiden og om denne kampagnes kommunikation.

Jeg kunne have valgt et andet analysestrategisk blik ved at iagttage selve begrebet 'kvinder i ledelse'. Her kunne jeg igennem en semantisk analyse have undersøgt hvilke semantiske meningsdannelser om 'kvinder i ledelse' der dannes for Ligestillingsministeriet (Andersen, 2014: 49f). Dette kunne have givet mig et blik for, hvordan meningen omkring 'kvinder i ledelse' har ændret sig over tid og dannet et begrebsreservoir for kommunikationen (Ibid.). En semantisk analyse kunne også have bidraget med en analyse af de historiske betingelser for paradoksernes tilblivelse i kommunikationen (Andersen, 1999: 146). Den semantiske analyse ville have krævet en større indsamling af dokumenter. Jeg kunne have valgt et andet iagttagelsespunkt, som kunne give mig mulighed for at benytte andre former for data som eksempelvis folketingsdebatter og lovsamlinger.

9 Kilde- og litteraturliste

9.1 Bøger

Andersen, N. Å. (1999): *Diskursive analysestrategier*. Frederiksberg Bogtrykkeri A/S.

Andersen, N. Å. (2001). *Beslutningens ubesluttelighed*. København.

Andersen, N. Å & Born, A. (2001): *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentlige ansatte*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, Danmark.

Andersen, N. Å: (2002) *Medarbejderen i kærlighedens tegn* i Sophie Ellgaard Larsen (red.) *Magt, Passion, Kommunikation*, Dafolo Forlag, Frederikshavn, Danmark.

Andersen, N., Å. (2007): *The self-infantilised adult and the management of personality*, Critical Discourse Studies, 4: 3, 331-352.

Andersen, N. Å. (2014): *Den semantiske analysestrategi og samtidsdiagnostik I: Systemteoretiske analyser: At anvende Luhmann*, red. G. Harste; M. Knudsen. Frederiksberg: Nyt fra samfundsvidenskaberne, 41-72.

Andersen, N. Å., & Pors, J. G (2017). *Niklas Luhmann*. Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Costea, B., Crump, N., Kostas, A. (2012): *Graduate Employability and the Principle of Potentiality: An Aspect of the Ethics of HRM*, Journal of business Ethics. Published online 2012

Esmark (2005): *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*

Foucault, M. (1978): *Security, territory, population, Chapter four*, i (red.): *The Foucault effect: Studies in Governmentality, with two lectures and an interview with Michel Foucault*, The University of Chicago Press, 1991, USA.

Foucault, M. (2008): *The birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978-1979*, London, Palgrave, 317-325.

Juelskjær, M., Knudsen, H., Pors, J.G. & Staunæs, D. (2011). *Ledelse af uddannelse: at lede det potentielle*. Samfundslitteratur, Frederiksberg

Kneer, G., & Nassehi, A. (1997): *Samfundsteori. Niklas Luhmann- Introduktion til teorien om sociale systemer*, Hans Reitzels forlag, Danmark.

Luhmann, N. (1993): *Barnet som medie for opdragelsen*, i John Cederstrøm, Lars Qvortrup og Jens Rasmussen (red.), *Læring, samtale, organisation. Luhmann og skolen*. København, 163-187.

Luhmann, N. (1993): *Observing Re-Entries*, Graduate Faculty Philosophy Journal, 485-498.

Luhmann, N. (1997): *Iagttagelse og paradoks – Essays om Autopoietiske systemer*, Gyldendal.

Luhmann, N. (2000): *Sociale systemer: Grundrids til almen teori*, København, Hans Reitzels Forlag A/S

Vallentin, Steen (2005): *Luhmann, metode, analysestrategi: Om systemteoriens møde med empirien*, i Nygaard, C.: *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 199-230

Villadsen, K. & Mik-Meyer, N. (2007): *Magtens former – sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren*, Hans Reitzels forlag.

Villadsen, K. (2013) *Michel Foucault I Klassisk og moderne samfundsteori*. Red. H. Andersen & L.B. Kaspersen, København, Hans Reitzel, 339-364.

Villadsen, K. (2015): *Governmentality: Foucaults concept for our modern political reasoning*, Routhledge.

9.2 Tidsskrifter

Andersen, N. Å. (2002). *Polyfone organisationer*. Nordiske Organisasjonsstudier (NOS), 4(2), 27-53.

Andersen, N. Å. & Born, A. W. (2005): *Kærlig Ledelse*, Nordisk Organisasjonsstudier, nr 3-4, 2005, årgang 7

Dean, M. (1995): *Governing the unemployed self in an active society*, Economy and Society, Volume 24, 1995, Issue 4.

Newheiser, D. (2016): *Foucault, Gary Becker and the Critique of Neoliberalism*, Theory, Culture & Society 2016, Vol. 33(5) 3–21

N. Rose & P. Miller (2010) *Political Power beyond the state: Problematics of government*, The British Journal of Sociology 2010

Oksala, J. (2013) *Foucault Studies*, No. 16, 32-53, September 2013: “Feminism and Neoliberal Governmentality”

Thyssen, O. (2000): *Luhmann og skriften*, MPP working Paper No. 2/2000, Department of Management, Politics and Philosophy, Frederiksberg.

Tække, J. (2008): *Medieret magt i organisationer*. Konferencepaper til Luhmann og makt: Samfunn, Organisasjon og Interaksjon. 4. Skandinavisk Luhmann Forum konference. 01. Desember Bergen, Norge

9.3 Officielle skrivelser

Erhvervsstyrelsen (2017): *Lov om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn*, Evalueringsrapport

Erhvervsstyrelsen (2018): *Den kønsmæssige sammensætning af ledelsen. Opfølgning på reglerne om måltal og politikker. Regnskabsåret 2017*.

Det nationale forskningscenter for velfærd (2013): *Øremærkning af barsel til fædre – et litteraturstudie*, Ligestillingsudvalget, bilag 92, København, 2013. Hentet fra: <https://www.ft.dk/samling/20121/almdele/niu/bilag/92/1276495.pdf>

Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (2016): *Et kønsopdelt arbejdsmarked – udviklingstræk, konsekvenser og forklaringer*, København, 2016.

Ligestillingsministeriet (2018): *Perspektiv- og handleplan 2018*, Minister for Ligestilling, Februar 2018, Udenrigsministeriet.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2017): *The Pursuit of Gender Equality*. Hentet fra: <http://www.oecd.org/publications/the-pursuit-of-gender-equality-9789264281318-en.htm>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018): *Education at glance 2018: OECD Indicators*. Hentet fra: <http://gpseducation.oecd.org/Content/EAGCountryNotes/DNK.pdf>

Oxford Research (2019): *Undersøgelse af effekterne af fædres brug af orlov*. Nation Bureau of Economic Research (2018): *Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark* Kleven, H. Landais, C. & Søgaaard, J. Nation Bureau of Economic Research, Working Paper No. 24219 January 2018

Statsministeriet (2016): *Regeringsgrundlag Marienborgaftalen 2016 - For et friere, rigere og mere*

trygt Danmark. Hentet fra: <https://www.regeringen.dk/regeringsgrundlag/>

9.4 Artikler

Beim, J., Kristiansen, C., Olsen, M.: (7. Marts 2017): *Status på ligestilling: Om 37 år har kvinder og mænd lige mange chefjob*, Politikken. Hentet fra:

<https://politiken.dk/oekonomi/dkoekonomi/art5861902/Om-37-%C3%A5r-har-kvinder-og-m%C3%A6nd-lige-mange-chefjob>

Moderne Ledelse, (16. Maj 2018): *Rollemodeller skal inspirere unge kvinder til at blive ledere*. [Annoncetillæg], Jyllandsposten. Hentet fra: <http://www.e-pages.dk/jpdiverse/1964/>

Hannestad, A. (18. Maj 2016): *Norge, Frankrig og Tyskland gør det – men Danmark vil ikke*. Politikken. Hentet fra:

https://politiken.dk/oekonomi/fokus_oekonomi/Koensopdelt_arbejdsmarked/art5622503/Norge-Frankrig-og-Tyskland-g%C3%B8r-det-men-Danmark-vil-ikke

Hyldtoft, V. & Laugesen, M. (23. November 2018): *Topchefer – flere kvindelige ledere er godt for omdømmet*. Berlingske. Hentet fra: <https://www.berlingske.dk/karriere/topchefer-flere-kvindelige-ledere-er-godt-for-omdoemmet>

Kristiansen C. & Klarskov, K., (24. April 2012): *S og SF er uenige om kvindevoter*, Politikken. Hentet fra: <https://politiken.dk/indland/politik/art5439896/S-og-SF-er-uenige-om-kvindevoter>

Olsen, N., & Jensen, J., (14. April 2018): *Neoliberalismen eksisterer I den grad og kan forstås på tre forskellige måder*, Debatindlæg, Informationen. Hentet fra: <https://www.information.dk/debat/2018/04/neoliberalismen-eksisterer-grad-kan-forstaas-paa-tre-forskellige-maader>

Rønning-Andersson, A. (9. februar 2018): *Ministre: Kvoter og tvang er ikke den rigtige vej at gå*. Medwatch. Hentet fra: <https://medwatch.dk/secure/article10251273.ece>

Ussing, J. (7. December 2015): *Kvindek voter lider nyt nederlag i EU*, Berlingske. Hentet fra: <https://www.berlingske.dk/oekonomi/kvindek voter-lider-nyt-nederlag-i-eu>

Wichmann, S. (27. Fberuar 2012): *Carlsberg indfører kvindek voter*. Berlingske. Hentet fra: <https://www.berlingske.dk/karriere/carlsberg-indfoerer-kvindek voter>

9.5 Hjemmesider

Dagens Dagsorden (10. Juni 2011): *Den politiske fremtid for kvoter*. Hentet fra: <https://dagensdagsorden.dk/den-politiske-fremtid-kvoter>

Danmarks Radio (26. August 2018): *Ligestillingsminister: For få kvindelige topledere i det offentlige*. Hentet fra: <https://www.dr.dk/nyheder/politik/ligestillingsminister-fa-kvindelige-topledere-i-det-offentlige>

Danmarks Statistik (5. Marts 2012.): *Milepæle i Ligestillingshistorien*. Hentet fra: <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2012/2012-03-05-milepaele-kvinder>

Danmarks Statistik (14. februar2019.): *Flere fuldfører en gymnasial uddannelse*. Hentet fra: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=28345>

Danmarks Statistik (14. december2018.): *Ligestilling i Danmark – Demokrati og ledelse*. Hentet fra: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/levetilkaar/ligestilling/ligestillingswebsite#0>

Danmarks Statistik (28. April 2017): *Danske fædre holder i gennemsnit under en måneds barsel*. Hentet fra: <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2017/2017-04-28-Danske-faedre-langt-fra-EU-kommissionen-forslag-om-fire-maaneders-barsel-til-maend>

Dansk Industri (10. Januar 2019): *Professor: Barsel knækker kvinders karriere*. Hentet fra:

<https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2018/12/nina-smith-topledelsen-skal-insistere-pa-flere-kvinder/>

Erhvervsstyrelsen (2019): *Samfundsansvar: Kvinder i ledelse*. Hentet fra:

<https://samfundsansvar.dk/kvinder-i-ledelse>

Institut for menneskerettigheder (2018): *Nul kvinder i bestyrelsen i halvdelen af Danmarks største virksomheder*. Hentet fra: <https://menneskeret.dk/nyheder/nul-kvinder-bestyrelsen-halvdelen-danmarks-stoerste-virksomheder>

Institut for Menneskerettigheder (2016): *Kvinder i ledelse: Analyse af lov om måltal og politik for det underrepræsenterede køn*. Hentet fra:

[https://menneskeret.dk/files/media/dokumenter/udgivelser/analyse - kvinder i ledelse.pdf](https://menneskeret.dk/files/media/dokumenter/udgivelser/analyse_-_kvinder_i_ledelse.pdf)

KVINFO (Køn, viden, information, forskning) (2018): *Viden om fædres barsel*. Hentet fra:

<https://kvinfo.dk/viden-om-faedres-barsel/>

Lead The Future (2018): *Lead the future – Lead the Future kampagnen har til formål at få flere kvindelige ledere. Bag aktionen står Ligestillingsministeren og The Danish Diversity Council*.

Hentet fra: <https://www.leadthefuture.dk/>

Retsinformationen (2012): *Forslag til lov om ændring af lov om ligestilling af mænd og kvinder*.

Hentet fra: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=143405>

Retsinformationen (2017): *Bekendtgørelse om lov til om ret til dagpenge ved barsel*

(Barselsorloven) Hentet fra: <https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=192005>

Udenrigsministeriet (2019): *Ligestilling*. Hentet fra: <http://um.dk/da/ligestilling/>

9.6 Bilag

Bilag 1: Pressemeddelelse d. 8. marts 2018:

Bilag 2: Artikel fra Berlingske: "Det ér muligt: GN Store Nord har 50 pct. kvinder i bestyrelsen"

Bilag 3: Artikel fra Berlingske: "Imerco har nu tre kvinder i bestyrelsen: Det var meget let at finde kvalificerede kvinder"