

DET NY MERINO # 67



INTERSEKTIONEL LEDELSE

En teori om interseksjonel ledelse med et situationelt,
dialektisk grundlag

JULIE ANINE NOESGAARD MARTS 2022

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Julie Anine Noesgaard

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Kommunikationsansvarlig hos Optiker Finn Ravn

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Cecilie Greve Jensen



Abstract

Based on the understanding of situational dialectical leadership (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2015) and the concept of intersectionality, this article develops an approach to intersectional leadership and discusses how to incorporate the approach as part of the leader's mindset.

The analysis clarified five primary discourses in leadership which formed the basis of an intertwined tripartition in leadership, namely organization, leader, and employee, which is visualized through the intersectional leadership flow model. Here it becomes clear how the elements influence and are influenced by each other. The intersectional leadership flow model is supported by the intersectional leadership diamond to become aware of the individual goals that arise in the organizations. The intersectional management diamond visualizes many different facets, which create an organization, a leader, or employee. A central element of the diamond is that yin and yang are centered in the middle and symbolize the dialectical understanding that is always present, the femininity and masculinity that lives in all of us simultaneously and becomes visibly different depending on the situation.

With Senge's five disciplines, I argue for how the leader should have a sincere desire to learn and use the thoughts of intersectional leadership. Therefore, the leader must have an ability to understand oneself and others on a higher level to exercise better management. This requires a lot from the leader in order to develop both oneself, employees, and the organization one is part of.

Intersectional leadership is a new way of thinking about leadership, where the leader sees the whole person behind the employee, understands the whole organization, and has a high self-awareness. Thus, the duality of femininity and masculinity is taken into account through yin and yang. Though it will not work in all situations it is, however, the ideal to aim for as a leader.

Indledning

Ledelse er et begreb, som er blevet konceptualiseret på en del forskellige måder gennem tiden. Der har været en række teorier, som har fokuseret på resultater, effektivitet og profit. På den anden side er der andre teorier, som udelukkende har fokuseret på menneskelige behov, fleksibilitet og motivationsfaktorer. Det ene er maskulint, det andet er feminint, hvis man ser på, hvordan værdierne kønsmærkes (Gezerna & D'Antonio 2013).

Men handler valget om det ene frem for det andet? Den situationelle dialektiske tankegang, som omfavner denne artikel, ville svare nej. Her kunne teorien om situationel dialektisk ledelse (SDL) være en løsning på at blande femininitet og maskulinitet i sin ledelse.

Men lederen kan ikke nøjes med at navigere efter nogle kønsmærkede værdier i sin ledelse. Lederen skal også kunne tage højde for sin egen og sine medarbejderes unikke personlighed, hvorfor begrebet intersektionalitet bliver aktuelt. Intersektionalitet er nemlig en teoretisk ramme til forståelse af, hvordan aspekter af en persons sociale og politiske identiteter kombineres for at skabe forskellige former for forståelser, privilegier og ulemper (Carastathis 2016).

Lederen skal gå fra at vælge enten feminitet eller maskulinitet i ledelse til at omfavne begge modsætninger samt andre parametre gennem begrebet intersektionalitet, hvilket underbygger en nye måde at tænke ledelse på. Denne artikel vil derfor med udgangspunkt i forståelsen i SDL og begrebet intersektionalitet udvikle en tilgang til *Intersektionel Ledelse*, hvilket fører mig videre til følgende problemformulering:

Hvordan kan man udvikle en tilgang til intersektionel ledelse, og hvordan får man tilgangen inkorporeret som en del af lederens mindset?

Ideen om Intersektionel Ledelse

Udgangspunkt i Feminin Ledelse

Idéen om intersektionel ledelse har sit udgangspunkt i tankegangen omkring *feminin ledelse*, som er tænkt som modvægten til *maskulint lederskab*:

Masculine Leadership Model				
Operating Style	Organizational Structure	Basic Objective	Problem-Solving Style	Key Characteristics
Competitive	Hierarchy	Winning	Rational	High Control Strategic Unemotional Analytical

Figur 1 Masculine Leadership Model jf. Marilyn Loden (1985: 26)

Andre teoretikere argumenterer også for en overvægt af maskuline værdier i ledelse. Stendevad (2016) kalder det en overvægt af yin-energi, og derfor er der brug for mere yang-energi (Stendevad 2016: 23). Chamorro-Premuzic (2019) arbejder ikke eksplicit med feminin ledelse, men argumenterer for, at der er for mange inkompetente mænd, som bliver ledere, hvilket skyldes, at mænd i højere grad lider af overselvtilid, narcissisme og psykopati (Chamorro-Premuzic 2019: 41-42). Feminin ledelse fungerer derfor som en modvægt til den maskuline dominans i ledelse og erhvervslivet, så flere kvinder kan identificere sig med det at være ledere og dermed sikre en højere grad af ligestilling (Loden 1985: 58-59).

Gerzema og D'Antonio (2013) argumenterer desuden for, at den ideelle, moderne leder vurderes feminin:

"[...] We want our leaders to be more intuitive, more understanding of others' feelings, and more able to assess various angles of a problem—or consequences of an action—before taking action" (Gerzema & D'Antonio 2013: 11-13).

Målet med feminin ledelse er derfor at trække femininitet ind i ledelse for at sikre en bedre ledelse for medarbejderne. Kirsten Stendevad (2016) præsenterer syv spilleregler til at gøre netop dette. Her

vil jeg fremhæve autencitet, der omfatter, at mennesker er forskellige ved at være en særlig personlighedstype fra en bestemt kultur med individuelle erfaringer (Stendevad 2016: 89). Samt totalitetsprincippet, som handler om helhedstænkning frem for kassetænkning (Stendevad 2016: 129), fordi intersektionel ledelse skal handle om at forstå alle aspekter af sig selv, sine medarbejdere og organisationen, man er en del af.

Jeg ser dog imidlertid en udfordring ved feminin ledelse. Da det dels er et ligestillingsprojekt, men også fokuserer på feminitet uden at tage højde for maskulinitet, fordi teorien på en eller anden måde antager, at maskuliniteten allerede er der.

Yvonne Due Billing (2004) forholder sig også kritisk til konceptet feminin ledelse ud fra et ligestillingsperspektiv, fordi man med opdelingen mellem maskuline og feminine værdier kønsmærker nogle egenskaber og derfor bibeholder kønsstereotyperne og lader dem regenerere sig selv (Billing 2004: 50-52). Herudover fremhæver hun, at kvinder ligesom mænd kan agere feminint såvel som maskulint, og at det i højere grad skal handle om den person, man er, når man taler om ledelse (Billing 2004: 54).

Derfor vil feminin ledelse ikke kunne stå alene, men nogle af tankerne herfra kan føres med ind i intersektionel ledelse.

Androgyn ledelse

Et ledelseskoncept, som argumenterer imod enten feminint eller maskulint lederskab og blander det, er *androgyn ledelse*, som Blake-Beard, Shapiro og Ingols (2020) præsenterer ifm. en analyse af lederskab under coronapandemien. Begrebet *androgyn* er defineret af LGBT+ Danmark som, når et "[...] køn omfatter både det mandlige og kvindelige, og dermed ligger et sted imellem de to" (LGBT+ Danmark 2014). Blake-Beard m.fl. argumenterer for, at nogle statsledere har et for stort fokus på maskuline værdier og overser de feminine værdier, og derfor kan androgyn lederskab hjælpe ledere til at anvende det samlede udvalg af værdier og opførsel i deres lederskab; altså både feminine og maskuline værdier (Blake-Beard m.fl. 2020: 607-608). Jeg forstår godt, at hensigten med teorien er, at man ikke skal fokusere på det ene frem for det andet. Men valget af begrebet androgyn fra kønsteorien er en misforstået definition, da det derimod placerer sig i midten mellem det feminine og maskuline, hvor jeg argumenterer for, at valgene skal være dynamiske i forhold til situationen og samtidig tage højde for andre parametre end maskulinitet og feminitet alene i ledelsen.

Mangfoldighedsledelse

Et ledelseskoncept, som tager højde for flere parametre ved enkeltstående individer, er *mangfoldighedsledelse*. Mangfoldighedsledelsen fokuserer på, hvordan man kan inkludere dem, som adskiller sig fra majoriteten og bruge deres differentiering som en ressource (Brandi & Hildebrandt 2003). Jeg argumenterer herimod for, at man både skal tage højde for majoriteten og minoriteten på samme tid, da alle vil være ressourcer på hver deres måde.

Herudover har mangfoldighedsledelse en tendens til at blive eksekveret med et fokus på én ting ad gangen. Dvs. at man kun fokuserer på køn, handicap, race eller alder hver for sig, når man eksekverer det, hvilket netop er det, som jeg vil bevæge mig væk fra. Intersektionel ledelse skal omfavne så mange dimensioner som muligt ift. den givne situation både for medarbejder, leder og organisation.

At man med mangfoldighedsledelse vil undgå at stereotypisere, kan efter min vurdering ikke undgås grundet den ubevidste bias, som altid er til stede. Derfor kan mangfoldighedsledelsen heller ikke omfavne alle de nuancer, jeg vurderer, der er behov for, hvilket underbygger nødvendigheden for udviklingen af intersektionel ledelse.

Ubevidst bias

”Unconscious biases [...] are social stereotypes about certain groups of people that individuals form outside their own conscious awareness” (Perez 2019: 46).

Stereotyper er en forsimplet begrebsliggørelse af en person med et bestemt tilhørsforhold til en given gruppe eller kultur (Kragh og Nørgaard 2016: 526). Alle mennesker stereotypiserer ubevidst, når det kommer til forståelse af mennesker, som hører til en anden kultur eller social gruppe end en selv (Friesenhahn 2014). Stereotypisering er således uundgåelig, når det kommer til forståelse af andre mennesker (Bolten 2012).

Med den ubevidste bias træffer man i givne situationer valg og beslutninger på baggrund af tidligere erfaringer og de uundgåelige stereotype forestillinger, som man selv er ubevidst om, at man har (Perex 2019: 48). Derfor eksisterer og skabes den ubevidste bias uden for ens egen kontrol, og dermed vil

den altid være til stede, hvilket netop modsiger tankegangen fra mangfoldighedsledelse om, at man ikke kan stereotypisere.

Situationel dialektisk ledelse

Dakwar m.fl. (2015) præsenterer *situationel dialektisk ledelse* (SDL), hvor udgangspunktet er, at man ikke skal forstå effektivitet og prioritet af produktionen som et modsætningsforhold til fokuset på menneskelige behov og motivationsfaktorer, men derimod skal man kunne navigere mellem dialektikkerne ift. den situation, man befinder sig i (Dakwar m.fl. 2015; 5).

Med udgangspunkt i Legos tidligere personaledirektør, Per Sørensen, argumenterer Dakwar m.fl. for, at man som leder ikke kan behandle sine medarbejdere ens, fordi de er forskellige, hvilket passer godt med den intersektionelle tankegang. Ved at skulle behandle alle forskelligt opstår der ifølge Per Sørensen (2009) 11 paradokser for dialektisk ledelse.

1. *Nærhed/afstand*
2. *Synlighed/tilbageholdenhed*
3. *Tillid/kontrol*
4. *Tolerance/principfasthed*
5. *Fokus på egne sager/vidsyn*
6. *Prioritering/fleksibilitet*
7. *Åbenhed/diskretion*
8. *Visionær/nede på jorden*
9. *Dialog/beslutsomhed*
10. *Dynamisk/eftertænksom*
11. *Selvsikker/ydmyg*

(Sørensen 2009; Dakwar m.fl. 2015; Smedegaard 2021)

Dakwar m.fl. argumenterer for, at mange ledere er dygtigst til at agere ud fra den ene modsætning, men for at kunne yde en bedre ledelse, skal de kunne bruge det dialektiske modsætningsforhold. Af den grund er det heller ikke muligt kun at tale om feminin ledelse eller maskulin ledelse, men herimod er det essentielt at kunne bringe begge sider i spil i sin ledelse. Det vil derfor heller ikke være en

løsning fast at placere sig på midten af to modsætningsforhold, hvilket den androgyn ledelse lægger op til (Dakwar m.fl. 2015: 7).

Men på trods af denne distinktion præsenterer Dakwar m.fl. ikke paradokset mellem femininitet og maskulinitet som en definerende faktor. Dette er på trods af, af SDL er inspireret af tankegangen omkring yin og yang, som dialektisk modsætningspar baseret på maskulinitet (yin) og femininitet (yang) (Dakwar m.fl. 2015: 6), ligesom Stendevad (2016) også lagde vægt på i sin teori om feminin ledelse. Maskulinitet og femininitet kan efter min vurdering ikke udelades, men skal herimod ses som en dualitet, der er en del af os alle og vores handlinger. Derfor bliver dette også en bærende faktor i intersektionel ledelse.

Fra intersektionalitet til ledelse

Intersektionalitet er en teoretisk ramme til forståelse af, hvordan aspekter af en persons sociale og politiske identiteter kombineres for at skabe forskellige former for forståelser, privilegier og ulemper. (Carastathis 2016).

I anvendelsen af begrebet i denne artikel kan det defineres som alle de individuelle parametre, som er med til at skabe et menneskes personlighed og en organisations kultur. Der er en nærmest uendelig række af parametre, som er med til at definere et menneske, som man bør tage højde for i ledelse. Dette kan også forklare Hydes (2014) argumentation om, at mænd og kvinder på mange områder er mere ens, end man tror, fordi den måde, man handler på, er defineret af andre parametre end ens køn (Hyde 2014: 392). Mennesker er i virkeligheden ikke *enten-eller*, men derimod *både-og*.

Dette underbygger også argumentationen om, at femininitet og maskulinitet er iboende i os alle – uanset køn. Det bør der derfor også tages højde for i ledelse sammen med de intersektionelle parametre, som er med til at skabe den, man selv er som leder, hvad medarbejderen forventer af sin leder og arbejdsplads, og hvordan organisationen, man er en del af, er bygget op.

Udviklingen af *intersektionel ledelse* sker på baggrund af ovenstående teoretiske grundlag og en evidensbaseret diskursanalyse af ledelse i praksis anno 2021. Dermed bliver det også en tidsaktuel tilgang til ledelse.

En situationel dialektisk ramme

Som videnskabssteoretisk ramme for denne artikel anvender jeg *situationel dialektisk videnskabsteori* (SDV), som bygger på ni antagelser, hvor den første og den sidste antagelse udgør rammen for hele tilgangen (Dakwar Rosfeldt & Smedegaard 2017). Titlen på teorien indikerer, at tankegangen består af to nøglebegreber; *situationel* og *dialektisk*. Den situationelle del tager højde for, at antagelserne i teorien er dynamiske ift. situationen (Dakwar m.fl. 2017: 3). Dynamikken i teorien ses i den dialektiske del, som indikerer, at antagelserne i teorien opererer med dialektiske modsætninger, hvor man ikke ser modsætningerne som enten-eller, men herimod som både-og, og situationen determinerer, hvor på kontinuummet, man befinder sig (ibid.).

Den niende og sidste antagelse sætter udgangspunktet for den samlede teori; at den netop er *multiperspektivisk*, fordi ”en multiperspektivisk tilgang gør det muligt for os at kunne studere både dele og helhed og alt midt mellem” (Dakwar m.fl. 2017: 33).

Antagelse 1 foreligger, at *teori og praksis fordrer hinanden*. Teoretisk forskning vigtig, men hvis teorien ikke fungerer i praksis, har den ikke en værdi (Dakwar m.fl. 2017: 5). I denne artikel bliver praksiseksempler fra ledere fra ”den virkelige verden” udgangspunktet for udviklingen af intersektionel ledelse. Samtidig har teori været med til at påvirke de spørgsmål, jeg stillede under interviewene for at se, om min teori passede med ledernes oplevelser i praksis.

Jeg inddrager også antagelse 8, *tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side* (Dakwar m.fl. 2017: 30). Her er det en præmis, at man ikke kan kontrollere verden, fordi verden ikke står stille. Dette kan forbindes med antagelse 7's udgangspunkt om, at *dialektiske modsætninger ikke har noget slutpunkt* (Dakwar m.fl. 2017: 28). Det vil ikke være muligt for mig at bidrage med et slutpunkt, hvor jeg præsenterer *teorien* til den bedste ledelse, og så løses alle problemer med ledelse, når alle ledere har læst denne artikel, fordi verden er foranderlig. Jeg bestræber mig på at præsentere mit bedste bud på en teori til intersektionel ledelse ud fra den viden og data, som er mit udgangspunkt i denne artikel, og dermed forsøge at præge ledere og ledelseskonsulenter i en given retning. Men hvorvidt de vil kunne anvende teorien i praksis, kan jeg kun have formodninger om og ikke nogen konkret viden om, fordi der netop vil være så mange komplekse faktorer, der har betydning for netop dette grundet graden af uforudsigelighed.

Eftersom ting kan udvikle sig over tid, har tiden også en vigtig betydning for denne artikel og gør antagelse 4 om, at *fortid, nutid og fremtid hænger sammen*, relevant at inddrage. Her er den essentielle pointe, at mennesker forstår fortiden i nuet og påvirker fremtiden i nuet med den forståelse af fortiden, som nuet giver (Mead 1932, Stacey 2011; Dakwar m.fl. 2017: 17). I denne artikel skal dette både forstås ift. udvikling i ledelse, men også ift. køn, da forståelsen af køn gennem tiden har betydning for, hvordan man forstår ledelse i dag, da det før i tiden har været kønsmærket som maskulint, men også hvordan man har forstået køn socialt set gennem tiden, hvilket også kan være grunden til, at man f.eks. stadig ser færre kvinder end mænd i ledelse (Jeppesen 2019).

Det betyder, at når køn er en faktor, der er til stede, så vil den også påvirke ledelse, og ledelse vil med tiden påvirke synet på køn. På den måde inddrages antagelse 3 om, at *Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden* (Dakwar m.fl. 2017: 13).

Den metodiske tilblivelse af intersektionel ledelse

Tilblivelsen af *intersektionel ledelse* er baseret på otte semistrukturerede interviews med ledere fra ”den virkelige verden” samt dokumenter, der inkluderer nuancer fra ledere, som jeg ikke har haft interviewadgang til.

De semistrukturerede interviews, hvor samtalen tager udgangspunkt i en på forhånd udarbejdet interviewguide med spørgsmål, skal give et indblik i lederens værdier, definition af en dygtig leder, køn i ledelse og forholdet til work-life-balance (Brinkmann & Tanggaard 2020: 44).

Da jeg har udvalgt ledere til mine interviews, har jeg haft fokus på, at jeg havde en lige fordeling af mandlige og kvindelige ledere for at kunne få et indtryk af, hvordan maskulinitet og femininitet kommer til udtryk socialt gennem det biologiske køn. Herudover har jeg haft fokus på at vælge ledere på forskellige ledelsesniveauer i forskellige organisationer, hvorunder jeg har haft fokus på at have en blanding mellem offentlige og private organisationer også. Jeg argumenterer for, at datasættet udgør et validt grundlag for analysen og udviklingen af intersektionel ledelse, idet variationen af forskellige ledertyper repræsenteres og dermed sætter eksempel for en generel tendens i ledelse:

- Interviewperson 1 (mand): teamleder i international forretningskæde i Danmark med svenske rødder (omtales I1),
- Interviewperson 2 (kvinde): leder for kommunal aflastningsinstitution for børn med vidtgående fysiske og psykiske vanskeligheder (omtales I2),
- Interviewperson 3 (mand): Mellemlider i et dansk beredskab (Omtales I3),
- Interviewperson 4 (kvinde): Vicedirektør i en af Danmarks største it- og softwarevirksomheder (omtales I4),
- Interviewperson 5 (mand): Nordisk salgsdirektør i amerikansk softwarevirksomhed (omtales I5),
- Interviewperson 6 (mand): Adm. Direktør i stort entreprenørfirma inden for isoleringsteknik og energirenovering (omtales I6),
- Interviewperson 7 (kvinde): Institutleder på et dansk universitet (omtales I7) og
- Interviewperson 8 (kvinde): HR-Direktør i international detailkæde i Danmark med tyske rødder (omtales I8).

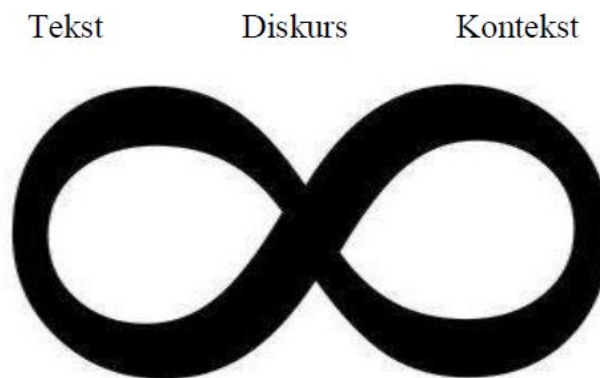
Herudover vælger jeg at inddrage fire artikler til at underbygge elementer fra mine interviews eller for at bidrage med yderligere nuancer, som interviewene ikke viste i sig selv:

- En undersøgelse af statslederens håndtering af coronavirussen, der fremhæver, at de kvindelige statsledere har klaret sig bedre end de mandlige (Henley 2020).
- Et interview med Mette Frederiksen, statsminister i Danmark, som omhandler hendes egen forståelse af sit lederskab (Ellemann-Jensen 2020).
- En artikel om den administrerende direktør, Caroline Farberger, fra Sverige, som har gennemgået et kønsskifte fra mand til kvinde. Derfor har hun prøvet at være direktør som mand og kvinde (Jørgensen 2021).
- En artikel, som er baseret på en podcast med Marianne Dahl, der er direktør for Microsoft i Vesteuropa. I artiklen og podcasten fortæller hun om, hvilke værdier hun prioriterer i sin ledelse og har erfaring for, at der virker (Steensgaard 2021).

En situationel dialektisk diskursanalyse af ledelse i praksis

For at få et indblik i, hvordan ledelse udøves i praksis, vælger jeg at lave en *Situationel Dialektisk Diskursanalyse* (SDD) af mine data.

Modsat Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse (1992), hvor forståelsen er, at tekster former og formes af den sociale og diskursive praksis, men stadig illustreres med en kasseopdeling af praksisserne (Fairclough 1992: 73), argumenterer Dakwar m.fl. for at præsentere elementerne fra deres diskursanalyse, tekst, diskurs og kontekst i en uendelig flow-model, fordi delene i fællesskab udgør en helhed jf. antagelse 2 i SDV (Dakwar m.fl. 2018: 5-6).



Figur 2 SDDs uendelige flow-model (Dakwar m.fl. 2018)

Gennem analysen fokuserer jeg på følgende diskurspunkter: *diskurs som systeminstantiering*, *diskurs som dialektisk lingvistik* og *diskurs som overtalelse*, som hver især tilbyder forskellige teorier til at analysere tekst, kontekst og diskurs, hvilket er muliggjort af den multiperspektiviske tankegang i teorien.

Under *diskurs som systeminstantiering* trækkes der på socialesemiotikken, som beskriver tegnudveksling i bestemte kontekster (Dakwar m.fl. 2018: 19). Helt konkret anvender jeg teorien, *evaluering i sproget*, som hører under den interpersonelle metafunktion og omhandler, hvordan afsenderen har farvet sit budskab (Andersen & Smedegaard 2005: 245). Jeg bruger evalueringsteorien til at vurdere, hvilken betydning data tillægger køn og særligt ledelse. Sådan kan det tydeliggøres, hvordan den sociale kontekst omkring praksissen “god ledelse” forstås af ledere selv. Herudover

bliver der gennem evalueringsanalysen også tydeliggjort, hvad lederne ser som normalt og unormalt for deres ledelse, men også i deres forståelse af køn.

Under *diskurs som dialektisk lingvistik* inddrager jeg bl.a. *kernemodsætningsmodellen*, der skelner mellem ni forskellige kernemodsætninger, som eksisterer i social praksis (Bang & Døør 2007: 67). Her fremhæver jeg punkterne “køn” og “autoritet” som relevante for netop denne artikels problemstilling. De bruges til at vise, hvordan forskelligheder præsenteres som modsætninger og dermed er med til at danne en bestemt diskurs omkring køn og ledelse i et samspil.

Jeg inddrager også *logikdeiksis*, som fokuserer på samtalens eller tekstens logiske funktioner (Bang & Døør 2007: 165). På den måde indikerer logikdeiksis principper, regler, love og meninger, som individerne i samtalen underlægges eller ser som accepterede i en social sammenhæng (Bang & Døør 2007: 118). Jeg kobler logikdeiksis sammen med Bang og Døørs skelnen mellem *biologikker*, som består af vores kropslige processer og relationer, *sociologikker*, som omfavner den sociale interaktion, og *ideologikker*, som omfatter vores mentale og åndelige dimensioner og ambitioner, da de har en betydning for, hvad der anses som normalt eller accepteret i kommunikationssituationen (Bang & Døør 2007: 52).

Sidst fra den dialektiske lingvistik anvender jeg Anna Vibeke Lindøs (2002) begreb, *den indre stemme*, som er tredje parter i vores personlighed, som er skabt af samfundets og kulturens normer, regler og logikker i os via opdragelse og indlæring (Lindø 2002: 18-19).

Under *diskurs som overtalelse* fokuserer jeg på *argumenttyper* og *appelformer* fra *retorikken*. Jørgensen og Onsberg (1999) argumenterer for, at belægget kan komme forskellige steder fra og stedet vil fremgå af hjemlen. Når man undersøger hjemlen således, får man et indblik i argumenttypen (Jørgensen og Onsberg 1999: 47 ff.; Dakwar m.fl. 2018: 34). Eftersom hjemlen ofte udgør den logiske begrundelse for en påstand, ligger teorien godt i forlængelse af logikdeiksisanalysen. Der skelnes mellem syv argumenttyper; tegn- eller symptomargumenter, årsagsargumenter, klassifikationsargument, generaliseringsargumenter, sammenligningsargumenter, autoritetsargumenter og motivationsargumenter (Jørgensen og Onsberg 1999: 47 ff.; Dakwar m.fl. 2018: 34-35).

Argumenttyperne kan ofte kobles sammen med *appelformerne*, *logos*, *etos* og *patos*, da disse kan anvendes til at vække en speciel følelse ved modtageren i argumenterne (Hansen 2014: 278-280).

Der er fem primære diskurser, som kommer til udtryk i mine data, hvilke jeg vil bruge som grundlag for strukturen i min præsentation af analysen. Diskurserne er:

- ”Kvinder kan noget andet end mænd, det er naturligt”, som danner udgangspunktet for en stadig forskel i forståelsen af køn,
- ”Den gode leder er både ambitiøs og empatisk”, som bygger på lederens forståelse af en god leder,
- ”Hvad kan I tilbyde mig?”, som danner grundlag for en forståelse af kravene til leder og organisation fra yngre medarbejdere, også kaldet generation z,
- ”Det er svært for vores amerikanske hovedkontor at sluge...”, som repræsenterer landekulturens betydning for organisationen og lederen,
- ”Sådan er det i den her branche”, som repræsenterer branchens betydning for, hvordan ledelse eksekveres, samt hvordan medarbejderstaben sammensættes.

”Kvinder kan noget andet end mænd, det er naturligt”

Et overordnet fællestræk for syv af de otte ledere, som jeg har interviewet, er, at kønnet på en leder ifølge dem ikke har en betydning, men at det derimod er lederens unikke personlighed, erfaringer og kompetencer, som determinerer, hvorvidt man er en god leder.

I5 siger f.eks., at kønslig forskel er ligesom en generel forskellighed på alle. Dette går igen i forskellige variationer ved syv ud af otte ledere og bliver et udtryk for en ideologik om, hvordan man skal forstå mennesker, fordi ideologikken ikke tager højde for den betydning, kønnet får gennem sociologikkerne i konteksten. Dette kommer dog til udtryk gennem sproget, når man kom dybere ind i snakken med lederne.

I4 er den eneste leder, der eksplicit udtrykker, at hun mener, at der er en forskel på mandlige og kvindelige ledere. Hun siger, at kvinder bringer ”nogle andre ting i spil” i ledelse, fordi de både er ”resultatorienterede”, men også ”mere empatiske, omfavnende og inkluderende”. Hun anvender flere generaliseringsargumenter i samtalen ift. forskelle på mænd og kvinder, og af den grund argumenterer

jeg for, at I4 skaber stereotypiseringer af hhv. mænd og kvinder med udgangspunkt i de værdier, som ifølge Gezerma og D'Antonio (2013) kan karakteriseres som maskuline og feminine. De samme stereotypiseringer udtrykkes også ved, at hun sammenkobler sociologikker og ideologikker med biologikker:

"[...] det er jo der, kvinder kommer meget bedre i spil, for det er vores natur, det her med at omfavne andre, forstå andre. Empati er måske bare fra naturens side lidt mere veludviklet [...] og det er nogen af de der ting, vi bare besidder i forhold til vores gener" (I4 – min fremhævning)

Med den logikdeiktiske markering af "for", skabes der et årsagsargument, hvor der trækkes på appelformen, logos, med koblingen af kvinders sociale egenskaber til naturen og dermed biologien. På den måde understreges I4's forståelse af, hvor normale de sociale egenskaber ifm. empati er for kvinder. Evnerne hos kvinder evalueres som "lidt mere veludviklet", hvilket gennem farvningen af sproget sker i en indirekte sammenligning med mænd. I4 anvender de personlige pronominer "vi" og "vores", hvor jeg argumenterer for, at dette også inkluderer mig som interviewer, fordi der refereres til en indforståethed, som I4 gennem sin indre stemme går ud fra, at jeg forstår, fordi jeg også er kvinde.

Den samme indforståethed trækker I2 på, når hun taler om, hvordan kvinder er. I2 bruger flere gange vendingen "vi kvinder" og refererer ofte til "vi", når hun taler om kvinder på et overordnet plan.

Selvom I2 i begyndelsen af interviewet siger, at en god leder kommer an på personligheden og ikke kønnet, evaluerer hun senere kvinder som værende bedre til at være "åbne" og "stå til rådighed", når nogen har brug for hjælp, hvilket er en evaluering af kvinders kompetencer. I samme sammenhæng anvender hun ordet "pigeting", hvormed hun henter den mulige begrundelse for sit udsagn i den indre stemme, fordi det eksemplificerer, hvad man kan fokusere på, når piger skal opdrages, og derfor er det "normalt" for I2, at kvinder er hjælpsomme og opmærksomme på andre. Både I4 og I2's forståelse af kvinder ift. mænd stemmer overens med de værdier, som Gezerma og D'Antonio (2013) kategoriserer som feminine, hvorfor jeg argumenterer for, at deres udsagn eksemplificerer en generel tendens i samfundet og dermed diskursen om, at der er forskel på kønnene.

I år 2017 udgjorde kvinder 24 % af alle lederposter i Danmark, hvorimod de kun udgjorde 19 % i år 2010 (Jeppesen 2019). Fordi udviklingen er gået langsomt over de syv år, antager jeg, at der i dag

også er et undertal af kvinder i ledelse. Denne forskel er en del af konteksten for interviewene, og dermed påvirker det også det, som interviewpersonerne snakker om.

I2 italesætter f.eks., at kvinder i ledelse er et tema, der ”bliver talt meget om i øjeblikket”, og kommer også med et bud på, hvorfor det kan være svært at forene kvinder med ledelse. Hun beskriver kvinder som bløde, hvilket hun anser som mindre foreneligt med ledelse, som socialt ses maskulint og dermed bliver hinandens kernemodsætninger. Dette kan også være et eksempel på en grund til, hvorfor der ikke er flere kvinder i ledelse jf. statistikkerne.

Forståelsen af ledelse som maskulint og noget, der primært tillægges mænd, udtrykker I6 desuden ubevidst, da vi taler om alle de andre interviewpersoner, og jeg fortæller, at jeg har interviewet vicedirektøren i en af de største softwarevirksomheder i Danmark uden at nævne kønnet eller navnet på lederen:

”[...] *det er ham fra* (softwarevirksomheden), *der kommer tættest på*, [...].” (I6)

Med valget af det personlige pronomen ”ham” kategoriserer I6 ubevidst vicedirektøren til at være en mand uden at vide, at vicedirektøren, I4, faktisk er en kvinde. Dette eksemplificerer en ubevidst stereotypisering, som efter min vurdering har sin rod i den sociale kønsmærkning af ledelse som maskulint og dermed forventningen om, at ledere oftest er mænd.

Dette har også betydning for CEO'en fra ICA Forsikring i Sverige, Caroline Farberger. Hun har indtil 2018 heddet Carl og været en mand, hvorefter hun gennemgik et kønsskifte, så hun i dag er en kvinde. Hun har derfor både været direktør som mand og som kvinde, og kan derfor både forstå ledelse fra et mandligt og kvindeligt perspektiv (Jørgensen 2021).

Hun argumenterer f.eks. for, at mænd ikke er bevidste om deres privilegier, fordi de altid har haft et fortrin i ledelse, hvilket konteksten også indikerer. Hun skaber på samme måde som de øvrige ledere en kernemodsætningsforståelse mellem kønnene, som hun ikke troede, eksisterede, da hun var mand, men først er blevet tydelig, efter hun er blevet kvinde; altså trådte ind i sin egen kønslige kernemodsætning (ibid.).

Lederne har tillige en tendens til at tale om naturlighed ifm. køn. I4 refererer til ting, der er naturlige for kvinder seks gange i interviewet. F.eks. refererer hun til, at det er en del af ”kvinders natur” at

være ”strukturerede” og ”få en del for hånden af”, hvilket hun kalder ”multitasking”. Med italesættelsen af kvinders natur evalueres der på, hvad der er normalt.

Naturlighed har også en betydning, når jeg taler om barsel med lederne. Ifølge Danmarks Statistik tager kvinder 89,6 % af barslen, og mænd tager 10,4 % (Kristensen 2020). Denne store forskel mellem kønnene eksisterer på trods af, at næsten alle mine interviewpersoner evaluerer forældreskabet som noget positivt for både leder og medarbejdere uanset køn, da det gør dem mere ”tålmodige”, bedre til ”at sætte sig i andres sted” og ”prioritere deres tid” (I1, I2, I3, I5, I6, I7, I8). Dog evaluerer I6 det stadig som mere ”naturligt” for kvinder at tage barsel, da vi taler om barsel for mænd.

Denne forståelse bekræfter I2 lidt anderledes, da hun forklarer sit forhold mellem børn, hjem og karriere som kvinde. Her evaluerer hun sig selv som ”forkælet” og ”privilegeret”, fordi hendes mand har hjulpet med hjem og børn. Med dette ordvalg udtrykker I2 en forståelse af, at det er noget ekstraordinært, og dermed siger hun også, at det ikke er normalt. Det, argumenterer jeg for, også kan kobles med den indre stemme om, at kvinder passer hjemmet, hvilket for hende gør det ekstraordinært.

Naturligheden går igen i I3’s fortælling om sin kones graviditet, fordi det for ham var uforståeligt. I3 evaluerer først det at blive forælder som noget ”skabende”, hvorefter han eksplicit understreger, at dette også gælder for en mand, hvormed han indirekte siger, at det ikke nødvendigvis er det for en mand. Herefter evaluerer han graviditet som noget ”abstrakt” for mænd, hvorledes han indirekte udtrykker, at den biologiske forskel på mænd og kvinder, som ikke kan udelades, bliver en faktor for den sociale forståelse og dermed øger forskellen på kønnene socialt. Dette hænger derfor sammen med naturligheden, som tillægges kønnene, og kan være en forklaring på, at I6 og I2 evaluerer barsel for mænd som mindre naturligt end for kvinder.

Et tredje punkt, som italesættes af I2 og I7, er ledernetværk kun for kvinder, hvor der er to modsatte forståelser. Dette er en fortælling, som også determineres af konteksten af, at der opstår flere professionelle netværk kun for kvinder i Danmark (Okkels 2013). Derfor kan kvindelige ledere i kvindenetværk opleve en højere grad af forståelse fra andre kvinder, hvilket I7 bekræfter. Herimod forholder I2 sig kritisk til kvindenetværk, fordi det også siger, at ”kvinder kan noget, som mænd ikke kan”. Det evalueres som forkert og negativt af I2. Men på trods af I2’s opfattelse, opstår der til

stadighed flere professionelle kvindenetværk, hvilket jeg anser som en bekræftelse af, at diskursen om, at der er stadig forskel på kønnene, eksisterer.

Ovenstående analyse viser, at når lederne taler om køn, er der en overvægt af generaliserings- og sammenligningsargumenter. Generaliseringen forbindes med, hvad der er ”naturligt” for kønnet, hvilket betyder, at den biologiske forskel på mænd og kvinder determinerer den sociale forståelse af kønnene. Herudover stereotypiseres der også ubevidst, hvilket I6 kommer til i sit interview, og Caroline Farberger erkender, at hun selv er kommet til, inden hun skiftede køn til kvinde. Sammenligningsargumenterne udtrykkes ved, hvordan det ene køn er, sådan er det andet ikke, hvorfor Bang og Døørs (2007) kernemodsætningsforståelse kommer stærkt til udtryk, fordi kønnene forstås som enten-eller. Herudover er det min vurdering, at konteksten med, at der er et undertal af kvinder i ledelse, og at kvinder tager den største del af barslen, er med til at forstærke forskellen på kønnene. Desuden er den stadige forskel mellem kønnene med til at begrunde behovet for, at der også opstår ledernetværk kun for kvinder, fordi gruppesammensætningen er med til at skabe trygge rammer til at udtrykke sine usikkerheder for kvinderne.

Kønnet har altså stadig betydning – både i ledelse, men også i andre sammenhænge. Så længe køn er en faktor, der er til stede, så vil den også påvirke ledelse, ligesom ledelse påvirker synet på køn. Derfor lægger denne diskurs sig i tråd med SDV’s antagelse 3 om *forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden*.

”Den gode leder er både ambitiøs og empatisk”

Gennem min data opstår der også en diskurs omkring, hvordan man er en god leder, hvilket jeg har spurgt mine interviewpersoner direkte om.

Der er en tendens til, at de værdier, som kategoriseres som hhv. feminine og maskuline jf. Gerzema og D’Antonio (2013) prioriteres i en kombination, fordi værdierne i syntese giver den bedste ledelse i situationen. Dette er også den konklusion Blake-Beard m.fl. (2020) fremhæver i deres analyse af statsledernes håndtering af corona. De ledere, som ifølge dem har klaret det bedst, er dem som kunne tage beslutninger i kritiske situationer, maskulint, og samtidig kommunikere det med empati og forståelse for betydningen af beslutningen for andre, feminint. Dog argumenteres der for i en anden undersøgelse, at de kvindelige statsledere klarer coronasituationen bedre, fordi de umiddelbart har

prioriteret menneskeliv og lukket samfundene hurtigere ned, hvorimod de mandlige statsledere har prioriteret økonomien, været langsommere til at lukke samfundene ned og derfor mistet flere menneskeliv pga. corona (Henley 2020). Dette underbygger behovet for at navigere efter situationen som leder, men at ens personlighed er med til at determinere, hvad man som leder vurderer, er mest hensigtsmæssigt i situationen, og dermed kommer intersektionaliteten i spil. Derfor handler det om at finde den rette balance i sin ledelse.

Da jeg beder lederne om at karakterisere en god leder vurderer de alle ”empati”, ”at lytte til sine medarbejdere” og ”at være involveret med sine medarbejdere” som vigtige kvaliteter. I1 og I8 siger, at dette fører til ”engagement ved medarbejderne”, og de ”performer bedre”. Der opleves derfor en positiv effekt på medarbejderne ifølge lederne, hvilket jeg vurderer hænger sammen med, at det også er værdier, som medarbejderne efterspørger ved en god leder (Gerzema & D'Antonio 2017).

Men interviewpersonerne evaluerer på forskellig vis også den gode leder som ”ambitiøs”, ”målrettet” og ”strategisk”, hvilke er maskuline værdier. Dette gælder også for Danmarks statsminister, Mette Frederiksen, som evaluerer sig selv som ”tydelig”, så der ikke opstår ”tvivl om hendes lederskab” (Ellemann-Jensen 2020).

Gennem det inddragede interview med Mette Frederiksen, er der en tendens til, at hun overvejende tilføjer de maskuline værdier i sin ledelse størst betydning. Det betyder, at der ikke er sammenhæng mellem hendes køn som kvinde, og det, hun synes, er vigtigt i ledelse. Derfor kan det diskuteres, hvorvidt Mette Frederiksen ubevidst har tilpasset sig den sociale ramme for ledelse, der er maskulin, altså sociologik, og dermed bliver de maskuline værdier en del af hendes ideologikker for god ledelse. Modsat kan værdierne også være en del af hendes personlighed, hvorfor det ikke alene handler om køn, men også om alle de andre faktorer, som præger Mette Frederiksens personlighed, hvilket ligger i tråd med den intersektionelle forståelse.

Lederne forstår det at være ”ambitiøs”, ”målrettet” og ”strategisk” (maskulinitet) som en modsætning til ”empati”, ”at lytte til sine medarbejdere” og ”at være involveret med sine medarbejdere” (femininitet). På den måde skabes der et dialektisk modsætningsforhold, som lederne skal kunne navigere i, hvilket interviewpersonerne også selv udtrykker bevidsthed om. I3 forklarer det således:

”[...] en god leder [...] kan navigere i de strategiske målsætninger, vision og mission for den organisation, man er sat ind for, men samtidig også husker, at der er mennesker bag de opgaver, der udføres” (I3 – min fremhævning).

I3 lægger vægt på to årsager til de modsatrettede værdier i ledelse; ”organisation” og ”mennesker”. Dette istemmer I1 sig også, da han beskriver værdierne, som virksomheden, han er ansat i, er bygget på; nemlig ”business” og ”people”. Organisationen eller virksomheden har nogle forventninger til, at lederen følger organisationens strategiske mål, fordi det er et uundgåeligt faktum i det at drive en organisation eller virksomhed. Men medarbejderne er vigtige led til at nå målene, og de stiller også krav til lederen ift. deres egne unikke og private behov f.eks. for at kunne skabe work-life-balance for dem selv. Lederen skal derfor kunne navigere mellem organisationens mål og medarbejdernes behov for at kunne lykkes. Det betyder også, at det kan være problematisk at fokusere for meget på den ene ting frem for det andet, hvilket interviewpersonerne også erklærer sig enige i. Derfor er der en generel forståelse af, at man skal udøve en balance mellem organisation og medarbejder, fordi det også giver de bedste effekter. Men hvordan man præcist gør det, er determineret af situationen, og hvordan lederen selv er som person. I8 er f.eks. bevidst om, at både organisation og medarbejdere er vigtige faktorer for at nå nogle mål for en selv som leder, men også organisationen. For hende som person fokuserer hun på menneskerne og deres trivsel før målene, fordi så opfyldes målene automatisk herefter i hendes verden. Denne forståelse er modsætning til Mette Frederiksens fokus i sin ledelse, som primært er målorienteret. Men fælles for dem er, at det handler om forene organisation og medarbejdere.

God ledelse handler ifølge I6 også om at uddelegere og give medarbejdere medansvar for målene i organisationen. Microsoft-direktør i Vesteuropa, Marianne Dahl, er gået fra selv at være bange for ikke at vide nok til at bruge medarbejdernes specialistviden aktivt ved at give dem de beslutningskompetencer, som ifølge hende bør ligge ved dem (Steensgaard 2021: 00:07:42-00:08:00). På den måde tydeliggøres det også, at lederen faktisk er afhængig af medarbejderen, og der kan ligeledes argumenteres for, at lederen bliver dygtigere og bedre kan nå organisationens mål ved at kende sine medarbejders styrker og svagheder og bruge dem som en ressource. Dette hænger sammen med I6’s erkendelse af, at ikke to personer er ens, og at alle har forskellige styrker og svagheder.

Mennesker skal ikke kun forstås som deres køn, men også som en særlig personlighedstype fra en bestemt kultur med individuelle erfaringer, hvilket er tanken bag intersektionalitet. Men dette har også en betydning for lederne selv. I8 evaluerer en god leder som ”autentisk” og ”oprigtig” uden en skarp opdeling mellem, hvem man er på arbejde og privat. Derfor er det centralt, at lederen har en selvbevidsthed, som de aktivt kan bringe i spil i sin ledelse for også at få organisation og medarbejdere til at spille sammen på tværs.

Derfor handler god ledelse om både at være ambitiøs og empatisk på samme tid og have evnen til at kunne finde den rette balance mellem disse kernemodsætninger i situationen. Lederens personlighed er desuden afgørende for, hvordan ledelsen praktiseres. Derfor kræves der en stor selvbevidsthed af lederen, så lederen er bevidst om, hvorfor personen handler sådan, og hvad deres hensigter er.

”Hvad kan I tilbyde mig?”

Blandt mine interviewpersoner udtrykkes der også en forskel på, hvad nyere generationer efterspørger fra deres leder og fra deres arbejdsplads, hvilket udfordrer de traditionelle forståelser af ledelse og sætter yderligere krav til lederens kompetencer og tilstedeværelse.

Mie Sørensen Wittrup (2020) præsenterer en række værdier med udgangspunkt i Hodges’ (2007) værdirealiseringsperspektiv, som *generation z*¹ forbindes med, og disse er: 1) Feedback, anerkendelse og likes, 2) udfordrings- og udviklingsøgende, 3) ’hvad kan I tilbyde mig?’, 4) en mig-mig-mig-generation versus en vi-vi-vi-generation og 5) krav til arbejdet og lederen (Wittrup 2020: 14-17).

I5 fortæller, at de i hans virksomhed skal ”blive bedre” til at omfavne work-life-balance, fordi det er et ”krav”, ”de yngre” og ”de nye generationer” stiller. På den måde går I5 ind i den tredje værdi for generation z, hvor generation z forventer, at det er virksomheden, der skal skabe rammerne for en attraktiv arbejdsplads for dem (Wittrup 2020: 14). Dette ligger også i tråd med de krav, der opstår. Ifølge Wittrup opstår kravene, fordi generation ikke adskiller arbejde og privatliv, og af den grund forventer generation z, at lederen skal forstå dem og deres følelser (Wittrup 2020: 17). I8 oplever også kravene fra de nye generationer, hvilket hun evaluerer med en række sikkerhedsmarkører:

¹ Generation z indebærer individer fra 1995 til starten af 2000’erne (Wittrup 2020: 4).

”Men der er i hvert fald sket et skifte, det er der ingen tvivl om. Og det kan jeg jo også bare se med de ting, der er vigtige for de nye generationer, så bliver det som sagt kun vigtigere, at man som leder er empatisk, for det er ikke bare, at jeg kommer og går og får min løn, der er vigtigt længere, men nu er det vigtigt, at man kan bringe sig selv i spil, og man kan udvikle sig. [...] det får du svært ved som leder at imødegå de krav, der kommer fra de nye generationer, hvis ikke du har empati” (I8 – min fremhævning).

Udover at lægge vægt på empatien fra lederen, så fremhæver I8 også generation z’ behov for at ”udvikle sig”, hvilket ligger i tråd med Wittrups anden værdi for generation z. Wittrup argumenterer for, at ønsket om udvikling og udfordring hænger sammen med den første værdi, som er behovet for feedback, anerkendelse og likes, hvilket igen fører tilbage til lederens evne til at se det enkelte individ, som er italesat i sidste afsnit (Wittrup 2020: 14).

Som nævnt har generation z også svært ved at adskille privatliv og arbejdsliv, hvilket I3 fremhæver ved at fjerne adskillelsen mellem ”privatliv” og ”arbejdsliv” ved at kalde det et fælles liv. Herudover udtrykker han også en forskel mellem de ”gamle” og de ”nye” brandmænd, som ligger i, at ”de gamle” forventer at blive serviceret af ledelsen, hvorimod ”de nye har en anden mentalitet” og hellere vil samarbejde. Dermed udtrykkes generations z’ vilje til at arbejde i teams, som Wittrup (2020) også understreger.

Generation z bliver en større del af arbejdsmarkedet med tiden, og derfor er ledere nødt til at forholde sig til dem og deres krav. Lederne skal kunne træde ind i en autoritetsposition, men i andre situationer skal hierarkiet udviskes, fordi generation z også vil ses, forstås og anerkendes for det unikke individ, de er, hvilket lægger op til en situationel dialektisk forståelse.

Gezerma og D’Antonio (2017) argumenterer for, at generation z “[...]will offer some opinions on the value of strengths that are traditionally associated with women”, men med autoritetsbehovet og deres egen værdirealisering om at være ambitiøse, søge udfordring og udvikling, tyder det også på, at generation z værdsætter værdier, som karakteriseres som maskuline. Dermed opstår to modsatrettede dialektiske forståelser for generation z mellem feminine og maskuline værdier, hvor situationen bliver determinerende, hvilket underbygger argumentationen for at navigere situationelt i ledelse.

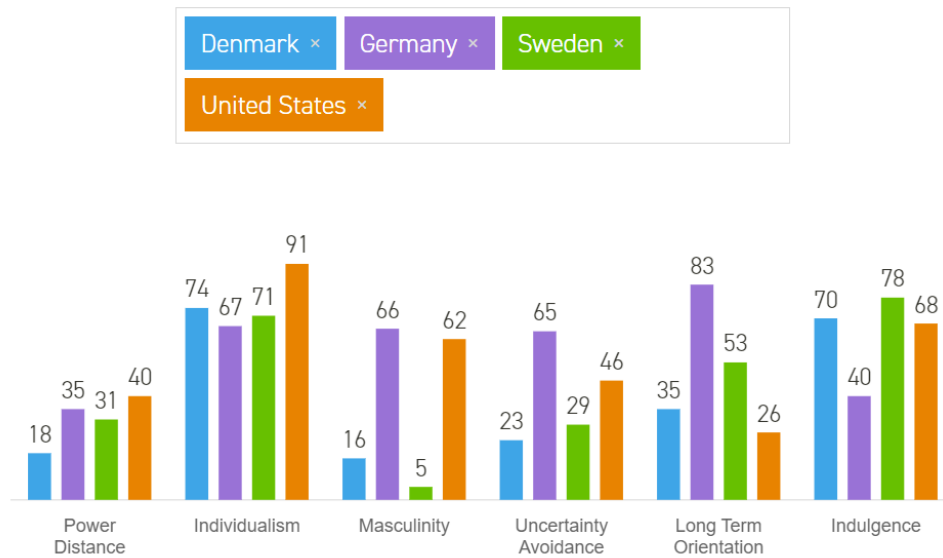
Derfor tyder ovenstående analyse også på, at lederen skal have en evne til at se og forstå deres medarbejdere ud fra å mange aspekter som muligt. Dette gælder ikke kun for generation z, men også for andre medarbejdere. På den måde er det lettere at spille dem gode, som I6 sagde i sit interview, så organisationen kan nå sine mål. Men lederen skal også få organisationen til at tilpasse sig medarbejderens behov i andre situationer, hvilket igen understreger, at organisation, leder og medarbejder er forbundet.

”Det er svært for vores amerikanske hovedkontor at sluge...”

Gennem mine interviews blev det også tydeligt, at lederne i virksomheder, som havde en anden nationalitet end dansk, var meget påvirkede af landekulturen i deres ledelse, højst sandsynligt fordi organisationen også er præget af landekulturen. Det samme gælder for ledere, som har en anden nationalkultur end organisationen, hvor der også kan opstå andre tilgange til ledelse, som ikke vil være ”normale” i organisationens land. Dette er gældende for f.eks. I7, som er fra Nordirland, men arbejder på et dansk universitet.

Til at forklare, hvordan landekulturene påvirker en organisation, vælger jeg at inddrage Geert Hofstedes (2001) seks kulturdimensioner for nationalkultur i samspil med de sproglige parametre, som jeg har præsenteret tidligere. De seks dimensioner er: 1) magtdistance, 2) kollektivistisk vs. individualistisk, 3) maskuline vs. feminine værdier, 4) lille vs. stor usikkerhedsundvigelse, 5) langtidsorientering vs. korttidsorientering og 6) overbærenhed vs. selvbeherskelse (Hofstede Insights A, u.d.).

Hofstede Insights har udviklet et sammenligningsværktøj, hvor man har lavet en estimering af, hvordan forskellige lande scorer på de seks kulturdimensioner. Jeg vælger at anvende dette værktøj til at sammenligne Danmark, grundet det danske perspektiv for denne artikel, med Sverige, grundet I1, Tyskland, grundet I8, og USA, grundet I5, for at se, hvordan scorene kan forbindes med landekulturene, som kommer til udtryk i ledernes udsagn omkring ledelse.



Figur 1: Sammenligning af Danmark, Sverige, Tyskland og USA på Hofstedes seks kulturdimensioner (Hofstede Insights B, u.d.)

Hofstede sætter maskulinitet og femininitet op imod hinanden som kernemodsætninger i forståelsen af landekulturer. I ovenstående figur ses der en væsentlig forskel på, hvor maskuline landene er. Maskuline lande drives af konkurrence, præstation og succes, og succes forstås som at blive defineret som "vinder" eller "den bedste" (Hofstede Insights B, u.d.).

Maskuliniteten kommer til udtryk for I5 gennem hans store fokus på resultater og mål. 14 gange gennem interviewet refererer han til at "levere resultater", og 21 gange refererer han til at "nå mål". Det er derfor et tilbagevendende tema i I5's interview, når han snakker om ledelse og den organisation, han er en del af. I5 er selv bevidst om, at hans ledelsesstil er præget af en amerikansk, maskulin forståelse, hvilket kommer til udtryk, når han forestiller sig sin egen ledelse i en dansk kontekst. "[...] [Det] [vil] i en dansk virksomheds øjne blive set som en meget usympatisk ledelsesstil [...]". Dette argumenterer jeg for, hænger sammen med de to meget forskellige scores, som Danmark og USA scorer på maskulinitet.

Sverige scorer også lavt på maskulinitet, hvilket kategoriserer Sverige som et feminint land ligesom Danmark. "In Feminine countries it is important to keep the life/work balance and you make sure that all are included" (Hofstede Insights B, u.d.). Dette kommer til udtryk for I1 gennem hans tilbagevendende fortælling om, at et arbejde "bare er et arbejde", hvor han som leder har et stort fokus på, hvordan han "[...]supplerer dit liv uden for [virksomheden] [...]". Hans ledelse er derfor præget af en stor involvering med sine medarbejdere, hvilket også er en central del af kulturen i virksomheden, han er en del af. Det kommer f.eks. til udtryk gennem en anekdote, om en lederkollega,

som erkender, at han har et alkoholproblem, hvor virksomheden går ind og ”fixer alt” og får ”alt betalt” ifm. afvænnings, og nu har personen en toposition på det globale kontor for virksomheden. Således er der en større tendens til, at man ser mennesker som ressourcer i de feminine kulturer.

Ledere i feminine lande værdsætter også ligestilling (Hofstede Insights B, u.d.). Denne forståelse kommer også til udtryk for I1, da han taler om gruppesammensætningen af køn i hans team, hvor en ”fifty-fifty”-sammensætning evalueres som ”drømmen”. Han udtrykker desuden bevidsthed om, at der er en ”overvægt af kvinder på 64 %”, hvilket indirekte ikke er optimalt, fordi det ikke er 50 %.

Det er altså tydeligt, at Danmark og Sveriges fokus på feminitet adskiller sig fra USA, hvilket skaber kernemodsætninger af Skandinavien over for USA på det punkt. Dette afspejler sig også i de love, som er i de skandinaviske lande, hvilket I5 italesætter:

*”Der er mange af de **minimumslovskrav**, der er i forhold til medarbejdere [...] som er svære for vores amerikanske hovedkvarter at sluge og overhovedet at forstå, at det er sådan, det fungerer i Skandinavien, [...]” (I5 – min fremhævnings).*

I ovenstående citat kommer kernemodsætningen mellem Skandinavien og USA til udtryk, hvilket fører til en uforståenhed over for lovgivningen omkring f.eks. danske medarbejdere, hvilket kan kategoriseres som et kulturchok (Skriver, Staunstrup & Storm-Henningsen 2015: 304). Kulturchokket hænger efter min vurdering sammen med USA's høje score på individualisme. Dette viser sig også ved måden, I5 beskriver work-life-balance i en ”klassisk amerikansk softwarebranche”. Her lægger han vægt på, at der er en ”høj grad af selvbestemmelse over ens tid”, og at man har friheden til at gøre, hvad man vil, så længe man ”leverer på sine tal”.

I8 lægger stor vægt på, at detailkæden, hun arbejder i, er en ”dansk virksomhed med tyske rødder”. Men alligevel er der nogle områder, hvor den tyske kultur kommer til udtryk. I sammenligningen på Hofstedes seks kulturdimensioner adskiller Tyskland sig særligt fra de andre lande på usikkerhedsundvigelsen og langtidsorienteringen. Dette ses ved, at I8 evaluerer detailkæden som ”meget konceptfast” og med ”retningslinjer for rigtig mange ting”. Således undgås graden af usikkerhed, fordi der er systematiske planer, regler og koncepter fastlagt for, hvordan man gør ting. Herudover fortæller I8, at de også ”tester” koncepterne og retningslinjerne, så de ved, ”hvad der fungerer bedst”,

hvilket også er en måde at undgå usikkerhed på. Men det understreger også langtidsorienteringen, fordi koncepterne og retningslinjerne så nemmere vil kunne fungere over længere tid. På den måde udtrykker detailkæden prægning af tysk kultur på trods af at ligge i Danmark.

Der er derfor en væsentlig forskel på, hvordan lederen også skal tilpasse sig den landekultur, som præger organisationen, man er en del af, selvom man fysisk primært arbejder i Danmark. Dette gælder også, når man arbejder i Danmark i en dansk organisation og har en anden nationalitet, ligesom I7.

Hun oplever, at hun nogle gange har idéer, som hun selv evaluerer som ”ikke særligt danske”, og derfor passer de ikke ind i en dansk kontekst, fordi ”sådan gør man ikke i Danmark”, selvom det ville virke på et britisk universitet. Men dette gælder ikke kun for hende som leder, fordi hun også har ansvaret for mange internationale medarbejdere, som også skal kunne navigere i den danske kontekst. Derfor skal hun selv tilpasse sig, men også kunne forstå konteksten så godt, at hun kan forklare konteksten til de andre medarbejdere, da konteksten for dem ikke er givet. Dette understreger igen de to elementer, som lederen skal tilpasse sig i sin ledelse; organisation og medarbejder. Denne tredeling skal fungere i en balance med hinanden ift. situationen. Men lederen skal yderligere også kunne forstå alle aspekter af organisationen, sig selv og medarbejderen for bedst muligt at kunne binde tredelingen sammen.

”Sådan er det i den her branche”

Organisationskulturen er også determineret af den branche, som virksomheden er en del af, fordi branchen giver en unik organisationssammensætning af medarbejdere, hvorledes branchen bliver domineret af en bestemt forståelse både fra medarbejderne, men også lederen selv. Dette stiller derfor et krav til lederen at kunne navigere i branchen, kulturen og tilpasse deres ledelse, hvis de træder ind i en anden branche, afdeling og dermed kultur.

Som jeg præsenterede i sidste afsnit, udtrykker I5, at hans ledelsesstil er påvirket af amerikansk kultur, og at denne måde at lede på ikke vil fungere i en skandinavisk kontekst. Men herudover udtrykker han også en særlig måde, hvorpå softwarebranchen fungerer. Han lægger vægt på, at branchen har været præget af ”den klassiske leder eller ledelsesfilosofi”, hvor jeg argumenterer for, at ”klassisk” kan kategoriseres som ”maskulin”, eftersom I5s forståelse kobles sammen med ”[...] meget meget hardcore på tal og levering af de omsætningsresultater [...]” . Softwarebranchen er altså

overordnet set præget af maskulinitet, hvilket jeg vurderer, hænger sammen med, at en stor del af den branche er opstået i USA, som er et maskulint land. Herudover lægger I5 vægt på, at der også kan være forskel i kulturen fra afdeling til afdeling ift., hvad afdelingen også beskæftiger sig med, og hvordan den er sammensat. F.eks. oplever han en stor forskel fra hans afdeling, som arbejder med salg, hvor han ser et behov for at ”fokuserer på omsætningstal”, og derfor bliver ledelsen også hårdere, til deres HR- og marketingafdeling, som har flere kvinder ansat og indretter deres arbejdstider anderledes. Der kan altså være flere subkulturer til stede i samme organisation, fordi hver enkelt afdeling også har forskellige fokus.

Det samme oplever I3 ved beredskabet, når han taler om forskellige afdelinger i organisationen. Det er vigtigt at pointere, at I3 er min tidligere leder, og derfor er der en grad af indforståethed i samtalen, som bliver en faktor, når vi taler om beredskabet. Han præsenterer en stærk adskillelse mellem sin og andre afdelinger, hvilket tydeliggøres af en fysisk distinktion med præpositionerne og pronominerne ”deroppe hos dem” og ”hernede hos os”. F.eks. udtrykker han, at han er opmærksom på ”medarbejdernes behov” og udviser ”forståelse” for dem, hvilket han evaluerer som ”bløde værdier”. Den måde at lede på, oplever han, fungerer i sin afdeling, men er også meget tydelig omkring, at værdierne ikke “[...] er **klar** til at blive implementeret deroppe”. Den anden del af beredskabet, som udgør ”deroppe” evaluerer han som “[...] mere resultatorienterede, kynisk, I skal bare levere, når I er her”, hvilket dermed også er mere maskulint end I3’s egen måde at lede på. Der kan derfor være modsatrettede kulturer i samme organisation, hvilket kan give udfordringer med at lede på et centralt niveau. Men det stiller også krav til lederen, når lederen skal navigere mellem ”organisation” og ”medarbejdere”, fordi målene kan være forskellige, men skal forenes i en balance.

Herudover opstår der også et krav til lederen ift. omstillingsparathed, hvis lederen skifter branche undervejs i sin karriere. I6 har f.eks. lavet et brancheskift fra industrien til byggebranchen i sin karriere, hvor han har oplevet en forskel i værdierne i arbejdet. Han siger, at industrien har haft ”en brændende platform”, fordi meget af den danske industri er forsvundet ”som dug fra solen til Kina, til Østeuropa [...]” eller andre steder. Herimod evaluerer han byggebranchen som værende ”domineret af danske arbejdspladser” og med et ”stærkt fundament i fagforeningerne”, som han mener, er med til at holde effektiviteten nede pga. sikkerhedsnettet. Dette kræver derfor to forskellige former for ledelse, fordi det fører forskellige former for problematikker med sig.

Gruppensammensætningen har en betydning for kulturen, der dominerer i et team, en afdeling eller en organisation. F.eks. er min vurdering, at de andre ”deroppe” i beredskabet er maskuline i deres ledelse, fordi den del af organisationen er domineret af mænd, hvorimod i I3’s afdeling på 12 personer har tre kvinder ansat, hvilket giver en modvægt til maskuliniteten.

Modsat har I2 ansvaret for et team, som er domineret af kvinder, hvilket hænger sammen med, at hun leder sygeplejersker og pædagoger, som socialt ses som kvindefag (Larsen, Holt & Larsen 2016). Hun fortæller, at de har fået en mand i personalegruppen, hvorfor hun er meget opmærksom på, at de ikke kan bruge de samme jokes eller sige de samme vendinger som normalt, fordi de kan være ekskluderende for denne ene mand. Der stilles derfor krav til lederens bevidsthed omkring, hvordan organisationskulturen kan være ekskluderende for nogen, som er anderledes end majoriteten. Derfor kan man allerede i ansættelsesprocessen være bevidst om gruppensammensætningen, hvilket I4 lægger stor vægt på, når hun ansætter nye medarbejdere eller ledere. Hun siger, at ”[...] **diversitet** er godt for en virksomhed”, og ser det som positivt at være bevidst om at lave en kønslig blandet gruppensammensætning, fordi det fører til ”anden dialog” og ”flere vinkler” af en sag.

Det giver også en anden situation at være leder for ledere. I7 understreger, at forskningsverdenen er domineret af selvledelse, hvor lederen kan ses som overflødig, især når det gælder det faglige, hvor I7 som leder ikke nødvendigvis vil være specialisten, men det vil forskeren herimod selv være.

Denne forståelse ligger også i tråd med forståelsen af, at den gode leder skal kunne ture at overlade specialistviden til specialisterne blandt medarbejderne, som Marianne Dahl udtrykte. Det betyder, at lederen skal kunne forstå sine medarbejdere og deres kompetencer og vide, hvornår de skal træde til, men også hvornår de skal træde væk og overlade ansvaret til medarbejderne.

Herudover er der også en forskel på, om organisationen er offentlig eller privat. Ifølge I6 holder det offentlige ”effektiviteten nede”, fordi de har et økonomisk sikkerhedsnet, og derfor bliver de ”langsomme”. Dette er en holdning, han har fra sin virksomheds arbejde i offentlige byggerier. Derfor er det også vigtigt at udvise forståelse for organisationens samarbejdspartnere, ligesom man som leder skal kunne forstå sin egen organisation, sig selv og sine medarbejdere.

Offentlige ledere er underlagt nogle andre krav end de private:

*”At være leder i en offentlig, **politisk** styret organisation kræver noget andet end i en privat, hvor en bestyrelse ser på, hvordan lederen sikrer profit, overlevelse og drift” (Rasmussen 2020 – min fremhævning).*

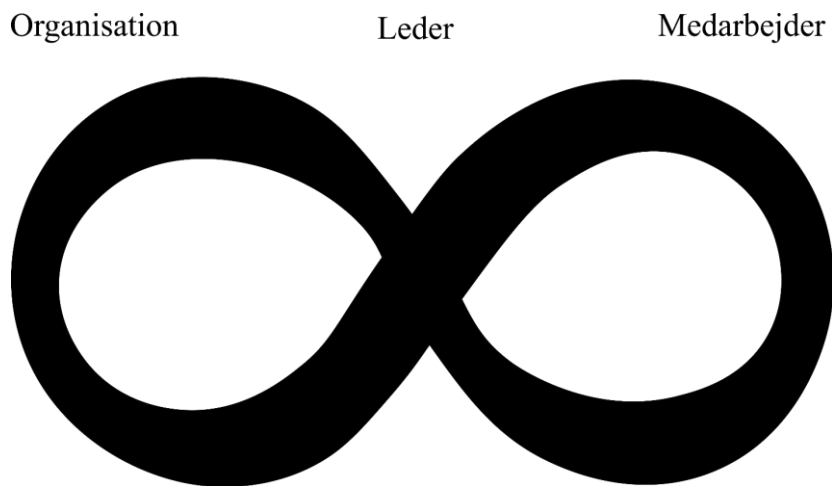
Herimod har en privat virksomhed økonomisk overlevelse som hovedformål (Skriver, m.fl. 2015: 18). Der er derfor en væsentlig forskel på, hvilket mål man arbejder efter, og det har ligeledes en betydning for, hvordan kulturen i organisationen bliver, fordi det påvirker organisations sammensætningen, og hvad organisationsmedlemmerne samles omkring.

Brankekendskab er derfor essentielt for lederen for at kunne forstå sin egen organisation og sine medarbejdere, men også for at forstå medarbejdere eller samarbejdspartnere, som kommer fra en anden branche, som hermed kan gøre tingene anderledes.

Udvikling af intersektionel ledelse

Den intersektionelle ledelsesflowmodel

Den ovenstående analyse viser gentagne gange, at lederen skal finde ud af at navigere mellem organisationens mål, sin egen personlighed og medarbejderens unikke behov. Derfor er det efter min vurdering helt essentielt, at dette også bliver et centralt element i intersektionel ledelse. For at visualisere dette har jeg udviklet den følgende model, som er inspireret af flowmodellen fra SDD.



Figur 2: Den intersektionelle ledelsesflowmodel

Den intersektionelle ledelsesflowmodel indeholder tre elementer, som efter min vurdering er centrale faktorer i al ledelse; vi har organisationen, lederen selv og enhver medarbejder. Tanken med modellen er, at man skal bevæge sig væk fra en hierarkisk tredeling mellem elementerne i ledelse, men herimod skal se adskillelsen knyttet til et analytisk behov, som bestemmes i situationen. Dermed sagt, at alle elementerne i flowmodellen er lige vigtige, fordi ingen af dem vil kunne stå alene, hvis organisationen vil nå sine mål. Det betyder, at elementerne i modellen er forbundne og dermed uadskillelige størrelser i ledelse, som påvirker og påvirkes af hinanden. Delementerne danner altså en helhed for ledelse. Den gensidige påvirkning af hinanden sker konstant og er uendelig, fordi situationen hele tiden ændrer sig omkring delementerne, hvorfor det skaber en ny helhed for, hvad der er mest hensigtsmæssigt i den givne situation. Dermed går forståelsen godt i spænd med den situationelle dialektiske tankegang, som også udgør det videnskabsteoretiske og diskursanalytiske udgangspunkt for artiklen.

De tre elementer i flowmodellen for intersektionel ledelse udbygges i det følgende.

Leder

Lederen er placeret i midten af flowmodellen, fordi lederen er det element, som har en opgave i at skulle binde organisationen sammen med medarbejderne og omvendt gennem sig selv. Altså få medarbejderne til at forstå organisationens mål, og få organisationen til at forstå, når medarbejderne stoppes i at løbe efter målene grundet intersektionelle facetter ved hvert individ.

Men det er også helt essentielt, at lederen forholder sig til sig selv og de individuelle intersektionelle facetter, som er med til at gøre en til, hvem man er. Disse facetter er nemlig med til at determinere, hvilke værdier lederen tager frem i sin ledelse, hvad lederen evaluerer som rigtigt eller forkert, og hvordan man reagerer i forskellige situationer. Lederen sætter på baggrund af sin egen person og interesse nogle personlige mål for sin ledelse, som påvirker organisationen og medarbejderne.

Men dette gælder ikke kun en vej, for lederen skal også forholde sig til organisationen og medarbejderne, som påvirker lederen og dermed ledelsen i andre retninger.

Organisation

Først og fremmest er det væsentligt at pointere, at når jeg siger organisation, omfatter det både organisationer uden et økonomisk formål, og virksomheder med et økonomisk formål. Det omfatter både offentlige og private organisationer.

I min analyse blev det tydeligt, at organisationens mål og kultur udgjorde en væsentlig faktor for, hvordan lederen skulle bedrive sin ledelse over for medarbejderne, men også hvordan lederen selv var påvirket af organisationen. Organisation er en væsentlig faktor for, at ledelsen kan finde sted, eftersom ledelsen efter min vurdering oftest sker inden for organisationens rammer. En organisation vil til enhver tid have nogle overordnede mål, som lederne og medarbejdere skal nå, for at organisationen kan opretholde sin eksistens.

Herudover er organisationens kultur også med til at påvirke, hvordan medarbejderne er på nogle områder, og dermed også hvilken form for ledelse, de kræver. Alle organisationer er altså forskellige, så en måde at lede eller arbejde på, der fungerede i den ene type organisation, vil ikke nødvendigvis fungere i den anden type. Analysen viste desuden også, at der kunne opstå subkulturer i lokale afdelinger i den samme organisation, som var meget forskellige fra hinanden. Dette er ofte determineret

af, hvad afdelingen beskæftiger sig med, hvilket dermed påvirker, hvilke typer medarbejdere, som sammensættes, og dermed skaber en lokal subkultur.

Medarbejder

Alle medarbejdere er forskellige og kræver noget forskelligt af organisationen, de er en del af, og deres leder. Det viste afsnittene i analysen omkring køn og generation z især. Ligesom køn og alder er to forskellige facetter, så er forskelligheden mellem mennesker også determineret af en række yderligere facetter, som er med til at gøre dem præcis de mennesker, de er. Facetterne bliver altså et udtryk for, hvordan deres intersektionalitet kommer til udtryk.

På baggrund af medarbejdernes individuelle intersektionalitet opstår der også individuelle behov. Det kan både være fysiske og psykiske behov, som lederen og organisationen skal være opmærksomme på for at kunne nå sine mål.

Herudover er medarbejderne også med til at determinere, hvordan kulturen er i en organisation, fordi de enkelte individer blandt medarbejderne også er med til at skabe en fælles helhed.

Derfor er det helt essentielt, som I6 udtrykte i sit interview, at:

”[...] *man [som leder] **forstår**, hvad det betyder **at have med mennesker at gøre**, man lærer at **afkode andre mennesker**, og hvad deres stærke og svage sider, og hvad er det for nogle egenskaber, vi kan udvikle på, og hvor er det, at medarbejderen måske har nogle begrænsninger, hvor de skal hjælpes [...]*” (I6 – min fremhævning).

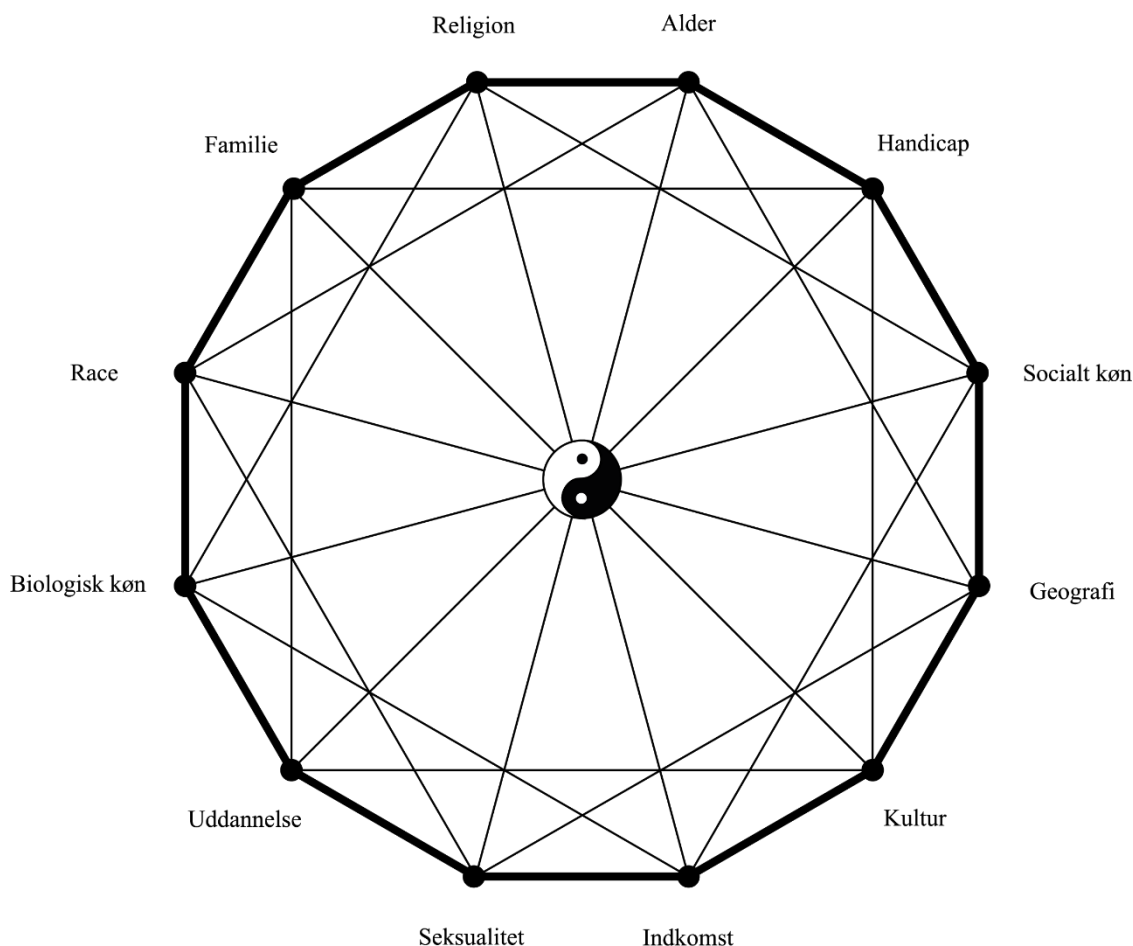
Den intersektionelle ledelsesflowmodel kan derfor ikke stå alene, idet den ikke visualiserer de intersektionelle facetter, som påvirker organisation, leder og medarbejder og heller ikke tager højde for dualiteten mellem femininitet og maskulinitet i ledelsen. Derfor supplerer jeg med en model yderligere; den intersektionelle ledelsesdiamant.

Den intersektionelle ledelsesdiamant

Den intersektionelle ledelsesdiamant er inspireret Andersen og Smedegaards (2012) *Diamant – en model til kommunikationsplanlægning*. Metaforen med en diamant er valgt, fordi man kan holde dia-

Intersektionel ledelse

manten i hånden og få hele situationen med, men også fordi man kan slibe et utal af facetter på den og dermed se mange forskellige vinkler på en given situation på én gang (Andersen & Smedegaard 2012: 21). Dette gælder også for den intersektionelle ledelsesdiamant:



Figur 3: Den intersektionelle ledelsesdiamant

Tanken med denne udgave af en diamant er at visualisere en række facetter, som kan være med til at determinere et individs intersektionalitet – altså hvordan alle er helt unikke sammensat af en række af facetterne, hvor nogle vil fremstå mere eller mindre tydelige i forskellige situationer.

Valget af facetter, som præsenteres, er taget på baggrund af min egen vurdering af en række fokuspunkter, som kom til udtryk i min diskursanalyse og generelle research til denne artikel. Nogle af facetterne kan sammenlignes med Callesen og Jørgensens bud på en livsdiamant, som er et situationelt dialektisk forslag til livsplanlægning (Callesen & Jørgensen 2020: 78; Smedegaard 2021: 46).

”Livsdiamanten kan samtidig bruges af ledere til bedre at forstå og lede deres medarbejdere ud fra devisen i Situationel Dialektisk Ledelse om, at man leder ens medarbejdere ens ved at lede dem forskelligt, da de er forskellige, prioriterer forskelligt, har forskellige værdier osv.” (ibid.).

Modsat livsdiamanten skal intersektionaliteten i intersektionel ledelse dog ikke kun forstås ift. medarbejderen, men også i forhold til lederen selv og organisationen, som sætter rammen for ledelsen. Herudover adskiller diamanten for intersektionel ledelse sig fra både Andersen og Smedegaards diamant for kommunikationsplanlægning, livsdiamanten og andre forslag til diamanter (Nielsen 2020; Smedegaard 2021: 39-40) med visualiseringen af yin og yang i centrum af diamanten.

Yin og yang præsenterer Dakwar m.fl. (2015) ifm. SDL, hvor yin og yang bliver symbol for de dialektiske modsætningsforhold, som er til stede i ledelse og i den situationelle dialektiske tankegang. I den intersektionelle ledelsesdiamant symboliserer yin og yang-symbolet forholdet mellem maskulinitet og femininitet, som påvirker os alle og er til stede i forskellige grader hele tiden. Diskursanalysen viste nemlig, at både maskulinitet og femininitet var til stede i forskellige grader hos både de mandlige og kvindelige ledere; dvs. uanset køn, og situationen determinerede, hvornår det var mest hensigtsmæssigt at være mere maskulin eller feminin.

Ved at være placeret centralt i figuren og være forbundet med alle facetterne i diamanten, bliver det visualiseret, at dualiteten mellem de dialektiske modsætningsforhold er til stede hele tiden, men også i alle facetterne. Derfor skal man hele tiden være bevidst om, hvornår noget kommer til udtryk, og dermed også hvornår noget andet skjules. Yin og yang-symbolet udgør tillige en visualisering af diskursen med, at den gode leder både er ambitiøs og empatisk, da dette er et centralt dialektisk modsætningspar i god ledelse, der er bundet op på hhv. maskulinitet og femininitet.

I det følgende præsenterer jeg kort de enkelte facetter, som jeg har valgt at inddrage i diamanten, og giver et forslag til, hvad de kan indeholde.

Biologisk og socialt køn

Køn som biologisk faktor definerer det køn, man biologisk er født med, hvorimod det sociale køn refererer kønnets betydning, som defineres af traditionelle kønsroller og normer (Biggers 2019). At disse to former for køn har hver sin facet, hænger sammen med, at man ikke udelukkende kan se køn som et socialt konstrueret fænomen, fordi man ikke kan underkende de biologiske forskelle, der er på

mænd og kvinder. Samtidig tager det biologiske køn alene ikke højde for andre non-binære kønsforståelser, som også kan have betydning for, hvilke behov man har som f.eks. medarbejder.

Forståelserne af køn ved den enkelte medarbejder eller organisation kan føre til stereotyper på baggrund af kønnet. I analysen kom dette til udtryk gennem vendinger såsom, ”det er naturligt for kvinder, at...”, ”det er en pigeting” og ”mænd er mere X end kvinder...”. Selvom stereotyper ikke kan undgås, skal lederen være opmærksom på det, fordi de andre facetter i samspil gør, at man bryder med en stereotyp f.eks. omkring køn, fordi ens intersektionalitet gør, at man måske som kvinde primært er maskulin i sin måde at være på.

Race

Racefacetten har betydning, fordi den ofte leder til stereotypiseringer, hvor personer, som ser anderledes ud en majoriteten risikerer at blive valgt fra i ansøgningsprocesser på baggrund af deres navn eller udseende (Stenum 2017: 14). Men facetten hænger også sammen med etnicitet, fordi udseendet ofte kobles sammen med et bestemt land, hvorfor man stereotyperer på, hvordan personen er på baggrund af det.

Familie

Familiefacetten handler om, at man altid vil komme fra en familie, som har haft sin egen unikke måde at leve livet på både ift. traditioner, opdragelse, normer og socialt samvær. Dette kan både vise sig i den familietype, man er vokset op i, samt familiens socioøkonomiske status og boligforhold (Finans Danmark 2020). Rammen for familien økonomisk og fysisk påvirker derfor også, hvordan man bliver, er og måske i fremtiden har ønsker om at være.

Man skaber også sin egen familie i nutiden med sine egne traditioner og normer. Familien i nutiden er med til at definere de behov, man har på arbejdspladsen ift. ens individuelle fleksibilitet.

Religion

Religion hænger i nogle tilfælde sammen med familiefacetten, fordi det efter min vurdering ofte er der, de første oplevelser med religion opstår ifm. traditionerne i familien. Herudover har det efter min vurdering en betydning, hvilken religion man praktiserer, og i hvor høj grad man praktiserer den, fordi det påvirker ens måde at leve og forstå livet på.

I Danmarks Riges Grundlov kapitel 1, §4 står der, at ”den evangelisk-lutherske kirke er den danske folkekirke og understøttes som sådan af staten” (Grundlovens kapitel 1 - Regeringsformen, u.d.). Derfor er dansk kultur præget af dette. Dette ses f.eks. med helligdagene, hvor man har fri fra arbejde. Personer med andre religioner end den evangelisk-lutherske kan skille sig yderligere ud i en dansk virksomhed, fordi de bliver en minoritet.

Alder

Ens alder kan sige noget om, hvor langt man er i livet, men også hvor langt man ikke er i livet. Bang og Døør (2007) argumenterer for, at jo højere alder, man har, jo mere magt har man, fordi man antager, at alder giver en vis form for autoritet. Denne forståelse bekræftes måske i nogle situationer, hvorimod sammenhængen mellem alder og erfaring mister sin betydning i andre situationer grundet indflydelsen fra andre intersektionelle facetter. Hvordan andre facetter træder i kraft for et enkelt individ, kan nemlig være med til at give mere eller mindre erfaring på trods af ens alder.

Derfor kan aldersfacetten heller ikke stå alene, fordi det altid vil være kontekstuel betinget.

Handicap

I Danmark regner man med, at det er ca. 10 % af befolkningen, der er handicappede (Dansk Handicap Forbund, u.d.). Det kan derfor have en væsentlig betydning på arbejdspladsen, hvis man inkluderer handicappede personer i sin medarbejderstab.

Handicaps kan vise sig forskelligt. Først og fremmest er der en skelnen mellem fysiske og psykiske handicaps, men herudover kan der også skelnes mellem, hvor synligt eller usynligt det givne handicap er. Usynlige handicaps kan være en udfordring på en arbejdsplads, fordi man ikke altid kan vide at de er der, hvis personen med det ikke italesætter det. Dette kan gøre det svært at navigere i som leder og organisation.

Geografi

Som analysen viste, havde den geografiske placering både for organisationen, leder og medarbejderen en betydning. Med geografi mener jeg, hvor man er placeret i dag, hvilket er en forskel fra ens etnicitet. Det kan både omfatte nationallande, men også hvor man er placeret lokalt i et land, fordi der

også kan være meget forskel på kulturen i byer og regioner, selvom de overordnet set er præget af samme nationalkultur.

Kultur

Kultur omfatter alle de kulturer, man som individ kan være en del af. Dette kan både være ens nationalkultur, kultur ifm. ens religion, kultur ift. ens køn, uddannelse, familie eller arbejdsplads. Der er hele tiden forskellige kulturer, normer og værdier, som træder i kraft forskelligt i hver situation ifm. alle de intersektionelle facetter. Man kan altså være en del af mange forskellige kulturer samtidigt, hvori man agerer forskelligt som individ. Samtidig kan de indbyrdes kulturer, man er en del af, ligesom facetterne, påvirke hinanden.

Kulturen skal i denne sammenhæng også ses fra et ledelsesperspektiv, hvorfor kulturen i organisationen har en væsentlig betydning. En organisation består af mennesker, processer, systemer og strukturer, som bindes sammen af organisationskulturen, men jf. Gareth Morgan (2006) er der ikke kun én sandhed om organisationer, men herimod er der mange forskellige sandheder afhængigt af, hvordan man kigger på organisationen (Morgan 2006).

Indkomst

Ens indkomst og økonomiske forhold kan have betydning for, hvordan man forstår sig selv og bliver forstået af andre. Indkomst kan blive en form for magtindikator, hvis man kobler det sammen med Bang og Døørs (2007) kernemodsætning, *klasse*, hvor magten er større jo højere socialklasse, man har (Bang & Døør 2007).

Seksualitet

Under seksualitet vil jeg argumentere for fire forskellige temaer, som er relevante at tage højde for; ens civilstand, seksuel orientering, seksualisering af sig selv og andre og ens åbenhed omkring sin seksualitet.

Under civilstanden vurderes der på, hvorvidt man er single, gift, samlevende, forlovet, enke/enkemand eller skilt. 92 % af danskerne definerer sig selv som heteroseksuelle (Sexlinien, u.d.). Af den grund argumenterer jeg for, at det primært også er en heteronormativ diskurs, som præger dansk kultur. Det betyder, at individer med andre seksuelle orienteringer, vil skille sig ud på arbejdspladsen.

Seksualiteten, men også kønnet og udseendet, hænger derfor også sammen med risikoen for, at man bliver seksualiseret på arbejdspladsen af en leder eller en kollega, men kan også have betydning for, hvordan man selv seksualiserer andre.

Uddannelse

Analysen viste, at uddannelsesniveaet i en medarbejdergruppe, men også ved lederen, var med til at præge kulturen i en organisation ift. specialistviden. Danmarks Statistik har lavet en undersøgelse, der viser, at de ældre aldersgrupper i gennemsnit er mindre uddannede end de nyere generationer (Nørtoft 2019). Ved at de yngre generationer er bedre uddannede, er min vurdering, at de kan få mere autoritet i en arbejdsrelation i nogle situationer, hvilket modsiger, at højere alder også giver mere magt.

I andre tilfælde vil uddannelsesniveaet ikke have samme betydning, hvis en person har meget anciennitet eller mange års erfaring inden for noget, at det nærmest giver mere viden end en uddannelse i sig selv ville gøre.

Delkonklusion

Modellen er bygget op af mange forskellige facetter, og jeg har kun eksemplificeret et udsnit af nogle facetter, som kan påvirke en som individ. Der vil nemlig altid være plads til at slibe mange flere facetter på diamanten.

I nogle situationer vil en facet have mere betydning for ens handlinger og måder at forstå verden på, fordi situationen determinerer, hvordan man kigger på diamanten, eller hvordan den intersektionelle diamant viser sig for andre. Men selvom en facet vil have mere betydning i en situation, vil de andre facetter altid være til stede, forbundet og påvirke hinanden. Det er her tankegangen vil adskille sig fra mangfoldighedsledelse, fordi lederen i intersektionel ledelse skal kunne navigere mellem alle facetterne på samme tid, og ikke kun én ad gangen.

Den intersektionelle diamant adskiller sig fra tidligere diamanter ved, at yin og yang er placeret centralt i figuren. Yin og yang symboliserer den dialektiske forståelse, der altid er til stede; altså den femininitet og maskulinitet, som bor i os alle på samme tid og bliver synlig forskelligt ift. situationen. Man skal altså forbinde det feminine og maskuline i sin ledelse på én og samme tid.

Hvordan får man det implementeret som en del af lederens mindset?

Intersektionel ledelse handler i høj grad om at blive mere bevidst om sin ledelse gennem sin egen, organisationens og sine medarbejders intersektionalitet. Jeg er dog selv bevidst om, at det kan være indviklet at få implementeret teorien som en del af lederens mindset, så den også kan anvendes i praksis. Derfor vil jeg i dette afsnit præsentere et bud på, hvordan teorien kan blive en del af praksisen hos lederen ved at inddrage Peter Senge's (1999) teori om den lærende organisation og Ralph Staceys (2011) teori om kompleksitetsledelse.

Senge præsenterer fem discipliner for den lærende organisation, som jeg vælger at kalde den lærende leder. Disciplinerne er:

1. *Helhedstænkning*
2. *Personlig beherskelse*
3. *Mentale modeller*
4. *Fælles vision*
5. *Teamlæring*

(Senge 1999: 326-327)

Helhedstænkningen består i at forstå, hvordan alt hænger sammen og forbundet, ligesom organisation, leder og medarbejder er forbundet i den intersektionelle ledelsesflowmodel, men også hvordan de intersektionelle facetter ved et individ og en organisation er selvstændige dele af helheden og er forbundet. Det betyder, at lederen skal kunne forstå dynamiske og komplekse sammenhænge og se dem i en helhed.

Under personlig beherskelse skal lederen blive bevidst om sin egen personlige vision med sig selv og sin ledelse. Det handler derfor om, at lederen også skal blive bevidst om sin egen intersektionalitet; altså stille sig selv spørgsmålet: *hvordan ser mine facetter ud i den intersektionelle diamant?* Denne forståelse af sig selv og sin personlighed er central for lederens egen personlige udvikling, men den er også helt essentiel, når lederen skal forstå sine medarbejdere og organisationen, hvilket i mange tilfælde sker med udgangspunkt i sig selv. Senge argumenterer nemlig for, at uden individuel læring og udvikling kan kollektiv læring og udvikling ikke finde sted (ibid.).

Mentale modeller er jf. Senge måder at tænke på, som sætter begrænsninger for at kollektivet kan fungere. Det kan efter min vurdering sammenlignes med begrebet *unconscious biases*. Stereotypiseringer er uundgåelige, fordi hjernen altid forsøger at skabe forsimplede sammenhænge, når man forsøger at forstå verden. Efter min vurdering sker denne form for mental model med udgangspunkt i en selv, hvorfor behovet for personlig beherskelse understreges yderligere. De mentale modeller er derfor helt essentielle at være bevidste om allerede i ansættelsesprocessen af medarbejdere, så man kan opnå den diversitet, som f.eks. lederen, I4, lagde vægt på var så vigtig for en organisation. Men bevidstheden om sine egne mentale modeller, kan også bruges i relationen til andre for at forstå, hvordan deres mentale modeller opstår, og hvorfor de handler, som de gør. Dette var f.eks. tydeligt i analysen for Caroline Farberger, som først blev bevidst om sine mentale modeller for alvor, da hun blev kvinde.

Den fjerde disciplin er at skabe en fælles vision, hvor personlige og fælles visioner forenes (Senge 1999: 327). Det er det, som den intersektionelle ledelsesflowmodel gør. Den forbinder organisationen, lederen og medarbejderen med hinanden, så de udgør en helhed, på trods af de også er individuelle dele med deres egne visioner. Dette stiller en del krav til lederen, eftersom lederen kun kan kontrollere sig selv og kun forsøge at påvirke organisationen og medarbejderne til at spille sammen om visionen.

Til sidst opnår man teamlæring, hvor man kan finde ud af udnytte den enkeltes individuelle læring, personlighed og kompetencer i kollektivet. Det betyder, at helheden får en særlig betydning for at kunne nå sine mål. Det er efter min vurdering lederen, som skal kunne aktivere organisationen og medarbejderne, så de spiller sammen, lærer af hinanden og når de mål, som er sat. Det er idealet for den lærende leder at nå derhen med sin intersektionelle ledelse.

Det kræver ligeledes, at lederen har et oprigtigt ønske om at lære og forstå sig selv og andre for at kunne udøve en bedre ledelse vha. intersektionel ledelse. Det stiller på samme tid også høje krav til lederen ift. at udvikle sig selv for at kunne udvikle sine medarbejdere og organisationen, man er en del af – og samtidig kunne motivere medarbejderne og organisationen. Det er også det, som jeg vil argumentere for, gør Senges teori for idealistisk i praksis. Disciplinerne er gode idealistiske skridt at sigte efter, når man vil praktisere intersektionel ledelse, men samtidig er verden og mennesker

uforudsigelige, hvilket gør, at den i nogle tilfælde ikke vil kunne fungere i praksis. Derfor kan teorien ikke stå alene, og af den grund vælger jeg også at inddrage Staceys tanker, som bidrager med en realistisk forståelse til inkorporeringen af intersektionel ledelse.

Stacey kritiserer f.eks. Senge for at se organisationer som et system og individerne som dele af systemet, og dermed ikke som frie individer, som agerer selvstændigt, hvilket også er det, som den intersektionelle ledelse skal tage højde for gennem de intersektionelle facetter. Selvom fuldstændig kontrol faktisk anses som umuligt i den lærende organisation, bygger teorien ifølge Stacey fortsat på et ideal om kontrol, som til dels kan opnås, når organisationens medlemmer lærer og interagerer sammen på den måde, som teorien foreskriver (Stacey 2011: 474).

Staceys teori omkring komplekse responsive processer handler herimod om kommunikation i bredeste forstand og omfatter de egentlige kommunikationshandlinger, både verbale og nonverbale, magtrelationer og evaluering. Evaluering dækker over de individuelle løbende vurderinger af, hvilke handlinger der er mest hensigtsmæssige (Stacey 2011: 464). Her lægger Stacey vægt på, at der ikke er tale om et objektivt frit valg, men derimod bevidste og ubevidste valg på baggrund af vores værdier, som baseres på vores individuelle intersektionalitet i tankegangen om intersektionel ledelse. Staceys teori handler på den måde omkring forudsigelighed og uforudsigelighed i alt omkring os i relationen til os selv.

Derfor kan man ikke antage, at ledere eller medarbejdere altid synes at være og gøre det mest oplagte for organisationen, fordi de i de fleste tilfælde handler efter deres egne hensigter. Derfor kan man heller ikke regne med, at lederen i alle henseender vil agere efter tankerne i intersektionel ledelse, fordi man bevidst eller ubevidst i nogle situationer handler efter sin egen hensigt. Altså hvad man som individ vurderer som mest hensigtsmæssigt i situationen, og ikke hvad kollektivet mener.

Af den grund kræver det en høj bevidsthed ved lederen og et ideal om at ville lære for at kunne praktisere intersektionel ledelse i en verden af uforudsigelighed. Med Senge og Staceys teorier til at gøre intersektionel ledelse en del af lederens mindset, bliver to modsatrettede forståelser af organisation og ledelse forbundet, hvorfor den situationelle dialektiske tankegang for artiklen underbygges.

Kritik af intersektionel ledelse

Som ovenstående afsnit indikerer, er det at praktisere intersektionel ledelse i praksis omfattende for en leder, fordi der er så mange facetter, man skal være bevidst om på samme tid. Derfor er der en risiko for, at teorien bliver for omfattende at eksekvere optimalt i praksis, selvom den primært er baseret på praksiserfaring fra interviews med ledere. Herudover udgør erfaringen fra lederne kun et begrænset udsnit af ledere i verden, og derfor er der mange brancher, typer ledere og organisationer, der ikke er repræsenteret, men som med meget stor sandsynlighed praktiserer ledelse på en anden måde. Derfor vil tilgangen potentielt set have svært ved at passe ind i deres kontekster. Det samme gælder for, at teorien primært er set ud fra en dansk kontekst og dansk kultur ift. andre, hvorfor teorien også kan være begrænset til at fungere mest optimalt i en dansk kontekst.

Herudover er det heller ikke i alle typer organisationer, hvor medarbejderen indtænkes som et individ, men herimod som et led i en maskine, der bare skal udføre et stykke arbejde. Dette gælder f.eks. for meget klassiske organisationer, som minder om Gareth Morgans maskinmetafor for organisationer (Morgan 2006: 13). I denne type organisationer kan det derfor være svært at inkorporere intersektionel ledelse som en del af mindsettet, fordi det er sværere at se betydningen af den ligelige tredeling mellem organisation, leder og medarbejder, som flowmodellen visualiserer.

Det vil altid være nemt for lederen at ændre sine tanker omkring, hvordan man vil praktisere sin ledelse, men at ændre de handlinger, man gør i praksis, er det svære. Dette viste inddragelsen af Senge og Stacey. Stacey lægger nemlig vægt på, at det er handlingerne, der er svære at ændre, fordi man ubevidst handler uhensigtsmæssigt for helheden, men herimod efter sin egen overbevisning. Derfor kan det også være en langsommelig proces ikke blot at få det inkorporeret i lederens mindset, men også at få det til at være en del af deres handlinger, når ledelsen eksekveres.

Herudover skal intersektionel ledelse forstås som en dynamisk tankegang, hvor der ikke er et slutpunkt ligesom antagelse 7 i SDV. Derfor bidrager teorien heller ikke med en præcis konkretisering af, hvad man skal gøre i sin ledelse, men blot med en måde at tænke på. Det er derfor også en af grundene til, at teorien er svær at inkorporere i praksis. Desuden vides det heller ikke, om teorien kan fungere i praksis, selvom den er baseret på praksis, eftersom jeg ikke har testet tankegangen af på ledere fra ”den virkelige verden”.

Den manglende test af tankegangen kan også medvirke til, at tilgangen ikke vil virke i praksis over for medarbejderne. Tilgangen er nemlig skabt ud fra et lederperspektiv og deres oplevelse af medarbejdere. Derfor ville tilgangen have stået stærkere, hvis jeg også havde haft data, som eksemplificerede medarbejderes syn på, hvad en god leder skal kunne.

Ved at anerkende kønnets betydning i ledelse og inkorporere det som en central del af den intersektionelle ledelsesdiamant gennem femininiteten og maskuliniteten i yin og yang, kan der ligeledes argumenteres for, at teorien er med til at bibeholde nogle stereotyper om køn, som Billing (2004) argumenterer for, feminin ledelse også gør. Det kan være problematisk ift., at en central tanke med mit arbejde intersektionel ledelse har bestået i at komme frem til erkendelsen af, at mennesker er mere end deres køn, samt forene maskulinitet og femininitet.

Mit valg er taget, fordi analysen viste, at en af de primære diskurser var, at kønnet havde en betydning for lederen ift. dem selv, men også deres medarbejdere. Men lederne kan dog i interviewene være påvirket af mine direkte spørgsmål omkring køn i ledelse, barsel og forældreskab, hvorfor der er en risiko for, at jeg som interviewer har præget dem til at blive i nogle stereotyper omkring køn, og derfor blev resultaterne i analysen også påvirket af det. Så på den ene side vurderer jeg, at maskuliniteten og femininiteten stadig er centrale faktorer for at kunne vise de dialektiske modsætningspar i alle facetter, men ved at relatere min skelnen mellem ordene med referencer til køn, er jeg på den anden side med til at erkende en stadig forskel på de to binære, biologiske køn.

Ordene maskulinitet og femininitet kunne lige så vel have været *hård* og *blød*, så man ikke havde den kønslige relation, men jeg erkender at køn eksisterer, og at det biologiske køn er med til at skabe den forskel mellem maskulinitet og femininitet, som ikke kan underkendes.

Herudover vurderer jeg ligeledes, at der er en begrænsning i mit eget forskningsmæssige rum, som jeg også præsenterede i afsnittet om mit videnskabsteoretiske ståsted. Mine egne intersektionelle facetter har både været med til at determinere, at emnet her f.eks. har været interessant for mig at studere og behandle i artiklen, men samtidig sætter de også en begrænsning for ting, som jeg har sværere ved at være bevidst om kan have en betydning, fordi det ikke er en del af noget, jeg kender. Derfor vil der også være elementer, som jeg overser, fordi jeg vælger at fokusere på nogle andre ting. Det er også derfor, at jeg med tilgang indbyder til, at man selv kan tilføje flere relevante facetter til den intersektionelle ledelsesdiamant, fordi mine valg kan langt fra omfatte alle facetter, der også eksisterer side om side med hinanden.

Konklusion

I ledelse i dag udtrykkes der en stadig forskellig af forståelse mænd og kvinder blandt medarbejdere og ledere. For det andet bliver den gode leder præsenteret med en blanding af maskuline og feminine værdier gennem fortællingen om, at man som leder både skal være ambitiøs og empatisk på én og samme tid. For det tredje er der også en oplevelse hos nogle af lederne af, at yngre medarbejdere, generation z, stiller flere krav til deres ledere og arbejdsplads, hvilket underbygger min hypotese om, at der er mere end kønnet alene, som har en betydning, når man taler ledelse. Landekulturen for organisation, leder og medarbejder er essentiel for, hvordan ledelsen bliver eksekveret i praksis. Her blev det også tydeligt, hvordan lederen er påvirket af kulturen i organisationen, hvilket også hænger sammen med branchens betydning for ledelsen.

Der er en tredeling i ledelse, som er gensidigt forbundet; nemlig organisation, leder og medarbejder. Denne tredeling visualiseres gennem den intersektionelle ledelsesflowmodel, som tydeliggør, hvordan elementerne er påvirket og påvirkes af hinanden, men også, at ingen af delene vil kunne stå alene, hvis organisationen skal nå sine mål, og leder og medarbejder kan få opfyldt sine individuelle mål.

For at blive bevidst om de individuelle mål, som kan opstå ved individerne i organisationen, skal den intersektionelle ledelsesflowmodel støttes op af den intersektionelle ledelsesdiamant. Den intersektionelle ledelsesdiamant er bygget op af mange forskellige facetter, som er med til at skabe en organisation, leder eller medarbejder. I nogle situationer vil en facet have mere betydning for ens handlinger og måder at forstå verden på, fordi situationen determinerer, hvordan man kigger på diamanten, eller hvordan den intersektionelle diamant viser sig. Men selvom en facet vil have mere betydning i en situation, vil de andre facetter altid være til stede, forbundet og påvirke hinanden. Herudover er et centralt element i diamanten, at yin og yang er placeret i midten. Yin og yang symboliserer den dialektiske forståelse, der altid er til stede; altså den femininitet og maskulinitet, som bor i os alle på samme tid og bliver synlig forskelligt ift. situationen. Man skal som leder forbinde det feminine og maskuline i sin ledelse på én og samme tid.

Med Senges fem discipliner argumenterer jeg for, hvordan lederen skal have et oprigtigt ønske om at lære og ville tankerne omkring intersektionel ledelse. Derfor skal lederen have en evne til at forstå sig selv og andre på et højere plan for at udøve en bedre ledelse, hvilket på samme tid også stiller høje krav til lederen ift. at udvikle sig selv for at kunne udvikle sine medarbejdere og organisationen,

Intersektionel ledelse

man er en del af. Senges discipliner vil kun fungere, hvis alle fem discipliner er opfyldt, og derfor kan Senge primært bruges som en idealistisk rettesnor til, hvordan man skal tænke, hvorimod Stacey bidrager med en mere realistisk forståelse. Stacey går nemlig ud fra, at mennesker, herunder leder og medarbejdere, vil handle efter deres egne hensigter bevidst og ubevidst, hvilket i nogle sammenhænge vil være u hensigtsmæssige valg for helheden. Derfor kan man heller ikke regne med, at lederen i alle henseender vil agere efter tankerne i intersektionel ledelse. For at få intersektionel ledelse til at være en del af lederens mindset kræver derfor en høj bevidsthed ved lederen og et ideal om at ville lære i en verden af uforudsigelighed.

Intersektionel ledelse har dog nogle mangler. Dette hænger også sammen med forståelsen af, at teorien ikke har et slutpunkt, men altid vil kunne videreudvikles. Intersektionel ledelse er også omfattende og svær for lederen at praktisere, fordi teorien bidrager nærmere med en måde at tænke på, end en konkretisering af, hvordan ledelse skal eksekveres i praksis. Så selvom det er en ny tankegang til ledelse, hvor lederen ser det hele menneske bag medarbejderen, forstår hele organisationen og har en høj selvbevidsthed, og der tages højde for dualiteten i feminitet og maskulinitet gennem yin og yang, så vil den ikke fungere i alle situationer. Men det er et oplagt ideal at stile efter som leder.

Referencer

- Andersen, T. H., & Smedegaard, F. (2005). *Hvad er meningen?* Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Andersen, T. H., & Smedegaard, F. (2012). *Diamenten - en model til dialogisk kommunikationsplanlægning* (2. udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Bang, J. C., & Døør, J. (2007). *Language, Ecology and Society - A dialectical approach*. (S. V. Steffensen, & J. Nash, Red.) London & New York: Continuum.
- Biggers, A. (23. januar 2019). *What's the Difference Between Sex and Gender?* Hentet 8. maj 2021 fra Healthline: <https://www.healthline.com/health/sex-vs-gender#sex>
- Billing, Y. D. (23. december 2004). Feminin ledelse - hvorfor er det et problematisk koncept? *Kvinder, Køn & Forskning*(4), s. 46-57.
- Blake-Beard, S., Shapiro, M., & Ingols, C. (2020). Feminine? masculine? androgynous leadership as a necessity in COVID-19. *Gender in Management*, 35(7/8), s. 607-617.
- Bolten, J. (2012). *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt, Tyskland: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.
- Brandi, S., & Hildebrandt, S. (2003). *Mangfoldighedsledelse: Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. Børsens Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative Metoder - En Grundbog* (3. udg., s. 33-63). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: en introduktion. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative Metoder - En Grundbog* (3. udg., s. 15-27). Hans Reitzels Forlag.
- Carastathis, A. (2016). *Intersectionality - Origins, Contestations, Horizons*. Nebraska: University of Nebraska Press.
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fox it)*. Harvard Business Review Press.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (2015). En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino*(1).
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (marts 2017). Ni antagelser om situationel dialektisk videnskabsteori. *Det ny Merino*(15).
- Dakwar, J. R., Rosfeldt, A.-C. H., & Smedegaard, F. (2018). Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i situationel dialektisk diskursanalyse. *Det Ny Merino*(29).

- Dansk Handicap Forbund. (u.d.). *Den svære balancegang*. Hentet 13. maj 2021 fra Dansk Handicap Forbund: <https://danskhandicapforbund.dk/da/presse/fakta-om-handicap/tal-pa-handicap-i-danmark/#gsc.tab=0>
- Ellemann-Jensen, L. (28. august 2020). *Mette Frederiksen: Man er ikke i tvivl om mit lederskab*. Hentet fra Mandag Morgen: <https://www.mm.dk/artikel/mette-frederiksen-man-er-ikke-i-tvivl-om-mit-lederskab>
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Polity Press.
- Finans Danmark. (1. november 2020). *Finans Danmarks Familietyper*. Finans Danmark.
- Friesenhahn, G. (18. maj 2014). *Stereotypen und Vorurteile*. Hentet fra Portal der Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland: <https://www.dija.de/fileadmin/medien/downloads/Dokumente/Guenter2IKL.pdf>
- Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2013). *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future*. Somerset: Wiley.
- Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2017). The Athena Doctrine: Millennials seek feminine values in leadership. *Journal of Leadership Studies*(4), s. 63-65.
- Grundlovens kapitel 1 - Regeringsformen*. (u.d.). Hentet 13. maj 2021 fra Folketinget: <https://www.ft.dk/da/dokumenter/bestil-publikationer/publikationer/ningrundlov/min-grundlov/kapitel-1>
- Hansen, H. (2014). *Kommunikation skaber din organisation* (2. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Henley, J. (18. august 2020). *Female-led countries handled coronavirus better, study suggests*. Hentet fra The Guardian: https://www.theguardian.com/world/2020/aug/18/female-led-countries-handled-coronavirus-better-study-jacinda-ardern-angela-merkel?fbclid=IwAR0o1JgGwCvqrZUHEubuT_NlfglcBz171aY-vPGzFDU0ba43R1sV78Vnp1o
- Hofstede Insights A. (u.d.). *National Culture*. Hentet fra Hofstede Insights: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Hofstede Insights B. (u.d.). *Country Comparison*. Hentet 21. april 2021 fra Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark,germany,sweden,the-usa/>
- Hyde, J. S. (2014). Gender similarities and differences. *Annual Review of Psychology*, 65(1), s. 373-398.
- Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2019). *Kvalitative undersøgelser i praksis. Viden om mennesker og samfund*. Samfundslitteratur.

- Jeppesen, L. S. (20. november 2019). *Flere kvinder bliver ledere*. Hentet fra Danmarks Statistik: <https://www.dst.dk/da/TilSalg/perspektiv/2019/2019-11-20-flere-kvinder-bliver-ledere>
- Jørgensen, A. S. (20. januar 2021). *Caroline Farberger troede, hun som mand havde forstået lighed, men lærte som kvinde, at hun intet havde fattet*. Hentet 16. marts 2021 fra Lederstof.dk: <https://www.lederstof.dk/caroline-farberger-troede-hun-som-mand-havde-forstaaet-lighed>
- Kragh, S. U., & Nørgaard, J. U. (2016). Interkulturel kommunikation. I J. Helder, & J. L. Nørgaard (Red.), *Kommunikationsteori: En grundbog* (s. 519-550). Hans Reitzels Forlag. (2. udg., s. 505-534). Hans Reitzels Forlag.
- Kristensen, T. (7. september 2020). *På vej mod mere lige fordelt barsel*. Hentet 13. april 2021 fra Kvininfo.dk: <https://kvininfo.dk/paa-vej-mod-mere-lige-fordelt-barsel/>
- Larsen, M., Holt, H., & Larsen, M. R. (2016). *Et Kønsopdelt Arbejdsmarked - Udviklingstræk, konsekvenser og forklaringer*. København: SFI – Det nationale forskningscenter for velfærd.
- LGBT+ Danmark. (30. april 2014). *Androgyn*. Hentet 20. januar 2021 fra LGBT.dk: <http://lgbt.dk/ordbog/androgyn/>
- Lindø, A. V. (2002). *Samtalen som livsform: et bidrag til dialoganalysen*. Klim.
- Loden, M. (1985). *Feminine Leadership, or How to Succeed in Business Without Being One of the Boys*. Times Books.
- Lynggaard, K. (2020). Dokumentanalyse. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative Metoder - En Grundbog* (3. udg., s. 185-202). Hans Reitzels Forlag.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (4. udg.). London: Sage.
- Nørtoft, M. (12. marts 2019). *Fakta om uddannelser, studerende og dimittender*. Hentet 16. maj 2021 fra Danmarks Statistik: <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2019/2019-03-11-fakta-om-uddannelser-studerende-og-dimittender>
- Okkels, S. (16. november 2013). *Vi får flere professionelle kvindenetværk*. Hentet 13. april 2021 fra Berlingske.dk: <https://www.berlingske.dk/aok/vi-faar-flere-professionelle-kvindenetvaerk>
- Perez, P. (2019). *The drama-free workplace : how you can prevent unconscious bias, sexual harassment, ethics lapses, and inspire a healthy culture*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Rasmussen, T. J. (12. februar 2020). *Private og offentlige ledere kan lære af hinanden - hvis de tør skifte sektor*. Hentet fra Djøf: <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-aer-kogkarriere/ledelse/artikler/2020/private-og-offentlige-ledere-kan-laere-af-hinanden-hvis-de-toer-skifte-sektor.aspx>

- Senge, P. (1999). *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis*. Aarhus: Klim.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sexlinien. (u.d.). *Heteronormativitet*. Hentet 16. maj 2021 fra Sexlinien: <https://www.sexlinien.dk/emneside-seksualitet-og-koen/heteronormativitet>
- Skriver, H. J., Staunstrup, E., & Storm-Henningsen, P. (2015). *Organisation* (5. udg.). København K: Trojka.
- Smedegaard, F. (april 2021). "Jeg går selvfølgelig også med SDD og SDV" - Om potentialer i et situationelt dialektisk mindset. *Det Ny Merino*(55).
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Essex: Pearson Education Limited.
- Steensgaard, N. (23.. februar 2021). *Succesfuld dansk erhvervskvinde: Derfor lever jeg efter Pippi-doktrinen*. Hentet 16. marts 2021 fra Berlingske.dk: <https://www.berlingske.dk/talent-100/succesfuld-dansk-erhvervskvinde-derfor-lever-jeg-efter-pippi-doktrinen>
- Stendevad, K. (2016). *Fremtiden er feminin - 7 spilleregler i det 21. århundredes lederskab*. København K: Gyldendal.
- Wittrup, M. S. (november 2020). At lede generation Z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans - Et kvalitativt studie af ledelsesudfordringer med generation z. *Det Ny Merino*(50).