



Männlichkeit(en) - Macht - Management

Zur sozialen Konstruktion von hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen

Impuls-Referat für den Workshop
"Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Chancengleichheit"
im Rahmen der Fachtagung
"Geschlechterdemokratie in Organisationen"
am 11. Juni 1999 in Frankfurt

Ralf Lange
M.A., Dipl.- Sozialwirt
TIB-Hamburg
Besenbinderhof 60
20097 Hamburg
Tel. 040/2858-652
Fax. 040/2858-651
eMail: r.lange@tib-hamburg.de

Übersicht

1

- Zentrale Aspekte des gegenwärtigen, technisch-organisatorischen Wandels von Unternehmen
- Konsequenzen für die Organisations- und Personalentwicklung und die Führungskultur in Organisationen
- Die Veränderungen der Rolle des (mittleren) Managements

2

- Feminisierung oder Re-maskulinisierung der Führungskultur in Organisationen?
- Hegemoniale Männlichkeit und die "Krise der Männlichkeit"
- Doing gender: Fünf Managementdiskurse, die Bezüge zu hegemonialer Männlichkeit aufweisen
- Zum historischen Wandel hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen
- (Sub-)kulturelle Quellen der Macht von Männern in Organisationen zum Ausschluß von Frauen

3

- Zwischen Slow Motion und Rückschritt: Geschlechterpolitik und Geschlechterdemokratie in der Arbeitswelt
- Chancengleichheit und Gleichstellungspolitik als (mikro-)politischer Gestaltungsprozess
- Leitlinien für die Förderung der Chancengleichheit durch gleichstellungs- und personalpolitische Maßnahmen
- Ansätze zur Veränderung von Männlichkeit(en) im Management von Organisationen
- Ausblick und empfehlenswerte Literatur

Zentrale Aspekte des gegenwärtigen, technisch-organisatorischen Wandels von Unternehmen

**Internationalisierung der Konkurrenz,
Globalisierung der Märkte**

Konzernbildungen, Fusionstrends

**Zentralisierungs- und
Dezentralisierungstrends**

**Sourcing-Diskurs:
Out- und Insourcingtrends**

Controlling / Profit-Center-Konzepte


**Flexibilisierung der Entgeltstrukturen
und variable Arbeitszeitgestaltung**

**Beschleunigte Entwicklung und
Einsatz moderner IuK-Techno-
logien (Telekooperation,
Virtualisierung etc.)**

**Kürzere Produkt- und
Lieferzyklen und schnell
wechselnde Produktions-
verfahren/-techniken**

**Differenzierung der
Kundenwünsche:
Produktdiversifizierung
und Verbraucherschutz**

Aspekte
technisch-
organisatorischen
Wandels



Konsequenzen für die Organisations- und Personalentwicklung und die Führungskultur

Verständigung über Leitbilder, Ziele, Strategien und Kultur des Unternehmens

Erfolgsfaktor Mensch
Leitbild: „*Arbeitnehmer als Unternehmer*“

Radikale Restrukturierung (z.B. BPR)

Bedeutungszuwachs sozialer und kommunikativer Kompetenzen

Flexibilisierung, Verschlankeung und kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe (z.B. KVP, TQM)

Managing Diversity und Empowerment

Prozeß- und beteiligungsorientiertes Denken und Handeln in Team- und Projektzusammenhängen (Post-taylorismus)

PE zwischen Eliteförderung und McDonaldization

Management by Objectives und kulturelle Einflußgrößen als Erfolgsfaktoren des Managements

Bedeutungszuwachs direkter Beteiligungsinstrumente und der repräsentativen Mitbestimmung

Die Veränderungen der Rolle des (mittleren) Managements

(vgl. Deutschmann et al., 1995)

Umbau der Rollenanforderungen...

- ◆ aufgrund des Abbaus bürokratischer bzw. ausschließlich fachlich-funktionaler Rollen und der darauf basierenden Karrieresysteme
- ◆ aufgrund der neugestalteten funktionalen Gliederungen in vielen Unternehmen (v.a. aufgrund der Dezentralisierung und der Einführung von Projekt- und Teamarbeit usw.)
- ◆ aufgrund des Abbaus betrieblicher Hierarchien und bürokratischer Regel- und Kontrollmechanismen

Die Führungskraft...

- ◆ soll wie ein/e UnternehmerIn im Unternehmen denken und handeln (Corporate Entrepreneurship)
- ◆ soll durch ihre charismatische Ausstrahlung begeistern und motivieren, um aus strategischen Zielen des Unternehmens(teils) persönliche Ziele der MitarbeiterInnen zu machen
- ◆ soll sich als Coach, ModeratorIn, SupervisorIn, KlärungshelferIn und MentorIn für die MitarbeiterInnen profilieren
- ◆ soll ein Höchstmaß an Flexibilität und Mobilität verkörpern



Folgen für (mittlere) Führungskräfte

(vgl. Deutschmann et al., 1995)




Führungskräfte...

- ◆ schätzen den Zuwachs an eigenständigen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und empfinden den gestiegenen Status insgesamt als Bereicherung
- ◆ bewerten die eigene Arbeits- und Berufssituation gleichwohl kritisch und ambivalent:
 - ◆ Angst vor Arbeitsplatz- und Funktionsverlust
 - ◆ Entwertung bisheriger professioneller Kompetenzen
 - ◆ z.T. weniger berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
 - ◆ geringe Wertschätzung der bisher geleisteten Arbeit für das Unternehmen
 - ◆ Struktureller Egoismus der Intrapreneure führt z.T. zu neuen Fehlentwicklungen
 - ◆ Drastisch steigende Anforderungen führen zu starken Überforderungsgefühlen



„Arbeit auf der Kippe zwischen Rausch und Kater“

(vgl. Deutschmann et al., 1995)

- 
- **Zunehmender Verantwortungsdruck** und z.T. Entscheidungsnotstand
 - **Überlange Arbeitszeiten; Überstunden als Normalität** (nicht nur für Führungskräfte...)
 - **Flexibilitäts- und Mobilitätszumutungen** als Regelfall führen zu permanenter sozialer und örtlicher Entwurzelung
 - **Gesundheitliche Risiken:** Streßsymptome, Burn-out, erhöhtes Herzinfaktrisiko, „Karoshi“ usw.
 - **Emotionale Belastung** v.a. aufgrund der Politisierung von Restrukturierungsprozessen
 - **Motivationsprobleme**, weil keine Aussicht darauf besteht, „einen Gang zurückschalten zu können“
 - **Beruf, Familie und Freizeit** lassen sich nicht (mehr) vereinbaren
 - Die **Eindimensionalität** dieses Arbeits- und Lebensentwurfs **läßt die Persönlichkeit verarmen**

Feminisierung oder Re-maskulinisierung der Führungskultur in Organisationen?

These:

- ◆ *Die aktuellen Diskurse zum Wandel von Führungskultur in Organisationen orientieren sich **nicht primär** am Ziel eines egalitären Geschlechterverhältnisses mit umfassender Chancengleichheit für Frauen und Männer im Management (und anderswo), sondern führen eher dazu, daß Männer im Management verschiedene, lernbare Sozialtechniken bewußt einsetzen, um ihre Position im Rahmen ihrer (männlichen) Bezugsgruppe zu behaupten.*


*Zu beobachten ist eine tendenzielle **Modernisierung von Männlichkeit im Management**, ohne daß die historisch gewachsenen geschlechtshierarchischen Strukturen und Prozesse in Organisationen und v.a. im Management verändert werden.*

*Zu beobachten ist ein **interner Kampf** zwischen unterschiedlichen Management- und Männlichkeitsdiskursen zur **Sicherung hegemonialer Männlichkeit in Organisationen***



Hegemoniale Männlichkeit...

(vgl. Connell, 1987, 1995)

- 
- ◆ bezeichnet das **zu einer bestimmten Zeit kulturell maßgebliche Deutungsmuster von Männlichkeit zur Legitimation der gesellschaftlichen Machtstellung** von Männern
 - ◆ sichert die **strategische Überlegenheit** von Männern und reproduziert die **Diskriminierung von Frauen** in patriarchaler Tradition
 - ◆ ist **kulturell und ideologisch** so fest **verankert**, daß diese Hegemonie unhinterfragt als "normal" gilt und gleichzeitig **auch von den nicht herrschenden Gruppen aktiv unterstützt wird**
 - ◆ geht häufig einher mit **individueller und kollektiver Macht in gesellschaftlichen Institutionen** (z.B. Wirtschaftsunternehmen, Militär, Staat, Verbände, Bildungs- und Beratungseinrichtungen)
 - ◆ besitzt im sozialen Konstrukt einer "**betonten Weiblichkeit**" ein **komplementäres Gegenstück** (verbunden mit **Zuschreibungen** wie sanftmütig, passiv, fürsorglich, verletzlich, schwach, häuslich usw.)



Eine "Krise der Männlichkeit"...

- ◆ ist in der Folge feministisch motivierter **Emanzipation vieler Frauen** für viele Männer spürbar geworden (Kritik der tradierten geschlechtlichen Arbeitsteilung zwischen Beruf und Familie, Feminisierung der Arbeitswelt, Legitimationsverlust männlicher Vorherrschaft usw.)
- ◆ zeigt sich u.a. in der **Entstrukturierung und Pluralisierung männlicher Lebensläufe und -entwürfe** (z.B. brüchige berufliche Biographien, Normalität von Arbeitslosigkeitserfahrung(en), Das "ganz normale Chaos der Liebe" (vgl. Beck/Beck-Gernsheim)
- ◆ zeigt sich auf subjektiver Ebene als bedrohliche **Irritation und Verunsicherung vieler Männer**, die zu vielfältigen und sehr heterogenen **Suchbewegungen der Männer** geführt haben
- ◆ zeigt sich bei vielen Männern in einem **hilflosen Pendeln zwischen tradierten und neuen Mustern von Männlichkeit**, ohne daß die generell hohe Bedeutung der Erwerbsarbeit für männliche Lebenszusammenhänge grundsätzlich in Frage gestellt wird

Doing gender: Fünf Managementdiskurse, die Bezüge zu hegemonialer Männlichkeit aufweisen

(vgl. Collinson/Hearn, 1994)

Authoritarianism
(Autoritäres Regime)

Careerism
(Karriereorientierung)

Paternalism

*Aspekte
hegemonialer
Männlichkeit(en)
im Management
von Organisationen*

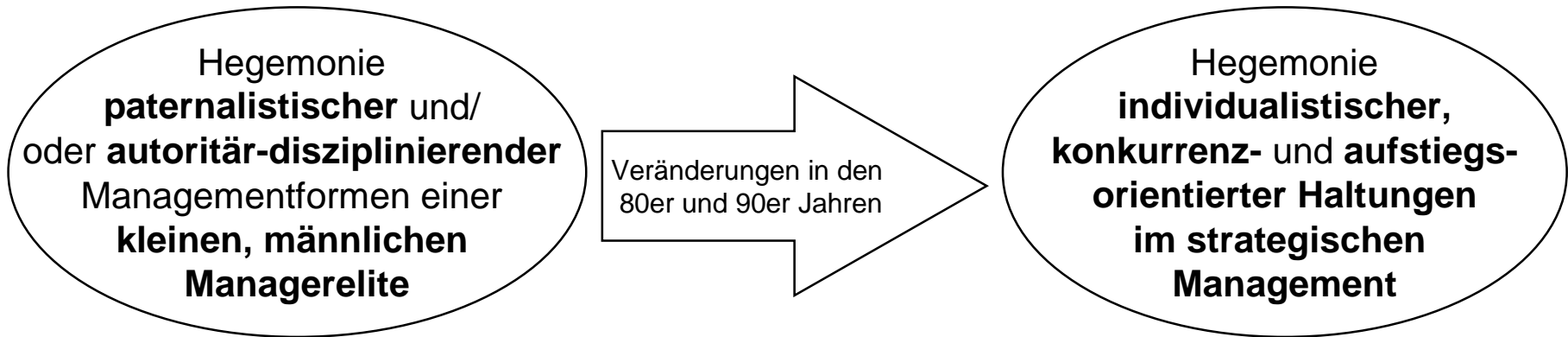
Entrepreneurialism
(Unternehmertum)

Informalism
(Vergemeinschaftung)

Zum historischen Wandel hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen

(vgl. Kerfoot/Knights, 1996)

Historischer Trend im britischen Finanzdienstleistungsbereich:



Fazit: *Strategisches Management basiert in entscheidendem Maße auf einer modernisierten Form von hegemonialer Männlichkeit, die alle sozialen Interaktionsprozesse zu steuern und zu kontrollieren sucht, um die fundamentalen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten sowohl im Management als auch bezogen auf Männlichkeit "in den Griff zu bekommen"*

(Sub-)kulturelle Quellen der Macht von Männern in Organisationen zum Ausschluß von Frauen

- ◆ **Wechselseitige Unterstützung** und Stärkung von Männern bzw. von Männlichkeitsdiskursen und -praktiken (Hypermaskulinität, Macho-Männlichkeit usw.)
- ◆ **Male bonding** in Gruppensituationen (informelle und z.T. formelle Männerbünde, Hegemonie männlicher Interaktionsrituale, Stärkung „männlicher“ Haltungen und Einstellungen, Doing heterosexuality/ homophobia, Ausschluß von Frauen bzw. Weiblichkeit usw.)
- ◆ Betonung einer **Konkurrenz- und Kampfrhetorik** von, in und zwischen Organisationen bzw. Teilbereichen (i.S.v. sportlicher Wettkampf oder als „Survival of the fittest“)
- ◆ Förderung und Aufbau (**mentoring/coaching**) von gleichgesinnten Männern zur Reproduktion einer angemessen erscheinenden Form hegemonialer Männlichkeit im Management von Organisationen (**Identitätsmanagement**)
- ◆ Konstruktion von **Frauen und „anderen Fremden“** (z.B. schwarze, behinderte, ausländische, schwule/lesbische Personen) **als minderwertige und bedrohliche Objekte**, deren irrationale Potentiale **kontrolliert** werden müssen
- ◆ Betonung von **Rationalität, Instrumentalität** und **Kontrolle** zur Beherrschung einer zunehmend komplexer werdenden (Organisations-)Wirklichkeit

Zwischen Slow Motion und Rückschritt: Geschlechterpolitik und Geschlechterdemokratie in der Arbeitswelt

Positive Ansätze:

- ◆ Managing diversity trainings (gender-team-Ansatz) zum Abbau tradierter Denk-, Deutungs- und Handlungsmuster von Männern und Frauen
- ◆ Förderung einer familienorientierten, individualisierten Personal- und Arbeitszeitpolitik (z.B. Hertie-Stiftung)
- ◆ TOTAL E-QUALITY-Initiative
- ◆ Gesetzliche und betriebliche Frauenförderungs- bzw. Gleichstellungsmaßnahmen
- ◆ Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Stagnation und Rückschritte:

- ◆ Ungebrochene Hegemonie und z.T. Verstärkung männlicher Denk-, Deutungs- und Handlungsmuster in vielen Unternehmen/Organisationen
- ◆ Re-maskulinisierung der Führungskultur und keine Veränderung tradierter Diskurse und Praktiken des Managements
- ◆ Rhetorik der Gleichheit und der Demokratisierung bei gleichzeitigem Festhalten an einem autoritär-distanzierten Führungsstil, der Partizipation und Empowerment tendenziell zu verhindern sucht

Chancengleichheit und Gleichstellungspolitik als (mikro-)politischer Gestaltungsprozess

- ◆ ***"Die Frauenförderung ist ein Irrweg. Das einzige, was noch helfen könnte, wäre die Förderung männlichen Umdenkens!"*** (Prof. Dr. Domsch)

- ◆ Es geht bei der Förderung von Chancengleichheit stets um
 - widerstreitende (Gruppen-) Interessen,
 - die Veränderung von Herrschaftsstrukturen (z.B. durch Arbeit am tradierten Werte- und Sinnsystem) und
 - (Mikro-)Politik (Machtkämpfe, Status- und Prestigeprobleme)

- ◆ Die Verwirklichung umfassender Chancengleichheit ist als komplexer, (mikro-)politischer Prozess zu verstehen,
 - der Promotoren im Top-Management braucht
 - der eine breite Beteiligung erfordert und
 - unterschiedliche Interessen, Wünsche und Befürchtungen zu berücksichtigen hat.

Leitlinien für die Förderung der Chancengleichheit durch gleichstellungs- und personalpolitische Maßnahmen

- ◆ Problemwahrnehmung, -diskussion und -definition müssen in einem (mikro-)politischen Aushandlungsprozess konflikt- und konsensorientiert erarbeitet werden
- ◆ Unterstützung im TOP-Management, bei Führungskräften und Interessenvertretung (MentorInnen und PromotorInnen auf allen Ebenen) ist erforderlich
- ◆ Chancengleichheit als strategisches Unternehmensziel (Leitbild) und als zu berücksichtigendes Element in betrieblichen Veränderungsprozessen (TQM, BPR, KVP usw.) integrieren (OE und PE verbinden!)
- ◆ Die beteiligungsorientierte Entwicklung von Konzepten, Strategien und Verfahren zur Förderung der Chancengleichheit ist für den Erfolg zentral
- ◆ Die Personalentwicklung setzt auf eine persönliche Entwicklungsplanung für alle Beschäftigten ohne Stereotypisierungen (individualisierte Personalpolitik; pluralisiertes Menschenbild; Managing Diversity)
- ◆ Alle rechtlichen und politischen Möglichkeiten nutzen (auch: Zielvorgaben und Quotierungen)
- ◆ Innovative Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung im Interesse der abhängig Beschäftigten durchsetzen



Was tun?!: Strategien zur Veränderung von Männlichkeit(en) im Management von Organisationen

Netzwerke bilden, um mehr Menschen für das Thema zu gewinnen

- Kooperation von interessierten Personen in Verbänden, Parteien, Gewerkschaften, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, sozialen Bewegungen, Kirchen usw. fördern

Best-practice-modelle analysieren und richtungsweisende Ergebnisse veröffentlichen

- z.B. TOTAL E-QUALITY-Zertifikat oder das Projekt der HERTIE-Stiftung zur Förderung einer familienorientierten Unternehmensführung

Weiterbildungsmaßnahmen verstärken

- z.B. Gender-Team-Ansatz und Gender-Training (Managing Diversity)
- Geschlechtssensibilisiertes Coaching von Führungskräften fördern

Programme zur leichten Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterentwickeln

- Lebensphasenspezifische Angebote für Frauen und Männer im Rahmen einer individualisierten und familienfreundlichen Personalpolitik befördern



Was tun?!: Strategien zur Veränderung von Männlichkeit(en) im Management von Organisationen

Sexistische Denk- und Verhaltensmuster (betriebs-)öffentlich kritisieren

- Direkte Konfrontation, öffentliche Diskurse z.B. zu sexualisierter Gewalt in Betrieben verstärken

Stereotypisierungen und tradierte Trennungen entlang der Geschlechtergrenze (betriebs-)öffentlich problematisieren

- Betonung von verschiedenartigen (Geschlechts-)Identitäten, Pluralisierung von Lebenslagen und -stilen, Dynamik und Veränderung in komplexen Beziehungs- und Interaktionszusammenhängen
- Männerbündische Strukturen entlarven, deren Wirkungsmechanismen ergründen und kritisieren, um die Reproduktion von Macht zu demokratisieren
- Komplexität, Pluralität und Dynamik der sozialen Konstruktion von Männlichkeiten und Weiblichkeiten berücksichtigen

Unternehmensleitbilder, -visionen, -strategien und -ziele anpassen

- Leitbilder auf geschlechtsbezogenen Konnotationen und Wirkungen hin untersuchen und im Sinne einer Förderung von (Geschlechter-) Demokratisierung und Chancengleichheit modifizieren

Ausblick: Wir wären der Chancengleichheit ein gutes Stück näher gekommen, wenn Männer...

- ◆ ihre Arbeitszeiten so organisieren, daß sie familiären und beruflichen Aufgaben nachkommen können,
- ◆ eine Teilzeitbeschäftigung ausüben, ohne daß ihnen eine mangelnde Aufstiegsorientierung und Einsatzfreude unterstellt wird,
- ◆ in Erziehungs'urlaub' gehen, ohne belächelt zu werden und ohne Nachteile für ihre Karriere erwarten zu müssen,
- ◆ nicht automatisch den Ernährerstatus für eine Familie zugewiesen bekommen,
- ◆ sich für Gleichstellungsfragen engagieren, ohne daß dies einen Statusverlust bedeutet,
- ◆ beim Verfolgen ihrer Karriere eine zwanghafte Orientierung hin auf einen ausschließlich vertikalen Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie aufgegeben haben,
- ◆ Führungspositionen entsprechend dem Anteil an männlichen Beschäftigten im Unternehmen innehaben

Empfehlenswerte Literatur

- ACKER, J.** (1992). Gendering Organizational Theory. in: MILLS, A.J.; TANCRED, P. (ed.)(1992). Gendering Organizational Analysis. London: SAGE, p. 248 - 260
- ACKER, J.** (1998). The Future of ‚Gender and Organizations‘: Connections and Boundaries, in: Gender, Work and Organization, Vol 5, No. 4, p. 195-206
- ALVESSON, M; BILLING, Y.D.** (1998). Understanding Gender and Organizations. London: SAGE
- BENDL, R.** (1997) : Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen - Integration in die strategische Unternehmensführung, Hampp Verlag,
- BILLING, Y.D.; ALVESSON, M** (1994).Gender, Managers and Organizations. de Gruyter
- COCKBURN, C.** (1983). Brothers: Male Dominance and Technological Change. Pluto
- COCKBURN, C.** (1988). Die Herrschaftsmaschine: Geschlechterverhältnisse und technisches Know-How. Berlin/Hamburg: Argument Verlag
- COLLINSON, D.L.; HEARN, J.** (1994). Naming men as men: implications for work, organization and management. In: Gender, Work and Organization No. 1/1: p. 2 - 22
- COLLINSON, D.L.; HEARN, J.** (ed.)(1996). Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements. London: SAGE
- CONNELL, R.W.** (1987). Gender and Power - Society, the Person and Sexual Politics. Cambridge: Polity Press
- CONNELL, R.W.** (1995a). Neue Richtungen für Geschlechtertheorie, Männlichkeitsforschung und Geschlechterpolitik. In: ARMBRUSTER u.a. (Hg.) (1995) Neue Horizonte? Opladen: Leske + Budrich. S. 61-84
- CONNELL, R.W.** (1995b). Masculinities. Cambridge: Polity Press
- DEUTSCHMANN; D. et al.** (1995) : Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Modernisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 436-450
- DOMSCH M., et al.** (1994): Personalmanagement und Chancengleichheit, Hampp Verlag,
- DZALAKOWSKI; D.** (1995): GenderWorking: Männer und Frauen im Team, Gabler
- ERNST; S.** (1999): Geschlechterverhältnisse und Führungspositionen, Westdt. Verlag
- GOLDMANN, M. et al.** (1993). Präventive Frauenförderung bei technisch-organisatorischen Veränderungen, Westdeutscher Verlag

Empfehlenswerte Literatur

- HALFORD, S. et al.** (1997). Gender, Careers and Organisations. Macmillan
- KERFOOT, D.; KNIGHTS, D.** (1993). Management, Masculinity and Manipulation: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain. In: Journal of Management Studies, No. 30/4: p. 659 - 79
- KERFOOT, D.; KNIGHTS, D.** (1996). The Best is Yet to Come: The Quest for Embodiment in Managerial Work. In: COLLINSON, D.L.; HEARN, J. (ed.). Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements. London: SAGE, p. 78 - 98
- KRELL, G. (Hg.)** (1997) Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gabler
- LANGE, R.** (1998) Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen, Hampp Verlag
- MANTHEY, H.** (1991). Der neue Manager: Die allseitig entwickelte männliche Persönlichkeit als Vision vollendeter Autonomie. In: Zeitschrift für Frauenforschung Nr. 1+2/91, S.48-58
- MANTHEY, H.** (1992). Der neue Manager: Effizienz und Menschlichkeit. Berlin: Bezirksamt Neukölln
- MANTHEY, H.** (1993). Verordnetes Wohlbefinden oder: Der neue Man(n)ager auf der Suche nach Authentizität. In: Zeitschrift für Frauenforschung Nr. 4/93, S. 33 - 46
- POWELL, G.N.** (1993). Women & Men in Management. London: SAGE
- RASTETTER, D.** (1994). Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen: Westdeutscher Verlag
- RIEGRAF, B.** (1996). Geschlecht und Mikropolitik, Leske + Budrich
- ROPER, M.** (1994). Masculinity and the British Organization Man since 1945. Oxford: Oxford University Press.
- WEBER, C.** (1993). Welche Maske zu welcher Gelegenheit? Anmerkungen zur Debatte um Frauen im Management. In: MÜLLER-JENTSCH, W. (ed.). Profitable Ethik - effiziente Kultur: Neue Sinnstiftungen durch das Management? München: Hampp, S. 209-228
- WEBER, C.** (1998). Neue Produktionskonzepte: Folgen für Frauen, Hampp Verlag

Außerdem sehr empfehlenswert:

Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2/1998 (12. Jg.) zum Schwerpunktthema "*Geschlechterdifferenzen und Personalmanagement*" (Hrsg. Daniela Rastetter) mit Texten von Ursula Müller, Priska Gisler, Barbara Emmenegger, Daniela Rastetter, David Knights, Darren McCabe, Jeff Hearn, David Collinson und Jörg Maas.