

'Som leder skal man komme og styre butikken'

Motivationer for lederkarriere og ledelsesværdier
i en finansiel organisation

Jeanne Strunck

*Ph.d., lektor ved Institut for Kultur og Globale Studier,
AAU. Forsker i professionel og interkulturel diskurs,
køn og ledelse, sundhedskommunikation*

Ledelse, sprogbrug og køn

Den 1. april 2013 træder en ny lov om ligestilling i kraft, som medfører at de 1.100 største virksomheder og alle statslige institutioner i Danmark er forpligtet til at arbejde for ligestilling i ledelser og bestyrelser (Ministeriet for Ligestilling og Kirke 2013 a). Mange virksomheder, organisationer og institutioner har allerede længe forsøgt at implementere mangfoldighedsprincippet på lederniveau, hvor andelen af kvinder har været og stadig er lav. Aktuelt er andelen af kvinder på 6% - 7%, hvilket svarer til en stigning på 2% i løbet af de sidste ti år (Ministeriet for Ligestilling og Kirke 2013 b). I konsekvens af en lav procentdel af kvindelig repræsentation i ledelse yder mange danske virksomheder og organisationer en særlig indsats for at anspore flere kvinder til at forfølge en lederkarriere. Disse tiltag har til en vis grad givet resultat især på lavere ledelsesniveauer, som denne artikel omhandler. Enkelte organisationer har iværksat projekter med inddragelse af forskere med henblik på at få indsigt i, hvilke faktorer der distancerer eller ansporer kvinder til at søge lederstillinger. Staunæs & Søndergaard (2006) der fra en socialpsykologisk tilgang har undersøgt kønnede inklusions- og eksklusionsprocesser i en stor dansk virksomhed peger på, at nogle af årsagerne til den manglende andel af kvindelige topledere er knyttet til forestillinger om lederrollen som bærer af maskuline træk, mandlige

netværksdannelser og traditionelle opfattelser af kønsrollemønstre. Lignende resultater er fundet af denne artikels forfatter og kolleger på baggrund af et tidligere samarbejde med en finansiel organisation om lederaspiranternes perceptioner af lederrollen (Askehave, Cancino, Holmgreen, Lassen, Strunck 2008). Nærværende artikel udspringer af et igangværende projekt¹, som udføres i samarbejde med en anden stor dansk finansiel organisation, som vægter mangfoldighed som led i CSR, men også argumenterer for interessen på baggrund af samme økonomiske præmis som ministeren fremfører til fordel for den nye ligestillingslov. Argumentationen går på, at der er en positiv sammenhæng mellem mangfoldighed i ledelse og økonomisk præstation (Ministeriet for Ligestilling og Kirke 2013 b). Det økonomiske argument for mere ligestilling anvendes ofte såvel af forskere inden for køn og ledelse, dog ofte i kritisk perspektiv (Solberg 2011, Rennison 2012), som af kvindelige ledere for at overbevise forretningsverdenen om, at kvindelige ledere gennem en interaktionel og relationel ledelsesstil kan tilføre virksomheden nye værdier, som kan føre den positivt ind i fremtidens komplekse økonomiske omverden (Baxter 2010, Solberg 2011). Argumentet tager sit udspring i en antagelse om, at virksomhederne er modstræbende over for at ansætte kvinder i ledelse for derved muligvis at skulle differentiere ledelsesstilen, da virksomheder, ifølge denne antagelse, følger et maskulint dominansparadigme, som følger traditionelle tilgange til ledelse med vægt på lederens iboende egenskaber (træk, stil og kontingens tilgange) og en transaktionel ledelsesstil. Anden forskning har vist, at transformationelle og relationelle tilgange til ledelse med vægt på person- og teamorienterede processer derimod er fremherskende blandt kvindelige ledere og ansatte (Holmes 2006), hvilket peger på et eksisterende modsætningsfyldt forhold mellem den traditionelle (og stereotyp maskuline) transaktionelle ledelsesstil og den (stereotyp feminine) transformationelle ledelsesstil. Ifølge Kark (2004) er transformationelle og interaktionelle ledelsesstile imidlertid mere og mere udbredt i organisationer og forretningsverdenen generelt som følge af et stadig større fokus på medarbejderudvikling, fleksibilitet og en mere teamorienteret opfattelse af ledelse, hvilket peger i retning af at forståelsen af ledelse aktuelt gennemgår en dynamisk proces.

En del forskning som tager udgangspunkt i antagelsen om, at holdninger til og udførelse af ledelse er kønsspecifikke, har fokuse-

ret på den sprogbrug, som kvindelige og mandlige ledere anvender ved udførelse af lederrollen, som traditionelt har været maskulint domineret (Holmes 2006, Baxter 2010, Mullany 2007, 2011). Baxter (2010) påpeger således fra et socialkonstruktivistisk og diskursanalytisk perspektiv, at ledelsediskurser konstituerer, konstruerer og rekonstruerer den sociale praksis i organisationen. Det vil sige, at organisationer afspejler de kønnede² diskurser, som cirkulerer i dem og som konstrueres af medlemmerne i de specifikke praksisfællesskaber, hvorved organisationerne kan ses som kønnede (Baxter 2010, Holmes & Stubbe 2003).

På trods af at mængden af forskning indenfor ledelse, sprog og køn er steget betragteligt inden for de sidste fire årtier i takt med en højere grad af diversitet i ledelse er der behov for mere forskning inden for området (Mullany 2011). Langt hovedparten af forskningen inden for ledelse og køn har været baseret på casestudier centreret om de diskurser, som kvindelige og mandlige ledere konstruerer under udførelsen af ledelse. Denne artikel undersøger derimod, hvordan ledere på laveste lederniveau og med en forholdsvis kort lederkarriere (1 – 3 år) i en specifik finansiel organisation italesætter egen motivation for at forfølge en lederkarriere, hvordan de fremstiller fulgte karriereveje og rollemodeller, samt hvordan de konstruerer egne ledelsesværdier i forhold til organisationens ledelsesværdier. I forhold til ønsker om større diversitet og mangfoldighed i ledelse er det essentielt at undersøge motivationsfaktorer og ledelsesværdier også hos ledere fra laveste lederlag, da deres lederrolle bl.a. kan indbefatte motivering og ansporing af medarbejdere til senere at søge lederposter på dette niveau. De kommer dertil til at optræde som rollemodeller over for 'followers'. Med udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang analyseres narrativer fremkommet gennem kvalitative interviewdata med kvindelige og mandlige respondenter med henblik på at undersøge, hvorvidt narrativerne afspejler bestemte fortolkningsrammer, som kan ligge til grund for egen motivation for at forfølge en lederkarriere og for opfattelsen af ledelsesværdier, rammer som samtidig kan øve indflydelse på fremtidige handlinger.

Data og teoretisk ramme

Artiklens analyser er baseret på data genereret på baggrund af narrative interviews udført i januar 2012 med syv ledere i en stor dansk

finansiell virksomhed. De syv ledere er udvalgt af organisationens HR afdeling og er baseret på ønsker om spredning med hensyn til geografisk placering, køn, alder, stab og linje med henblik på at få et så nuanceret billede som muligt. Der er tale om tre kvinder og fire mænd i alderen fra sidst i 20'erne til midt i 50'erne bosat i København, Odense, Hjørring og Haderslev. Fire af respondenterne er ansat i linjen, tre i staben³ som teamchefer og funktionschefer og har et mindre antal medarbejdere under sig.

Da undersøgelserne af de narrative interviewdata har fokus på afdækning af respondenternes fremstillinger af motiverende faktorer for ønsker om lederkarrierer og ledelsesværdier er analyserne baseret på begrebet framing. Ifølge Kitzinger (2007) angår frames og framing de måder vi organiserer vores livsverden på, hvordan vi retter opmærksomhed mod bestemte aspekter fremfor andre, og hvordan vi udvælger information. Vi fremstiller virkeligheden på bestemte måder, sætter opfattelsen af virkeligheden eller hændelsen i en bestemt kontekst eller fortolkningsramme, hvorved vi også øver indflydelse på andre. Ved at fremhæve eller udelukke informationer eller holdninger fortolker og 'framer' vi bestemte synspunkter og skaber en social konstruktion af virkeligheden. I nærværende undersøgelse er der fokus på analyser af, hvordan respondenterne rammesætter og promoverer specifikke opfattelser af karrieremotivation og ledelsesværdier. Overordnet hviler analysetilgangen på det synspunkt, at individer såvel som opfattelser og fortolkninger kontinuerligt bliver konstrueret og rekonstrueret gennem sprog og handling i en given kontekst eller diskursfællesskab. Individerne betragtes i dette perspektiv som indlejret i diskurser, som skaber bestemte forventninger til, hvordan interaktion bør foregå. Sådanne fortolkningsrammer / måder at se verden på kan naturaliseres på samfundsplan, overføres og reproduceres i organisationer gennem specifikke diskursive konstruktioner.

Med hensyn til identifikationen af respondenternes fremstillinger af ledelsesværdier relaterer analyserne til teori om ledelse som fremført af Northouse 2004, som opstiller det transaktionelle ledelsesparadigme som modsætning til det transformationelle paradigme. Det transaktionelle ledelsesparadigme karakteriseres som omfattende flere typer rationel ledelse, træk, stil og kontingens tilgangene. Det transaktionelle paradigmes ledelsesstile har det til fælles, at de bygger på udveksling mellem leder og medarbejder i form af belønnin-

ger som f.eks. forfremmelser efter særlige indsatser. Inden for dette paradigme fokuseres især på lederens kognitive kompetencer og selvsikkerhed, evne til at være proaktiv, villighed til at udvise dominans og lederskab overfor medarbejdere, integritet, faglig viden, resultatorientering, evnen til at skabe relevante kontakter uden for virksomheden, og betragtet som mindre væsentligt er evnen til at skabe gode relationer til medarbejderne. Som modsætning hertil opstilles en karakteristik at det transformationelle ledelsesparadigme, der refererer til den proces, hvor et individ samarbejder med andre og skaber en forbindelse, som hæver motivationsniveauet og moralen hos både leder og medarbejder (Northouse 2004, 171). Da der inden for dette paradigme er tale om processer, der forandrer individer, er der fokus på følelser, værdier, etik, langsigtede mål, udvikling af medarbejdermotivation og tilfredsstillelse af medarbejderbehov samt karisma og visioner.

Motivationsfaktorer og ledelsesværdier

Motivation, karriereveje og rollemodeller

Analyserne af interviewdata viser, at der er nogle fælles, gennemgående motivationsfaktorer i respondenternes fremstillinger, som ligger til grund for ønsket om at gå ledelsesvejen. Det er karakteristisk, at beslutningen om at søge lederstillinger for de fleste har været en længerevarende proces ofte inspireret af ønsket om at 'der skulle ske noget mere i min hverdag' og 'at hjælpe medarbejdere til at skabe resultater', men også inspireret af daværende chefer, som har spurgt 'om ikke jeg var interesseret i at påtage mig opgaven'. Respondenterne konstruerer ikke beslutningen om at søge lederstillinger på baggrund af en opfattelse af sig selv som den naturlige leder, men som en valgmulighed blandt andre. En kvindelig respondent fremstiller sin beslutning således:

Men jeg kunne jo godt mærke sårn' da jeg måske havde været der i fem år, der skulle ske noget mere i min hverdag. Så det var der jeg sårn' begyndte sårn' og afklare sammen med min nuværende chef, hvad er det egentlig at jeg, hvad er det jeg gerne vil i fremtiden. Og det var der sårn' lidt interessen startede for at, "jamen det ku' godt være det sku' være noget med ledelse og jeg havde det egentlig rigtig fint, når jeg havde med mennesker og

gøre", så det var sårn' det arbejdede.. Prøvede vi at arbejde hen imod og sige, "jamen hvad kan du så gøre nu for at udvikle dig", fordi at man ska' også ha' lidt erfaring for sårn' lige og gå videre...

Som del af processen og overvejelserne med hensyn til at påtage sig et lederjob ligger tidspunktet i forhold til faglig ballast, erfaringer og personlig udvikling, hvilket fremgår af flere fremstillinger. Organisationens indførelse af en transparent rekrutteringsprocedure synes at være en medvirkende faktor for muligheden for bred rekruttering, men relationerne mellem chef og medarbejder har især stor betydning for motivationen til at søge lederstillinger. I flere interviews konstrueres både den nuværende og den tidligere chef som positive rollemodeller. En mandlig og en kvindelig funktionschef udtrykker det således:

Altså, nu min tidligere chef, NN, ikk', er jeg også meget inspireret af.

Og jeg kan da også godt se her, at jeg var helt vild glad for min gamle chef, og jeg er nok meget ligesom ham.

Hvad angår respondenternes livsverden og dens indflydelse på valget af en lederkarriere, afkræfter respondenternes fremstillinger den traditionelle fordom, at mænd ikke tager hensyn til familie og børn i relation til deres ønsker om karriereavancement, og at kvinder afstår fra at søge lederstillinger på grund af små børn i familien. To af respondenterne giver netop udtryk for det modsatte:

Og så kan man sige, der var måske en hel masse ting, der siger, ej har jeg tid til det, og jeg har små børn, og jeg har altså ... men jeg sagde, jamen ved du hvad, nu tager jeg chancen, og så ser vi, hvordan det går, og så gør jeg det.
(Kvindelig funktionschef)

Og har været meget åben om at sige, jamen, jeg vil egentlig gerne prøve kræfter med det på et tidspunkt. Øhm, men dengang havde vi nogle mindre børn, som nu i dag er 10

og 6 ikke? Og det gør så, at i dag synes jeg egentlig, jeg har overskuddet til det.

(Mandlig funktionschef)

Andre faktorer som motiverer til at arbejde med ledelse fremstilles som det 'at have med mennesker at gøre', 'at skabe resultater' og 'at være med til at sætte nogle overordnede retningslinjer'. I forhold til traditionelle og stereotype forestillinger om, at mænd i lederjobbet motiveres af det rent resultatorienterede forretningsmæssige og kvinder af mere såkaldt 'bløde' værdier som samarbejde og relationer viser data ikke en sådan kønsopdeling. En kvindelig respondent fremstiller sine motiver inden for rammerne af resultatorientering og samarbejde med henblik på resultatopfyldelse:

Ja, det er helt sikkert personalet. Altså at ha' med mennesker at gøre, det er det, der driver mit daglige arbejde ... Øhh, jeg kan jo godt lidt og ha' den der daglige opfølgning med man siger, det skaber resultater. Altså jeg er jo enormt resultatorienteret, så derfor kan jeg jo også godt lide, når mine medarbejdere de også skaber nogle resultater. Det behøver ikke nødvendigvis være mig selv, men det at jeg har hjulpet med at gøre, så de skaber nogle gode resultater ...

En mandlig respondent fremstiller sin motivation som båret af interessen for sparring, kommunikation og at sætte overordnede retningslinjer:

Jamen, altså det, jeg synes, er interessant ved ledelse, det er kommunikations- og sparringsdelen, og at være med til at sætte nogle overordnede retningslinjer for, hvilken retning enheden skal bevæge sig i. Det synes jeg er mest spændende.

Der er ikke i data belæg for påstande om, at motivationen for at søge lederstillinger er afhængig af køn, alder, geografisk placering, ansættelse som funktionschef eller teamchef i linjen eller staben.

Resultaterne vedrørende motivationsfaktorer fremviser et antal overordnede fortolkningsrammer, der er medbestemmende for re-

spondenternes valg af lederkarrierer. Disse frames kan opsummeres som 'det er muligt at gå ledelsesvejen, når chefen ansporer og hjælper på vej', 'nuværende og tidligere leder er god inspiration' og 'som leder sætter man dagsordenen og skaber resultater gennem samarbejde med medarbejdere'.

Ledelsesværdier, 'den gode leder' og organisationens fremstilling

Med hensyn til respondenternes konstruktioner af deres ledelsesværdier fremstilles disse inden for nogle overordnede rammer som 'drive, forandring og skabe engagement', 'faglige kvalifikationer og ledelsesmæssige evner' samt 'bløde værdier'. Analyserne viser dog, at der er svage divergenser i relation til, i hvor høj grad fokus lægges på forretningsorientering eller samarbejdsrelationer i forhold til, om respondenterne er ansat i stab eller linje. Der er således en tendens til, at team- og funktionschefer i linjen fortolker deres lederrolle mere som evnen til at få medarbejderne til at skabe resultater i form af salgstal og økonomisk indtjening i afdelingen, end det er tilfældet for de ansatte ledere i staben. Dette kan hænge sammen med de forskelligartede arbejdsmæssige kontekster og de sociale praksisser inden for henholdsvis det kunde- og salgsorienterede område og det produktudviklingsmæssige område af organisationen. De konstruktioner som en mandlig funktionschef og en kvindelig teamchef i linjen fremstiller af ledelsesværdier repræsenterer linjechefernes opfattelse:

Øhh, men der er det jo lidt vi skal være gode nok til at vurdere om det hold, man leder, er godt nok og sige, jamen, øhh, hvor mange af dem her er vi nødt til at udvikle lidt på, og hvilke punkter er det så vi skal udvikle på, for at både vi får resultaterne, men også at medarbejderne synes, at det her, det er fantastisk...

Det er primært drive, forandring og engagement. Og så er det også forretningsorienteret, men måske lige knap så højt. Jo, det at være forretningsorienteret er et krav til alle.

For de stabsansattes vedkommende er der fokus dels på faglige kompetencer, dels på det relationelle forhold til medarbejderne, men ikke på resultatorientering. En mandlig funktionschef udtaler:

Jamen det ledelsesmæssige der er to ting. Det første er at komme og så styre butikken, hvor vi ser det fra bløde værdier, feministiske sider, og så medarbejderen, være tæt på dem, ja som teamwork, være tæt på dem her. Og deres personlige udviklingsmuligheder, og så give dem trygge omgivelser for at komme videre. Og det er derfor jeg siger, faglig ballast det er vigtigt [...] men også at man har den ledelsesmæssige evne.

Foranlediget af spørgsmål angående respondenternes opfattelse af, hvad de opfatter som 'den gode leder', viser fremstillingerne, at team- og funktionscheferne på tværs af køn, linje og stab fortolker 'den gode leder' inden for rammerne 'har overblik', 'besidder stor faglig viden', 'kan motivere medarbejdere til at skabe resultater' og 'er en god kommunikatør og sparringspartner'. De følgende uddrag af respondenternes svar repræsenterer disse fremstillinger:

Mmm. Allerførst vil jeg sige, øhh, overblik og fingeren på pulsen. Ka' motivere medarbejdere og skabe resultater. [...] Det er det der er med til at skabe en god leder og nogen gode medarbejdere.

(Kvindelig funktionschef, linjen)

Jamen, den gode leder synes jeg, det er en, som er åben. Altså åben over for input og forslag, og er en man kan diskutere tingene med, selv om man er uenig. Og en som er god til at sætte pris på de ting, som er lavet. Og en der kan give ros og ris.

(Kvindelig funktionschef, staben)

Jamen motiverende, det er i hvert fald et ord. Altså...Og god sparringspartner [...] øh.. Strukturen, og hvad skal vi sige ... beslutningsdygtig [...] Det vil sige ikke tromle for meget.

(Mandlig teamchef, staben)

Så det er en god faglig medspiller. Med humant syn på medarbejderne.

(Mandlig funktionschef, staben)

I henhold til teorier om ledelse viser analyserne, at der er en svag tendens til, at team- og funktionschefer i linjen fremstiller flere ledelsesværdier som traditionelt opfattes som liggende inden for det rationelle og transaktionsbaserede paradigme end værdier, der kan opfattes som hørende inden for det relationelle og transformationelle paradigme. Hvad angår de stabsansatte lederes værdier er der overvejende tale om fortolkningsrammer, som peger i retning af det relationelle og transformationelle ledelsesparadigme. Analyserne bekræfter ikke nogen sammenhæng mellem ledernes køn og deres fremstillinger af motivationer for at forfølge ledelseskarriver eller mellem køn og fremstillinger af ledelsesværdier. Derimod synes tilhørsforholdet til organisationsopdelingen i linje og stab at have en vis indflydelse på respondenternes fortolkningsrammer.

Af organisationens interne dokumenter vedrørende lederuddannelse og den ledermodel, som anvendes til vurdering af ledernes ledelsesmæssige præstationer fremgår det, at organisationen lægger vægt på nogle 'bløde' værdier såsom kommunikationsevner, nærvær, situationsbestemt ledelse, motivation, udvikling og teambuilding på den ene side, og på den anden side prioriteres et stærkt rationelt fokus i form af resultatorientering, strategisk formåen, helhedsorientering, beslutsomhed, kundefokus, forretningsfaglig indsigt, omstillingsevne, præstationsorientering, at være eksekverende og nytænkende. Ledernes performance og resultater måles løbende og i forbindelse med MUS på baggrund af disse værdier, men adspurgte om et mere præcist kendskab til organisationens forventninger til ledere, viser data, at kun nogle få af respondenterne har et konkret kendskab hertil og til ledermodellen og ledelsesværdierne. En af de kvindelige respondenter fremstiller sit kendskab til organisationens forventninger inden for rammen 'det er vel sådan noget, der er i ånden...i butikken':

Så, men altså det der med, om det står et eller andet sted, det tror jeg egentlig ikke det gør. Men det er vel sådan noget, det er ånden... i butikken. Der bliver jo lavet nogle ledermålinger på os.

En forklaring på det manglende kendskab til forventningerne kan være, at implementeringen af ledermodellen foregik relativt tæt på det tidspunkt, hvor interviewene blev foretaget (januar 2012).

På trods heraf er der en rimelig overensstemmelse mellem organisationens fremstillinger af ledelsesværdier og forventninger til lederne og resultaterne af analyserne af respondenternes fortolkningsrammer.

Konklusion

Respondenternes fremstillinger af motiverende faktorer for forfølgelse af lederkarrierer på laveste lederniveau i den specifikke organisation ligge inden for nogle fortolkningsrammer, som er fælles for kvindelige og mandlige ledere, og som angår personlige ønsker om nye udfordringer, at sætte dagsordenen og gennem medarbejdere og samarbejde at kunne optimere resultater. Lederkarrierer fremstilles som mulige at opnå gennem samarbejde med en chef, som optræder som rollemodel, hvorved ledelsesstile og ledelsesværdier rekonstrueres i organisationen. Der er for respondenternes vedkommende tale om, at lederkarrierer betragtes som en valgmulighed ikke som en naturlig del af personligheden, ligesom der er enighed om, at en betingelse for at kunne gå ledervejen er evnen til faglig og personlig udvikling samt faglig erfaring. De fortolkningsrammer, som ligger til grund for de interviewede ledes fremstillinger af ledelsesværdier og opfattelse af, hvad der karakteriserer den gode ledes adfærd i praksisfællesskaberne angår faglig viden, motivation af medarbejdere og resultatorientering og kan karakteriseres som en blanding af 'bløde' og 'hårde' forretningsorienterede værdier. Analyserne viser, at der ikke er forskelle i kvindelige og mandlige ledes fortolkninger af ledelsesværdier og ledelsesstile, hvilket delvist står i kontrast til normative og traditionelle opfattelser af køn og ledelse, hvor kvinder stereotypt anses for primært at interessere sig for facilitering og samarbejde og mænd for det resultatorienterede og forretningsmæssige område (Solberg 2011).

Analyserne af respondenternes fortolkningsrammer viser imidlertid, at der blandt ledere i linjefunktioner er flere fremstillinger af ledelsesværdier, der traditionelt betragtes som mandlige og som kan betragtes som hørende under transaktionelle, rationelle ledelsesstile, end det er tilfældet for de stabsansatte ledere. De stabsansatte ledes fremstillinger ligger inden for rammerne af både rationelle og transformationelle ledelsesstile, som stereotypt og traditionelt kaldes henholdsvis maskuline og feminine ledelsesstile. De to sociale praksisfællesskaber i henholdsvis linjen og

staben konstruerer og rekonstruerer således fortolkningsrammer, som er naturaliseret i forhold til de arbejdsopgaver og forventninger, der traditionelt er forbundet med dem i organisationen uafhængigt af lederens køn. Fortolkningsrammerne peger på, at ledere på laveste niveau opfatter deres lederrolle som delt mellem det resultatorienterede og det teamorienterede, og at de også fortolker ledelsesværdier, trækker på og rekonstruerer gældende normer for ledelse i organisationen.

Noter

- 1 Forskningsprojektet udarbejdes af Lise-Lotte Holmgreen og Jeanne Strunck, AAU. Projektet er startet i 2011. Ud over interviews foretaget med ledere fra laveste lederlag fortsætter projektet med studier af motivationsfaktorer og ledelsesværdier hos ledere på mellemniveau og højeste lederniveau med henblik på undersøgelse af, hvorvidt opfattelser af ledelsesværdier ændrer sig i forhold til positionering i organisationen og disse opfattelsers mulige konsekvenser for at opnå større diversitet i ledelse. De data som ligger til grund for denne artikel er således et resultat af begge forskeres arbejde.
- 2 Kønnede skal forstås på baggrund af en socialkonstruktivistisk og diskursanalytisk tilgang, hvor køn ikke er noget man har eller er, men noget man gør. Således kan kvindelige og mandlige ledere i bestemte situationer konstruere sproglig adfærd og udvise holdninger, som traditionelt (og stereotyp) er blevet tillagt det modsatte køn.
- 3 Linjen kan defineres som de afdelinger af den finansielle virksomhed, der har direkte kundekontakt, mens stabsafdelinger hører under hovedsædet og yder specielle services som f.eks. nyudviklinger på produktsiden, HR etc.

Referencer

- Askehave, I., Cancino, R., Holmgreen, L.L., Lassen, I. & Strunck, J., 2008. *Rapport Spar Nord Projektet Køn og Karriere*. Internt materiale.
- Baxter, Janet., 2010. *The Language of Female Leadership*, Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Holmes, J., 2006. *Gendered Talk at Work*, Blackwell: Oxford.
- Holmes, J. & Stubbe, M., 2003. *Power and Politeness in the Workplace: A Sociolinguistic Analysis of Talk at Work*. Longman: London.

- Kark, Ronit., 2004. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. In Badrinarayan S. P. (ed.). *Journal of Organizational Change Management*, Vol 17, no 2, pp. 160 – 176. Emerald: Bradford.
- Kitzinger, J. 2007. Framing and Frame Analysis. In Eoin Devereux (ed.). *Media Studies. Key issues and debates*. Sage: London.
- Ministeriet for Ligestilling og Kirke, 2013 (a). *Større mangfoldighed i ledelse og bestyrelser*. [Online] Kan ses på: <http://miliki/ligestilling/ligestillingsomraeder/kvinder-i-ledelse> [Tilgået 13. februar 2013]
- Ministeriet for Ligestilling og Kirke, 2013 (b). *Hvorfor skal vi have flere kvinder i ledelse?* [Online] Kan ses på: www.Kvinderiledelse.dk [Tilgået 14. februar 2013]
- Mullany, Louise. 2007. *Gendered Discourse in the Professional Workplace*, Palgrave: Basingstoke. [Online] Kan ses på <http://dx.doi.org/10.1057/9780230592902> [Tilgået 21. februar 2013]
- Mullany, Louise. 2011. Gender, language and leadership in the workplace. In Bonnie McElhinny & Ann Weatherall (ed.), *Gender and Language*. Volume 5.2, 303 – 316. Sheffield: Equinox.
- Weatherall, A. (eds.). *Gender and Language*, Volume 5.2, pp. 303 – 316. Sheffield: Equinox.
- Northouse, P. G., 2004. *Leadership: Theory and Practice*. Sage: Thousand Oaks.
- Rennison, B. W., 2012. *Knæk Kønnets Koder*. Gyldendal Business: København.
- Staunæs, D. & Søndergaard, M. 2006. *Corporate Fictions*. [Online] Kan ses på: <http://kilden.forskningsradet.no/c35640/artikel/vis.html?tid=41828> [Tilgået 20. marts 2013]
- Solberg, A. G., 2011. *Futura. Kønnsbalanse i finans*. Mundtlig præsentation af Futuras program ved møde i Netværk for Køn og Karriere, Nykredit marts 2011. Futura: www.futurafinans.no