

## BEHOV OG VISIONER FOR NY LEDELSE I MODEBRANCHEN

af Lise Skov

Dette paper er skrevet på grundlag af en undersøgelse af femogfyrre danske modedesigneres karrierer og livshistorier som en grounded-theory analyse af ledelse og visioner for ny ledelse i modebranchen. At den fremstår meget empirinær og teoretisk underudviklet skyldes, at jeg stadig er igang med datanalysen, hvor ledelsesdiskussionen kommer til at indgå som et kapitel i en bog, der beskriver hele undersøgelsen, og som udgives i 2012.

Undersøgelsen er bygget op på følgende måde: For at sikre at informanterne havde karrierer, der afspejler industriens udvikling i de seneste tre årtier, har vi fokuseret på designere der er dimitteret i midten af 1980erne, midten af 1990erne og midten af 2000erne. Vi har altså mødt dem, når de har været henholdsvis femogtyve, femten og fem år henne i deres arbejdsliv. Vi har valgt kun at medtage dimittender fra de tre skoler, der tilbyder længere og mellemlange videregående uddannelser i mode/beklædningsdesign, nemlig Danmarks Designskole, Designskolen Kolding og TEKO. Gennem sammenstillingen af tre perioder og tre skoler består undersøgelsen altså af ni undergrupper. Fra hver gruppe har vi sat en kvote på fem informanter, som er udvalgt med henblik på at afspejle spredning og variation i erfaringer og karriereveje. Der er således i alt femogfyrre modedesignere, der har deltaget i undersøgelsen. I rapporten optræder alle informanter under pseudonym. For at gøre det omfattende materiale overskueligt har vi givet de ældste navne, der begynder med bogstaver først i alfabetet (A for TEKO dimittender, B for DKDS dimittender og C for DK dimittender), mens den midterste gruppe har navne med begyndelsesbogstaver midt i alfabetet (I for TEKO dimittender, M for DKDS dimittender og N for DK dimittender), og de yngste navne der begynder med bogstaver sidst i alfabetet (S for TEKO dimittender, T for DKDS dimittender og V for DK dimittender). Navnene angiver informanternes køn, men de er på ingen måde typiske for deres aldersgruppe eller klasse-mæssige baggrund. Interviews er gennemført som livshistorie/karrierehistorieinterviews med en semistruktureret tematisk del og en afsluttende tegneseance, hvor informanterne har visualiseret deres karrierer.

	TEKO	DKDS	DK
Midt-1980erne	Anna Amalie Astrid Agnes Anton	Beatrice Barbara Betty Babette Bodil	Clara Charlotte Cleo Connie Christian
Midt-1990erne	Iris Ian Isac Isabella Ida	Martha Monica Maya Miriam Martin	Nadja Nina Nora Nefertiti Nellie
Midt-2000erne	Smilla Sarah Simone Sandra Sonya	Tania Tammie Terese Tilda Tordis	Viola Vera Victoria Vivian Victor

Blandt informanterne er der 4-5 navne, der vil være kendt af folk der følger med i den danske designermode. Blandt de virksomheder og brands, som de industrielt-orienterede designerne – altså et flertal af informanterne -- har arbejdet for er der derimod mange alment kendte navne. Det er de butikker, der ligger på landets hovedstrøg og i indkøbscentre og de virksomheder, der skrives om i avisernes erhvervsider. Modeindustrien er domineret af små og mellemstore privatejede virksomheder. I EU er gennemsnitsstørrelsen på en beklædningsvirksomhed 10 ansatte. I Yen Trans oversigt over den danske modebranche (2008) beskriver hun en virksomhed med over 15 ansatte som mellemstor, og en virksomhed med over 100 ansatte som stor.

### Ledelse i modeindustrien

Hvis en modedesigner skulle sige noget pænt om sin chef, ville hun måske sige, at han -- og de kønnede pronomener er ikke tilfældige -- at han har den holdning, at folk faktisk skal kunne passe deres arbejde. Det er underforstået, at det ikke er den gængse holdning i modeindustrien, men udtryk for en særlig human ledelsestil. Som dog godt kunne forbedres. En god chef, siger for eksempel Isabella, 'har den holdning, at man skal kunne klare sit arbejde. Det er ikke alle chefer der har det.'

Historisk set har modeindustrien været en arbejdskraftsintensiv fremstillingsindustri. Det er karakteristisk for beklædningsfremstilling, at det kun i begrænset grad har været præget af automatisering og stordriftsfordele, fordi en robot ikke kan håndtere et stykke stof (Fine og Leopold 1980). I slutningen af 1980'erne opgav man forsøget på at rationalisere beklædningsproduktion, og satsede i stedet på at flytte den til lavtlønsområder, hvor syerskernes løn udgør en minimal del af det færdige produkt.

Derfor er det måske heller ikke overraskende, at industrikulturens ledelsestil har overvintret i denne branche. Virksomhedsejeren søger at få så meget arbejdstid ud af sine ansatte som muligt. I hvert fald mange informanter, der har oplevet dette i gamle familieejede virksomheder. Agnes og Amalie hos Dantex. Iris i Sønderjylland -- hvis man lavede fejl faldt der brænde ned. Gå hjem kl 10 om aftenen, gå hjem efter midnat (Isabella, + en af de yngre). Den gammeldags udnyttelsestankegang går i samklang med at i de mindre virksomheder arbejder ejerne ofte også meget. TEKO 2007:10 rapporterer om en virksomhed, der nedlagde sin HR-afdeling fordi HR-medarbejderen fandt på at afholde medarbejderudviklingssamtaler og lign. som ledelsen ikke syntes var nødvendigt. I branchen opfattes efteruddannelse som medarbejdernes eget ansvar (TEKO 2009:12).

Men de lange arbejdstider er ikke kun et historisk efterslæb. Siden 1980'erne har udviklingen i modeindustrien været i retning af fashion, i betydningen højere grad af produktkoordinering og flere årlige kollektioner. Mens det i 1980'erne var almindeligt i Danmark at lave fire årlige kollektioner, er det idag almindelige med 8, 10 og 12. Dette kan suppleres med ekspreskollektioner, der er hurtige mellemkollektioner, der kan have mere accent på trenden. Spørger man så, hvilke omstruktureringer i virksomhedens arbejdsgang dette har ført med sig, er svaret forbavsende få. Dette er en klar kontrast til de store internationale virksomheder, der har været pionerer indenfor fast fashion, Zara og H&M, der har ændret designernes arbejdsgang fra at være produktudvikling fra grunden til at være revision af eksisterende styles på grundlag af salgsdata. I Danmark er blevet almindeligt at ansætte flere designere i samme virksomhed, men det stigende antal kollektioner har medført et stigende tidspres på designernes arbejde. I de fleste virksomheder sidder designerne i en produktudviklings- eller brand afdeling hvor de arbejder tæt sammen i teams. Målet er at udviklingsfasen skal være kort og intensiv (TEKO 2005:7). En af de vigtigste personlige kvaliteter, branchen kræver af modedesignere er stresshåndtering (TEKO 2005:19). Stress anses for at være et vilkår.

Den tredje faktor, der lægger pres på modedesignerne, er faktisk branchens succes i løbet af det seneste årti. Meget vækst og for første gang mange opkøb af små og mellemstore virksomheder. Det fører typisk fra en paternalistisk til en mere instrumentel ledelsestil. I Danmark er dette nylige skift blevet særligt slemt fordi vurderingen af virksomheder har været opskruet. De nye ejere har haft ringe kendskab til branchen. Mange har tabt penge fra den første dag efter købet og en del har styrtet fra modefestens tinder i

begyndelsen af årtiet til konkurs i forbindelse med finanskrisen i 2008/9 med tab på flere hundrede millioner. Astrid: 'I en virksomhed var vi igennem en hård tid med en ny ejer, der bare stod og svingede pisken og ville se kroner og ører. Han var fuldstændig ligeglad med, hvordan folk havde det, og om vi faldt døde om af stress.'

Når designerne kan være så hårde ved deres branche bunder det i en erfaring af en økonomi-drevet, usofistikeret branche. Deres indtryk er ikke i modstrid med de positive historier om de midtjyske iværksættere. Man kan også sige, at de store iværksættere, der får et kapitel i dansk industrihistorie (som Tage Vanggaard og Damgaard-brødrene), udspringer af det samme mønster, men har hævet sig op over det. Af de ledere, der har deltaget i TEKOs 2005 interviewrunde med aftagere til skolens dimittender, har kun 22% en kandidatgrad. Hovedparten mener at deres praktiske erfaring, kombineret med en supplerende handelsuddannelse er tilstrækkeligt. 'Der vægtes højt at en leder i branchen har en solid praktisk indsigt i de specifikke område' (TEKO 2005:4). I TEKOs 2007 aftager-undersøgelse (s.6) tales der om karismatiske ledere, idet ejerens eller lederens personlighed tegner virksomheden. Her må vi understrege, at disse træk ikke kun gælder for de jyske virksomheder, men også for det mere design-orienterede segment, der findes i Københavnsområdet.

Isabella, der har arbejdet for adskillige sådanne fortæller, at virksomhederne 'starter tit med noget frygteligt hjemmefusk, og så går der bare efter bedste beskab. Der er jo ikke nogen standarder stiller op. Jeg ved ikke om man kan bruge ordet empiri, men der er jo intet der ligger til grund for det der bliver gjort. Det er bare op på hesten og af sted. Nogle gange kan man blive supertræt af, at der ikke er nogen retningslinjer og ensartethed. De skal alle sammen opfinde den dybe tallerken: "vi gør det sgu sådan her, det er fandme smart.'" Hendes indtryk understøttes af Isac: 'Min oplevelse er at mange familiedrevne firmaer er startet fordi nogen har fået en god idé, og pludselig er det vokset sig stort, måske for stort. I stifterens hovede er det stadig en lille virksomhed med seks ansatte, men pludselig har vedkommende 100 ansatte og så skal der andre kræfter på banen for at styre skibet i den rigtige retning.'

En professionel ledelse ses som undtagelsen, snarere end reglen. For eksempel fortæller Astrid, at hun i 1980'erne begyndte at arbejde på en nystartet brand, der havde en 'enormt dygtig' direktør der var 'uddannet på CBS', som havde en 'meget professionel businessvinkel på tingene, så han var meget mere struktureret og konkret i sine målsætninger og havde nogle helt andre termer for, hvordan tingene skulle systematiseres.' 'Så vidste man, hvor man var på vej hen,' siger Astrid og tilføjer, 'Sådan gjorde de altså ikke de andre virksomheder – ikke på samme måde.' (CBS skal dog ikke uden videre holdes op som et ideal -- datamaterialet indeholder også et eksempel på en yngre designer, der med hjælp af sin CBS-uddannede mand har styret lige udoover den økonomiske afgrund).

Det der går igen for mange designere er, at virksomhederne har en vag strategi og mangler klart formulerede målsætninger. Clara, der er medejer af en mellemstort familie-ejet brand, påpeger, at der er 'ikke meget strategi omkring produktet'. Salgsstrategier bliver frakoblet produktudvikling. Noget lignende gør sig gældende i forhold til målgrupper, der tit er meget brede eller vage. Målgrupperne kan også være systematisk forfejlede, uden at det umiddelbart nedbringer salget. Ida siger, 'målgruppen er døtrene, men de sælger til mødrene.'

Men for designerne skaber denne underdefinition af produktet problemer, for det er jo den del af produktionen, de har ansvar for. Det problem beskriver Agnes, der har haft et trendbureau: 'vores kundegrundlag er de små og mellemstore i det midtjyske, og der er ikke ret mange af dem, der egentligt har en vision eller en strategi der er sat på papir. Så når man kommer som freelancer og skal aftale hvilken opgave der skal løses, så ved de faktisk dårligt hvad det er for en målgruppe, og hvor de gerne vil hen. Derfor bliver det hylesvært at ramme. Vi fægter jo i blinde. Når vi så kommer med et oplæg, er det nemt for dem at sige "nej, det var ikke sådan det skulle være."'

## Anerkendelse og ansvar

Denne vage strategi kommer også til udtryk, når flere designere (for eksempel Amalie og Nina) beskriver at 'de får lov' til at fastlægge retningen i brandet eller sæsonen. Nina siger: 'Hver eneste gang jeg skal lave en ny sæson, spørger jeg [min chef], "hvad vil du gerne have, jeg vægter i næste sæson?" Så siger han "vi skal bare tjene nogen penge."' De designere, der oplever dette er meget opmærksomme på dobbeltheden i denne ledelsesform. På den ene side får de en grad af autonomi, som de værdsætter. På den anden side bliver deres arbejde med produktudvikling aldrig fuldt integreret i virksomhedens strategi, selvom det tegner virksomhedens profil og bidrager til dens vækst. De oplever, at den manglende anerkendelse (ref. Honneth) skaber en form for usikkerhed, der kommer frem i interviewene ved at informanterne kredser om 'hvad ledelsen mon tænker'. Mange føler de agerer i et meget usikkert rum. Når de får lov, tiltager de sig magt i konkrete situationer, men det har ikke nødvendigvis nogen konsekvenser i organisationen.

Da vi interviewede Nina havde hun lige hørt, at hendes virksomhed ville opslå en stilling meget tæt på hendes egen uden at hun var blevet taget med på råd. Selvom hun har skabt vækst for virksomheden, 'så bliver [ejeren] alligevel lidt grisk en gang imellem, og tænker "uh, hvis vi nu havde en rigtig indkøber, så kunne hun nok få det meget billigere"'. Han har ikke helt gennemskuet, at det gælder om, hvad kunden vil have, mere end om det koster 2,85 eller 3,85.' Amalie siger noget lignende om det skift hun foretog efter 5 år, hvor hun har været med til at opbygge et lille brand til flere hundrede butikker i Nordeuropa. 'For hver dag der gik' blev det tydeligere for hende, 'at jeg kunne ikke godt med ham, der ejede firmaet. Så jeg følte mig nogen gange lidt udnyttet af ham. Jeg ved godt, at jeg også selv ville give meget, og jeg ved godt, at jeg fik lov til alt. For jeg fik jo lov til at lave alle kampagner. Så jeg var med i hele processen sammen ham. Men for mig var han too much too greedy. Det gjaldt penge i stedet for passion.' Når de fortæller om det, falder designernes synsmåde fra ledelsens. Designerne ser en strategi omkring produktet -- ledelsen ser kun indtjeningsmål. Kulturkløften mellem designernes og ledelsens etos er meget udbredt.

Det kommer meget tydeligt frem i forhold til belønning. Smilla er en ung designer der har arbejdet i en stor virksomhed, der var meget påholdende i hverdagens arbejdsliv. Når der havde været salgsmøde kunne designerne blive efter arbejdstid og tage opvasken. 'Man kunne af og til, i en virkeligt god stemning, få lov til at gå op og tage en sodavand,' fortæller hun. Hun fortæller at, på et tidspunkt fik brandet 'rigtigt flotte tal, og vi havde nået den højeste omsætning nogensinde, så derfor blev hele afdelingen belønnet med at komme en tur til [et spansk feriested]. Der følte jeg virkeligt at, nu får man frugten af det hårde arbejde. Altså, det var jo vildt vildt underbetalt. Jeg arbejdede 80 timer om ugen for 19.000 [kr. om måneden] før skat.' Den belønning, der fra virksomheden side var tænkt som et højdepunkt fik en bitter afsmag for hende.

Isabella, der hverken er ung eller underbetalt, lader sig heller ikke købe af økonomisk belønning. 'Men det betyder meget, at der bliver sat pris på ens indsats.' Hun fremholder sin tidligere arbejdsgiver som et godt eksempel. 'Til trods for, at det var et lille firma, så var der store julegaver og store sommerarrangementer i deres private sommerhus. Den slags holder mig helt klart gående. Andre steder kan der være nogen, der mest tænker på kroner og ører. Det preller totalt af på mig.'

Det samme gælder for Nina, der blev inviteret til Hong Kong af sin chef i nogle dage. 'Det skulle bare være ferie. Jeg skulle bare gå i spa og hygge mig og være på hotellet og kigge udover vandet. Men han havde slet ikke forstået, at det ikke er livsværdi for mig. Jeg er jo fuldstændig ligeglad med at kunne gå ind af døren på det dyreste hotel. Jeg ville meget hellere, hvis han havde fundet en kinesisk familie, der var enormt trendy, som jeg kunne bo hos. Det ville jeg have fortalt om i 17 år bagefter.' Hun er opmærksom på, at det var chefens måde at anerkende hendes arbejdsindsats, men føler ligesom i de ovenstående tilfælde, at anerkendelse også indeholder en underkendelse. 'Og han har også udtalt, at "jeg håber du forstod, at når jeg gør det for dig, så er det, fordi jeg sætter rigtig meget pris på dig. Hold da op, jeg tjener mange penge på dig" fik han endda også sagt. Ja, det er jo godt klar over. Det er jo det, jeg giver mig selv ind på. "værsgo, jeg er her, og jeg kan det og det og det og I kan tjene penge på mig. Hvis I giver mig lov til at agere frit, så kan I

tjene rigtig mange penge. Alt det I begrænser mig, det er det, der gør, at I ikke tjener penge. Så I kan selv vælge hvor meget og hvor lidt.'

Med det sidste peger Nina (i lighed med Clara og Agnes citeret tidligere) på, at der findes parallelle strategi-udviklinger i virksomheder. Designerne får et stort personligt ansvar for at fortolke og udføre strategier i forhold til produktudvikling, og deres løn og sikkerhed i stillingen afhænger direkte deraf (men ikke på ledelsesniveau). Ida fortæller, at hendes tidligere chef siger, at designerne skal være på top ti [listen over den bedst sælgende produkter], ellers blive de fyret. Udgangspunktet for produktudvikling er analysen af de tidligere kollektioners salgstal. Designerne accepterer, at deres job er, som Harvey Molotch siger, at omsætte kulturelle strømninger til økonomiske goder. De accepterer altså direkte og indirekte at udfylde det strategiske tomrum, som den økonomi-fokuserede ledelse efterlader, med et personligt ansvar for 'at ramme rigtigt.'

I mange tilfælde gøres dette dog mudret af, at designerne ikke har frie hænder til at tage beslutninger om produkt og design. I data materialet findes der grelle eksempler, hvor salgstal holdes skjult fra unge designere, således at de uden markedsinformation eller feedback, forventes at ramme virksomhedens trend og målgruppe i blinde. I mindre dysfunktionelle virksomheder er der dog også problemer. Anna siger, at hun tidligt i sin karriere opdagede, at der er mange "designere" i en virksomhed. 'Meget ofte er det jo en indkøber, der sidder og designer. Eller chefen for firmaet, der er uddannet bogholder, der bestemmer hvordan tingene skal se ud. Bare man er med i processen, så får man jo nogle gange lov til at designe meget mere end selve designeren.' I en lille virksomhed kan det ske, at chefen eller andre kommer med et design,' og siger "lav det."

Den største designforhandling sker når designerne fremlægger kollektionerne på forskellige stadier for virksomhedens sælgere. For mange designere er det et pinefuldt møde, fordi det arbejde de har siddet med i længere tid kan laves om fra det ene øjeblik til det andet. Selv når det fungerer bedst, er der en diskrepans i produktengagement, hvor designerne kigger fremad -- fordi deres informationsgrundlag er trendresearch, mens sælgerne kigger bagud på sidste års salgstal. Det er sådan denne konflikt typisk talesættes. Men på en anden måde kan man også sige, at designeren kigger bagud. Deres engagement er bestemt af, at de allerede har siddet længe med produktudviklingen, og selvom det er et kommercielt produkt arbejder de med personlige følelser og fortolkninger. Der er typisk meget lidt kommunikation -- udover den visuelle præsentation, så sælgerne er uforberedte og har ikke det personlige engagement. Mange informanter fortæller om, hvor frygteligt det er at høre sælgere helt uforpligtende sige, at deres arbejde er 'grimt.' Agnes påpeger, at der er en forskel i modningstid. Designeren 'sidder og sorterer i alle de her tendenser du læser om, så du får en eller anden tilvænningsperiode i forhold til at du nogen gange kan sidde og kigge [og først tænker du] nej vi skal ikke til at have brede skuldre igen. Så i løbet af nogle uger har du set det flere gange, og så kan det egentligt godt være at vi skal det alligevel. Så der er en modningsperiode inden du tager beslutningen, at "jo det er rigtigt vi skal have brede skuldre." Det forventer man så, at sælgeren skal kunne spise på en præsentation der varer en time. Det hænger jo ikke helt sammen, vel?'

At være sælger er jo også et personligt job, selvom sælgere i hvert fald indtil for fem-ti år siden typisk ikke har en længere uddannelse eller produktspecialisering, der svarer til designerens. Anna beskriver hvor vigtig sælgeren er, også for designeren: 'Når du står ude hos kunden kigger de ikke på [præcis hvilken farve tøjet har]. Så er det prisen og om de synes du er flink. Altså, hvis de synes, at du er et røvhul, når du kommer ind af døren, så køber de ikke noget af dig. Så sælgeren kan jo selv være med til at ødelægge salget af varen, og jeg har da også oplevet de sælgere, der siger: "nåh det var den der, som designeren gerne ville have haft med, men jeg er da ligeglad. Jeg viser den sgu da bare ikke! Den kan ikke sælges -- det var det jeg sagde. Arj det ved vi godt, for den har ikke været med." Sådan gjorde sælgerne oppe hos [virksomhed X] for at få sin ret. Uden at tænke på, hvor meget det havde kostet. Der er blevet tegnet, syet, købt ind. Men han var blevet fornærmet over, at han ikke fik lov til at vælge den der orange farve på striben. Han kunne da også komme hjem og sige: "Ved du hvad -- du har sgu ret. Det var den de bare ville have." Altså, hvor svært

kan det være at vende det til sådan noget positivt?' Ida fortæller om hvor fedt det er, når en style hun har måttet kæmpe igennem, sælger godt.

Informanterne søger på forskellige måder, at styre uden om sådanne konflikter. En designer, Nora, fortæller, at hun går efter jobs med en høj grad af autonomi. Da vi talte med hende sad hun i et 'vind eller forsvind' job. 'Så hvis jeg producerer 100 ting om måneden og der ikke er ret meget af det, der bliver solgt, så er det bare farvel.' Hun er godt tilfreds med det, fordi der med det følger et set-up, hvor det virkeligt er hende selv -- og ikke en chefdesigner eller en sælger -- der ansvaret. Kontrasten er Isabella, der er skiftet fra design til sourcing. Hun oplever det derimod som en lettelse, at have sluppet designerens ansvar. 'Stressniveauet er et helt andet, for her ligger ikke hele tiden den performance, der ligger i designfaget. Jeg skal sgu også performe, men der er altid en grund til det, hvis det går galt. Enten har nogle kinesere kommet til at brænde en fabrik af, eller bomuldspriserne er begyndt at stige. Det har jeg ikke indflydelse på.'

Konklusionen er, at designerne får ansvar for meget mere end deres eget arbejde, fordi deres designoplæg ændres, tilpasses og præsenteres af mange forskellige. I de bedste virksomheder er der en objektiv tone (der dog ikke altid forhindrer at designerne kan blive kedede af det). I de værste er det en arena for personlige magtkampe og nedgørelser.

### Teamwork

Det er oplagt at forestille sig, at disse problemer kan løses ved bedre kommunikation. Det er der også en opmærksomhed på. Nora forklarer: 'Jeg sidder jo i led to. Jeg har ikke kontakt med de mennesker, der køber produktet. Jeg sidder inde på min stol bagved og slår lyttelapperne ud hver gang de har været ude at sælge noget: hvad kunne de lide og hvad kunne de ikke lide, og hvad spurgte de efter og hvad skal vi have lavet nu? Vores sælgere får ikke lov til at komme tilbage fra noget uden at møde mig som noget af det første. Det er meget vigtigt.' Astrid siger: 'ved en ordentlig kommunikation ved overførslen, kan man faktisk opsamle nogle fejl.' Det sker bare ikke så ofte'fordi der ikke er noget respekt for hinanden imellem. Ja, og får fortalt det til den næste, der skal tage over. Fordi vi kommunikerer ikke med hinanden, vi kommunikerer mod hinanden. Så siger man bare en masse, som den anden ikke hører.'

Nina mener også at organisationen, hvor designteamet er en lille selvstående enhed er erstattet at 'mere overlap.' 'Jeg bruger jo vores butikker helt vildt meget. Så kører jeg lige forbi og hører, hvordan det går og ser hvor mange kunder, der er i butikken og hvad er det folk rykker i. For én ting er at sidde og se tallene -- dem følger jeg jo hver dag -- men også se "nåå.. nu kan jeg lige forstå, at Århus sælger, fordi den står lige, hvor man kommer ind.'" Der er mange, der kan beskrive et ideelt harmonisk forhold mellem de forretningsmæssige og de kreative funktioner. Isabella beskriver sin arbejdsplads, hvor det fungerer godt. Design 'bliver meget højt anerkendt her. Det er der virkelig respekt for. Bliver talt om, og det bliver rost og modsat er designprocessen også godt til at tage salgsdelen med ind, og spørge og spare og lave de rigtige produkter.' Om virksomheder, der negligerer designprocessen, siger hun, 'firmaet ville vokse, hvis de faktisk tog det lidt mere seriøst.'

Under det harmoniske ideal finder vi dog stadig en udbredt erfaring af, at produktudvikling bliver udspaltet fra den øvrige organisation, og at designere -- selvom de har accepteret ansvaret for at ramme rigtigt -- ikke for lov til at blande sig i det der ligger udenfor designafdelingen. Ian fortæller, 'jeg har aldrig fungeret i tekstil[branchen], fordi jeg ikke er så god til at fungere i en organisation, hvor man bare skal sidde i en kasse -- jeg holder meget af hele processen: optimere og se på, hvad der kan gøres der. Hvis der skal spares en krone, så er det for mig virkelig væsentlig, hvor den bliver sparet henne. Det må ikke bare en indkøber, som kommer overens med fabriken, med at de spare den dér, hvis det i virkeligheden er en katastrofe, hvis de sparer den lige dér. Så jeg er tit røget ud i nogle kollegiale misstemninger.'

Så erfaringerne er meget blandede. Victoria har også været på arbejdspladser med vidt forskellige stemninger. På sin nuværende arbejdsplads værdsætter hun, at 'vi alle sammen bliver draget ind i det hele.

Til fredagsmorgenmadsmødet så fortæller direktøren om budgetter og alt muligt. Og der bliver sendt mail til os, om hvad der sker i huset. Der hvor jeg var før var det tys tys og "nå, okay, starter der en ny konstruktør i morgen". Man anede ikke, hvad der foregik derude.'

Imidlertid er der en tendens der løber imod opmærksomhed på bedre kommunikation, og det er, at organisationen omkring produktudvikling er blevet mere kompleks med flere årlige kollektioner, højere grad af outsourcing og større kollektioner. Dette kræver en høj grad af koordinering, som øger kravene til kommunikation på arbejdspladsen. TEKO (2005:19-24) fastslår, at team-orienteret er en af de vigtigste personlige kvaliteter, branchen efterspørger. Der vil blive større fokus på samarbejde i fremtiden. At dette skift kan være radikalt viser Annas beskrivelse af en arbejdsplads: 'Vi var 60-65 mennesker, og så blev man meget grupperet. Du designer ærmerne og så tager jeg resten af jakken. Og det var bare slet ikke nok for mig.' For Nadja var det dog en positiv oplevelse at arbejde sammen med tre andre designere. 'Vores leder ville gerne have, at vi skulle specialisere os [indenfor forskellige produkter], hvor vi designere syntes det var fedt at veksle hele tiden og bytte skitser og tegne videre og...men det er selvfølgelig afhængig af hvilket team man er i.'

Informanterne er opmærksomme på, at arbejdsgiverne ønsker teamorienterede designere. Nora udlægger det således: 'At man ikke sætter sig til at vræle, hvis man ikke for lov til at få de knapper på, man gerne vil, fordi de er for dyre. At man har forståelse for, at man arbejder for at lave et produkt, man kan sælge på et marked. At man ikke spiller primadonna.' At dette til en vis grad strider imod designernes etos, gør Nina opmærksom på: 'Designere er tit nogen egocentrerede pille-sig-i-navlen folk, som går meget op i "mit design" og "mit udtryk" og "det skal være ligesom, jeg vil have det". Idag ved man godt, at man ikke kan lave virksomhed, hvis ikke alle dele fungerer. Det hjælper ikke noget, at jeg kan lave fedt design, hvis vores shippingmand er idiot og ikke får det hjem. Eller hvis vi skal betale det 3 dobbelte for at få containerne ind. Så dur det jo ikke alligevel. Jeg tror, vi er gået mere fra individuel, til at vi er mange om det – gruppearbejde.'

Det betyder også, at designafdelingen får en hierarkisk struktur med en designchef, 'menige' designere og designassistenter. Isabella påpeger, at dette kan skabe ny problemer: 'Fordi man er superkreativ, er man ikke nødvendigvis god til konfliktløsning og kommunikation. Der er mange chefdesignere, der er nogle betændte fjolser til at lede en afdeling, for de har ingen forudsætning. Der er jo ikke noget som helst i deres uddannelse, som guider dem, til at være en ordentlig leder med have ledelsesansvar og vide hvordan man har en personale samtale.' Hun henviser til, at efteruddannelsesniveaueet i branchen er lavt. 'Jeg tror det betyder meget for, hvordan man håndterer så de konflikter der er. Det er bare sådan personligt.' At designere bliver ledere ændrer altså ikke i sig selv ledelsesstilen. Isac har været chefdesigner for en afdeling med sytten ansatte. Han var meget glad for jobbet, men erkender, at uden lederuddannelse eller anden støtte fra virksomhed var han ikke klædt på til opgaven. 'Så jeg har begået alle de fejl, man ikke bør begå som leder,' siger han. Han fortæller blandt andet, at han kom til at underminerer sit oprindelige ønske om at give designerne frie hænder, fordi han ikke havde noget redskab til at monitorere deres arbejde op til deadlines, så han var nødt til at rende rundt og blande sig personligt. Da vi talte med ham, var han igang med en lederuddannelse i en anden branche, fordi han ikke kunne holde ud, at modevirksomhederne var så uorganiserede. Han påpeger, at modebranchen har været dårlig til at omstille sig til mange flere årlige kollektioner, og har gjort sig tanker om hvordan dette kunne organiseres uden at stresse designerne. 'Man kunne jo dele designerne op med to designsæt – i har seks produktioner og i har seks produktioner, i stedet for at alle designere har tolv [årlige kollektioner]. Det ville give et lidt længere spænd,' siger han for eksempel.

Smilla har oplevet at blive bremset i sit forsøg på i højere grad at basere kollektionsudviklingen på analyser af hvilke styles, der havde solgte godt i tidligere kollektioner. Det var chefdesigneren, der stoppede dette yderst fornuftige perspektiv. Vi hører fra flere, at mange chefdesignere 'frasiger sig de økonomiske perspektiver,' som Isac udtrykker det. For Smilla blev det et ret alvorligt vendepunkt, fordi hun kort tid efter -- og mindre end tre år efter hun var dimitteret -- måtte holde op med at arbejde som modedesigner på

grund af stressrelateret sygdom. Fra virksomhedens side er det også en form for sløsethed, at de sætter designerne til at udvikle ekstremt mange produkter -- mange flere end de kan og vil præsentere for sælgerne uden at rationaliserer kollektionsudviklingsprocessen (strømliner den i forhold til salgsdata), i takt med, at de udvider antallet af årlige kollektioner. Det er med andre ord, et eksempel på den kritik Astrid bredt retter mod danske tekstilvirksomheder. 'De har alt for mange fejlprojekter, de er slet ikke gode nok til at være fremadrettet, og gøre sig klar på, hvad det er, de vil med deres produkter. Det handler om dårlig firmastruktur og dårlig evne til at gøre sig klar på, hvad man vil med de produkter, man udvikler.'

## Kvindefnidr

For at forstå dårlige stemning og uorganiserede tilgang til arbejdet må vi følge informanterne i at bringe kønsaspektet ind. Da interviewer spørger Isac om hvorfor folk arbejder så meget i modebranchen svarer han: 'Det opstod for rigtig langt tid siden. Det var meget kønsopdelt typisk med mandlige chefer og kvindelige designere. Via det gamle kønsrollemønster var kvinderne helt fra starten af var dårlige til at sige fra. Derfor er det blevet en del af kulturen, at du sidder der længe og det tager mange timer at lave opgaverne. Det er helt galt arrangeret, hvis du spørger mig. Det holder slet ikke idag. Idag ser vi jo på det hele menneske. Hvis du lægger mærke til de store amerikanske og europæiske virksomheder, hvor det virkelig fungerer, de har jo fokus på at deres medarbejdere har det godt, og at deres privatliv også fungerer.' Agnes giver et tilsvarende svar på spørgsmålet om, hvorfor arbejdstiderne er så lange for modedesignere: 'Nu er jeg ikke sådan specielt kvindesagsagtigt men jeg bange for det er fordi vi er så uhyggelig mange piger, der sidder med det her, og der er så rigtig mange mænd der er sælgere og direktører eller mellemledere i de der virksomheder, og de er i hvert fald vigtigere end designerne.'

Interviewmaterialet har mange beskrivelser af den intriger og skjulte agendaer på de kvindedominerede arbejdspladser. Nina fortæller: 'Selvom der er en mand i spidsen, så bliver det alligevel sådan noget... Sådan er kvinder jo. Som kvinde ved man jo godt, når der er bagtanker. Jeg mærker efter på intuitionsbasis og jeg må sige, at jeg har tit ret -- oftere end jeg gerne ville. Man tænker "ah, den der var vist ikke helt.." uden at gøre noget. Så venter man bare og lige pludselig bliver det afsløret, at der var faktisk noget andet, de ville opnå med det. Men jeg er måske nået til, at jeg ikke er så påvirkelig.' Tammie fortæller tilsvarende, at stemningen på arbejdspladsen 'er meget konkurrencepræget. Modebranchen består af mange piger, der nogengange har nogen lidt andre teknikker til at opnå ting... sådan lidt catfight-agtigt. Piger er nogengange verdensmestre i det der med, at på overfladen er vi alle sammen enige, og så har de alligevel en manipulerende måde at opnå, det de vil. Nogen gange er der ikke nogen konflikter udadtil, men der masser underspillede ting, som skaber komplikationer på en arbejdsplads.' Som en af de yngre designere har hun endnu ikke opbygget den samme robusthed som Nina. 'Hele personalelederen fylder enormt meget,' siger Tammie.

Anna kom til en arbejdsplads i 1990'erne, hvor hun oplevede, at 'at fnidr ikke dur på en arbejdsplads. Der var en magtkamp uden lige. Der var én der var på barsel, og hendes job havde jeg overtaget. Og så var der to freelancedesignere knyttet til. Men det var ikke blevet defineret, hvad det var de skulle lave. Så der var rigtigt meget kamp indbyrdes.' Anna fortæller, 'Jeg fik da lavet nogle fede ting, inklusive nogle produkter folk går rundt i endnu. Men det var sådan GOK -- "du skal ikke tro at du kan lave noget pænt her i firmaet." Sådan oplevede jeg det. Jeg lavede badetøjskollektionen og var med til at få sat det i produktion gennem et større internationalt firma. Den vej rundt var det rigtigt professionelt og super lærerigt. Men at man ikke kunne finde ud af at håndtere arbejdsopgaverne i firmaet, det var godt nok surt. Så sad man lige og havde lavet en supergod badetøjskollektion og så sad der en misundelig kollega og sagde: "det kan jeg da også godt -- det vil jeg lave næste år". Og så blev den opgave taget fra én. Nå, hvis det er sådan at være designer, så må vi tage det med.'

Astrid fortæller, 'Det er simpelthen en forfærdelig sladrebranche af værste skuffe. Det er sådan noget rigtig bagtaleri: "så er man umulig" og "så man gør bare hvad der passer én". Og så er der den med, at "det er dårligt design og det sælger ikke -- det er ikke, fordi jeg er en dårlig sælger". Det var bare dårlig stil hele

vejen igennem, syntes jeg.' Smilla beskriver noget lignende: 'Alle folk sad og bitchede inde på kontoret: "åååh jeg gider ikke, at være her." Men der var ingen, der gjorde noget ved det. Jeg var den eneste, der gik ind [til ledelsen] og sagde: "hør her – jeg skal have en assistent." Eller: "hør her -- vi kan ikke lave 140 styles til den her kollektion, vi kan kun nå at lave 70." Jeg stod meget alene med den der kamp, og jeg tror det er lidt et problem i branchen, at folk.. Jeg ved ikke om det er fordi det er hjerteblod, eller om det er fordi det er kvinder. I hvert fald så kom jeg ikke langt.' Smilla fortæller også at hun havde en kollega, der gik til nogenlunde normal arbejdstid, fordi hun lige var blevet mor. 'Når hun gik, så bitchede folk over det i krogene: "arj – tænk engang, at hun tillod sig at gå." Det gjorde hun, og så kan man jo egentligt være ligeglad med, hvad andre siger. Men man vil jo gerne have, at folk synes om en, og at man tager sin tørn. Jeg tror, at kvinder skal lige please lidt her og lidt der, hvor fyrene er bedre til at sige "nå, nu skrider jeg."'

Maya fortæller om en arbejdsplads, hvor chefdesigneren lige var blevet skilt. Maya skulle sidde og trøste hende hver dag, og udover det også gøre hendes arbejde. Der er med andre ord mange, der fortæller at de bliver drænet følelsesmæssigt af kvindefnidr på arbejdspladsen. Der er også andre konsekvenser, af at modedesign er et kvindedomineret fag, for eksempel på lønniveau og organisation. (Isabella: Og så er det jo en kvinde branche, dem kan man jo behandle lidt anderledes end man behandler Jer mænd.' Interviewer: Betyder det noget? 'Ja, det kan jeg fandme love dig for det gør for lønniveauet.'). I forhold til de meget omfattende beskrivelser af den følelsesmæssige belastning, der er knyttet til designteamet, har vi ikke hørt om kvinder der seksualiserer deres underdanighed. Det er en kontrast til Caldwell's beskrivelse af Hollywoods below-the-line folk, hvor seksuelle relationer bruges som instrument til at bane vejen for karrieren efter princippet, fake it until you make it (Caldwell 2008: 56).

Der findes masser af mand-kone virksomheder, og i mange af de privatejede mindre virksomheder, som designerne oplever som meget problematisk at arbejde for, er det netop ofte familiens eller ægteparrets konflikter, der skaber dårlig stemning og distraherer arbejdet. I bedste fald bliver designeren ufrivilligt vidne til familiens hverdagstrummerum. 'Så skal man sidde og høre dem diskutere deres yngste søn mens man spiser frokost. Det bliver lidt beklemmende, og rent fagligt gør at man får taget nogle forkerte beslutninger, for det handler om at få ret. Jeg ved ikke hvordan man skal forklare det, men det er tit bare ikke særligt professionelt, men mere hjemme-i-stuen-agtigt,' siger Isabella. Kvinden er typisk chefdesigneren, og manden, der altså er ejer, eller medejer, beskrives i nogle tilfælde mere som en psykiatrisk patient end en leder. Én kunne ikke holde ud, at der var fodtrin i huset, så de ansatte måtte have specielt bløde skosåler. Én anden kunne finde på at gå halvfuld rundt i undertøj og tage pigerne på røven. De kvindelige designeres holdning til disse mænd er i så høj grad som muligt at undgå dem. (Flere fortæller, at de havde ondt i maven, når manden var i huset). Det afseksualiserede og følelsesmæssigt overdeterminerede billede af modedesigneren indfanges af Nefertitis overraskende karakteristik af modebranchen: 'Der er faren og der er moren, og designeren er hunden nede i hundekurven, der skal gøre, som der bliver sagt.'

### Den kreative boble og blæksprutten

Indtil videre har vi talt om, at kassetænkning er begrænsende, og at der er behov for en højere grad af inddragelse og kommunikation. Men det er ikke hele historien, for mange designere har også brug for at trække sig tilbage for at koncentrere sig om designprocessen. Til en vis grad er afsondrethed et ideal for designere, for det giver ro til den kreative proces.

Iris beskriver en helt speciel designafdeling i en mellemstor virksomhed: 'Designteamet var totalt fredede fra omverden. Det var som vi var små guder. Jeg har aldrig oplevet noget lignende. Og jeg var bare inde i sådan en hule af alle mulige skønne ting, stof og knapper, og stearinlys, og bare hule hule. Fantastisk musik og blade. At arbejde på PC og computer og arbejdstegninger og skemaer, det var nærmest også et fyord deroppe. Det drejede sig kun om kreativitet. Og så havde vi design assistenter, som sad et helt andet sted. De var slet ikke sammen med os. De sad og rentegnede det for os. Det var sådan en helt anderledes måde, jeg aldrig nogensinde havde arbejde på. Så på den måde, så kan man sige det var lykken. 'At der var satset på det kreative miljø var dog ikke en garant for en god arbejdsplads. Iris oplevede meget de samme

problemer i en familiedrevet virksomhed, er beskrevet ovenfor. 'Rent menneskeligt var det rædselsfuldt at være der,' siger hun. Her lader vi den menneskelige og ledelsesmæssige side ligge for at se på, hvordan designprocessen er organiseret.

Den kreative hule, som Iris beskriver, er der ikke mange designere, der oplever. Tværtimod er der typisk meget lidt respekt omkring den kreative proces. Agnes fortæller fra de virksomheder hun tidligere har arbejdet for: 'Da jeg startede i branchen var der ikke så meget computer, så når jeg sad i researchfasen så sad man med blade og bøger og sådan noget og ledte efter et eller andet for at få en overordnet helhed ud af det. Også det var meget typisk at så kunne man sagtens forstyrres, for man sad jo bare og kiggede blade. Det er lidt samme, når de snakkede om at "så tog designeren til London for at kigge på butikker eller gallerier og det må jo også være fantastisk bare dalre rundt og sidde på café hele dagen." Men det er jo hårdt arbejde.'

Astrid har ligeledes oplevet at der i virksomhederne har manglet forståelse for, at produktudvikling tager tid. Hun fortæller, at virksomhederne, som hun karakteriserer som 'produktionsmindede' har en grundlæggende mistillid overfor designerne. 'Det er simpelthen fordi, man sidder i en lille boble, hvor ingen kan se, hvad man laver. Så de kan give dig den der følelse af "sidder du nu der og laver ingenting", selvom det kører rundt inde i hovedet af en.' Hun forklarer: 'Når man producerer et stykke tøj, så laver man et produktionskort, som skal videregives til produktionsafdelingen og sendes videre ud til producenterne. Ved [virksomhedsnavn] blev der sat mere fokus på, at de her kort var rigtig udfyldte, end at designet var godt. [Grunden er] at når man [designerne] sidder og udfylder alle de her skemaer, så kan [ledelsen] man se, at folk laver noget. Men når folk sidder i den kreative boble og tænker, så er det bare "Kan du komme i gang! Du er doven!'. Det er sådan lidt en dansk adfærd, tror jeg; at vi ikke har særligt meget respekt for den tid, idégenereringen tager, selvom det i princippet er den, der er den absolut vigtigste fase, for at vi kan skabe et ordentligt produkt.'

Hermed stiller hun sig kritik overfor den hastighed, der karakteriserer modebranchen. På grund af de hurtige deadlines er der ikke tid til bevidsthed. 'Når man får stillet opgaven, er man allerede ude i produktet. Udviklingen i det, der bliver det endelige produkt, bliver ikke gennemtænkt. Det bliver bare en måske lidt bedre kopi af det, du havde før. Det kunne jo være, at hvis du havde tid til at fordybe dig og være i processen, at nogen af de ting, som ikke havde fungeret i det første, var blevet forbedret eller måske aflivet næste gang.' Astrid fortsætter: 'der er simpelthen for lidt forståelse for at det tager tid at udvikle. Så kommer folk og siger "vi vil gerne have en tusch. Hvornår kan vi få den – i morgen?". "Øh ja, hvis du vil have den samme, så kan du". De kan slet ikke forstå, at det tager tid med en [designer] som mig. De tror det sidder inde bag hjernelappen og kommer ud med det samme.' Som alternativ foreslår hun, 'hvis vi nu brugte designere til det, de er uddannet til.. det kunne da være spændende.' Hermed føjer hun et forståelseslag til designernes lange arbejdstider: 'Jeg tror, det er derfor, at mange designere sidder til sent ud på aftenen, fordi når alle går hjem, så kan de få lov til at arbejde. Så får man rummet og roen og ingen afbrydelse og kan sidde der i sin egen lille verden og finde ud af, hvad der skal ske.' Det kalder hun den kreative boble.

Det er i hvert fald meget typisk, at designere har mange forskelligartede opgaver, og at ideudviklingen bliver skubbet i baggrunden. Amalie beskriver for eksempel: 'Jeg stod på messen nede i Paris og solgte og var endda med til at opbygge standene nogle gange og dekorere dem.' For Amalie er det helt klart sjovt at være med til så mange arbejds gange, inklusive at lave kataloger og tilrettelægge photoshoots. Beatrice, der har egen virksomhed, beskriver noget lignende: 'Jeg har altid rigtig travlt med rigtig mange ting, fordi når man har en hel masse ting, man skal styre og kunder og ansatte og alt muligt, så har man meget at lave. Og mange ting det er ved computeren, så jeg sidder rigtig meget og skriver og sådan noget. Og jeg skal også skaffe nye kunder og alt mulig forskellige. Så derfor så tegner jeg oppe i hovedet, så når jeg skal lave noget nyt, så har jeg det hele oppe i hovedet, og så når jeg får tid, så "pprrriit". Ja, så går det hurtigt.'

Smilla, en af de unge designere, der har arbejde som assistent i et stort firma, beskriver designernes arbejdsopgaver: 'designere ikke bare varetager design, men af og til står de og vasker op, eller skal på photoshoot eller skal hænge kollektion op – alle mulige ting, som man skulle tro, at der var andre til. Det ender altid hos designerne, og jeg ved ikke hvorfor.' Smilla tilføjer, at hun også 'lavede nogle ting for, at indkøbssiden kunne køre rundt. Altså, en designer er meget en blæksprutte. Og en indkøber er mere en indkøber. En sælger er en sælger. Design er bare lidt af det hele.'

## Konklusion

Som oversigt over den induktive analyse af modedesignernes vision for ny ledelse kan man opstille følgende tre kolonner.

LEDELSE IDAG -- NEGATIV	LEDELSE IDAG -- POSITIV	VISION
'falde døde om af stress'	'man skal kunne klare sit arbejde'	jobbet fungerer, privatlivet fungerer
chef og sælgere blander sig } ledelsen ofrer designeren for en lille besparelse	'få lov'	anerkendelse, inddragelse { design integreres i virksomhedens strategi
designerne bliver efter mødet og tager opvasken	fravær af arbejde som belønning	oplevelser og anerkendelse som belønning { ledelsen har en bedre forståelse af den kreative proces
alle andre blander sig i design } manglende klarhed om salgstal og målgrupper	ansvar for at produkterne sælger	strategi, organisation og kommunikation i virksomheden { efteruddannelse til designeren
traditionelle kønsroller	'sladrebranche' 'fnidr'	ny kvindesag? { saglighed og respekt?
'hunden i hundekurven'	'blæksprutte'	respekt for og tid til 'den kreative boble'

Afslutningsvis vil jeg påpege en sammenhæng mellem arbejdsforholdene i modebranchen og dens produkt, som flere af informanterne gør opmærksom på. Tammie siger, 'det er jo en branche, der er forfængelig på en eller anden måde. Når det spiller på det, vil det altid triggere nogen ting i folk,' også i arbejdskulturen. 'I modebranchen går tingene meget hurtigt. Det er tre måneders levetid [for produkterne] og det er også sådan medarbejdere opfattes som en del af maskinen. Arbejdspladsen, personaleforholdene og den måde du anskuer verden på, er meget linket op på det produkt, du har,' forklarer hun.

Ian forklarer: 'Forfængelighed er drivkraften i tekstilbranchen på begge sider af disken. Kunderne køber noget tøj i forventningen om at blive smukke og dejlige og mere attraktive, men dem på den anden side lever i samme forfængelighed. De er bare et skridt foran. Her prøver man at sidde og prøver at kalkulere sig frem til, hvad de forfængelige gerne have deres ego styrket med om 6,12 eller 18 måneder. Så branchen

lukrerer på folks usikkerhed og det at vi har en forventning om, at nogen mærker eller nogen snit eller nogen tryk tilfører os ekstra herlighedsværdi. Det jeg ønsker er at lave nogen ting, der holder og som kan bakke op om individets personlige udstråling, så folk bliver iagttaget for deres væren, og ikke for deres tøj.'

På lidt forskellig måde leverer de en gennemgribende kritik af modebranchens fast fashion paradigme, dels ved at vise sammenhængen mellem hurtig produktudvikling og hurtig nedslidning og udskiftning af personalet, og dels ved at kritisere personlig forfængelighed og usikkerhed som grundlag for produktudvikling. Udfra denne forståelse kan man forvente, at hvis modevirksomhederne imødegår designernes kritik og ændrer ledelsesstil, så vil modens produkter og salgsstrategier også ændres som følge heraf.