

“HENTER DU KAFFEN?”

EN EMPIRISK ANALYSE
AF KØNS(U)LIGHED I
GRØNLANDSKE ORGANISATIONER



RUC



GRØNLANDS LIGESTILLINGSRÅD

LEKTOR METTE APOLLO RASMUSSEN,
ROSKILDE UNIVERSITET, INSTITUT FOR
SAMFUNDSVIDENS KAB OG ERHVERV

KEND DINE EGNE PRIORITETER

VÆLG DINE KAMPE

VÆR KRÆSEN

HAV MOD

TAG AKTIVE VALG

VÆR SELEKTIV

STÅ VED DIG SELV

SKID HUL I MODSTAND.

STOL PÅ DIG SELV

LYT IKKE TIL DET NEGATIVE

FIND VÆRDIEN I DIG SELV

HUSK PÅ DINE VÆRDIER
AUTENCITET

STÅ VED DIT VÆRDISÆT

FIND DIN EGEN LEDELSESSTIL

VÆR IKKE BANGE FOR AT VÆRE KVINDE

VÆLG DINE KAMPE

DU ER NOGET

VÆR NYSGERRIG PÅ AT LÆRE NYT

TRO PÅ, AT DET DU GØR, ER GODT NOG

SPRING UD I DET

VÆR ORDENTLIG

DU KAN GODT

VÆR IKKE BANGE HVIS DER ER NOGET DU IKKE KAN

KLØ PÅ

BLIV LEDER

BEHANDL FOLK MED RESPEKT

VÆR IKKE ET SERVICEORGAN

VÆR IKKE BANGE FOR AT BULDRE FREM.

HOLD FAST I BESLUTNINGERNE

STÅ FAST

HOLD FAST I DIN INTEGRITET
DU HAR RET

STÅ VED HVEM DU ER

FÅ DIG EN MAKKER.

LÆR AF DINE FEJL - INGEN ER PERFEKTE

SØRG FOR AT DET DU LAVER, GIVER MENING

BLIV INSPIRERET AF DE FOLK DU MØDER

SÆT TING I PERSPEKTIV FØR DU HANDLER

VÆR NYSGERRIG

BARE GØR DET

HVIS DET FØLES RIGTIGT, SÅ GØR DET

STOL PÅ DINE KOMPETENCER

Citater

Kollage af gode råd fra respondenterne til andre kvindelige ledere

Initiativtager

Grønlands Ligestillingsråd

Finansiering

Grønlands Ligestillingsråd og Grønlands Forskningsråd

Projekt

”Henter du kaffen?” – En analyse af køns(u)lighed i grønlandske organisationer

Forfatter

Lektor Mette Apollo Rasmussen, Roskilde Universitet,
Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv

Medforfatter

Lektor Poul Bitsch Olsen, Roskilde Universitet,
Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv

Publikationen kan frit citeres med tydelig kildeangivelse



Indhold

Forord	6
Anbefalinger for ledelsesarbejdet med køn i organisationer	7
Indledning	8
Rapportens formål	12
Metode / baggrund: indsamling af viden og empirisk materiale	13
Analyse af tematikker der viser sig i det empiriske materiale	14
Sexisme der viser sig i praksis	14
Traditionelle samfundsmæssige dynamikker rammesætter virksomhedernes ledelsespraksis og personalepolitik	16
Den maskuline organisatoriske ramme	19
Beslutninger tages i mandeklubben	22
Kvindelige lederes tilgang til den komplekse organiseringspraksis og ledelse	23
Konklusion	27
Referencer	30

Forord

Forord af Kathrine Bødker, formand for Grønlands Ligestillingsråd.

I løbet af de seneste årtier har samfundet gennemgået store sociale og kulturelle forandringer, der har præget og ændret på de samfundsmæssige institutioner, hverdagslivet, vores personlighed, vores identitet og vores indbyrdes relationer.

Ændringerne har blandt andet medført en udvikling og forandring af vores traditionelle vaner og skikke. Alligevel har vi stadig ulige vilkår mellem mænd og kvinder indenfor ledelse i de grønlandske organisationer.

Vi ved, at der i dag er langt færre kvindelige end mandlige ledere i de grønlandske organisationer. Hvad der er årsag til den ulige fordeling mellem mandlige og kvindelige ledere, er et spørgsmål, som vi i Grønlands ligestillingsråd har haft et stort interesse i at få afklaret.

I grønland mangler vi generelt forskningsvidens indenfor dette vigtige emne.

Vi har brug for at identificere konsekvenserne af køns ulighed indenfor lederjobs, samtidig med, at vi har brug for at få solid viden om, hvad der skal til for at ændre på uligheden.

Der findes velkendte fordomme om kvinder i ledelse. Blandt andet, at kvinder er dårlige til at brande dem selv; ikke ønsker lederstillinger eller, at kvinder fravælger lederstillinger til fordel for familien, da det ikke er muligt at forene lederjob med familieliv.

Men, spørgsmålet er, om udfordringerne ikke ligger i det uformelle glasloft, der sorterer kvinderne fra i toppen af erhvervslivet, men også om vaner. Og, vaner er, som vi ved, svære at ændre på. Men, som samfund har vi ikke råd til at overse de talenter, når der skal findes de bedste kandidater til et lederjob.

Mit håb er, at vi gennem dette forskningsprojekt kan bidrage til mere viden.

Vi har brug for, at der rokkes ved vores verdensopfattelse, og vi har brug for en ramme og et sprog for at tale diversitet og ligestilling, uden at det bliver akavet, og uden at det føles som et angreb på mændene.

At, sætte ord på kompetencer, og at sætte nye standarder for, hvad gode ledelses kvalifikationer er, er en del af vejen frem, for at bryde de vaner, der holder kvinderne ude af ledelsesgangene.

Selvom forskningsrapporten er målrettet offentlige og private ledere, håber vi, at mange andre vil finde budskaberne interessante. Forhåbentlig kan rapporten bidrage til, hvor vigtigt det er, at vi i samfundet anerkender styrken ved diversitet på ledelsesgangene.

Grønlands Ligestillingsråd vil gerne rette en stor tak til alle deltagerne, som med stor nysgerrighed og interesse har stillet op til de dybdegående interviewes.

Forskning kræver ressourcer, og denne forskningsrapport ville ikke have kunne lade sig gøre uden støtte fra Det Grønlandske Forskningsråd.

Jeg ønsker jer en god læsning.

Anbefalinger for ledelsesarbejdet med køn i organisationer

Formålet med projektet har været at frembringe indsigt i kønsulighed i virksomheder og administration og på baggrund heraf tilbyde nye perspektiver og forståelser, der gør det muligt at skabe en positiv udvikling. På baggrund af analysens empiriske materiale og konklusioner fremskrives fire anbefalinger. De kan være startskuddet til de virksomheder, der ønsker at gå ind i arbejdet for at fremme ligestillingen i egen organisation.

1: Strategisk opmærksomhed

Bestyrelsen, direktionen og ledelsen skal prioritere arbejdet med diversitet og herigennem sikre, at det ikke kun er der, hvor lovgivningen sikrer diversitet, at prioriteten findes. Det er organisationernes egen indsats, der skaber nyttig udvikling af både ligestilling og produktivitet. Der skal prioriteres ressourcer og navnlig opmærksomhed på at adressere problemstillinger i forhold til kønsulighed, hvor de viser sig. Det strategiske handler navnlig om muligheden for at skabe organiseringspraksisser, der udnytter potentialet i diversiteten, hvad enten det formuleres som forskel imellem køn, etnicitet eller alder. Og mændene skal være involverede.

2: Udvikling af relevant ledelses- og organiseringspraksis

De traditionelle strukturer, der skaber barrierer for kvinder, skal diskuteres bedre. Man skal finde flere anledninger til at reflektere over, hvordan man lader menneskers køn få betydning for det, der gøres. Uligheden skal adresseres af ledelsen, hvor den opstår. Man kan se, at der ofte er for snæver forståelse af, hvad ledelse er, og en bedre refleksion over ledelse vil skærpe virksomheders muligheder. Mere rummelige ledelses- og organiseringspraksisser kan gøre organisationerne mere effektive.

3: Flere perspektiver på relevante kompetencer

Kompetencer skal genformuleres, så det ikke kun er traditionelle forståelser, der formulerer behovet for kompetencer i ledelsen og i samarbejdet. Problemet er, at forenklede beskrivelser af det, der sker i virksomheden, skaber ringe grundlag for rekruttering, mens mere alsidige beskrivelser leder til mere effektive beskrivelser af jobbene. Disse bestræbelser skal prioriteres, så barrierer for en relevant kompetenceforståelse fjernes, og gennemsigtheden i rekrutteringen stimuleres.

4: Sproglig udfoldelse af køns- og diversitetsdebatten

Der er behov for en skærpet sprogliggørelse af køns- og diversitetsemnerne, så debatten herom skaber retning for nye handlemuligheder. Der skal etableres fora, hvor problemstillinger om kønsulighed kan bringes op uden, at det skaber negative konsekvenser.

Indledning

"Da jeg kom ind til første møde, var der ikke hentet kaffe. Så gik jeg ud for at hente kaffe til mig selv. Så får jeg at vide fra en af de andre: "Kunne du ikke have taget med til os andre". Men jeg er meget bevidst om, at jeg ikke skal være et serviceorgan" (KL)

Kvindens repræsentation på det grønlandske arbejdsmarked kræver opmærksomhed. I gennem årene har der i Grønland på forskellig vis været fokus på køn, ligestilling og diversitet i organisationer (Arnfjord et al., 2020; Grønlands Selvstyre, 2021; Hendriksen et al., 2019; Kleist et al., 2015; Ligestillingsområdet (IKINN), 2011; Nielsen, 2020; Sivertsen & Larsen, 2020). Trods handleplaner og tiltag på området har det imidlertid vist sig vanskeligt at skabe tilstrækkelige forandringer i de grønlandske organisationer. At der fortsat er køns(u)lighed i de grønlandske organisationer er blev adresseret af Formanden for Ligestillingsrådet i Grønland på Kvindernes Kampdag den 8. marts 2021 og senest på Future Greenland 2022 af Naalakkersuisoq for Finansier og Ligestilling (Grønlands Erhverv, 2022). En generel forklaring er, at der i en del organisationer mangler aktiv stillingtagen til diskussionen. Temaet har været centralt for en del af de politiske partier bag den grønlandske administration (Veirum, 2022). En leder fortæller for eksempel, at *"Der skete noget i de selvstyrejede virksomheder, da Kupik Kleist besluttede, at der skulle kvinder ind. Da fik vi noget fødselshjælp. Så er der sket en professionalisering af bestyrelserne. I dag tænker man nok mindre på det [ligestilling] end i 2009, da det blev bragt på dagsordenen på det niveau."* (KL). Der er tilsyneladende enighed om, at ligestilling er nødvendigt. En leder fortæller, at *"Jeg vil være så fræk at sige, at jeg aldrig har tænkt så meget over, at jeg er kvinde. Men jeg er nok privilegeret, fordi andre kvinder har lagt vejen. Generationen før har kæmpet kampen for mig."* (KL). Desuden fortæller en kvindelig leder, at *"... der er sket rigtig meget i vores samfund i forhold til kvinder i ledelse. Uden at jeg har tal på det, men altså så sent som her til Future Greenland, der så jeg jo, at der var en, der postede, at den og den og den ville de lige fremhæve, fordi de sad på nogle vigtige poster, bestyrelsesposter og ledelsesmæssige poster og så videre. Jeg vil sige, det har rykket sig rigtig meget."* (KL).¹² Senest er det øgede politiske fokus på at arbejde med ligestillingsproblematikken blevet skrevet ind i Politisk – Økonomisk beretning 2022, og det pointeres, at det fortsat er der *"I den nærmeste fremtid sættes fokus på at få større virksomheder og offentlige myndigheder til at indberette, hvilke tiltag de har sat i gang for at fremme ligestilling på deres arbejdspladser."* (Naalakkersuisut, 2022, p. 67)

¹ I "Årlig redegørelse til Inatsisartut 2021" fremgår det, at der fortsat er tre af Selvstyrets aktieselskaber, der ikke opnår ligelig kønsfordeling blandt de udpegede bestyrelsesmedlemmer (Naalakkersuisut, 2021)

² "Flere kvinder end mænd opnår uddannelse udover grundskolen. Her vælger 1 ud af 10 mænd at starte på en videregående uddannelse, men det er 1 ud af 5 for kvinder" (Grønlands Statistik, 2022, p. 12)

Der er dog mange eksempler på erfaringer med sexismen, som refereres, når man spørger til det, og der forekommer tilsyneladende ikke et tilstrækkeligt sprog til formulering af praktisk ligestilling i alle relevante situationer.

Nærværende analyse viser som andre analyser, at de grønlandske organisationer ikke er i mål i forhold til diskussionen om diversitet, men at der er en positiv opmærksomhed på justering af administrative forhold og udvikling af praksisser i virksomhederne for eksempel i forhold til at beskrive køn i diskussionerne i virksomhedernes ledelse og deres personalemæssige praksis.

Udover at ligestilling og diversitet på arbejdspladsen skaber lige muligheder for alle, er et tungtvejende argument også, at diversitet i køn, alder og uddannelsernes faglighed bringer flere perspektiver på faglige situationer i spil, og dermed tages der bedre beslutninger, hvilket er godt for bundlinjen (Andersen & Andersen, 2016). Blandt lederne er der en forståelse af, at diversitet skaber muligheder *"for forskellige perspektiver"* (KL) og *"Samspil baseret på diversitet styrker en arbejdsplads. At vi kan forskellige ting. Og at vi kan koble det sammen til det vi skal sammen"* (KL). Forståelsen af, at diversitet skaber flere perspektiver, er de kvindelige ledere ikke alene om. således udtaler en mandlig leder *"Der kommer flere akademiske kvinder og der bliver flere ledere. Og maskinrummet forandrer sig"* (ML). Dette bakkes op at en kvindelig leder, som fortæller, at *"Heldigvis er det ved at blive anderledes, så vi ser flere kvinder i mandefagene, som er positivt. Det skaber en balance når vi har flere aspekter på arbejdet"* (KL).

Men samtidig er der generelt hos lederne bevidsthed om, at der er behov for forandring og et opgør med den stereotype leder, hvis der skal ske en udligning af den forskel, der ses i repræsentationen af kvinder i de grønlandske organisationer. En kvindelig leder udtaler: *"Men når vi kigger på ledelsesstillingerne, er der flere mænd. Hvordan hænger det sammen? Det siger noget om den maskulinitet, der kræves for at få stillingerne. Der kræves et skift om, hvordan man ser en leder."* (KL).

Gherardi (1995) argumenterer for, at organisationer ikke er kønsneutrale, og de traditionelle ledelses- og organisationsforståelser favoriserer de maskuline værdier i den organisatoriske kontekst. Hvis organisationer skal komme ud over det, Gherardi formulerer som *"the gender trap"* (Gherardi, 1995, p. 4), er der et behov for, at der sættes spot på, hvordan køn er af betydning, og hvordan det kan udspille sig anderledes. Altså et opgør med de traditionelle forståelser af køn, ledelse, organisering og samarbejde. Den præmis findes også i de grønlandske organisationer, og en mandlig leder udtaler til fokusgruppeinterview, at *"Måske er mænd motiveret af noget andet end kvinder. Vi skal vide hvad kvinderne finder attraktivt."* (ML). Og samtidig har mændene en forestilling om, at *"Der er noget med, at det bæredygtige måske tiltrækker kvinder. Kontra noget af det mere klassiske hvor vi sidder i vores jakkesæt og diskuterer"* (ML). Samtidig er der også en forventning fra kvinderne om, at der skal ske et skift i den organisatoriske kontekst, og der er en opmærksomhed på at gøre op med den traditionelle forståelse af det organisatoriske liv. En kvindelig leder fortæller: *"Jeg oplever generelt, at kvinderne siger fra. Det lægger jeg mærke til"* (KL).

Opmærksomheden på behovet for at etablere en diskussion om kønsulighed opstod gennem projektet Ledelse i Grønland (Rasmussen & Olsen, 2020, 2021). Her fortalte kvindelige ledere om, hvordan de blev mødt, når de bragte diskussionen om ligestilling på banen. Blandt andet fortalte kvinderne, at *"... når jeg sidder i en virksomhed og nævner ligestilling, bliver der helt stille. Det bliver helt ubehageligt"* (KL). Lignende fortælling udfoldes i projektet her, hvor de kvindelige ledere fortæller at de får kommentarer som *"du er også så feministisk"* (KL). Og samtidig fortæller kvinderne, at *"Det er dobbelt konfekt at være grønlandsk og kvinde. Jeg skal virkelig vise mine kompetencer, mens mænd bare kan træde ind i et rum med deres slips, og så bliver de accepteret."* (KL) og *"Man har sværere ved at komme frem når man er grønlandsk kvinde, hvis man ikke har meget gåpåmod, og det har man ikke som natur i Grønland. Så det kræver, at man gør noget ved det."* (KL). Dette har betydning for, hvordan kvinderne kan spille en rolle i det organisatoriske, for det *"at komme igennem nåleøjet i en mandsdomineret verden er svært"* (KL).

Der er en forståelse af, at diskussionen om ligestilling er mangelfuld i de grønlandske organisationer og der, hvor den foregår, sker den sjældent på baggrund af kvindernes perspektiv. Det formuleres som følger:

"Der har ikke været en diskussion om, hvordan vi kan være der på kvindernes præmisser og gøre det [arbejdsmarkedet] mere rummeligt" (KL)

"Det er ikke noget, der tales om [ligestilling] – det bliver ikke talt om, og jeg tror ikke, de er ret bevidste om det. Måske fordi der sidder 6 direktører, der alle er mænd" (KL)

"Der skal mere til, før vi ser ligestilling i samfundet. Vi skal snakke om det, det skal frem." (KL)

"Der, hvor vi står i stampe på ligestillingsområdet, er der, at vi ikke vil anerkende, at der er en ligestillingsproblematik. Det bliver ligesom negligeret." (KL)

En kvindelig leder fortæller, at diversitet og ligestilling spiller en rolle i ansættelsesøjemed, men at det sker for at imødekomme en forventning fra stakeholders. Det er ikke forankret i ledelsens eget engagement og hensynet til den organisatoriske udvikling:

"Vi er faktisk optaget af den [diversitet]. I de udskiftninger, der har været, har der været fokus på diversitet som alder, nationalitet. Man er optaget af at opfylde normer i samfundet. Men jeg er ikke sikker på, at man forstår, at der er en positiv effekt af at være mangfoldig. For nogen er det mere noget med, at samfundet mener, at vi skal gøre det, så det gør vi." (KL)

I flere interviews fortæller kvinderne, at de har set, at ligestilling og hensynet til mangfoldighed får en positiv betydning, når indsatsen prioriteres strategisk. De organisationer, hvor ligestilling er på dagsordenen, og hvor der konstant er en opmærksomhed på initiativer, muligheder og udfordringer, er der, hvor kvinder finder det nemmest at finde sig til rette. Det er i organisationer, hvor de ansatte og lederne er relativt engagerede i betydningen af ligestilling. Det beskrives, at når topledelsen sætter diversitet på dagsordenen, så er der mulighed for at skabe udvikling. Det er de stærke strategiske formuleringer om, hvordan

organisationen ser på diversitet, der skaber et positivt råderum for de berørte, hvor de har lyst til at være der og holde fast i egne handlemønstre og overbevisninger. En kvindelig leder fortæller, at *"Det giver tryghed, når topledelsen viser, at diversitet er vigtigt."* (KL). Og det sker i de organisationer, hvor der er en konstant insisteren på at holde fokus på kønsulighed og diversitet, at kvinderne erfarer et positivt arbejdsmiljø: *"Altså Jeg synes ikke jeg oplever det [kønsulighed] sådan i det daglige, som at det giver nogle udfordringer. Jeg er i en koncern, hvor man er meget opmærksom på det i forhold til køn. Altså kønsbalancen på ledelsesniveau"* (KL). Den konstante opmærksomhed ser ud til at spille en stor rolle, og særligt er der etableret en positiv forventning til fremtiden i de virksomheder, hvor kønsfordelingen har en prioritet:

"Vi arbejder med at lave interne talentkurser, hvor vi har HR-afdeling, der indkalder unge talenter, som vi regner med, at de vil overtage stillinger. De skal bygges op og have redskaber. Der er mange kvinder på talentposterne i forhold til balancen. Derfor regner jeg med, at vi kommer til at se flere kvinder. Alle får lige muligheder. Men i den unge generation er der flere kvinder, der kommer fremad." (KL)

Det ses heller ikke som sådan som uvilje, når der arbejdes mindre med diversitet og ligestilling, men oftest kan det være svært at se, hvor aktiviteten skal starte og *"hele kønsdebatten, relationerne og hvordan det ser ud [i organisationen], det fylder ikke så meget endnu. Men man ved ikke, hvor man skal starte."* (KL) og samtidig stilles spørgsmålet *"Hvad skal man egentlig svare, når nogen spørger, hvorfor er det godt med flere kvinder. Er det relevant alle steder? Eller skal der bare være muligheden."* (KL). Dette spørgsmål er et af dem, den fremtidige debat i virksomhederne bør påtage sig, for det vil lede til at se hvorledes konkrete fordele ved lighed ikke kommer til udfoldelse i dag.

En kvindelig leder gør dog opmærksom på, at undskyldninger er der for mange af i organisationerne. Man fralægger sig delvist ansvaret for udviklingen. Hun formulerer, at *"Selvom virksomhederne er forskellige, er der noget, der går igen. Det handler om fokus på domæne og "at betingelserne er helt særlige her", og "at det handler om vind og vejr. Så det er ikke vores skyld"* (KL).

Diskussionen om, hvor og hvordan man skulle starte, blev også italesat af de mandlige ledere, som udtrykte, at de havde svært ved at få greb om problemstillingen, og at de ikke har ordforråd til at formulere sig i de rette termer. Og ikke mindst fortæller de mandlige ledere, at *"Det er svært at få kvinder til at have en holdning til agendaen"* (ML). Det, der står frem på tværs af kvinder og mænds beskrivelser, er, at der ikke er en vedkommende og løbende samtale om lighed og diversitet og den produktive betydning for virksomheden.

Rapportens formål

På trods af, at der er en udvikling på vej, så er der stadig en mangel på ligestilling i de grønlandske organisationer. Udfordringerne om ligestilling ses ofte i det formelle i organisationerne og handler delvist

om organisering og processer, der reproducerer og fastholder kønsuligheden. Kønslighed er kun i nogle virksomheder en del af den daglige ledelsesdebat, selvom det har betydning for både produktivitet, arbejdsmiljø, samspillet imellem arbejde og fritid og det, at man får formuleret en række vigtige elementer i ledelse og god organisering. Rapporten kredser om relationerne mellem mænd og kvinder, men problemstillingen handler ikke så meget om køn, som det at kunne indrette organisationerne, så de rummer og gør brug af den diversitet, der potentielt følger med ligestillingen. Igennem rapporten sættes spot på de problemstillinger, ledere beskriver i de grønlandske organisationer, i et forsøg på at stimulere den diskussion, som forekommer nødvendig på området.

Rapportens indhold er primært baseret på interviews, og denne empiriske tilgang skaber adgang til at forstå, hvordan ligestilling omtales og praktiseres i de grønlandske organisationer. Oplevelserne om køn, både muligheder i lighed og problemstillinger, der opstår, når virksomhederne praktiserer ulighed, er blevet udfoldet i 15 interviews med kvindelige ledere og et fokusgruppinterview med 6 mandlige ledere.

Det er i fokus at få øje på ligestillingsproblematikken, som den forekommer for ledere i den organisatoriske dagligdag. Køn, alder og etnicitet er integreret i praksis både i familie, samfund og organisationer, og skal derfor studeres som unikke situationer, der opstår i relationer. I denne analyse er der særlig opmærksomhed på, hvorledes lighedsspørgsmålet viser sig i organisationer, meget ofte i form af arbejdspladser og større organiserede aktiviteter. Det er steder, hvor lighed i forhold til køn og etnicitet er en forudsætning, men hvor historien på forskellig vis har givet forskelligt grundlag for at definere de relevante situationer og også traditioner for at undgå lighed og mangfoldighed. Og i særdeleshed holdes fokus på, hvorledes lighed og køn er relevant for lederne i de grønlandske organisationer for øjeblikket.

Formålet med projektet er således at identificere og problematisere mulige årsager til ligestillingsproblematikker i grønlandske organisationer. På baggrund af respondenternes fortællinger og relevant litteratur udvikles nye perspektiver og forståelse for tematikker, der ikke er gennemformulerede i de grønlandske organisationer. Således er projektets ærinde tofoldigt, nemlig 1) at identificere og beskrive, hvordan ligestillingsproblematikken forekommer i grønlandske organisationer, navnlig i ledelsens perspektiv, og 2) udvikle nye perspektiver og forståelsesmuligheder for praktisk ledelse med vægt på at aktivere de perspektiver, der kan løftes specielt af de kvindelige ledere, og synliggøre perspektiver, der formuleres af engagerede mandlige ledere.

Metode / baggrund: indsamling af viden og empirisk materiale

Rapporten adresserer ligestillingsproblematikker i grønlandske organisationer på baggrund af interview med 15 kvinder og et fokusgruppinterview med 6 mænd. Med de kvalitative data belyses og diskuteres det, hvordan kønsulighed opleves, fremtræder eller udvikles. Baggrundsmaterialet og de empiriske data, der diskuteres i rapporten, består af:

- 15 kvalitative interviews med kvindelige ledere gennemført i maj 2022. I udvælgelsen af de kvindelige respondenter var fokus på at udvælge kvinder, der kunne bidrage med unikke perspektiver på diskussionen om kønsulighed i grønlandske organisationer. Til grund for udvælgelse lå der følgende selektionskriterier:
 - Ledelseserfaring
 - Fra private, offentlige og selvstyrejede virksomheder
 - Leder- eller direktørniveau
- 1 fokusgruppinterview med mandlige ledere gennemført i maj 2022. I udvælgelsen af de mandlige respondenter var der fokus på at udvælge mænd, der kunne bidrage med unikke perspektiver på diskussionen om kønsulighed i grønlandske organisationer. Til grund for udvælgelse lå der følgende selektionskriterier:
 - Position hvor ligestillingsdebatten spiller en rolle
- Data fra projektet Ledelse i Grønland (Rasmussen & Olsen, 2020, 2021)
- Data indsamlet via virksomheders hjemmesider og kvantitative oplysninger fra rapporter og Grønlands statistik.

Alle respondenter er anonymiserede, og i rapporten beskrives de som enten kvindelig leder (KL) eller mandlig leder (ML) – uanset om de i deres daglige stillingsbetegnelse figurerer som leder eller direktør.

Til både de individuelle interviews og fokusgruppinterview blev der udarbejdet en semi-struktureret interviewguide med udgangspunkt i den gældende problemstilling. Interviewguiden kredsede blandt andet om følgende spørgsmål:

- Hvordan beskrives perspektivet på kønsulighed i organisationerne?
- Hvor sker der relevant aktivitet knyttet til arbejdet med diversitet?
- Hvordan reproduceres kønsulighed i organisationerne?
- Hvordan inkluderes diskussionen om diversitet i erhvervslivet?

Analyse af tematikker der viser sig i det empiriske materiale

Den empiriske analyse har til formål at undersøge kvindelige leders praksis i grønlandske organisationer. Analysen er bygget op over det empiriske materiale, og forfølger de temaer, som træder frem i dialogen med respondenterne. Det gøres ved at diskutere den praksis og de relationer, de kvindelige ledere indgår i, og herfra aktivere de forskellige perspektiver, der træder frem fra de kvindelige leders fortællinger. På baggrund heraf træder det i analysen frem, hvordan køn og ligestilling spiller en rolle i grønlandske organisationers praksis og relationer.

Den empiriske analyse tager udgangspunkt i følgende tematikker:

1. Sexisme der viser sig i praksis
2. Traditionelle samfundsmæssige dynamikker rammesætter virksomhedernes ledelsespraksis og personalepolitik
3. Den maskuline organisatoriske ramme
4. Beslutninger tages i mandeklubben
5. Kvindelige leders tilgang til den komplekse organiseringspraksis og ledelse

Sexisme der viser sig i praksis

Sexisme i de grønlandske organisationer kommer til udtryk på forskellig vis. Det handler både om den traditionelle forståelse af kvinders opgaver i hjemmet, hvordan de kan løfte opgaver på arbejdspladsen men også i form af direkte krænkende adfærd. Den sexisme, der forekommer konkret, fastholder uligheden. Situationerne er udfordrende for kvinderne, og selvom nogen siger "Man er lidt blevet vant til dem" (KL), så er det ikke problemløst, og der er mange ting, der skal justeres. Det kan for eksempel være svært at tale om de udfordringer, der er omkring sexisme i organisationerne og en leder fortæller:

"Sexismen er et kæmpe problem i Grønland. Hvis du ikke er skarp hele tiden, så får du hele tiden af den der. Der kommer sjofle bemærkninger. Man tænker, hvad har det med denne faglige diskussion. Jeg tror ikke, mændene tænker det som nedgørende, men det kommer det til at virke som og fjerner fokus. Men vi har ikke sprog til at tale om den slags, og derfor findes det ikke." (KL).

I afsnittet her gives eksempler på oplevelser, som de kvindelige ledere beretter om. Lederne beskriver, hvordan de fortsat sættes i bås i forhold til at være primære omsorgspersoner i hjemmet. Det kommer i organisationerne til udtryk i forhold til familielivets indvirkning på kvinders muligheder. Ofte kommenteres familieliv og børn som en barriere for kvinders muligheder, og der er en traditionel forventning om, at kvinderne er ansvarlige for familielivet. En ofte hørt kommentar går på, om kvinderne ikke skal hjem og passe familien – og om de kan klare arbejdspresset. Det fortæller to ledere om her:

"Pas nu på dig selv, og er du sikker på, at du kan klare det. Og når folk spørger hvor er din yngste? Ja, sammen med sin far." (KL)

"Så falder der måske bemærkninger, og man kan høre, der bliver sagt: Skal du ikke hjem og amme den lille?" (KL)

Kvinderne fortæller, at de skal kæmpe for den autoritet, der ellers er i deres stillinger, og at der til tider er brug for en blåstempling fra kolleger for at få den plads, de er berettigede til. Med det menes der, at dørene og mulighederne er anderledes, hvis en mandlig kollega baner vejen. Og til tider opleves det også, at de bliver honoreret anderledes for deres opgaver end de mandlige kolleger:

"Når jeg kom ind i rummet og havde mandatet og beslutningen, så oplevede jeg ofte, at hvis jeg kom med en mandlig spurgte de, har du taget praktikanten med? Måske var det, fordi jeg var ung, men det var også fordi jeg var kvinde" (KL)

"Jeg oplever, at der stilles flere spørgsmål til, om hun kan løfte det, end der bliver gjort til mine mandlige kolleger. Så jeg har brug for en blåstempling." (KL)

"Jeg har siden hen hørt, hvordan lønfordelingen er i organisationen. Det tror jeg har noget med køn at gøre" (KL)³

Tiltaleformen kan også være udfordrende. (Kvinderne) Lederne? får ofte kommentarer på deres udseende på måder, der er upassende, eller de bliver tituleret på måder, hvor de føler, at der tales ned til dem.

Tiltaleformer som der ikke bruges mand-mand eller kvinde-kvinde imellem. Et eksempel:

"Jeg havde engang en samarbejdspartner, der konsekvent kaldte mig søde skat. Jeg sagde til ham, hvis du vil kalde mig søde skat, vil jeg kalde dig lille mand. Men jeg fik sagt fra. Han reagerede med hø, hø. Jeg sagde til ham, at du kan virke nedladende. Og ville du kalde en mand på min alder søde skat?" (KL)

"Men fordi vi kun lige er begyndt at tale om det. Så er man sippet og snobbet. Og kan du ikke tage en joke. Men jeg gider ikke at være sjofel i bestyrelsesrummet. Kan vi ikke bare være professionelle?" (KL)

Samtidig skal det siges, at mændene også erfarer, at når mange kvinder er samlet, kan der også opstå samtaler, hvor de får brug for at trække sig. En mandlig leder fortæller at:

"I vores virksomhed er der også en gruppe af kvinder, og der er stemningen lummer. De kvinder vi har, de har et frirum, hvor de kan tillade sig at gå over i noget helt lummert. Det turde jeg ikke have sagt den anden vej" (ML)

Der er også eksempler på decideret krænkende adfærd, f.eks. fortæller en kvinde:

³ "I 2020 havde kvinderne en gennemsnitlig bruttoindkomst på 231.000 DKK, mens mændene havde 292.000 DKK. Dermed er mændenes indkomst 26 pct. højere på nationalt niveau." (Grønlands Statistik, 2022, p. 28)

"Jeg havde en tidligere chef, der holdt om mig. Han ville give knus og gå arm i arm. Det måtte jeg reagere på. Så er jeg ikke længere sød og bliver sat til side. Jeg tænkte på det i forbindelse med metoo. Jeg har også oplevet, at en mand kom og tog mig bagfra på brysterne" (KL).

Den type uønsket seksuel opmærksomhed går langt over det, der kan accepteres i virksomhederne, og det skal der sættes spot på. Og det er en debat der skal prioriteres og tages et sted, hvor den får konsekvens. Det italesættes også af de mandlige ledere, og en fortæller:

"Jeg tror, der er flere mænd, der giver uønsket seksuel opmærksom til kvinder end omvendt. Og det skal håndteres. Og når nogen siger, at det taler vi om i frokostpausen. Så tages det ikke seriøst." (ML)

Traditionelle samfundsmæssige dynamikker rammesætter virksomhedernes ledelsespraksis og personalepolitik

Den forståelse, der etableres igennem afsnittet her, peger på, at problemstillingen om ligestilling i virksomhederne er udfordret af den generelle forståelse af kvinders rolle i samfundet. Respondenterne er opmærksomme på, at de generelle samfundsstrukturer og kollektive artikuleringer har betydning for det, der kan udvikles i det organisatoriske og dermed de muligheder, der kan etableres for kvinder i organisationerne. Afsnittet her handler om samfundsforståelser og traditionelle strukturer, der fastholder kønsulighed.

Situationer, der berettes om i det empiriske materiale, viser, at de samfundsmæssige og familiære dynamikker har brug for at blive udfordret for at skabe bedre betingelser for kvinders situation i virksomhederne. En kvindelig leder fortæller: *"Jeg er obs på, at nogen føler, at de ikke har samme rettigheder som mænd. Det skal der tales om i et samfund. Det kræver meget af hele samfundet, at der ikke skal gøres forskel lige fra fødslen. Hvis man fra barnsben få den fornemmelse, er det ikke godt" (KL).* Derfor opstår der et behov for bedre at forstå og formulere situationer, der handler om ulighed, og hvad der siges og gøres i situationerne, som kan ændres for at skabe en positiv udvikling.

Opmærksomheden skal rettes på, at udviklingen og opgøret med kønsulighed ikke alene hviler på den enkelte mand, kvinde eller organisation, men at det er en samfundsopgave. Den generelle forståelse i samfundet spiller en væsentlig rolle, når der gøres op med det traditionelle blik på mand/kvinde-relationer og kompetencer, som kommer til udtryk i virksomhederne. En kvindelig leder fortæller at *"... i storbyerne er det kvinderne, der er langt foran. Men ude i de mindre samfund er det stadig mændene, der bestemmer. Der er en kløft. I de mindre samfund er det stadig manden, der skaffer maden på bordet" (KL).* En mandlig leder peger på, at kvinderne også selv har et ansvar for at skabe et skift i den traditionelle måde at fordele opgaverne på i hjemme og siger, at *"Kvinderne skal slippe perfektionismen om de gode madpakker." (ML).*

Flere af de interviewede kvindelige ledere beskriver, at de traditionelle kønsroller spiller en rolle i organiseringen. Både i forhold til kompetenceforståelser, delegering og håndtering af opgaver. En kvindelig leder fortæller, hvordan hun har oplevet, at stakeholdere oftest går uden om hende, når de skal have fat i direktøren, og at *"der er en almindelig antagelse om hvem, der er direktøren. Det falder dem ikke ind, at det er hende der. Det må jo være ham"* (KL). Denne gængse antagelse om hvem, der er lederen, genkendes også af en mandlig leder, der fortæller:

"Det handler måske også om, hvordan kvinder opfattes som ledere. Hvordan har mænd, som har et meget traditionelt stammesyn, det med at blive ledet af kvinder. Og jo mindre et sted, jo mere er det. Det har vi issues med" (ML).

Hos både mænd og kvinder er der opmærksomhed på, at kvinderne er på vej, og en leder fortæller, at *"Vi får flere og flere kvinder ind som har ledelsespotentiale. [...] der er flere kvinder der kommer til. Der skal være plads til alle og til at kunne komme op i graderne"* (KL). Der er dog et behov for et opgør med de traditionelle forståelser i samfundet, der bliver ved med at skabe udfordringer. En kvindelig leder forklarer, at de *"gamle normer om barsel, barnet og hjemmet"* (KL) kan gøre det svært at få arbejdslivet til at hænge sammen. Samtidig rettes der også opmærksomhed mod, at f.eks. barselsvilkårene understøtter, at det er kvinden, der fortsat skal tage sig af barnet, og at *"Det er stadig et gangbart synspunkt at spørge hvorfor skal du på barsel – til en mand."* (ML). Det påpeges også af de mandlige ledere, at der er behov for et brud med de traditionelle barselsstrukturer:

"Problemet er, at lovgivningen heroppe tilgodeser kvinden. I stedet for at lave en lige fordeling." (ML)

"Det handler om vores samfundsstrukturer. Det er mor, der tager barsel og tager sig af de bløde værdier. [...]. Men det gør det også sværere for moren at komme tilbage. Så der bliver forventet noget af kvinder, der hører fortiden til" (ML).

I forbindelse med rekruttering træder diskussionen om kompetencer frem. Både mænd og kvinder er enige om, at der er behov for et bredere perspektiv på, hvad der anses som relevante kompetencer – og hvad der er kompetencegivende. Dette udtrykkes tydeligt af en leder, der siger *"Der er nogen stillinger og ansvarsområder, der beskrives på en bestemt måde, hvor jeg i sidste ende har tænkt, hvad er det egentlig vi gerne ser for at denne stilling besættes af den bedst muligt."* (KL). Den generelle udfordring, som kvinderne beskriver, er, at der er et snævert syn på, hvad der er relevante kompetencer for forskellige stillinger, og at denne snævre beskrivelse i praksis kommer til at virke diskriminerende for ansøgere med andre kompetencer, der også kan være vigtige for stillingen.

En skærpet diskussion om kompetencer er nødvendig for at komme ud over udfordringen i, at de almindeligt brugte beskrivelser af kompetencer er forankret i en traditionel styrings- og ledelsespraksis.

Både mandlige og kvindelige respondenter er klar over, at der er et behov for et opgør med, hvordan de tidligere har gjort tingene, og dermed et opgør med de generelle forståelser, der strukturerer både samfund og den organisatoriske kontekst. Lederne beretter, at:

"Vi har nogle topchefer, som har været vant til at tingene bliver gjort på samme måde i mange år. Og noget af det, vi søger indsigt i, der er en bekymring om, hvorfor vi spørger. Så jeg kan mærke en bekymring for at træde ind i noget, der er lidt sårbart" (KL)

"Jeg tænkte, du skal legitimere min tilstedeværelse, og du skal trække mig ind. Men jeg oplevede direktøren af den gamle skole. Lidt bagstræberisk, sådan har vi altid gjort. Og selvom vi lever i et nyt paradigme, så var der ikke et ønske om at ændre sig." (KL)

"Det er nok, fordi vi bliver ved med at gøre, som vi plejer. Ledelse har formet sig gennem 100 år på mandlige principper. Hvad skal vi gentænke for at tiltrække kvinderne?" (ML)

En kvindelig leder fortæller, hvordan de i hendes organisation forholder sig til køn og rekruttering:

"Vi ser selvfølgelig på køn, når vi skal have nye kolleger til afdelingen. Selvfølgelig skal de kunne udføre de opgaver, der er, altså rent fagligt. Så skal de jo klare de ting, der nu skal være, men vi kigger da også på køn. Og om vedkommende passer sådan generelt ind i det team, vi nu er. Vi bliver nødt til at se på, at personen vil kunne falde til og kunne bidrage i afdelingen, og at de har de kvalifikationer, der skal til." (KL)

Men samtidig er der også en generel udfordring, der handler om, at der i det lille samfund er begrænset adgang til menneskelige ressourcer, og derfor er det ikke altid en mulighed at rekruttere ud fra et ligestillingsperspektiv, og derfor kan det være *"et problem i vores lille samfund at være idealistisk"* (ML).

Denne problemstilling om at få kvalificeret arbejdskraft adresseres af flere respondenter:

"Jeg oplever, at vi har et rekrutteringsgrundlag der er begrænset" (ML)

"Hvis vi skal tale kvoteopdeling i organisationer, skal vi så også tale kvoteopdeling i uddannelserne. Hvad hvis vi ikke kan tiltrække dem?" (ML)

"Vi tæller, hvor mange kvinder der er til stede i de forskellige steder. Vi taler om det dagligt, hvordan det hænger sammen. Nogen gang må man tage valg i forhold til behov" (KL)

Ligeledes forholder en kvindelig leder sig til det tilfældige i, om der i ansættelsesprocessen sker et aktivt valg i forhold til køn og fortæller *"Jeg tror ikke, at han er bevidst om, at det er mænd eller kvinder, der ansættes. Jeg tror, han ser på profilen. Jeg tror, det er lidt tilfældigt. Det er vist ikke et aktivt valg"* (KL), og en anden kvinde fortæller *"Jeg har en god relation til CEO, og han er fremadsynet. Han vil gerne diversitet. Men når det er sagt, ansætter han stadig mandlige direktører."* (KL). Citatet her fremhæver det, som fremstår gennem rapporten, at der er en velvilje for at se bredere på de formelle kompetencer, men samtidig er der

vanetænkning om det, der kvalificerer, og derfor reproduceres tidligere handlemønstre ind i rekrutteringsaktiviteten.

Disse til tider modsat rettede aktiviteter omkring rekrutteringen får de kvindelige ledere til at tvivle på, om der er en reel ambition om at gøre op med de traditionelle måder at anskue kompetencer, og en kvindelig leder siger:

"Jeg kan mærke en respekt og et velkommen af, at der kommer flere kvinder på banen. Men i diskussionen om de her dybere strukturelle ting, og hvordan vi rekrutter og får flere kvinder ind, da bliver der hurtigt drejet ind på, at vi skal have de bedste kompetencer." (KL)

Samtidig er der også organisationer, der bryder med den traditionelle forståelse af kompetencer, og udvider forståelsen af, hvad der er kompetencegivende:

"Vi ser det som en kompetence at have været på barsel. Det er ikke noget, der trækker fra. Vi skal anerkende, at det er en del at gå ind og ud af arbejdsmarkedet. Man lærer mange ting på barsel" (ML).

Den maskuline organisatoriske ramme

De kvindelige ledere beskriver, at mange grønlandske organisationer er patriarkalske og/eller maskuline, og at de må tilpasse sig den eksisterende form og jargon for at øve indflydelse. Denne tilpasning har betydning for, om de opnår indflydelse og forfremmelser i organisationerne. Der er selvfølgelig en forskel på de forskellige organisationer, og kønsforskellen træder mindre frem i de offentlige og mindre organisationer. Både mænd og kvinder fortæller også, at kønsuligheden knytter sig særligt til forskellige afdelinger og organisationer. De store, traditionelle virksomheder har en stærkere indlejret maskulin kultur end de mindre og mere dynamiske organisationer. Kønsuligheden varierer altså, og er kontekstbestemt.

Fra forskningen vides det, at den gældende organiseringspraksis spiller en rolle i forhold til at sætte en ramme for diversitet, og at den organisatoriske rammesætning definerer handlemuligheder (Gherardi, 1995). En gældende betragtning er, at det organisatoriske skal nytænkes, så der skabes en bedre ramme for at rumme flere perspektiver. Dvs. at der er opmærksomhed på at flytte fokus på at ændre kvinderne til et fokus på at udvikle organisationerne.

Ofte omtales og forklares kvinders fravær i ledelse med egne fravalg og præferencer og en forestilling om, at kvinderne skal indrette sig efter den organisatoriske ramme. De kvindelige ledere har en oplevelse af, at de skal "suit up", altså indrette sig, formulere sig, klæde sig og agere som mændene for at finde deres plads i organisationerne. Langt de fleste kvinder har eksempler på, hvordan de skal indrette sig på mændenes præmisser, og hvordan dette opleves ubehagelig men samtidig ses som en præmis for at kunne være til stede. Dette beskrives af flere af de kvindelige ledere og en række udtalelser er samlet i det følgende:

"Der skal man være klar til, at man skal tale sin sag mod de store erfarne mænd. Det er en særlig kultur, der er meget konkurrencepræget. Jeg har skullet vise muskler, argumentere og vise tal."

"Der, hvor filmen knækker, er der, hvor jeg som kvinde kommer ind i nogle rammer, hvor der er meget patriarkalske måder at tænke organisationer på. Måske det er der, den clasher. Det er ikke, fordi jeg er kvinde, at det er svært i sig selv. Det tænker mine kolleger heller ikke. Men hele strukturen og præmissen er bygget op efter gamle hvide mænds måder at organisere sig på"

"Når jeg tager min forhandlings-suit på, så har det jo været en strategi om at indgå på mændenes præmisser. For der har ikke været en diskussion om, hvordan vi kan være der på kvindernes præmisser og gøre det mere rummeligt [...] Der er en tendens til at tænke ligestilling som at hvis vi indgår på mændene præmisser."

"Man skal spille på nogle andre tangenter, som er mere maskuline. Når man sidder i et mandsdomineret felt, skal man spille på mere maskuline tangenter."

"I starten da holdt jeg mig lidt tilbage. Jeg blev lidt ramt og syntes, det var hårde beslutninger, der skulle tages. Men det krævede et skift i mit hoved at tale og agere på den måde. Men man bliver nødt til det, hvis man vil overleve."

"Man skal spille på nogle andre tangenter, som er mere maskuline. Når man sidder i et mandsdomineret felt, skal man spille på mere maskuline tangenter." (KL)

"Jeg har lært mig at bruge bundlinjeargumentet. For det er den slags argumentation, der skal bruges" (KL)

"Jeg kunne mærke, at jeg skulle bevise noget. Hvad kan hun egentlig? Jeg har oplevet modstand. Jeg ved ikke, om det er pga. alder, eller fordi jeg er kvinde." (KL)

Ovenstående udtalelser beskriver ret detaljeret det, der er på spil i organisationer, og hvor de kvindelige ledere har behov for at gå på kompromis med deres egne værdier for at indrette sig på de gældende præmisser. Det medfører til tider en træthed, der gør, at de må kapitulere og indgå på betingelser, som de ikke altid finder korrekte. Det artikuleres, hvordan kvinderne påtager sig særlige maskuline værdier, som de grundlæggende ikke er enige i, men som er nødvendige for at kunne fungere i praksis. Det, kvinderne beskriver som *"maskuline tangenter"* (KL), handler både om måden, de træder ind i samarbejdsrelationer på, men også om hvordan de bygger argumenter op. Kvinderne beskriver, hvordan mændene har et primært fokus på kvantitative argumenter og elementer, der kan formuleres ind i et regneark.

Den følgende beretning fra en leder illustrer de organisatoriske udfordringer, mange kvinder møder:

"Jeg ramlede ofte ind i sådan noget som at finde en skjorte eller bukser, der passede. Og bare det at spørge, om jeg kunne få et par bukser, der passede, det blev opfattet som om, jeg var for meget. Jeg måtte sige, der er mange kvinder her, og hvorfor har vi ikke en kvindelig uniform. Det er ikke ok. Der skal være plads til os alle og også til en kvinde i et mandefag. Det behøver vi ikke at diskutere. Det var svært at komme igennem med budskabet. Dem, der ikke sagde noget og bare hoppede i mandebukserne, var bare megaseje. Og det syntes jeg ikke var mega sejt." (KL)

Samtidig beskrives, hvordan de kvindelige ledere erfarer, at de skal være mere ihærdige og insisterende end deres mandlige kolleger, hvis de skal opnå respekt og mulighed for at øve indflydelse. En kvindelig leder deler følgende situation:

"Når jeg kom ind i rummet og havde mandatet og beslutningen. Så oplevede jeg ofte, at hvis jeg kom med en mandlig kollega, så spurgte de ham: "Har du taget praktikanten med?" Måske var det, fordi jeg var ung, men det var også, fordi jeg var kvinde. Det var sådan noget, jeg studsede over. At jeg blev reduceret til at være referenten eller praktikanten. Det skulle jeg gøre mig umage for. Jeg overvejede, om jeg skulle få briller. Så jeg tænkte på, hvordan jeg fremstår. Jeg blev ikke accepteret professionelt for den, jeg er. Jeg skulle hele tiden stadfæste i forhold til mandlige kolleger" (KL)

Samtidig arbejder de kvindelige ledere ihærdigt for at sætte en ny dagsorden, en dagsorden der skaber rum til mere og andet end bundlinjeargumentet, og hvor de kan benytte et mere holistisk perspektiv på ledelsesaktiviteterne:

"Når vi sidder i vores arbejde i ledergruppen, så er mændene orienteret mod omsætning og tal. Vi er optaget af, at der også er familier, vi skal have med for at nå de hårde tal. Det er en fin balance. Vi tænker også på omsætning, men vi tænker på, at der er personer, der skal stå op og komme på arbejde. Der skal løfte opgaven hjemme også. Det er blevet mere legalt at tale om i arbejdet, at det ikke kun er de hårde tal." (KL)

Kvinderne har opmærksomhed på, at ledelse handler om mere end den maskuliniserede anskuelse, og en tydelig opmærksomhed på at *"God ledelse er også ... meget mere"* (KL).

Beslutninger tages i mandeklubben

"Mændene har holdt sammen, fordi de har vist, vi var klogere. Så kollektivt har de dannet ring. For hvis først der kommer en kvinde ind, så tager hun en til med – og pludselig er vi over det hele." (KL)

I tidligere forskning om ledelse i Grønland er det beskrevet, hvordan netværk spiller en stor rolle for ledere, men også at netværk både skaber muligheder og udfordringer. Netværk giver mulighed for at tage hurtige beslutninger baseret på nære og tillidsfulde relationer. Relationerne, og de muligheder de skaber, ses både internt i organisationer og på kryds og tværs af forskellige fora, som lederne engagerer sig i (Rasmussen & Olsen, 2020, 2021).

For de kvindelige ledere spiller netværk også en rolle, og de beskriver, hvordan de trækker på både mandlige og kvindelige relationer, når beslutninger skal kvalificeres. Men netværkene opleves også begrænsende, fordi fokus til tider er mindre på kompetencer og mere på relationer, og det betyder, at man kan blive sat uden for indflydelse, hvis man ikke indgår i de rette netværk. En kvindelig leder fortæller, at *"man kan blive ekskluderet i Nuuk uden netværk"*, og hun fortsætter *"Hvad har det med kompetencer at gøre? Hvorfor skal det handle om netværk? Der er mange derude, der ikke har netværk, og derfor får de ikke pladsen"* (KL).

En ting er de etablerede netværk, hvor der er en gennemsigtighed i forhold til beslutningsprocesser, men der er også de mere uofficielle netværk, som af flere kvindelige ledere omtales som "mandeklubben". En kvindelig leder fortæller, at *"Mandeklubben er, hvad der sker bag de lukkede døre. Der er kæmpe magt. Og for det første har de fælles interesser. Det er der mange, der har. De har alle både. De jagter. Men udefra ser jeg det som en lukket loge. Udefra er det noget med magt."* (KL).

Det er også qua disse lukkede døre, at de kvindelige ledere bemærker, at de bliver sat uden for beslutningerne, og der er diskussioner, de ikke bliver involveret i, fordi beslutningerne tages i andre fora end de officielle. En kvindelig leder fortæller, at *"du bliver udelukket fra mange ting uden ord. Det bliver besluttet i kaffepausen, så du bliver bare informeret. Efter mødet går det så op for mig. Beslutningen kan være fin nok, men det er processen. Det gør, at jeg går i forsvarsposition. Og det handler om køn og profil"* (KL).

De kvindelige ledere er bevidste om, at det har betydning, at der i flere organisationer er en overvægt af mænd i direktionerne, og det har betydning for, hvordan kvinderne inviteres ind og får mulighed for at bidrage med deres perspektiver på relevante beslutninger, og det opleves som *"lidt af en udfordring"* (KL). Det betyder ikke, at direktionsgangene er lukket land, men *"Men man skal kæmpe mere. Det er ikke sådan, at det er lukket ned for det, kvinder bringer op eller foreslår. Men jeg oplever, at der skal mere bearbejde og*

flere saglige argumenter og mere forretnings snak. Så vi skal gøre os mere umage, vi skal gøre mere for at få vores dagsordner igennem” (KL).

Kvindelige leders tilgang til den komplekse organiseringspraksis og ledelse

Ledelse formuleres af de fleste som kontekst-bestemt, relationel og med et fokus på at varetage helhedens perspektiv. De kvindelige ledere har en bred tilgang til formuleringen af ledelse, og de ser organisationens mål som meget mere end et simpelt mål, der kan opnås med rationelle midler. Det betyder, at der skal skabes plads til, at de ansatte skal have mulighed for at være medskabere af retning. I det ses også, at de kvindelige ledere er optaget af at skabe sammenhængen i det, der sker i virksomheden, frem for at fastholde en bestemt struktur. Det viser sig ved, at de retter et fokus på de gældende problemstillinger og den opmærksomhed, de problemstillinger kræver, snarere end at gentage det traditionelle og det ordinære. Med det perspektiv formulerer kvinderne også, at den kvalitet og fokus de yder, er anderledes end deres mandlige kollegers. Kvinderne skildrer, hvordan mændene i højere grad tænker rationalitet, altså forenklinger og tillid til, at alting gentager sig ind i deres perspektiv. Det brede organisatoriske perspektiv hænger sammen med kvindernes indgang i ledelse og opgaveløsning, hvor helhedsperspektivet spiller en rolle. Deres synspunkt er, at ledelsens opmærksomhed og færdigheder til at varetage komplekse problemstillinger er præget af kønnet.

Det, at være optaget af at indkredse helhedens perspektiv, viser, at ledelse handler både om vertikale og horisontale relationer. De horisontale samarbejdsrelationer omfatter de ansatte i en afdeling, hvor det er lederens opgave at hjælpe medarbejdere og kolleger til at forstå det vigtige i en given situation. Horisontal ledelse handler også om samarbejde med andre ledere i organisationen. De vertikale relationer skal aktiveres for at holde hele organisationens opmærksom på, hvad der skal til, for at afdelingen kan fungere godt (Ledelse i Grønland, 2021).

De kvindelige ledere forklarer, hvordan de har et helhedsperspektiv på aktiviteterne i organisationerne. For at varetage det, må *”Du skal have hele virksomhedens udvikling for øje” (KL)*. Det fordrer, at der samarbejdes på tværs af fagligheder og siloer. De beskriver, at det er lettere tænkt end gjort, da mange mandlige kolleger er mere indlejret i egen fagligheds logik og pejler efter mål på den korte bane. Det fortælles der om i det følgende:

”Jeg har egentlig tillid til, at mine kolleger [...] varetager deres opgaver så godt og loyalt, som de kan. Men jeg har ikke altid tillid til, at de gør det rigtigt. Fordi fokus bliver for snævert. Ikke på helheden og så bliver det suboptimerende.” (KL).

"Det er gamle traditionelle måder, man leder på. Den måde når man kommer op på et vist niveau i et organisationshierarki, mister fokus på bolden og har mere fokus på egen position. Jeg oplever, at diskussionen mere handler om mig og mit end virksomhedernes bedste" (KL).

Kvinderne fortæller også, hvordan det maskuline træder frem, når noget skal problematiseres, og der ikke altid er plads til at bringe flere perspektiver i spil. En kvindelig leder fortæller, at *"nogen har tendensen til, at det gør vi bare. Og når jeg siger man, er det mændene. Hvor jeg gerne vil kigge lidt mere på det. Der kan man godt mærke den der maskulinitet" (KL).*

De kvindelige ledere fortæller, hvordan det, at kunne få flere perspektiver i spil, giver mulighed for at skabe bedre forståelse for en svær situation. Dermed kommer ledelse til at handle om at bevæge sig fra en lineær og kortsigtet ledelsestilgang til en forståelse, der ikke forsøger at reducere kompleksiteten, men at forholde sig til den. Det handler om at *"... hele tiden at være oppe i det her helikopterperspektiv og ikke på forhånd tænke, "Der er kun den her vej". (KL)*

Det, kvinderne formulerer, er, at der forskellige steder i organisationen vides noget forskelligt om de problemstillinger, der skal håndteres, og at det er vigtigt for den aktive ledelse at få kendskab til den relevante viden, der giver forskellige perspektiver på situationen. De kvindelige ledere fortæller, at

"Jeg har i al den tid jeg har været [leder] prioriteret tilstedeværelse. Jeg sidder ikke bare på mit kontor. Uanset om jeg skal have fat i en handymand eller teknisk direktør. Det, jeg får ud af den samtale, giver mig information, jeg kan agere på. Jeg er også til stede i kantinen og lytter på, hvad der foregår." (KL)

"En af de ting jeg lægger vægt på, er involvering" (KL)

"Det er de her daglige og løbende opfølgningssamtaler, man har med kolleger derude." (KL)

"Tilstedeværelse. Vi er meget ind og ud hos hinanden. Jeg får øje på det [det der har brug for opmærksomhed] ved, at de har tillid til mig. Jeg kan mærke en meget stærk tillid. De ved, jeg gerne vil vide, og de ved, hvad jeg gerne vil have indblik i og den anden vej rundt. De har tilliden, og vi er ind over hinanden. Så kommer det frem, når jeg er derinde. Men det er sådan, at jeg tror overblikket er. Jeg sidder ikke tilbage med en bekymring om, at der er noget, jeg ikke bliver inddraget i." (KL)

Forståelsen af helhedsperspektivet træder særligt frem, når de kvindelige ledere formulerer, at samskabelse af bæredygtige løsninger og perspektiver på problemstillinger går på tværs og i dybden. Ved at tage et helhedsperspektiv på de relevante problemstillinger opbygges relevant viden og forståelse for, hvad situationen handler om. Men de er også opmærksomme på, at ledelse inkluderer en handlingstvung, uanset om det er muligt at skabe den fulde forståelse for en situation. En leder forklarer således:

"Nogle gange er man i en mere kriselignende situation, hvor der må træffes en beslutning, og så må man korrigere hen ad vejen. [...] Her må man have is i maven og få truffet en beslutning, det er vigtigere end at

den er 100% rigtig. Så må man finde de situationer, hvor det er vigtigt at få vendt mange af de aspekter, der har relevans for beslutningen" (KL).

Den måde, hvorpå lederne formulerer sig om ledelsesaktiviteten, er med et stærkt fokus på interaktionsprocesser, hvor kollektive handlinger er centrale, og hvor forskellige intentioner, meninger og relationer bidrager til forestillinger om fremtiden. Så i stedet for at instruere og diktere, arbejdes der på at skabe en fælles forståelse for det, der kommer, og en relevant måde at møde problemstillingerne på. Lederne fortæller, at "så handler det om at samle flokken, om at have fælles mål. Hvad er det vi skal? Klokke klare retningslinjer for, hvad der skal ske. Både i forhold til hvad vi skal i vores job, og hvad er afdelingens formål. Hvad berettiger vores tilstedeværelse? Det gør man bedst ved at være sammen om det." (KL). Videre fortælles, at det gøres ved "at få mennesker til at gå i samme retning, og få folk til at supplere hinanden. Så man sammen løfter noget, man ikke kunne gøre alene" (KL) og på den måde "skabe følelsen af at man er en del af noget. At hver enkelt medarbejder føler, at de er en del af noget og det er deres ansvar" (KL).

I den daglige ledelsespraksis forsøger lederne at slippe de kendte tilgange, velafprøvede metoder og blive ved med at stille spørgsmål og lytte. Og særligt lytte til det, som måske ikke passer ind i noget de forstår, men som kan være spiren til det nye og banebrydende. De stiller sig undersøgende, og er åbne for spørgsmål, som de ikke selv kendte svarene på, men som de er optaget af. Det gør lederne ved "at være meget, meget lyttende og mærke efter. Jamen. Hvad er det, der sker herude?" (KL). Altså de lytter for at forstå problemstillinger bedre ved at lytte til forskellige stemmer, input og fornemmelser. For at gøre det, er det nødvendigt at have "en tæt dialog..." [...] og det handler om at være opmærksom og ikke at være bange for menneskene. Der er nogen, der er bange for at komme tæt på." (KL). Det med at komme tæt på handler også om at forstå de situationer og kontekster, hvor det er muligt at skabe de relationer, hvor der er plads til dialog og fælles refleksion. En leder fortæller at "Det gør jeg som oftest aldrig ved personalemøder. Det kommer der ikke meget ud af andet en morgenbrødet. Men det gør jeg ved morgenkaffen eller på vej hen ad gangen. Det er denne her en-til-en, hvor man snakker med folk. Hvor der er ægte interesse, og jeg spørger ind til det, der er relevant at forstå" (KL).

Igennem denne inkluderende ledelsespraksis forsøger lederne at skabe en ledelsesramme at agere i uden at skulle "suit up". I stedet forsøger de i praksis at udvikle den daglige ledelse og organisering ved at bringe flere perspektiver i spil uden for de formaliserede møder for på den måde at få mere viden om situationerne. Kvinderne beskriver, at de formulerer og foretrækker at agere på måder der er anderledes end det, de ofte genkender hos mændene.

Hvis mændene forventer at de træder ind på de eksisterende ofte maskuline præmisser, kan denne forskellighed opleves som udfordrende, og det bliver en af udfordringerne ved at etablere en bedre aktiv dialog om ligestilling og køn.

I ledernes optagethed af at udvikle en forståelse for helhedens perspektiv spiller relationerne, de indgår i, en stor rolle. Denzin (1969) og Silverman (1970) kalder det handlingsnet, der består af interaktions-territorier med komplekse, talte og ikke-talte sprog, som udvikles på baggrund af de involveredes formuleringer af de relevante situationer. Relationerne er vigtige kilder til at udvikle forståelse for aktuelle problemstillinger og dermed skabe viden om handlingsmuligheder og perspektiver.

Lederne er opmærksomme på, at de relationer, de træder ind i, spiller en rolle for at se, forstå og formulere vigtige fælles skridt i organisationen. Derfor forstår de også, at de som ledere konstant må arbejde på at udvikle tillidsfulde relationer, der giver mulighed for indsigt og organisatorisk udvikling. Dermed skal *"De relationer, som skal være internt i organisationen, handler om tillid. De skal ville dig det bedste. Men du skal også have tillid til, at når nogen siger, at noget ikke virker, skal du tro på, at de gør det for at udvikle helheden."* (KL).

Det er i relationerne og interaktionerne, at det nye opstår, og hvor det bliver muligt at søge indsigt og problematisere de situationer, der opstår i det organisatoriske. Derfor har lederne behov for at *"at have en relation til dem det handler om"* (KL) og at *"det gør det nemmere at fungere, når relationerne er i orden. Relationer gør opgaveløsningen nemmere."* (KL).

På den måde kommer ledelse i høj grad til at handle om at skabe en organiserende ramme, - et intersubjektivt forum - hvor der er tillid og lyst til at være nysgerrig og udfordre status quo. Det fortæller en leder om her:

"Da handler det [ledelse] om at prøve at skabe relationer, som giver værdi for det, vi vil. Den strategi og de målsætninger vi har lavet. Men vigtigst af alt, at dem jeg har omkring mig også kan se værdien. Og at vi hele tiden er nysgerrige på hinanden og skaber et miljø, hvor der er rart at være." (KL)

Samtidig er der også et fokus på, at de nære relationer kan være udfordrende. Relationerne udspiller sig ikke kun i virksomhederne, men får betydning for privatlivet:

"Vi kan godt sidde i et møde og være uenige, men når vi er færdige, skal vi som mennesker kunne gå i kantinen og spise sammen og tale om vores børn eller andre aktiviteter. Det er en svær øvelse heroppe, hvor vi er så få mennesker, og alle kender alle. Men det er vigtigt fra min side, at selvom vi er uenige rent fagligt, er du stadig en god privat relation for mig. Og denne her tillidsrelation bliver bedre af det." (KL)

Så det at få fagliggjort diskussioner i organisationerne har en stor betydning i det nære samfund. De faglige diskussioner må ikke skabe negativt indhold i de relationer, man bevæger sig i, og som ofte rækker ud over samarbejdsrelationer i virksomhederne. En leder fortæller, at *"Heroppe skal du altid være på god fod med folk. Folk sætter direkte lighedstegn mellem hvem, du er privat og professionelt."* (KL). Derfor er lederne også meget opmærksomme på, hvad der får betydning for det, der også foregår uden for arbejdet. Og der er et behov for at skabe gennemsigtighed i relationerne, så de involverede er klar over, hvad der er på spil.

Måske har de fleste ledere en fortælling om, at de har brug for folk der står dem nær som de kan stole på og være fortrolige med. En leder fortæller at *"det gælder om at have en enkelt eller flere, man kan være meget fortrolig med"* (KL). Udover at det giver en mulighed for at diskutere svære situationer og / eller indkredse bedre forståelser af en problemstilling, så handler det også om at være mindre alene og dermed dele udfordringer i et fortroligt forum. En leder fortæller, at hvis man ikke har de nære relationer, *"så kommer man til at sidde meget alene med udfordringer. Det er jo også fint at få noget sparring fra andre"* (KL). Det at have relevante relationer spiller en særlig rolle i det grønlandske, og det kræver en vis opmærksomhed for at forstå, hvordan forståelser af forskellige problemstillinger udvikles.

På spørgsmålet om, hvad er de gode råd i forhold til at bedrive ledelse, så fortæller de kvindelige ledere, at det handler om at *"stå ved dig selv, tro på dig selv, kend dine værdier, tag aktive valg, spring ud i det, vær nysgerrig på at lære nyt, tag de upopulære beslutninger, hold fast i din integritet, vær nysgerrig og skid hul i modstand"*. Det beskrives altså, hvordan lederne arbejder for at skabe en konsistent artikulering af deres ledelsespraksis.

Og derudover beskrives det, at: *"Ledelse handler om at være modig. Det er nærmest kernen. Du skal ud i svære situationer og gode situationer, men du skal kunne bære det med samme rummelighed. Du skal kunne bære den forskellighed."* (KL).

Konklusion

Gennem rapporten undersøges ligestillingsproblematikker, som de forekommer i den organisatoriske dagligdag. Analysen fokuserer på, hvordan ligestillingsproblematikker viser sig i organisationer, og hvorledes lighed og køn er relevant for ledelserne i de grønlandske organisationer for øjeblikket. På baggrund af respondenternes fortællinger træder ligestillingsproblematikker frem, som skal adresseres. Rapporten bidrager ved at beskrive og give nye perspektiver på ligestillingsproblematikken, som den forekommer i grønlandske organisationer.

Primært på baggrund af det kvalitative empiriske materialer illustreres det, at der er et behov for forandringer i grønlandske virksomheder og organisationer og et ønske om, at der arbejdes mere aktivt for at skabe et miljø, der fører dialog om diversitet og skaber flere perspektiver på problemstillinger, der skal håndteres. Flere respondenter, både mænd og kvinder, pointerede, hvordan det, at indgå i dialog i forbindelse med interview til rapporten her, bidrog med nye formuleringer og sprogliggørelse af kønsulighed og diversitet, og flere udtrykte ønske om, at der er behov for samtaler, hvor problemstillinger kan diskuteres.

I analysen står det frem, at nogle af de problemstillinger, der relaterer til kønsulighed i organisationerne, er relateret til en traditionel og patriarkalsk forståelse af køn, der er med til at fastholde strukturelle barrierer.

Det vil sige, at traditionelle forståelser, der for ofte anvendes i virksomhederne, er genbrug fra samfundet mere generelt. Dette kommer både til udtryk i barselslovgivning, forståelse af relevante kompetencer og altså den uønskede seksuelle opmærksomhed, kvinder til tider oplever.

Kønsuligheden opleves på forskellig vis, de kvindelige ledere fortæller både om, at de ser positiv udvikling, men der er eksempler på sexismen, som har brug for fortsat at blive adresseret og reageret på. Oftest er det kvinderne selv, der må handle på sexistiske udfordringer de møder.

På trods af, at der eksisterer lovgivning på ligestillingsområdet i form af kvoter, der har til hensigt at fremme kvinders repræsentation i organisationerne, er det tydeligt, at lovgivning ikke gør det alene. Lovgivningen løser ikke de problemstillinger, kvinderne møder i det organisatoriske, som er indlejret i traditioner, strukturer og samfundsforståelser, der fastholder kønsulighed.

Kompetenceforståelsen har betydning for måden, hvorpå der rekrutteres. De ofte snævre beskrivelser af kompetencer, maskulint formuleret, kommer til at fremstå som begrænsende, og fastholder en unødigt kønsulighed i organisationerne. Generelt er der en oplevelse af, at der er behov for at gentænke måden at formulere kompetencer på.

Den organisatoriske ramme, både i form af struktur og ledelsesforståelse, føles snæver for kvinderne. Kvinderne beskriver, hvordan de skal indrette sig efter gældende maskuline strukturer, der både føles som ubehagelig, men som også gør, at den mulige diversitet kan blive begrænset. Respondenterne er bevidste om, at flere perspektiver på en sag giver mulighed for bedre løsninger.

Igennem rapporten konkluderes det, at den ulighed, kvinderne erfarer i virksomhederne, er begrænsende for virksomhedernes og administrationernes udvikling, og at der er et behov for øget opmærksomhed på kilder til uligheden.

Samtidig bliver det også tydeligt, at det er en udfordrende opgave at gøre op med års ulighed, og det er en opgave, der både skal prioriteres strategisk men også gøres kollektivt, så det ikke bliver kvindernes kamp alene. Ikke mindst er der behov for at rette opmærksomhed mod, hvor og hvordan beslutninger træffes. Kvindelige ledere fortæller, hvordan de bliver sat uden for beslutningsrummet, og til tider først bliver en del af en beslutning, når den reelt er taget.

Den kvindelige leders praksis formuleres markant. Den tager udgangspunkt i at favne relevant viden og forstå problemstillingerne bedre ved at tage helhedens perspektiv. Kvindelig ledelse handler her om at tage beslutninger, der rummer et større virksomhedsmæssigt perspektiv. Det gør de ved at udvikle tillidsfulde relationer, der giver plads til forskellige perspektiver på problemstillinger. Det vil sige, at de har øje for, at ledelse foregår både vertikalt og horisontalt, og både igennem systemer og formalia og kollektive relationer på et uformelt grundlag.

Slutteligt pointeres det, at ud over køn er der også diversitetsdiskussionens behov for at inddrage en diskussion, der rummer alder, etnicitet og i særdeleshed faglighed

Referencer

- Andersen, L. H., & Andersen, M. K. (2016). *Mangfoldig ledelse giver højere indtjening*.
- Arnfred, S., Hayfield, E. A., & Nielsen, H. P. (2020). Equality in isolated Labour Markets. In *Nordic Council of Ministers*.
- Denzin, N. K. (1969). Symbolic Interactionism and Ethnomethodology: A Proposed Synthesis Author(s). *Synthesis*, 34(6), 922–934.
- Gherardi, Silvia. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*.
- Grønlands Erhverv. (2022). *Future Greenland 2022 Hvidbog*.
- Grønlands Selvstyre. (2021). *Kortlægning af verdensmålene for bæredygtig udvikling*.
- Grønlands Statistik. (2022). *Grønland i tal 2022*.
- Hendriksen, L. G., Zarreparvar, M., Filskov, N., Badse, C., & Christoffersen, J. (2019). *Status i Grønland 2019*.
- Kleist, K. v., Jacobsen, M., Nielsen, P. A., Jacobsen, M. T., & Knudsen, R. J. (2015). *Everybody on board. The human dimension. A Greenland perspective on capacity building in the Arctic*.
- Ligestillingsområdet (IKINN). (2011). *Rapport om køn og ligestilling på arbejdsmarkedet i Grønland 2011*.
- Naalakkersuisut. (2022). *Politisk-Økonomisk Beretning 2022*.
- Naalakkersuisut. (2021). *Årlig redegørelse til Inatsisartut 2021*.
- Nielsen, H. P. (2020). Gender and the Greenlandic Labour Market. In *Greenland's Economy and Labour Market*. Routledge.
- Rasmussen, M. A., & Olsen, P. B. (2020). Ledelse i Grønland: COVID-19 bryder med kendte aktiviteter og rutiner i ledelsesaktiviteten. *Tidsskriftet Grønland*, 2, 85–91.
- Rasmussen, M. A., & Olsen, P. B. (2021). *Ledelse i Grønland* (No. 1; SØJ Working Paper).
- Silverman, D. (1970). *The theory of organisations: a sociological framework*. Heinemann Educational.
- Sivertsen, M. F., & Larsen, A. G. (2020). *Magteliten i Grønland* (Magtelite.Dk).
- Veirum, T. M. (2022). Naalakkersuisut møder hård kritik i spørgsmål om ligestilling. *Sermitsiaq.AG*.
<https://sermitsiaq.ag/node/237645>

