

GYMNASIEPÆDAGOGIK

105-2016

Baglæns på høje hæle

Om køn, karriere og mellemlidelse



Katrin Hjort
og
Marianne Abrahamsen

Baglæns på høje hæle

Karriere, køn og mellemedelse
i de gymnasiale uddannelser
Rapport fra mellemliderundersøgelse
2009 og 2014

Katrin Hjort
Marianne Abrahamsen

Institut for Kulturvidenskaber
Syddansk Universitet

Gymnasiepædagogik

Nr. 105 2016

GYMNASIEPÆDAGOGIK

Nr. 105

December 2016

Serieredaktør: **Marianne Abrahamsen**

Kulturvidenskaber

email: maab@sdu.dk

Udgivet af

Institut for Kulturvidenskaber

Syddansk Universitet

Campusvej 55

5230 Odense M

©

Katrin Hjort

Marianne Abrahamsen

Gymnasiepædagogik er en skriftserie, som formidler forskning om ungdomsuddannelserne såsom forskningsrapporter, konferencerapporter, evalueringsrapporter og tematiske rapporter, som er udarbejdet af forskere på Institut for Kulturvidenskaber. Udkommer 4-6 gange årligt og abonnement koster 300 kr. det tegnes gennem Institut for Kulturvidenskaber - gymnasiepaedagogik@sdu.dk

Tryk: Print & Sign, Syddansk Universitet

Sats, layout: Kurt Kjær Olesen

Omslagslayout: Kurt Kjær Olesen

Oplag: 400

ISSN: 1399-6096

ISBN: 978-87-7938-113-1

Indhold

1. Indledning	5
Kønsrelationer i (mellem-)ledelse	5
Ændringer i ledelsesvilkår	7
Rum for mere ledelse	9
Denne undersøgelse	10
2. Karrierestrategier og rekrutteringspraksis	11
Karrierestrategier	11
Rekrutteringspraksis	14
3. Kønnede barrierer	17
Kønnede ledelsesværdier	20
Selvudfoldelse og social status	24
Netværk og mentorer	26
Du skal ikke tro, du er ...	30
Jeg skal vise dem!	33
4. Institutionel rekrutteringspraksis	35
Ledelseseksplosionen	36
Kaoskrati	38
Afbrudt og usynligt arbejde	40
Rektor søges	43
Passioneret og driftssikker	45
The Dark Horses	46
5. Baglæns på høje hæle	51
6. Referencer	53

1. Kønsrelationer i (mellem-)ledelse

Denne bogs fokus er ledelse på mellemniveauet i de gymnasiale uddannelser set i et kønsperspektiv. Den handler om, hvordan *køn* – det mandlige såvel som det kvindelige – relaterer sig til det at være leder, til ledelsesvilkår, ledelsesrekruttering, ledelsesværdier og ledelsespraksis. Den henvender sig til personer, som allerede har ledelsesbeføjelser, eller som tænker på en karriere inden for ledelse i gymnasiet.

De sidste ti års gymnasireformer har foranlediget en stor efterspørgsel efter ledelse i de danske gymnasieskoler. Selvejereformen 2007 gør det i stigende grad nødvendigt for topledelsen, rektorer og direktører, at orientere sig strategisk udadtil i forhold til bestyrelse, andre uddannelsesinstitutioner og det lokale politiske liv. Ledelsesreformen OK13 nødvendiggør bl.a. en lang række ekstra medarbejder- eller dialogsamtaler. Og siden indholdsreformen i 2005 er behovet for ny mellemlidelse, dvs. varetagelse af nye mere uformaliserede og ad hoc-prægede projektstyrings- og koordineringsopgaver, støt vokset bl.a. i forbindelse med det faglige samspil, studieretningsplanlægningen, udviklingsopgaver og prioriterede indsatsområder som IT, inklusion og studieværksteder.

Ledelsesrummet er således blevet mere varieret og samtidig mere komplekst. Der er dukket mange nye (mellem-) lederopgaver op, hvilket skulle give mange muligheder for nye former for karriereudvikling og advancement blandt gymnasiets lærere. A- og B-ledelse, den formelle ledelse, er blevet suppleret med C-ledere og efterhånden også D-ledere, med titler som koordinatore, teamledere, gruppeledere, fagansvarlige med primært koordinerende funktioner, som ligger i grænseområdet mellem faglig ledelse og personaleledelse (Hjort & Raae 2014, Raae & Jørgensen 2013, Raae 2014).

Men hvad betyder det på kønsfronten?

Resultatet af de undersøgelser, som ligger til grund for denne bog, er, at mænd stadig sidder på de fleste ledelsesposter i gymnasiet, men også at andelen af kvinder i ledelserne i de gymnasiale uddannelser er vokset betragteligt inden for de sidste ti år.

I 2009 var kun 17 % af rektorerne kvinder. I 2014 er 26 % kvinder. Blandt B-lederne, dvs. de mellemlidere, der er ansat i formaliserede stillinger, er mængden af kvinder vokset fra 39 % i 2009 til 43 % i 2014.

	Kvinder 2009	Kvinder 2014
TOP A-ledere (rektorer og direktører)	17 %	26 %
ML B-ledere (vicerektorer, uddannelseschef, økonomichefer, pædagogiske ledere etc.)	39 %	43 %

Figur 1 TOP- (A-ledere) og mellemlidere (B-ledere) i de gymnasiale uddannelser, 2009 og 2014

2009	Mænd		Kvinder		i alt
Antal lærere	5253	48,0 %	5652	52,0 %	10913
Mellemedere	396	61,0 %	261	39,0 %	657
Topledere	176	82,4 %	36	17,3 %	212

2014	Mænd		Kvinder		i alt
Mellemedere	441	57,0 %	330	43,0 %	771
Topledere	176	62,2 %	68	27,8 %	244

Figur 2 Oversigt over fordelingen af mænd og kvinder på ledelsesposterne i de gymnasiale uddannelser (optalt fra skoler-nes hjemmesider, 2009 og 2014)

Tallene har ændret sig i kvindernes favør både på top- og mellemliderplan, dog mest på hhx og htx.

Leder/mellemlider-ratioen er samtidig steget. I 2009 har hver rektor i gennemsnit 3,3 formaliserede mellemlidere. I 2014 er ratioen steget til 4,6, dvs. hver rektor har fået halvanden gang så mange mellemlidere.

Så set fra et ligestillingssynspunkt går det fremad, og man kunne antage, at problemet med den skæve kønsfordeling vil løse sig selv inden for de nærmeste år. Måske kan vi se frem til et ”ryk”, hvor en gruppe af yngre kvinder af sig selv sparker dørene op og sætter sig i direktørstolene? Men hvis de gør, gør kønnet så overhovedet en forskel i ledelse i dag?

Vi kan foreløbig pege på, at udviklingstendensen ikke er givet. Der er forhold, der taler både for og imod, at ligestilling og ligeværd kommer af sig selv. Der er flere scenarier.

En mulighed er, at dygtige, veluddannede og seriøse kvinder vil stille op til *ledelsesjobbene på lige fod* med mændene:

Den tendens, der er i dag til at beskrive ledelse i termer, som antyder en mere *feminin orientering* end tidligere [...] f.eks. at kunne være empatisk, medarbejderorienteret, fleksibel og ikke-hierarkisk, det er værdifuld i kontrast til tidligere tiders konventionelle ideer. Hvis denne *demaskulinisering* indebærer, at der ikke længere er en ”objektiv” ide om, hvordan ledelsesstilen skal være, [...] så opløses også dogmaet ”manden som norm” i forhold til ledelse. (Billing 2005: 207; vores kursiv)

En anden mulighed er, at vi i fremtiden vil blive vidner til reetableringen af en ny form for *kønnet selektion*, hvor majoriteten af topposterne med ansvar for strategi og økonomi indtages af mænd, mens de mange nye ”bløde” mellemliderposter overvejende besættes med kvinder.

Der er al mulig grund til at være skeptisk i forhold til at tro, at de karakteristika (feminine orienteringer), som tidligere kunne bruges til at diskvalificere kvinder, nu skulle være de samme som i dag skulle gøre det nemmere for kvinder at få adgang til og fungere i ledelsesjobs. (Billing 2005: 208)

En tredje mulighed er, at vi oplever en *kønsneutralisering* af skoleledelse, hvor den traditionelle skelnen mellem mænd og kvinder, maskulint og feminint udviskes:

[...] når der efterspørges nye træk i ledelse, indebærer det måske i højere grad en *kønsneutralisering* af ledelse end en femininisering, og at der bliver en mere ”åben” kamp om disse poster. [...] sandsynligvis er det også sådan, at vi kan *konstruere kvinder/mænd, sådan at de passer/ikke passer til, hvad der for tiden efterspørges* af kandidater til lederposter. (Billing 2005: 208; vores kursiv)

Så spørgsmålet er, om fremtidens gymnasieledelse vil blive præget af, hvad vi her vil kalde ”dygtige damer”, ”kreative knægte” eller ”selvsikre strateger” m/k?

Uanset udfaldet kan det give anledning til en række diskussioner. Er her tale om frie valg, der ikke kræver yderligere opmærksomhed? Eller har vi at gøre med uhensigtsmæssige jobkonstruktioner, der set fra en demokratisk vinkel kalder på et eftersyn, der gør dem attraktive og tilgængelige for forskelligartede mennesker i forskellige livssituationer. Denne diskussion bliver særlig central, fordi de gymnasiale uddannelser som ungdomsuddannelser er med til at tegne horisonten for de nye generationers muligheder.

Før vi kaster os ud i sådanne overvejelser, vil vi imidlertid give en nærmere beskrivelse af, hvad vores analyser kan sige om køn og karriere i de danske gymnasieskoler i disse år. Vi vil løbende redegøre for, hvilket empirisk materiale vi bygger på, og hvordan vores fund relaterer sig til den relativt begrænsede forskning på feltet. Hvad vidste vi i forvejen? Hvad er nyt?

Vi vil starte med en beskrivelse af ændrede ledelsesvilkår i de gymnasiale uddannelser, og af de individuelle karrierestrategier, som vi har kunnet identificere i vores materiale, hvorefter vi sætter fokus på tendenserne i den institutionelle rekrutteringspraksis, som den tegner sig aktuelt og potentielt. Undervejs vil vi illustrere vores pointer gennem citater fra de individuelle interviews foretaget 2015¹ samt de kvantitative og kvalitative data fra spørgeskemaundersøgelsen.

Ændringer i ledelsesvilkår

¹ Interviewer: Marianne Abrahamsen. Vi har – bortset fra i to første citater – valgt *ikke* at angive køn og alder på de respondenter, vi citerer, for at understrege, at vi ikke nødvendigvis taler om biologisk køn, men om positioner, der ofte er kønnede.

Ledelsesvilkårene i de gymnasiale uddannelser har som nævnt ændret sig radikalt, i og med at såvel htx, hhx, hf som stx siden 1990'erne har gennemgået en række styringsmæssige, indholdsmæssige, og organisatoriske reformer.

De økonomiske vilkår har ændret sig for alle de gymnasiale uddannelser siden 1990'erne. De er blevet selvejende med de almene gymnasier som de sidste i denne proces i 2007. Det betyder, at skolerne "ejer" deres egne bygninger, og at de skal finansiere såvel undervisning som vedligeholdelse gennem et taxameter-system. Dette system er en forenkling af det statslige bevillingssystem, idet finansieringen går fra de traditionelt lov-bundne bevillinger til finansiering gennem den enkelte skoles aktiviteter, målt på fx elev-tiltrækning og elevresultater. Det stiller blandt andet krav om strategisk "overlevelses-tænkning" fra ledelsens side.

Indholdsreformen i 2005, som er blevet modificeret i 2016, er en anden type ændring, der sætter fokus på udvikling af elevernes kompetencer med henblik på problemløsning og innovation. Dette skal understøttes ved hjælp af en mere fleksibel tilrettelæggelse af undervisningen, individuel faglig vejledning og øget fagligt samarbejde på lærersiden. Til den ende er indført nye konstruktioner som studieretninger, almen studieforbereelse, projektopgaver, som kræver øget koordinering, mere organisering og mere styring internt, både tæt på den enkelte lærer og den enkelte elev – og det giver flere ledelsesjob at besætte.

Endelig er der overenskomsten for gymnasielærere i 2013, som har skabt basis for en større fleksibilitet i tilrettelæggelsen af den enkelte lærers arbejde. Man er gået fra at timesætte de enkelte aktiviteter, som lærerne forpligtede sig til at udføre, til at indføre en såkaldt portefølje, hvor ledelsen aftaler de opgaver, den enkelte lærer skal udføre, med hver enkelt lærer. Det vil sige, at ledelsen kan lægge opgaver ind i lærernes portefølje, uden at der i forvejen ligger en fagretlig standardaftale om det timemæssige omfang af de aftalte opgaver.

Samtidig med denne deregulering er der gennem "Lov om åbenhed og gennemsigtighed i uddannelserne" i 2002 indført en slags type central kontrol, idet alle oplysninger om karakterer, gennemførselsprocent mv. skal være tilgængelige for brugerne. Ligeledes har "Bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og resultatvurdering" siden 2006 fastsat retningslinjer for årlige tilsynsplaner, hvorfra resultaterne danner grundlaget for skolernes placering i en årlig benchmarking, de såkaldte KPI-målinger, der viser tal for præstationer, gennemførelse og socioøkonomisk løfteevne.²

Disse ændringer betyder, at gymnasielederjobbet har ændret sig fra at være overvejende administrativt i forhold til at overholde regler om skolernes drift og opgaver til at være mere strategisk orienteret udadtil i forhold til den lokale omverden, "markedet". For at sikre skolens overlevelse betyder det samtidig en stærkere resultatorientering i forhold til kontrol "oppefra", fra ministeriet, og en stærkere forpligtelse "nedadtil" i for-

² Skolernes evne til at få eleverne til at performe, så de scorer højere, end hvad de skulle sammenlignet med det statistiske gennemsnit for elever med samme socioøkonomiske baggrund. Der skelnes i denne forbindelse ikke mellem, hvad man med Pierre Bourdieu kunne kalde henholdsvis økonomisk og kulturel kapital.

hold til den enkelte lærers pædagogisk-praktiske løsning af de aftalte opgaver, hvis man ønsker at score højt på effektivitet og kvalitet og også at opfylde kravene om kompetenceudvikling hos eleverne.

Rum for mere ledelse

Disse ændrede vilkår for at drive et gymnasium skaber et nyt rum for ledelse, som ligger i feltet mellem skolernes overordnede strategi og den praktiske udførelse på lærerplan, dvs. et stort behov for mellemlidelse på områderne koordinering, projektstyring og udvikling.

Det er et forandringspres, som bl.a. viser sig ved, at den administrative ledelse nu ikke er begrænset til to opdelte områder, time- og fagfordeling samt økonomi, men at disse skal spille sammen med det fagligt-pædagogiske, fx ved at KPI-tal skal være med til at give feedback på lærernes praksis. Det skaber behov for at ledelsen er med til at anvise løsninger, der rækker *ind i* undervisningen, altså er med til at finde/anvise en pædagogisk praksis, som både skaber resultater og er meningsfuld for lærerne. Standardløsninger er ikke mulige i den komplekse kerneydelse, idet de afhænger af tid og sted og af de personer, der indgår i processen.

I 2008 blev der således oprettet en ny type formelle ledelsesstillinger med betegnelsen pædagogiske ledere, eller uddannelsesledere, som ikke var tidsbegrænsede. Skolerne kunne fra 1. april 2008 ansætte efter den nye ordning og kunne samtidig udfase den hidtidige inspektorordning. De pædagogiske ledere skulle knyttes tættere til topledelsen og hensigten var et ønske om at etablere et led, der kunne kombinere driften af en skole med de pædagogiske processer, der skal vedligeholdes og udvikles.

2009 udsendtes via rektorerne spørgeskemaer med plads til såvel kvantificerbare som kvalitative besvarelser til 212 topledere (rektorer og direktører) og 657 mellemlidere, defineret som ledere med formelle titler på skolernes hjemmesider. Besvarelsesprocenten blev 47 %, ligeligt fordelt kønsmæssigt. I 2014 udsendtes et identisk spørgeskema til 771 mellemlidere. Svarprocent var 52 %. Det samlede antal af topledere og mellemlidere er

På alle skoler er mellemliderlaget udvidet, så det både omfatter de formelt udnævnte vicerektorer og uddannelsesledere, men også ad hoc-lederne, der fakultativt omsætter tal og krav til praksis gennem forskellige projekter og tiltag.

optalt efter hjemmesiderne. Spørgeskemabesvarelserne blev behandlet i SurveyXact og suppleret med 8 kvalitative interviews med mellemledere i 2015. Vi trækker desuden på informationer hentet fra en stikprøve, STIK15 produceret juli 2015, hvor vi registrerede titler og beskrivelser af ledelsesfunktioner på 25 gymnasieskolars hjemmesider (10 % af samtlige), samt på en analyse af alle stillingsopslag i fagbladet *Gymnasieskolen* til rektorer, vicedirektører, studierektorer og direktører fra perioden juni 2013 til juni 2015.

Det giver således flere domæner at skulle agere på som leder og dermed nye funktioner. Spørgsmålet er, hvordan organisationernes designer en struktur, der er meningsfuld og effektiv i forhold til, hvem der tager sig af hvilke opgaver. Er der et mønster heri, som kunne være kønsrelateret, hvilke gode veje er der til ledelse? Det er nogle af de spørgsmål, som denne undersøgelse forsøger at give svar på.

Det giver også anledning til spørgsmålet, om køn er et problem i forhold til ledelse? Problemstillingen er kompleks, og bogen vil give nogle bud på, hvordan den kan håndteres.

Denne undersøgelse

Vi har stillet spørgsmål via SurveyXact-undersøgelser af top- og mellemledere i henholdsvis 2009 og 2014 – benævnt TOP09, ML09, TOP14 og ML14. Vi har suppleret med en stikprøveundersøgelse i 2015 samt en analyse af stillingsopslag.

2. Karrierestrategier og rekrutteringspraksis

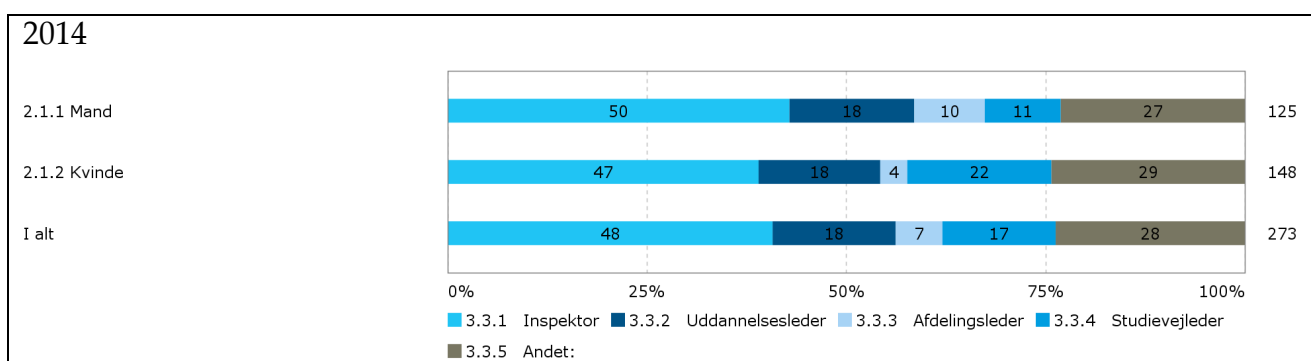
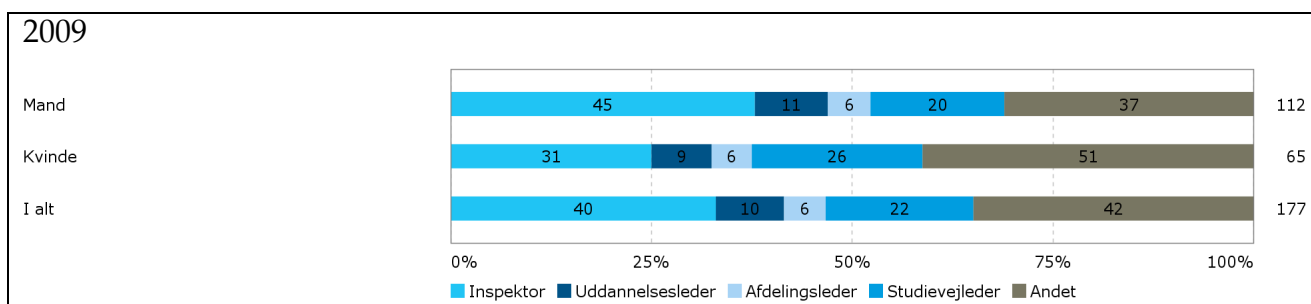
Karrierestrategier

Som vi har vist i et tidligere studie af topledelsen 2009 (TOP09), så er bestemte *karriere-strategier* de mest effektive, hvis man vil avancere og opnå en topstilling i gymnasier.

Det drejer sig om de to almindelige karrierestrategier, *domænestrategien* og *chancerytteriet*. Domænestrategien er overvejende horisontal eller ligger ofte i en gråzone mellem det vertikale og det horisontale. Det er en strategi, hvor man opbygger og konsoliderer sit domæne – forstået som gradvis udvidelse af eget ressortområde, f.eks. fra psykologi-undervisning til studievejledning (Abrahamsen & Hjort 2012, Abrahamsen 2013). Chancerytteri derimod drejer sig om, at man går ud over sit domæne og prøver noget helt nyt inden for eller uden for organisationen. Man tager et lederjob, skifter skole, søger job i andre organisationer.

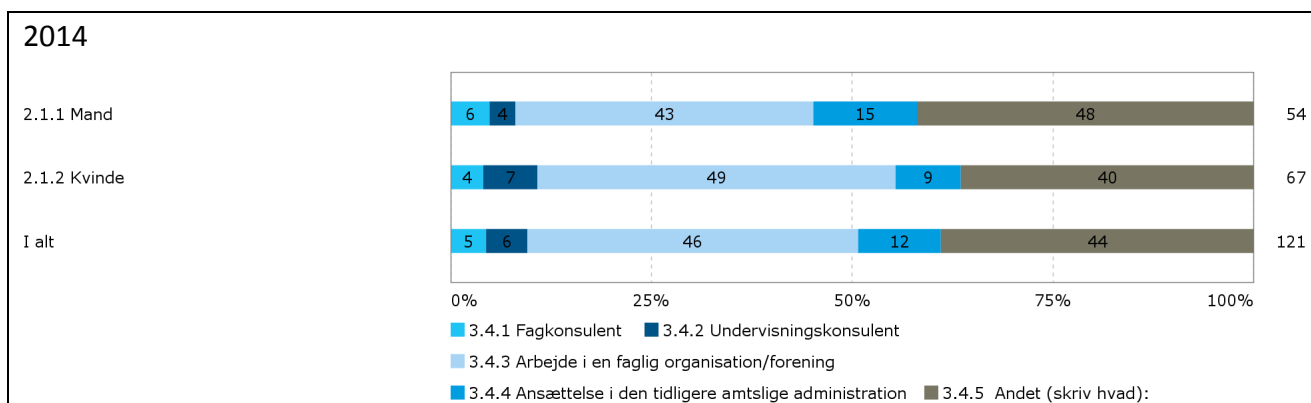
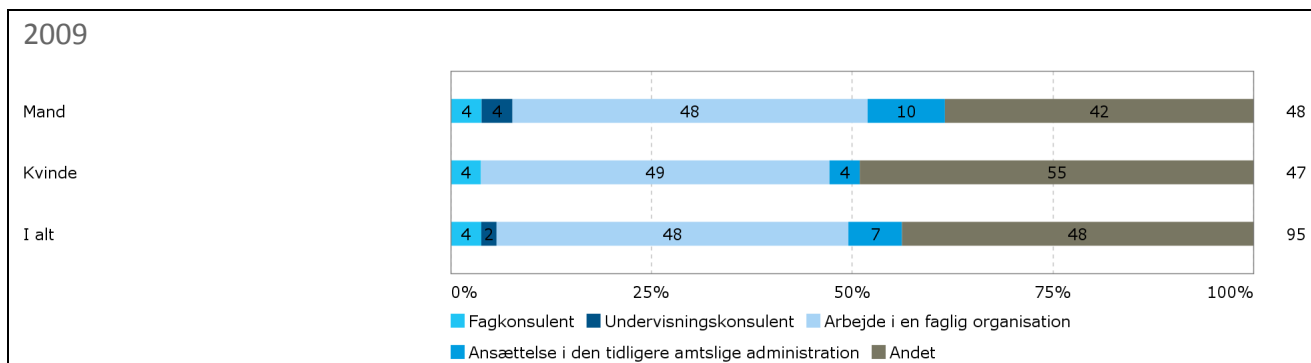
Vi kunne konstatere i TOP09, at denne sidste strategi, chancerytteriet var mere karrierefremmende end domænebyggeriet, og at den var mere udbredt blandt mænd end blandt kvinder. Dette mønster går igen blandt mellemlederne i ML09 og ML14. Der kan dog ses en tendens i retning af domænebyggeri hos *begge* køn:

Dine tidligere stillinger eller hverv?



Inden for organisationen er der den forskel, at der er flere mænd, som har været inspektorer i 2009. På det område er kvinderne begyndt at hale ind i 2014. Ud over de angivne stillinger er det især hvervene som tillidsrepræsentant og formand for Pædagogisk Råd, som fylder i feltet ”andet”.

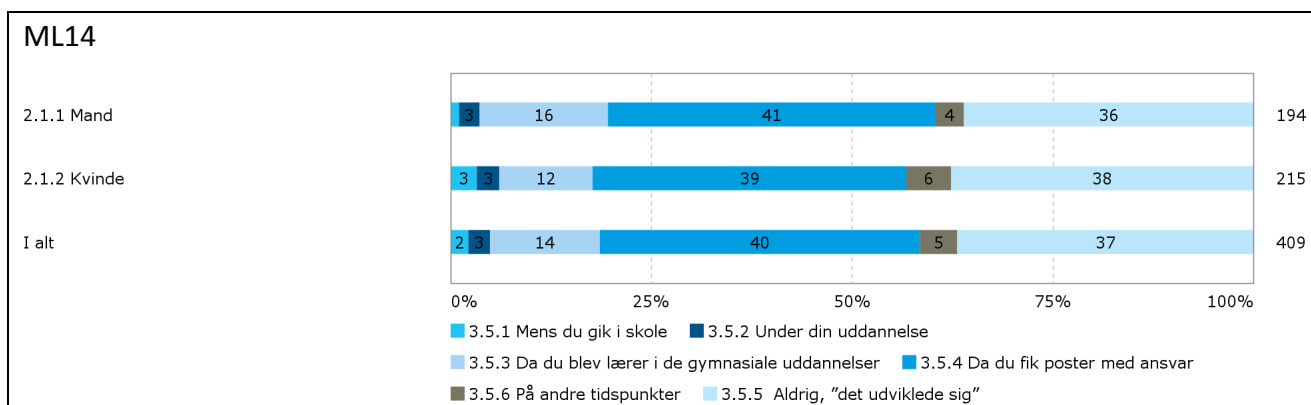
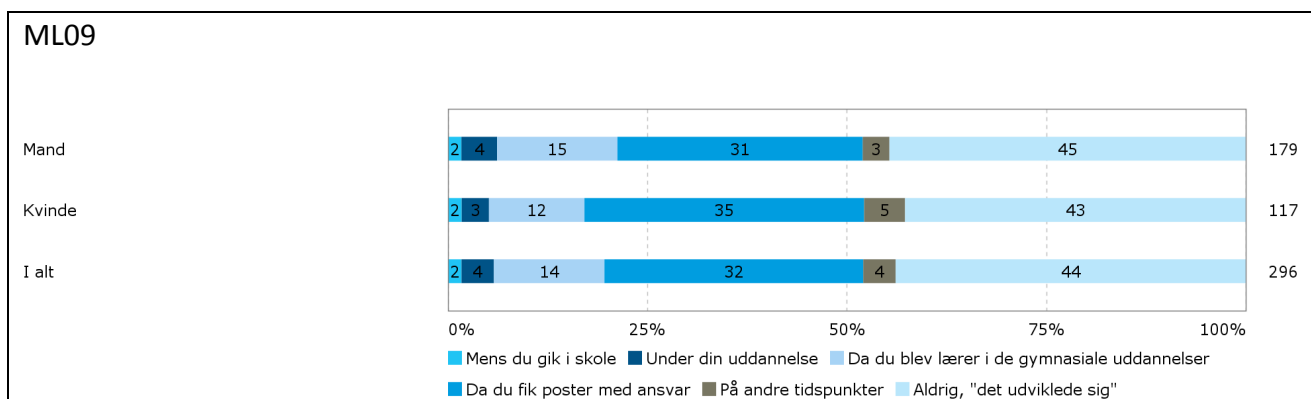
Havde du erfaring fra andre områder i uddannelsessektoren?



Uden for organisationen er det arbejde i den faglige forening, der fylder mest hos begge køn, altså at man arbejder uden for organisationen, men holder sig inden for eget faglige domæne.

På samme måde, når det drejer sig om en mere bevidst karriereplanlægning, kan vi konstatere, at der er en forskel på TOP og ML. Vores tidligere undersøgelse, TOP09, viste en tendens til, at mænd i højere grad end kvinder formulerer et eksplicit ønske om at avancere og arbejder på at *styre* deres karriereforløb, mens kvinderne i større omfang fortæller om at følge med *strømmen* og ”se, hvordan det udvikler sig”. I ML09 er det dominerende mønster, både for mænd og kvinder, at ”det udviklede sig”. I ML14 er der sket en glidning i retning af, at ønsket om ledelse er mere eksplicit. Vi formoder, at det kommer af – i takt med at der er flere ledelsesposter, hvor ledelse kan afprøves – at man har prøvet ledelsesposter eller poster med ansvar og derigennem fået vakt lysten til at gå videre i en ledelsesretning.

Hvornår formulerede du for dig selv, at du ønskede at arbejde mod en stilling med ledelsesansvar?



Går vi ind i interviewene og bemærkningerne i SurveyXact-undersøgelsen, ser vi derimod en forskel: Når kvinderne udtaler sig, lægger de mindre vægt på mulighederne for *social status* og indflydelse og mere vægt på mulighederne for *selvudfoldelse* i arbejdet, herunder at være tæt på de faglige og pædagogiske processer. Derfor tiltrækkes de tilsyneladende også af de såkaldte "bløde ledelsesopgaver" med personale og elever, hvor ambitioner og højere løn scorer lavest, hvilket kan aflæses i svarene i SurveyXact-undersøgelsen:

Hvad var din vigtigste motivation for at søge din lederstilling?

Svar mellem 1-10, med 10 som det vigtigste

		2009		2014
Score: 8-10	Personlige udfordringer	M 80 %	K 80 %	
	Være med til at præge unges uddannelse og udvikling	M 62 %	K 65 %	
	Ledelsesmæssige udfordringer	M 50 %	K 51 %	
	Arbejde med personale	M 30 %	K 49 %	
	Arbejde med medmenneskelige relationer	M 40 %	K 50 %	
	Jeg blev opfordret til at blive leder	M 32 %	K 40 %	
	Ambitioner	M 25 %	K 26 %	
	Højere løn	M 13 %	K 12 %	

Men det er vigtigt at understrege, at alle positioner kan findes hos både mænd og kvinder; jf. nedenstående citater.

Hvad kunne tiltale dig ved en rektorstilling?

*Selv at få lov til – og det er ikke for at lyde som en enspænder – men alligevel **at have mere indflydelse**. Det er simpelthen det! Der kan være nogle ting, der bliver implementeret, og hvor jeg tænker, at der ville jeg nu gerne selv bestemme det hele. Det er selvfølgelig en drøm, for man ved godt, at der er en masse andre ting, der skal med.*

Kvinde, mellemlider, 2015

Er det aldrig faldet dig ind, at du kunne blive uddannelsesleder?

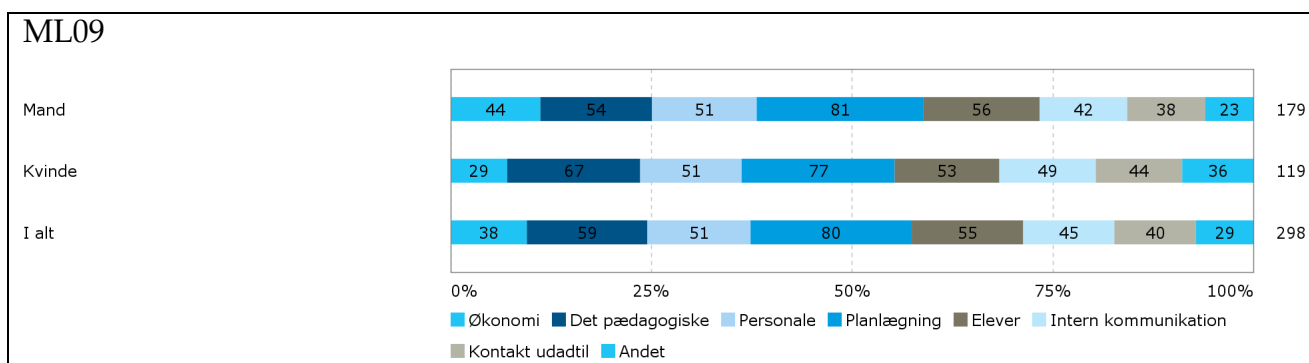
*Nej, for det sjove, det er egentlig dette her – vi har haft et projektlederkursus, og jeg fandt ud af, at det, der var spændende, var at være med til at **starte nye projekter op**. Det er ikke så meget det at drifte, der er spændende. Ja, jeg ved godt, at uddannelseschefen også starter nye projekter. Men, men der er også meget af det, der er rutinearbejde, som jeg i hvert fald ikke misunder dem.*

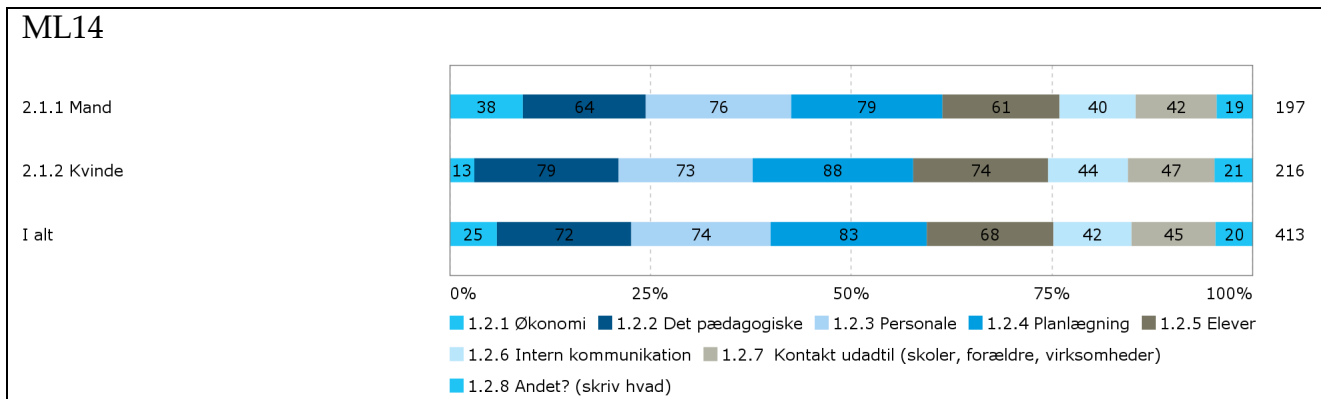
Mand, mellemlider, 2015

Rekrutteringspraksis

Men én ting er at ønske en lederpost, noget andet at få den. Det er derfor vi i denne undersøgelse også har lagt vægt på *rekrutteringspraksis* i institutionerne. Hvilke stillinger opslås, og hvordan besættes de? Efter OK13 har vi kunnet konstatere, hvad der kan beskrives som en *ledelseseksplosion*, idet antallet af formelle B-lederposter som uddannelses- og økonomichefer, pædagogiske ledere etc. er vokset kraftigt.

Hvilke områder er du ansvarlig for?





Vi kan se, at *mænd og kvinder er ligeligt repræsenteret* på det pædagogiske område. Men vi har også kunnet konstatere en ny form for *jobkonstruktion* på skolerne, hvor økonomiansvar ”rykker op” til toplederne, mens det didaktiske ”rykker ned” i organisationen, tættere på lærerne – ikke kun til B-lederne, men også til C- og D-laget. Det er tydeligt i tabellen, at der er færre i ML14, der er ansvarlige for økonomiområdet i forhold til ML09.

De *kvalifikationskrav* til nye topledere, der stilles i stillingsannoncerne i disse år, bekræfter dette billede. Erfaring med økonomistyring, organisation og strategi angives generelt som et væsentligt kriterium for at opnå en toppost. Det er nærliggende, at en del af tillidsrepræsentanterne, der i sagens natur har organisatoriske interesser og økonomiske kompetencer, vil blive potentielle kandidater til såvel mellem- som toplederposterne. Men heller ikke her er kønsfordelingen lige. 67 % af tillidsrepræsentanterne er mænd.³

Det mest interessante i et kønsperspektiv er dog, at selvom der i vores materiale også er kvinder, der formulerer en interesse i at avancere til rektorer, så er der en særlig gruppe (som vi vil omtale mere udførligt senere), der matcher opslagene perfekt: nemlig *mænd* med en *masteruddannelse*, der har erfaring med *økonomistyring* og *ambitioner* om at blive rektorer inden for de nærmeste fem år. Så her er en gruppe af potentielle kandidater, man vil kunne forvente kommer i spil.

³ GL 09.02.2015. GL har denne dato 502 medarbejderrepræsentanter. 283 er over 45 år og 219 under. Heraf er 334 mænd og 168 kvinder.

3. Kønnede barrierer

Når vi sammenligner undersøgelserne fra 09 og 14, kan vi konstatere både *kontinuitet og forandring*; numerisk, med hensyn til uddannelse, familie, værdier, karrierestrategier samt brug af netværk og mentorer blandt lederne. En central forandring er som nævnt, jf. Figur 1, at væsentlig flere kvinder i 2014 end i 2009 er topledere.

Alder

Hvis vi ser på alder, kan vi til gengæld ikke se noget ”ryk” endnu. I TOP14 er der ikke flere kvinder i ledelse under 45 år end over. I den unge aldersklasse er det også stadigvæk kun ca. 1/4 af toplederne, der er kvinder.⁴

TOP14	Kvinder
I alt	26 %
Over 45	25 %
Under 45	26 %

Figur 3 De kvindelige mellemlæderes alder

Men det kan jo forandre sig, som en af vores respondenter formulerede det:

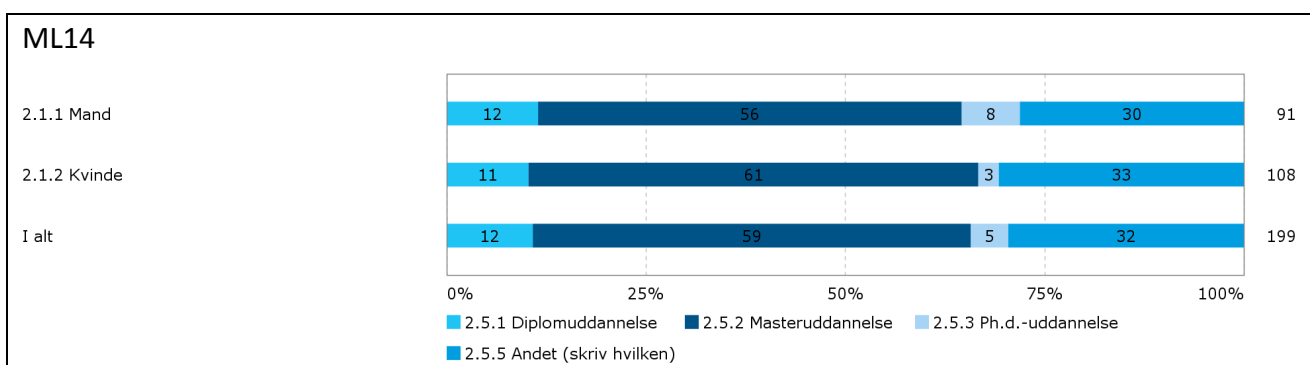
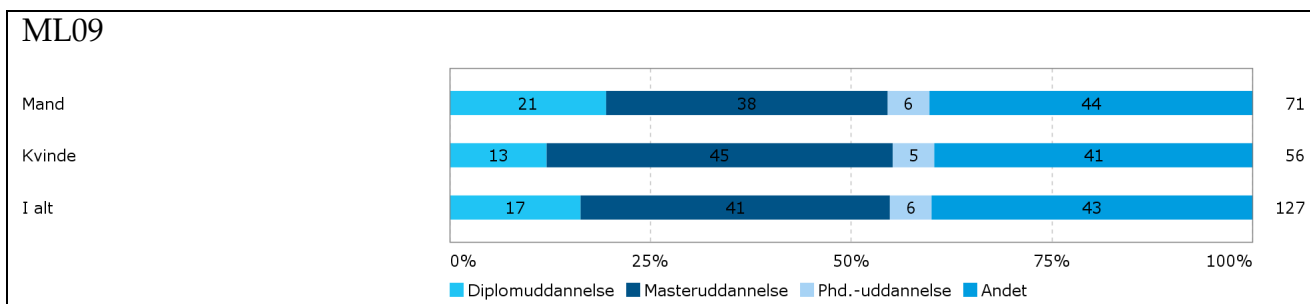
Når vi nu taler om køn: Jeg søgte en uddannelseslederstilling her på skolen, mens jeg var gravid, som jeg ikke fik. Det passede dels ikke ind i skolens skemalægning, dels havde jeg ikke en lederstilling, jeg var lærer. Men det var en anden kvalificeret lærer, som søgte og fik stillingen, og det tror jeg da også var godt – men det var måske der, der havde været en åbning for en ung kvindelig humanist.

Uddannelse

Analyserne af mellemlæderens besvarelser fra 2009 og 2014 svarer på mange punkter til vores resultater fra TOP09. De kvindelige mellemlædere i gymnasiet, dvs. en gruppe af potentielle topledere, er lige så *veluddannede* som mændene. Der er endda en tendens til, at hvor mændene ofte tager en diplomuddannelse som supplement til deres grundfaglighed, har kvinderne prioriteret niveauet højere: master- eller evt. ph.d.-uddannelse.

⁴ Antallet af top- og mellemlædere (A og B- ledere) er optalt efter skolernes hjemmesider 2014. Rektors alder er fundet via telefonopringninger til skolerne. Vi har muligvis sat barrieren lidt for lavt. Måske skal ”yngre topledere” defineres ikke som under 45, men som under 50 år. Vi har desværre ikke kunnet skaffe alder på lederne i 2009.

Øvrig uddannelse?



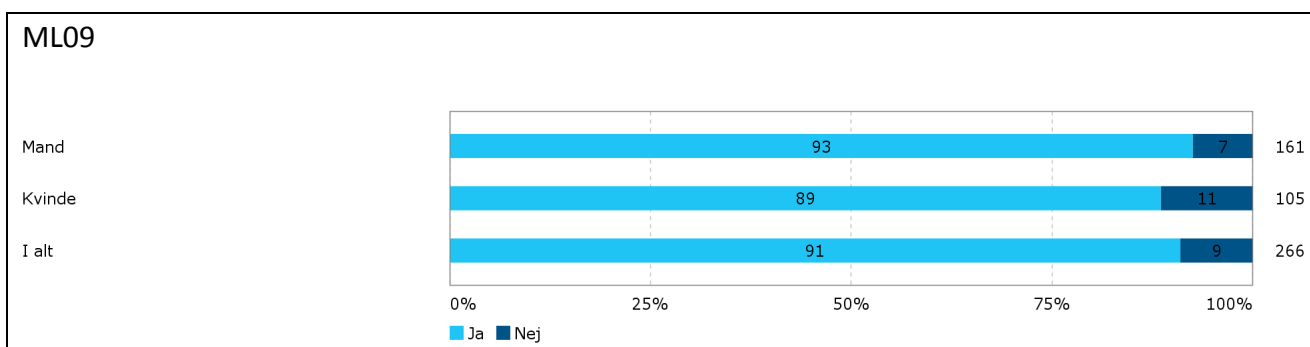
Work-life-balance

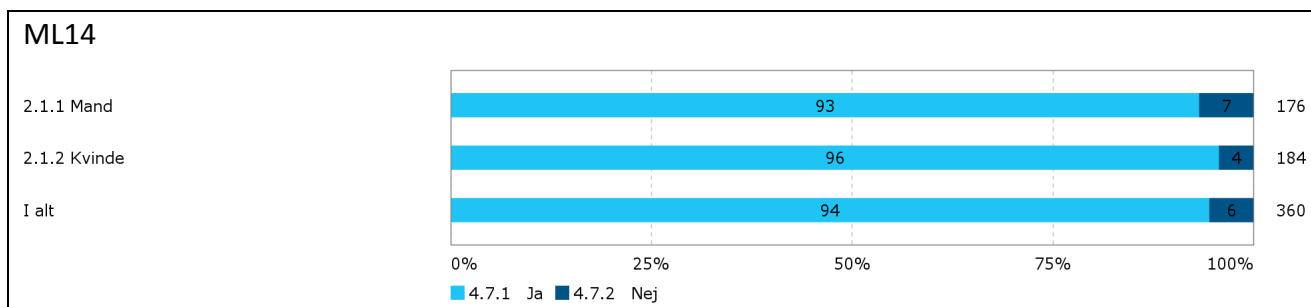
I den internationale, dvs. ikke-nordiske litteratur, beskrives *familieforpligtelser* som en hængselsmekanisme specielt for kvinder i lederjobs, og her har kvinderne færre børn, og flere er singler end gennemsnittet af kvinder (Kanter 1997, Alvesson & Billing 1997, Gold 1996, Coleman 2002, Billing 2005, Storvig 2009).

I vores spørgeskemabesvarelser er der ikke noget, der peger i den retning. Kvinder og mænd har fx lige mange børn, hvilket kan ses som en indikator på lige muligheder – eller umuligheder – i at kombinere arbejde og familieliv, den såkaldte work-life-balance, og der er meget få singler.

Kvinderne udtrykker ikke bekymring over børnepasningsproblemer eller bekymring for, om et lederjob kan forenes med børns tarv.

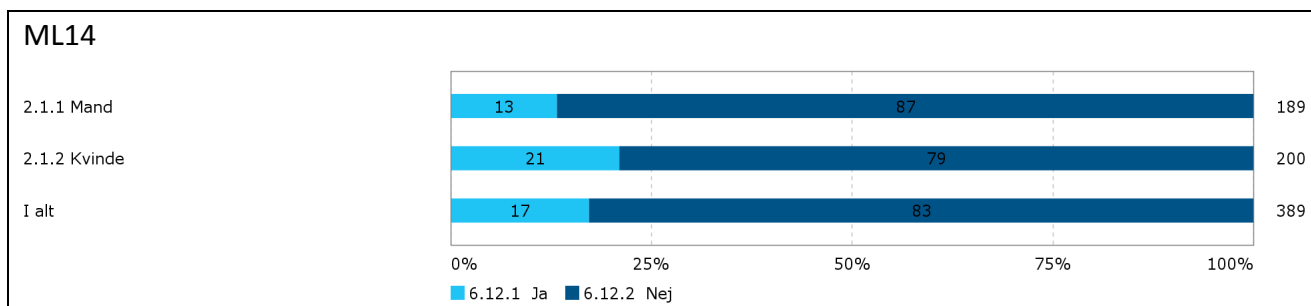
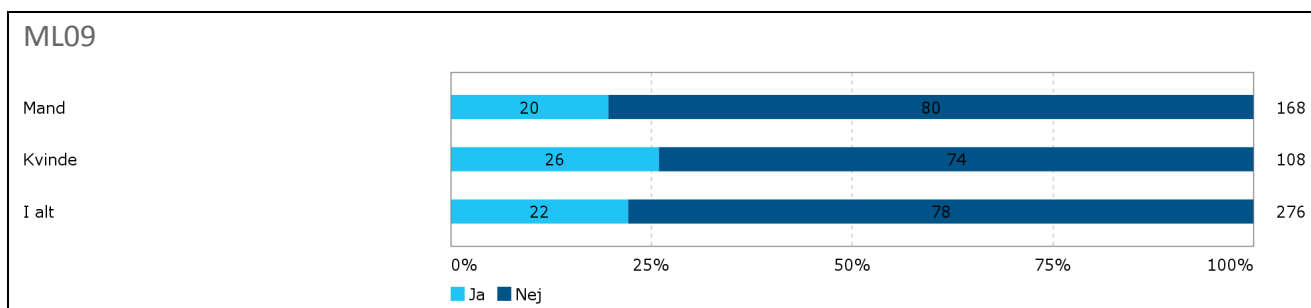
Var/er dine arrangementer vedr. pasning af børnene tilfredsstillende for dig og din familie?





I de kvalitative kommentarer i ML14 dukker dog noget nyt op. Familie er andet end mand og børn, og der er andre pårørende at tage sig af, nemlig de ældre familiemedlemmer.

Bortset fra børn, har du da ansvaret for andre pårørende, inkl. ældre slægtninge?



I kommentarerne kan vi se, at de til gengæld er bekymrede for, om de som ledere har mulighed for at tage sig tilstrækkeligt af deres forældre, og her er det især kvinderne, som nævner problemet:

”Ældre forældre, der kræver omsorg og opmærksomhed.”

”At sørge for, at min mor får købt ind, bliver underholdt lidt og kommer ud en gang imellem.”

”Min gamle mor er tiltagende dement.”

”Forældrene ’fylder’ mere i min nuværende livsfase.”

Denne bekymring kan have noget med aldersgruppen at gøre, idet deres børn er ovre teenagealderen; men det kan også læses på den måde, at den nuværende generation af midaldrende gymnasieansatte har haft gode børnehaver til rådighed, men at de i dag mangler gode ”ældrehaver”. Her placerer Danmark sig pludselig på ”internationalt” niveau, dvs. på linje med uddannelses- og ledelsesforskeren Marianne Colemans respondenter fra Storbritannien i 2002 (Coleman 2002).

Kønnede ledelsesværdier?

Herved er vi kommet til spørgsmålet om *værdier*. Det er en udbredt opfattelse, at lederjob traditionelt konstrueres maskulint, eftersom mænd er normen for ledelse. Effektive ledere fremstilles derfor ofte med personlige egenskaber, som tillægges mænd, og de optræder ofte maskulint. Imidlertid påvirker sociale normer og sanktioner i konteksten den ledelsesmæssige adfærd og har betydning for, hvordan en leder agerer, ”maskulint” eller ”feminint” (Abrahamsen 2013).

Såvel topledere som mellemledere i den danske gymnasieskole agerer inden for den kontekst, som udgøres af den nordiske velfærdsmodel, selvom denne på forskellig vis er under transformation i hele Norden (Esping-Andersen 1990, Pedersen 2011, Hjort 2013).

Geert Hofstede (Hofstede 1985, 2015) har karakteriseret forskellige landes ledelseskulturer ud fra forskellige parametre, hvor magtdistance er ét af dem. Høj magtdistance er karakteristisk for lande med en traditionel bureaukratisk struktur og kultur. Eksempler er Frankrig og Kina, og disse lande karakteriserer han som ”maskuline”. Lav magtdistance, lighedsorientering, er karakteristisk for lande med større medarbejderindflydelse, fx de nordiske lande, og disse karakteriserer han som ”feminine”.

Set udefra, dvs. målt i internationale sammenligninger, repræsenterer de nordiske lande en usædvanlig egalitær og individualistisk kultur præget af, hvad man stereotyp kan karakterisere som ”*feminine værdier*”: omsorg, empati, respekt for individuelle forskelle, tolerance etc.

I konstruktionen af spørgeskemaerne har vi som udgangspunkt brugt de kategorier, som den britiske ledelsesforsker og psykolog H.L. Gray (1993) anvender, og disse kategorier stemmer overens med Hofstedes. Gray har karakteriseret et kvindeligt og et mandligt paradigme baseret på en række kvindelige og mandlige værdier ud fra Bems ”Sex Role Inventory” (Bem 1981). Som beskrevet i Abrahamsen (2013) er det en oversigt over karakteristika knyttet til kønsroller, som mænd og kvinder opdrages til at udtrykke, og som kan karakterisere ens personlighed som maskulin, feminin eller neutral (androgyn) med karakteristika fra begge køn. Gray har præsenteret dem som kønsparadigmer med henblik på at bevidstgøre ledere om deres ubevidste opfattelser af kønsrelateret lederadfærd. De kan ses som en dualisme mellem *rationalitet* og *emotionalitet* og vil i givet fald kunne bruges til at værdisætte dem i forhold til den ”bedste” ledelse. Når vi

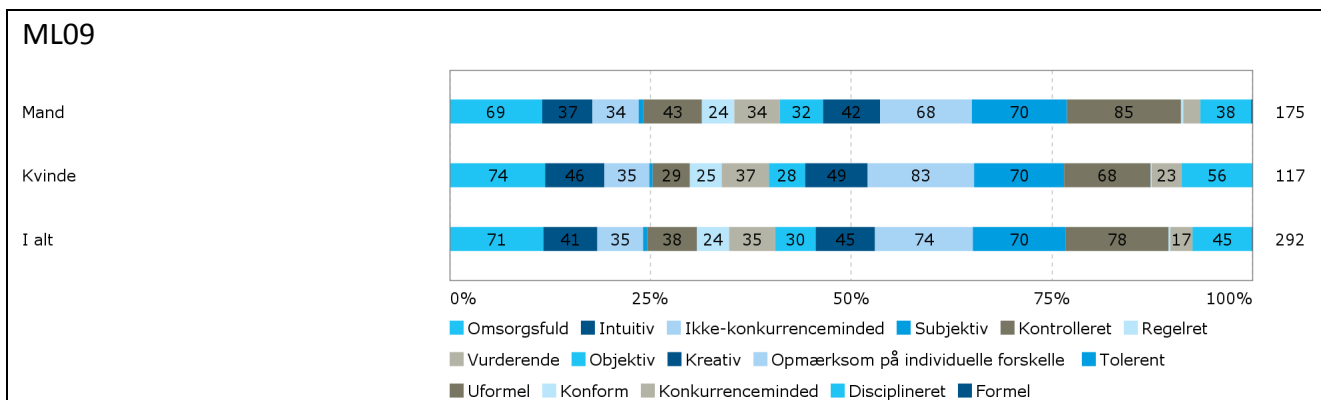
bruger begreberne, bruger vi dem imidlertid ikke i bogstavelig forstand til at karakterisere specifikke genetisk bestemte egenskaber eller menneskelige essenser. Vi bruger dem analytisk eller som metaforer til at karakterisere forskellige holdninger eller tilgange til forståelsen af kønsrelationer, som de er udviklet de sidste 2-300 år i den såkaldt vestlige civilisation.

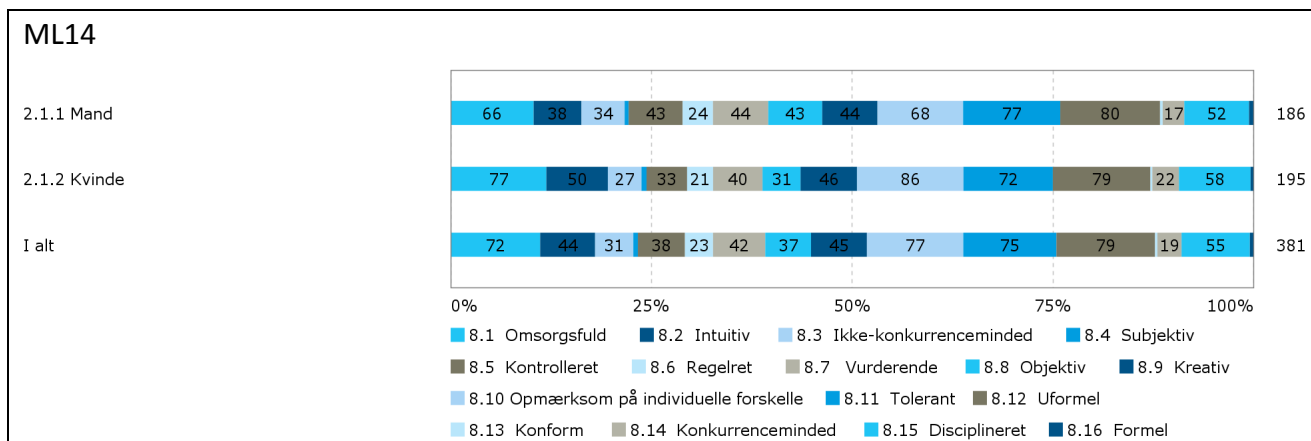
Kvindelige værdier	Mandlige værdier
Omsorgsfuld	Kontrolleret
Kreativ	Regelret
Intuitiv	Vurderende
Ikke-konkurrenceminded	Konkurrenceminded
Subjektiv	Objektiv
Opmærksom på individuelle forskelle	Konform
Tolerant	Disciplineret
Uformel	Formel

Figur 4 H.L. Grays liste over maskuline og feminine adfærdsegenskaber

Disse karakteristika kan altså diskuteres og problematiseres, men det er dem, som vi her har valgt at lægge til grund for det, som vi spurgte alle mellemlæderne om, da de skulle karakterisere sig selv i forhold til, hvilke kvaliteter der passede bedst på dem. Det skal også nævnes, at de ikke i spørgeskemaet var opført som kønsrelaterede, men blandet mellem hinanden.

Hvilke kvaliteter mener du er karakteristiske for dig?





Det er markant, at såvel mandlige som kvindelige ledere beskriver sig selv som *uformelle, omsorgsfulde, tolerante, opmærksomme på individuelle forskelle* og *disciplinerede*, og i højere grad end det var tilfældet hos topledere i TOP09 (Abrahamsen 2013). I de kvalitative bemærkninger supplerer respondenterne med karakteristika som *åbne, empatiske, lyttende og imødekommende*, hvilket vi har optalt nedenfor:

	2009 (295 resp.)	2014 (383 resp.)
Lyttende, imødekommen- de, udadvendt, empatisk	Optræder i 197 svar 49,2 %	Optræder i 130 svar 33,9 %
Åbenhed	Optræder i 92 svar 31 %	Optræder i 101 svar 26 %
Handlende, resultatoriente- ret, konsekvent	Optræder i 45 svar 15,2 %	Optræder i 51 svar 13,3 %
Strategisk, udviklingsorien- teret	Optræder i 17 svar 5 %	Optræder i 38 svar 10 %
Anerkendende, coachende	Optræder i 4 svar 1 %	Optræder i 48 svar 12,5 %

Figur 5 Mellemlidernes selvkaraktistik

Mændene anfører endda disse ”feminine” bemærkninger i noget større omfang end kvinderne. Et fænomen A. Gold (1996) forklarer på den måde, at det er mindre farligt for mandlige ledere at erklære sig for omsorgsfulde, fordi de ikke som kvinder udsættes for mistanken om at være ”for bløde” til jobbet.

Hvis man skal tro vores respondenter, så er det altså således, at selvom der fortsat er flest mænd ved roret på de danske gymnasieskoler, så er det de ”kvindelige” kvaliteter, der styrer, hvilket korresponderer med kulturen om medarbejderinvolvering og -hensyn. Det er netop en stil, der er nødvendig for mellemlidende placeret i en position som midt imellem og tæt på ledelse. I øvrigt passer ”det feminine” eller ”bløde” godt til de sidste 10-20 års anbefalinger inden for ledelseslitteraturen (Billing 2005, Robinson 2014) og til

de ønsker og ambitioner for godt lederskab, hvor tilgængelighed og en dertil hørende fornemmelse for, hvad der rører sig, er væsentlig. En leder formulerer det således:

*Som leder vil jeg gerne opfattes som én, der er **tilgængelig, kan formidle, opfange** – måske nogle tendenser, før de bliver ”kendt”. Jeg vil gerne opfattes som én, der sørger for at tingene sker, at vi i ledelsen holder vores aftaler, at medarbejderne er **med**, og at det ikke sker via envejs-kommunikation, men ved at skabe betingelserne – i hvert tilfælde – for at folk har mulighederne for at se sig selv, både som en del af vores udviklingsplan og af vores organisation.*

Ser vi på figur 5 ovenfor, er der imidlertid sket en vis forandring fra 2009 til 2014. Den kan ses i de kvalitative bemærkninger til skemaet. Nye begreber som *anerkendende/coachende* og *”strategisk/udviklingsorienteret”* er kommet på banen, og ikke kun kvinder men også mænd beskriver sig selv som *disciplinerede*. OK13 har tilsyneladende sat sine spor blandt mellemlederne både i relationerne ”opadtil”, til topledelsen, og ”nedadtil”, til lærerne.

Den modvilje mod hierarki og bureaukratisering, der udtrykkes i ML09, er derimod forstærket i ML14, dvs. efter OK13. Dette kommer bl.a. frem i bemærkningerne til skemaerne, hvor respondenterne udtrykker, hvordan de nødt vil have, at deres skole udvikler sig.⁵

2009	2014
<i>Rettet opad mod topledelsen:</i> Bureaukratisering Kontrol Topstyring Lukkethed Hierarki Autoritær ledelsesform Dårlig kommunikation	Hierarki Topstyring For meget New Public Management Begrænsende bundlinjetænkning
<i>Rettet nedad mod kollegaerne, kulturen:</i> Manglende ansvarlighed Manglende engagement Smålighed Intolerance Manglende fællesskab Mobning Selvtilstrækkelighed Selvhøjtidelighed Mistillid Lønmodtagerkultur	Ligestyldighed Selvtilstrækkelighed Mistro Modløshed Egoisme Mobning Manglende udvikling Timetælleri Lønmodtagerværdier Brokkultur

Figur 6 Mellemledernes angivelser af ikke-ønskelige udviklinger på deres skole

⁵ Vi har ikke her foretaget en specifik optælling, blot listet bemærkningerne op.

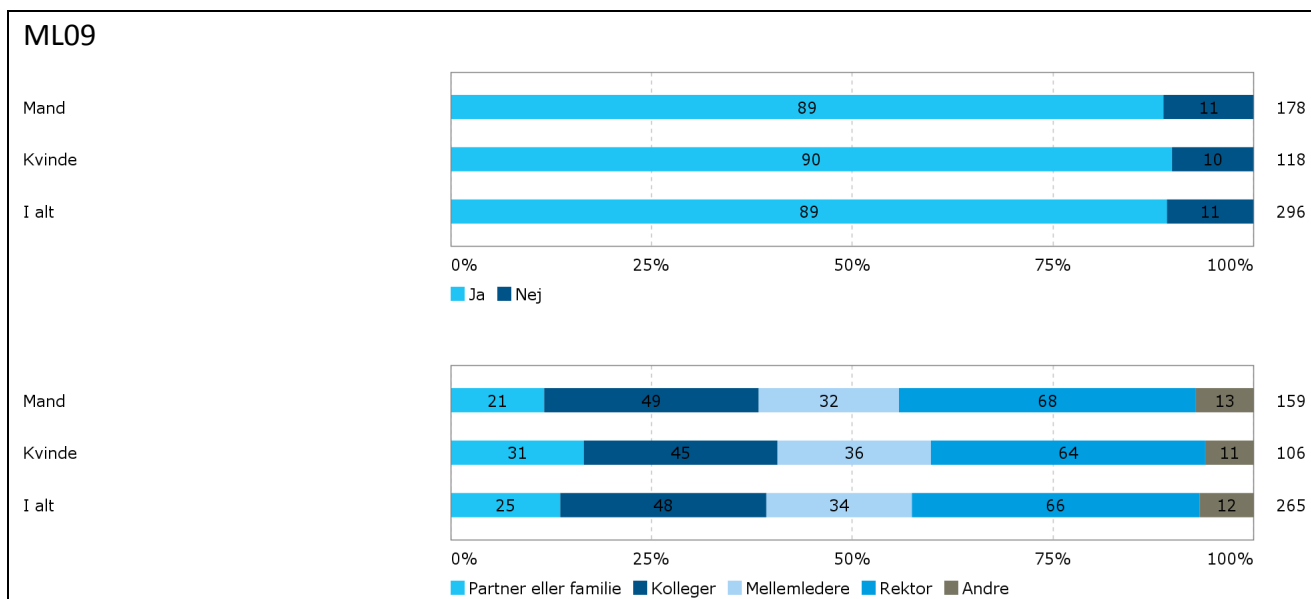
Mellemliderne ser således meget nødt, at deres skole udvikler, hvad de i deres kommentarer til spørgeskemaet betegner som en ”brokkultur”, præget af ligestyldighed, modløshed, egoisme, timetælleri og lønmodtagerværdier. Det kan henvises til det almindelige ”bøvl”, som findes på enhver arbejdsplads. Men her spores også eftervirkningerne af de ændrede økonomiske ledelsesvilkår, som er omtalt i indledningen (Hjort og Raae 2014), og hvor mellemliderne qua deres position er ekstra udsatte.

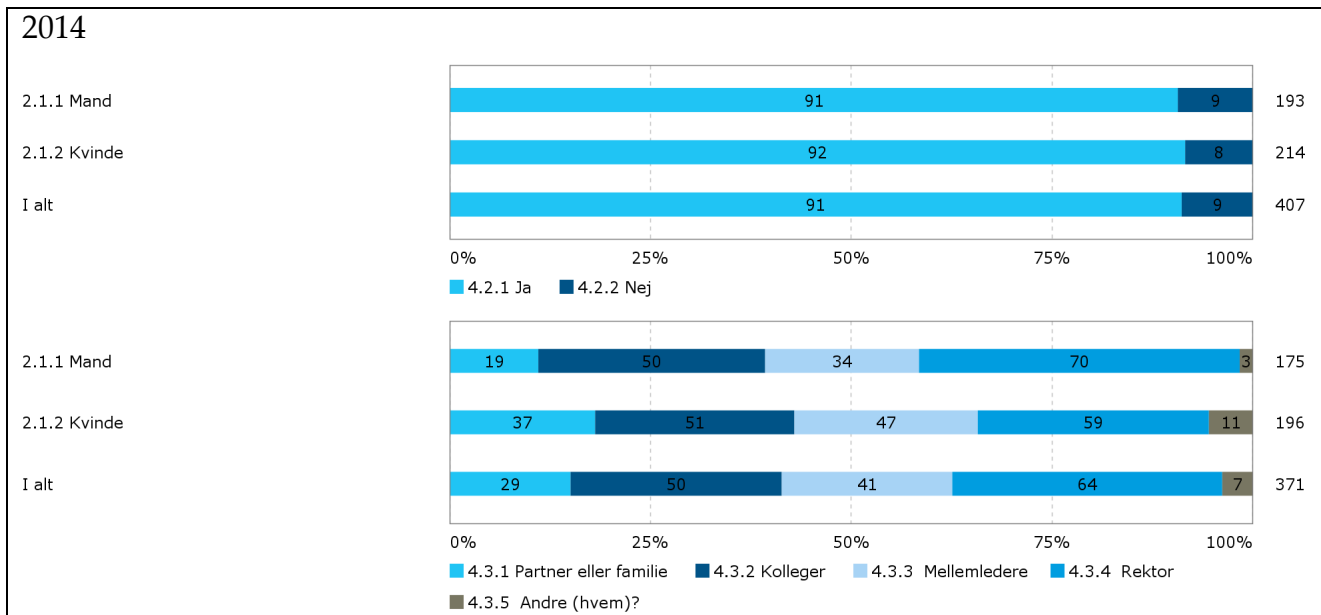
Selvudfoldelse og social status

Som nævnt kan vi i ML09 og ML14 se de samme kønnede mønstre i karriereveje som i TOP09. *Domænebyggeriet* er som allerede vist ovenfor mest udbredt hos kvinderne, fx arbejdet i foreninger knyttet til deres respektive fag, mens mændene i højere grad er *chanceryttere* og flytter sig fagligt, institutionelt og geografisk.

Nogle skal opfordres til at tænke i advancementsbaner, og her er det rektor, som er den mest hyppige ”opfordrer” for begge køn. Derudover viser det sig, at for kvinderne er det især partner og familie, mens det for mændene i højere grad er kollegerne, der opfordrer til at tænke i advancement. Der ses det samme mønster hos mellemliderne som hos toplederne, og der er ikke sket større ”ryk” i perioden.

Er du nogensinde blevet opmuntret til at søge en stilling med ledelsesansvar og af hvem?





Fra de kvalitative interviews har vi valgt to tydelige eksempler, der fortæller om dominerende mønstre, ikke om alle mænd og kvinder i materialet. Nogle skal opfordres:

*Altså, jeg er blevet **opfordret af kolleger, som synes, jeg er fagligt dygtig**, det tror jeg er vigtigt i forhold til vores kollegaskab – man respekterer hinanden meget for det faglige, og for at man har styr på tingene. Er omhyggelig og sådan nogle ting. Og jeg er blevet opfordret til at søge nogle stillinger af forskellige ledelsespersoner, nogle mere åbenhyst og nogle mere i det skjulte. Det har således været begge dele, og så har jeg selv tænkt, at jeg havde lyst til at udfordre jobbet noget mere.*

Andre kan så udmærket selv:

*Det har været en løbebane efter gymnasiet, at først var jeg lærervikar, så fik jeg pædagogikum på x-gymnasium, så rykkede min kone og jeg til y-gymnasium, så var jeg en afstikker til University College som projektleder, hvor jeg var indtil i sommer [...], og så fik jeg til sidst dette her på z-gymnasium, som er et godt og robust gymnasium. [...] **Jeg tænker, at i løbet af nogle år så skal jeg måske videre til et større gymnasium.** [...] Jeg skal først gøre noget arbejde færdigt her, da ens ry godt kan blive skadet, hvis man smutter for hurtigt. Vi må se, hvad der sker. Jeg er ikke sådan én, der skal sidde i et job i mere end ti år, tror jeg.*

Begge køn udtrykker et stærkt engagement i faglig og ikke mindst organisatorisk udvikling. Men hvis vi fokuserer på de individuelle karrierestrategier, er et *afgørende nyt fund* i mellemlidermaterialet som nævnt, at kvinderne i højere grad end mændene formulerer et ønske om *selvudfoldelse* – at have det *sjovt* i arbejdet – mens mændene eksplicit ønsker en *social position*, der kan give dem *indflydelse* og muligheder for at forandre.

Vi understreger igen, at vi her taler om mønstre, der dominerer mere eller mindre hos begge køn – og om mønstre, som for øvrigt også ofte konkurrerer, når enkeltindivider udtaler sig.

For mig handler det om den rette personsammensætning og jobindholdet. Jeg ser det ikke som sådan en karrierevej, hvor jeg vil tænke, at nu skal jeg til det næste karriereled, og så søger jeg den næste uddannelseslederstilling, der kommer uanset hvad. Det næste job her på skolen handler om uddannelsesplanlægning, den stilling vil jeg ikke søge. Men hvis der kom én, der handlede om noget pædagogisk, udvikling i et ledelsesteam, hvor jeg synes, det kunne være sjovt at være, så kunne jeg godt tænke mig at søge.

Int.: Vil du søge en rektorstilling?

Nej. – Jeg tænker, at det vil være logisk at være uddannelsesleder, også for at prøve det lidt af. Jeg har simpelthen aldrig tænkt på at være rektor.

Nogle, flest kvinder, understreger, at for dem er det vigtigste kriterium mulighederne for at få udfordringer og realisere sig selv i jobbet. Andre, flest mænd, formulerer åbent, at de ønsker at avancere for at få indflydelse på udviklingen:

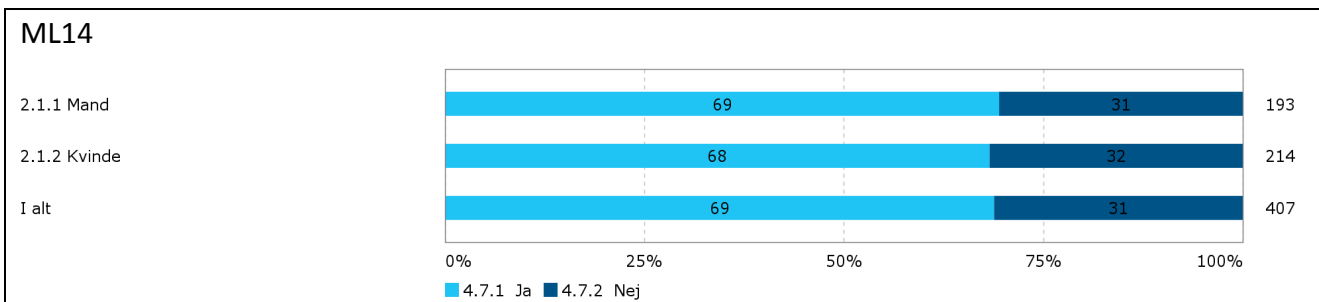
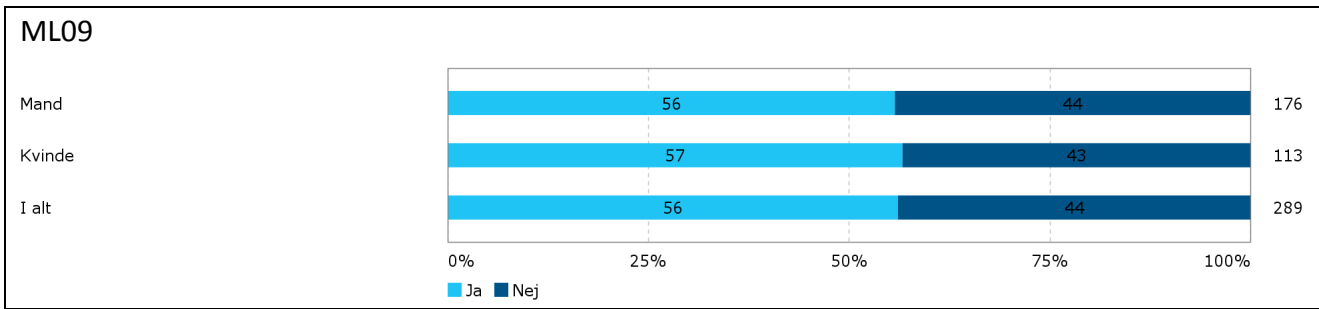
Det ligger i mine fremtidsplaner, at den udfordring [en rektorstilling] kunne jeg godt tænke mig, hvis ellers at matchene er de rigtige. Jeg kunne rigtig godt tænke mig at prøve det, og jeg tror, jeg ville være helt god til det. Men det er ikke sådan, at jeg tænker, at nu skal det bare være. Det interessante – og det som er drivkraften, er, at man som rektor kan sætte rammerne for at gøre nogle ting. Det synes jeg er enormt privilegeret. Og det skal man være lidt ydmyg over, og ikke lade det stige sig til hovedet.

Under alle omstændigheder kan det imidlertid være værd at overveje, om ønsket om indflydelse ikke kun betyder status og magt til at styre (andre), men måske i lige så høj grad kan udtrykke et ønske om identitetsdannelse og selvskabelse – og vice versa.

Netværk og mentorer

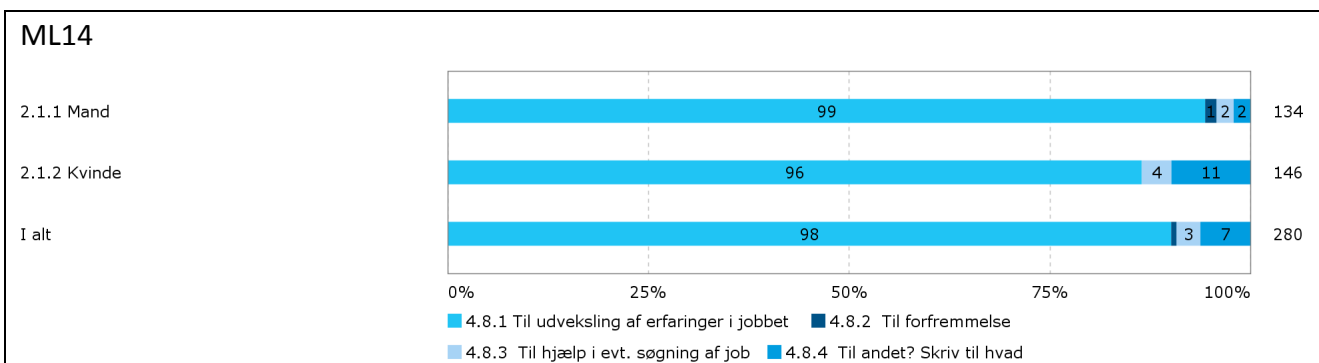
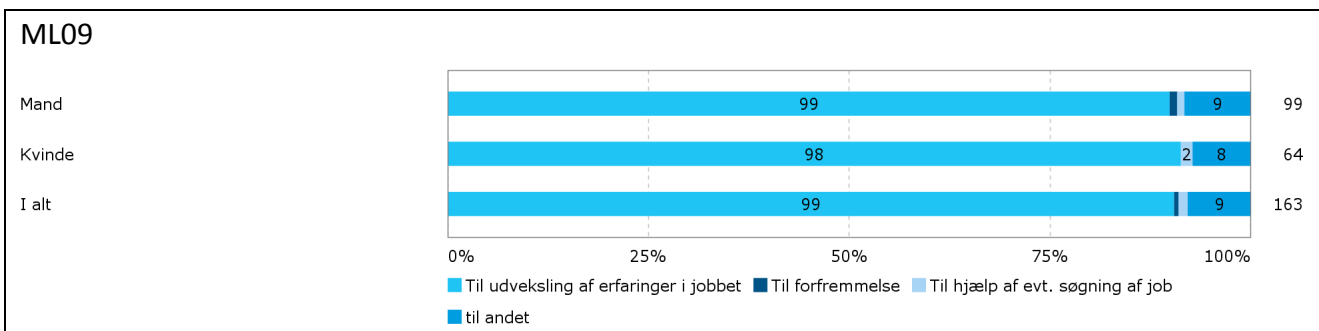
Et andet interessant fund er, at kvinder og mænd tilsyneladende ikke benytter sig af netværk og mentorer på samme måde, selvom så at sige alle er med i et ledernetværk – endda flere i 2014 end i 2009.

Er du med i et ledelsesnetværk, formelt eller uformelt?



Disse personlige og faglige netværksforbindelser udnyttes først og fremmest til erfaringsudveksling:

Hvordan bruger du – eller har brugt – dit netværk?



Som en interviewperson beskriver det:

Meget uformelt – det kunne også være formelle netværk, men det har været meget uformelle netværk, hvor man udveksler erfaringer. Men jeg bruger dem mest til at se, at der er andre måder at gøre tingene på og få inspiration fra.

Int.: I det private erhvervsliv bruger man det jo tit til at få stillinger igennem!

Den måde har jeg slet ikke tænkt det før, andet end at jeg selvfølgelig tænker, at på vores uddannelse [masteruddannelsen], sidder der mange i stillinger omkring, som får et indtryk af mig, som kunne være positivt. Så hvis man engang kommer i en situation, hvor de blev spurgt, så ville jeg bruge det, tror jeg. Jeg kunne sagtens finde på at skrive en mail: ”er I klar over, at jeg vil søge dette her”, og vil du lægge et godt ord ind for mig? Og jeg ville sagtens kunne gøre det, for jeg har gode relationer ud af huset.

I dette citat slår det tilsyneladende først vores respondent under interviewet, at disse netværksforbindelser kan udnyttes i forbindelse med stillingsansøgninger. For andre virker denne form for netværksarbejde som en helt naturlig praksis:

Vi inviterer hinanden til frokost, og vi ringer sammen. Jeg samarbejder rigtig meget med Christian fra x-gymnasium. Og Søren fra y-gymnasium også. Alle de mennesker ringer man til og spørger – fx har du noget, som jeg kan bruge til det der, hvad gør I i den situation.

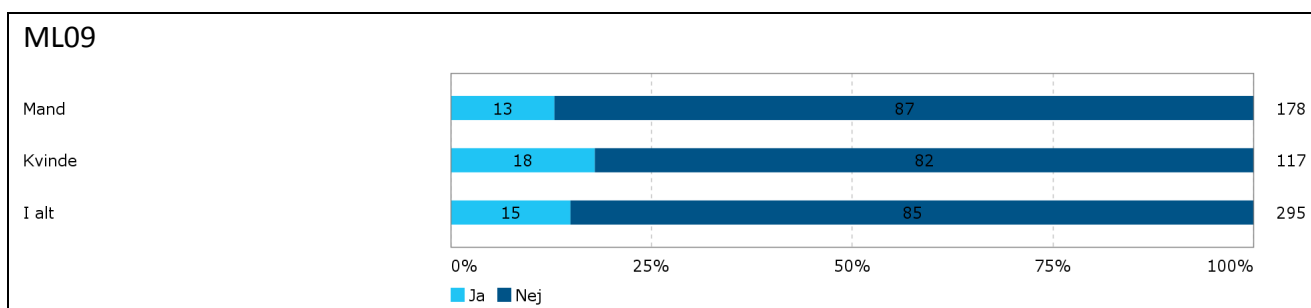
Int.: Bruger I også hinanden til promovning eller til stillinger andre steder?

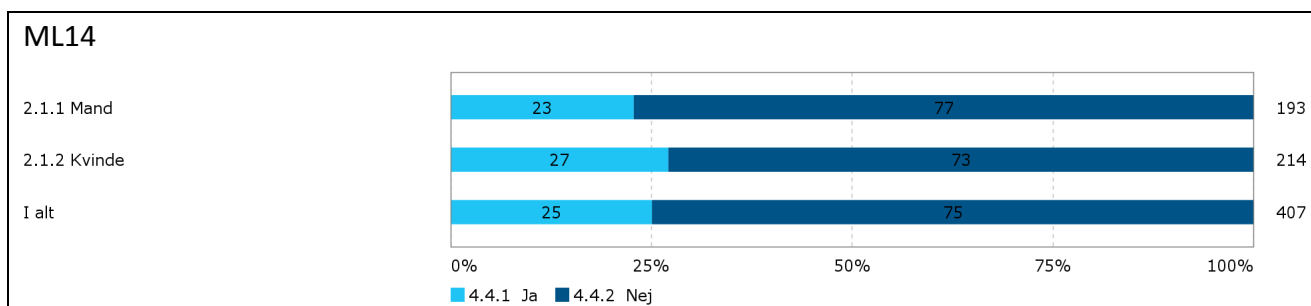
Det gør vi nok. Jeg gør det selv. Ikke så instrumentelt, men jeg synes, det er spændende at snakke med folk rundt omkring, men jeg tror mere og mere, at man vil bruge netværket til det.

Alt i alt benytter kvinder sig angiveligt ikke så meget som mænd af faglige og personlige netværk, når de søger job.

En mentor kan også være en hjælp til at bringe en videre i karrieren. Det er ikke almindeligt at have en person omkring sig, som respondenterne benævner som en mentor, men fænomenet vinder dog tilsyneladende frem. Der er sket en fordobling på de fem år fra ML09 til ML14:

Har du haft en mentor, coach eller en rollemodel, som har inspireret dig?





I en udvidet betydning af mentorrollen indgår begreber som coaching og rådgivning, som alle henviser til en positiv og aktiv rolle i forhold til at guide ledere i deres karriere. Guiding er værdifuldt for unge lærere i forhold til advancementer, og det må anses for specielt nyttigt i forhold til kvindelige lærere, som skal skubbes mere. Flere kvinder end mænd angiver også, at de har en sådan guide, men de benytter sig tilsyneladende mere af dennes personlige rådgivning end af vedkommendes faktiske indflydelse på ansættelsesprocesserne.

Int.: Var der nogen, der motiverede dig?

Ja, min gamle rektor. Han har hele vejen støttet mig, selvom jeg lige fra starten af masteruddannelsen begyndte at søge andre jobs. Men han har alligevel holdt mig informeret og lovet, at han ville forsøge at få mig videre. Og hver gang givet mig en udtalelse specielt i forhold til det gymnasium, som jeg har søgt på.

Man kunne fristes til at tro, at kvinderne i højere grad tror på den ”meritokratiske retfærdighed”, dvs. på at de bedst kvalificerede ansættes, og har mindre blik for de magtrelationer, der er på spil i forhandlinger om ansættelser i hierarkiske organisationer, hvor nogle – i øvrigt velkvalificerede – nødvendigvis må sorteres fra, des nærmere man kommer toppen af pyramiden.

*Jeg søgte en uddannelseslederstilling her på skolen, mens jeg var gravid, som jeg ikke fik. Så det [køn] betyder da noget, og det blev meget klart, da der skulle ansættes. Skulle man ansætte én, der skulle starte med et års barselsorlov, eller skulle man ansætte én, der ikke skulle. Det tænkte jeg over efterfølgende. Jeg tænkte over det dengang også, men jeg kunne godt forstå det. Det var selvfølgelig svært med to kvalificerede ansøgere, men ja ja, **man kan altid få forklaringerne til at passe.***

Med andre ord: Der kan spekuleres meget i rekruttering og ansættelsesprocedurer, uden at den institutionelle praksis og de praktiske vilkår i forbindelse med stillingsbesættelser nødvendigvis står klart for ansøgerne.

Du skal ikke tro, du er ...

Et tredje – måske mindre overraskende – fund i materialet er, at det uanset karriereperspektiv tilsyneladende er vanskeligt at undgå kollegiale ”udfordringer” eller modstand/modvilje fra kolleger ved overgangen til et formaliseret mellemliderjob. Selvom institutionsskift letter processen, er det ikke nogen garanti, og der er faktisk 1/3 af respondenterne, der angiver at have oplevet det.

Udfordringerne som ny leder er forskelligartede og bemærkningerne fra SurveyXact-undersøgelsen vidner på den ene side om ”naturlige” overgangsproblemer:

”Fra udnævnelsen og frem til det tidspunkt, hvor funktionen var omsat til praksis. Hvorfor? Man skifter sin læreridentitet ud med lederens identitet, og ens kolleger opdager, at man ikke længere er en af ’os’, men en af ’dem’ [ledelsen]. Det er noget man bare skal vide, især første gang man træder ind i lederrollen. Det kan være en barsk omgang.”

Udfordringen kan være dobbelt ved skoleskift:

”Ved min ansættelse i stx sidste år mødte jeg ikke problemer grundet mine manglende ledelsesevner, men grundet min fortid i det ’mindreværdige’ htx – igen er jeg i gang med at bevise mit værd og tisse territoriet af.”

”Der kan være behov for at træde i karakter – måske især over for ældre lærere.”

En af vores interviewpersoner udtrykker sig sådan:

*Jeg har oplevet **modstand især fra kvinder i 40’erne**, som jeg har følt ikke kunne lide mig, næsten før jeg har åbnet min mund. Når man så har vist sit værd, at man bare er et normalt menneske, der vil det godt, så ... Det kan være, at især kvinder i 40’erne er ”farlige” (latter). De føler sig måske forbigået, fordi de har fået børn, og så er der nogen, der er kommet foran. Der er måske ét eller andet der. Men det viser sig, de bare bliver rektorer fem år senere.*

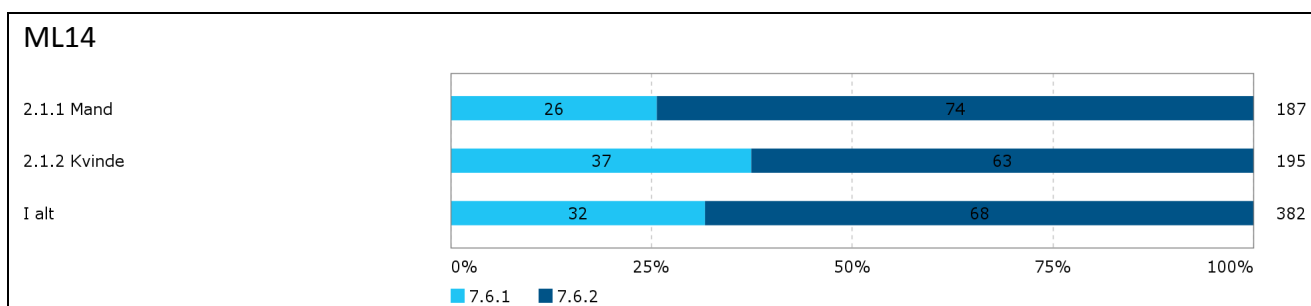
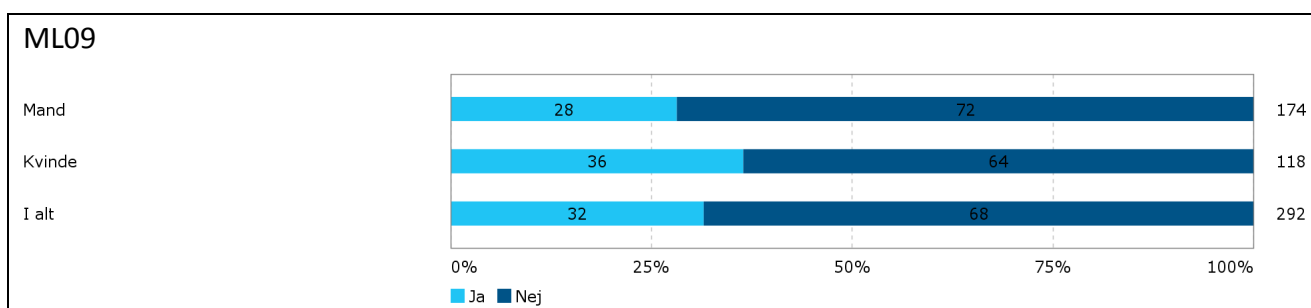
På den anden side har de danske gymnasieskoler som tidligere beskrevet en tradition for overvejende at være organiseret som professionelle bureaukratier med en meget horisontal arbejdsdeling og en lav grad af magtdistance (Abrahamsen 2013). Med gymnasie-reformerne installeres nye former for centralisering af beslutningskompetencer, herunder ledelsens deltagelse i udformningen af den enkelte lærers portefølje og faglige tilrettelæggelse (Raae 2005, 2011, 2015). Så rummet for konflikter udvides.

*Det lyder måske arrogant, men jeg blev tidligt [som lærer] **træt af den der lærerkultur**. Det med, at man ikke vil samarbejde, hvor det med at tænke undervisning, ny faglighed, det kan være rigtig svært. Og der er stadigvæk folk derude, der sidder på deres faglighed, som om det er kronjuvelerne, og det kan man ikke pille ved. [...] Så, jeg var træt af det! Træt af samarbejder, af de te-*

ams, der ikke fungerede. Jeg havde lyst til at trække mig væk fra det ikke-fungerende samarbejde, og med mulighed for at lave noget, der måske fungerede lidt bedre.

Så selvom udfordringerne ved at skifte position fra kollega til leder altid er der, er den udprægede *lighedskultur*, som længe har eksisteret i gymnasieskolen, med til at gøre det vanskeligt at adskille sig fra mængden, at stikke ud. Der har været en underliggende konsensus om, at lærere bør dele samme vilkår og privilegier (samme adgang til arbejdspladser på skolen, tekniske hjælpemidler, samme frokostordning, parkeringsforhold, osv.). Der er også en opfattelse af, at den ene faggruppe ikke er mere værd end den anden, og de tidligere relativt stramme arbejdstidsaftaler har været med til at understøtte dette. Kulturen har været med til at gøre det vanskeligt at ”arbejde sig op” inden for organisationen. De internt udnævnte pædagogiske ledere i dag oplever problemer i overgangsfasen fra lærer til leder, når de skal træde i karakter over for lærerkollegier, der vægter lighed så højt. En tidligere ligeværdig kollega har pludselig nye privilegier og tjener en anden løn. Disse overgangsproblemer opleves mest hos de kvindelige respondenter, og det har ikke ændret sig mellem 2009 og 2014:

Føler du, at du som mand eller kvinde har skullet ”bevise dit værd” i din stilling?



”Der har været alfa-hanner, som har prøvet mig af for at se, hvor stærk jeg kunne være. Desuden har en del kvinder på min egen alder haft svært ved at komme til mig med spørgsmål. De er gået til andre chefer, selvom der er, som har ansvaret for området.”

”Manglende respekt og anerkendelse fra mandlige lærere og pedeller”.

Til spørgsmålet om, hvorvidt de har oplevet sexismen, er der ikke mange, der svarer, men vi vil dog nævne et par sigende bemærkninger:

”Blandt andre rektorer bemærkede én af dem følgende til min rektor, da han [min rektor] præsenterede ’sin nye vicerektor’: Det er da dejligt, så har du noget kønt at se på hver dag!”

Og:

”Hun er en ung kvinde, men hun har altså ben i næsen.”

Disse udfordringer kan en ny leder håndtere på forskellige måder, og i interviewene er det især kvinderne, der giver udtryk for, at de skal omgås med omhu:

*Lige denne her overgang var lidt vanskelig, fordi det er en stilling, der først er blevet beskrevet, efter jeg fik jobbet, samtidig med at der ikke er sket en ændring i mine arbejdsopgaver fra før. I forhold til lærerkollegiet er det jo svært at forstå, hvorfor jeg nu pludselig er det [...]. Men jeg har haft så mange poster og udvalg gennem flere år, at nogle af de genvordigheder, man løber ind i, hvor man pludselig bliver **ledelsens skødebund** – som er et af de smukke ord, der bliver brugt om én – gør, at man bliver, om ikke rå, så hårdet. [...] Hvis jeg skulle springe endnu videre, skulle det nok være på en anden skole.*

... man kan således blive hårdhudet, og man kan nægte at lade sig begrænse:

*Jeg synes ikke overgangen var specielt eller markant. Men jeg vil dog sige, at det var en anden – kvindelig – leder på skolen, og hun havde gjort et nummer ud af ikke at blive anderledes, fordi hun var blevet leder, og det synes jeg egentlig var meget sympatisk. Altså, at jeg skulle kunne gøre det samme stadigvæk. Jeg kunne **stadig være med til festerne osv.** Så det har ikke været hårdt på den måde, at der var noget, jeg ikke måtte være med i eller blev lukket ude fra eller blev set skævt til.*

... eller insistere på, at man har ret:

*Ja, jeg tror også, at jeg bliver stemplet som **den unge flås**, der kommer og tror, at han kan alting. Men jeg er ret rolig og sikker i min mave. Det, der kommer fra Ontario, og det, der kommer nede fra **Hattie**, det er jo ikke noget marxistisk dogme. Det er en tanke om, at vi skal tage noget af det, der virker, og så skal vi gøre lidt mere. Og så kunne det være, at vi skulle samarbejde. Jeg bruger det eksempel med lægerne: Hvis lægerne skulle ud at privatpraktisere uden at have et fagligt fundament eller evidensbaser, så havde vi en masse døde mennesker derude.*

Vi skal imidlertid også fremhæve de *fordele*, som kønnet kan give i forskellige situationer. På dette punkt er der ikke markante forskelle mellem ML09 og ML14:

”Det giver større frihed til selv at definere sin rolle, når der ikke er så mange andre, der har betrådt stien.” (kvinde)

”Kvindelig charme fremmer forståelsen.”

”Lettere at samarbejde med mandlige direktører, da de ikke ser en som en trussel. Man undgår ’hanekampe’.” (kvinde)

”Jeg er ikke glad for at sige det, men jeg oplever, at der er tendens til mindre ’fnidder’ på det personlige plan, når folk er sat over for en mandlig leder.” (mand)

”Mænd kan tit slippe afsted med at løse en tilspidset situation ved at være pragmatisk eller ironisk udglattende.” (mand)

”Vise ’faderrollen’ over for etniske drenge.” (mand)

Jeg skal vise dem

Vi har ikke i vores undersøgelse belæg for at udtale os generelt om køn, social baggrund og advancement. Men i de kvalitative kommentarer i ML09 og ML14 samt i de individuelle interviews er der mange mellemledere, der fortæller, at de er ”*mellembørn*” fra en søskendeflok, dvs. har træning i at mediere og organisere i et landskab præget af interessemodsatninger og evt. konflikter.

Min storebror har altid været meget dygtig og er det stadigvæk, og er stadigvæk storebror, og det har givet én eller anden motor.

Der er også noget, der tyder på, at mange af de mellemledere, der eksplicit formulerer ønsket om at få en social position med indflydelse, har en baggrund i miljøer, der kulturelt eller socialt er mere ”*uddannelsesfjerne*”. De ”indfødte akademikere” tager tilsyneladende advancementsspørgsmålet mere afslappet. Hvilket ikke er ensbetydende med, at de ikke avancerer:

Jeg synes, jeg er værdsat, og jeg synes, det er sjovt. Ellers sad jeg ikke her i en alder af over 60 og havde ikke nogen planer om at gå på pension.

Int.: Har du planer om at søge et rektorjob?

Nej, den type lederjob har aldrig tiltalt mig, ikke det fjerneste. Og det er jo spørgsmålet, om det er ansvaret eller hvad ...? Jeg tror selv, jeg er ret realistisk omkring mine kompetencer. Jeg kan godt se, hvad et rektorjob kræver, og det kan jeg ikke udfylde.

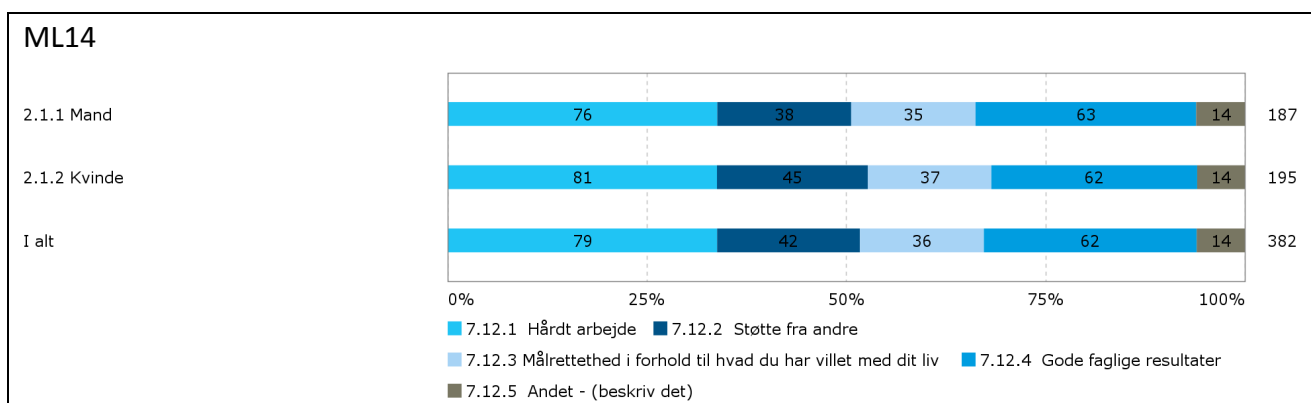
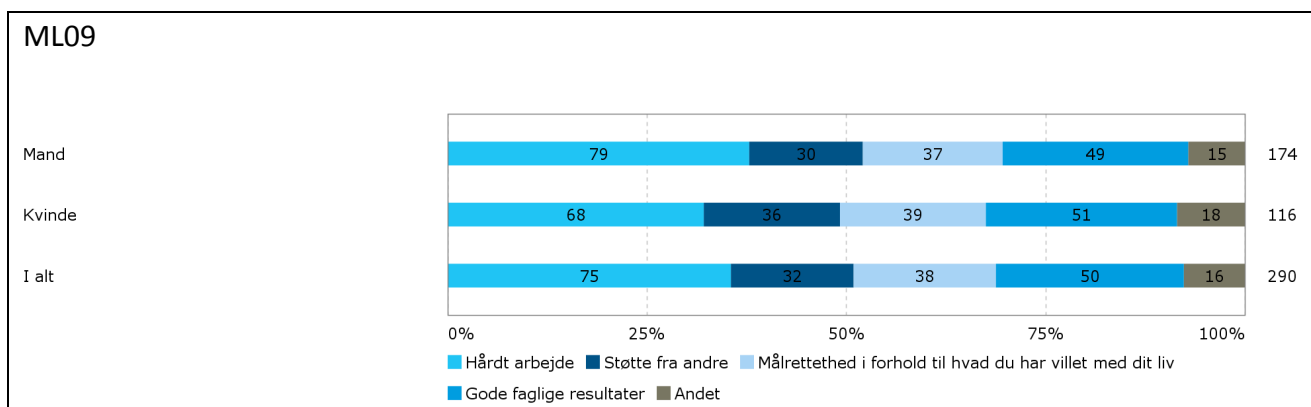
Om den generation af gymnasielærere- og ledere, der er ved at takke af i disse år, dvs. efterkrigsgenerationen, ved vi en del fra Erik Jørgen Hansens undersøgelser. Den kraf-

tige sociale mobilitet, generationen repræsenterede, kom i stand ved, at sønnerne fra ufaglærte og faglærte hjem ”på land og i by” – sammen med døtrene fra familier, hvor fædrene var højere uddannede – rykkede ind på den akademiske arena og blev kærester, kolleger, konkurrenter osv. (Hansen 1995). Hvordan forholdet mellem køn og social baggrund er i dag, ved vi som sagt ikke noget generelt om. Men vi kan *antage*, at ”minoritetsbaggrund” – uanset om denne er kønnet, kulturel, social, sproglig, geografisk eller etnisk – også i dag kan spille en rolle som drivkraft i den anstrengelse og det engagement, arbejdet frem mod et lederjob også kan rumme. Måske er mønstret ikke så forandret endda, bare mere komplekst end for 40-50 år siden:

Ja, jeg kommer fra en mindre provinsby, er, at vi er de første, der er blevet akademikere og har fået en uddannelse. Og det har fyldt rigtig meget hos mig, at nu skulle jeg f.... vise, at det kan man godt, selvom man kommer fra en provinsby. [...] Og bagved det, ligger en helt grundlæggende social indignation. Det er [samfundsdebattøren] Lars Olsen, han er min motor. Og det er også statistikken fra SFI, der viser den sociale slagside, at mens børn af de forældre, der har en lang uddannelse, får 40 % også en lang uddannelse, mens det kun er 3,9 % af børn, hvis forældre har en kort uddannelse, der får en lang videregående uddannelse.

Under alle omstændigheder er mænd som kvinder enige om at vejen opad er belagt med knofedt:

Hvad har gjort, at du har fået succes inden for området?



4. Institutionel rekrutteringspraksis

En ting er imidlertid, hvilke karriereveje de potentielle ledere individuelt følger eller forsøger at følge. Noget andet er rekrutteringspraksis i institutionerne og på tværs af institutionerne. Hvem promoveres hvordan, dvs. hvem køres i stilling af hvem, og hvordan udvælges kandidaterne ved ansættelser og ud fra hvilke kriterier? Hvordan spiller ”objektive” – forstået som på forhånd definerede – kriterier sammen med de mere ”subjektive”, sympatier og antipatier, tillid og mistillid, værdifællesskab og forskelle? Og hvordan forvaltes og forhandles disse kriterier interesse- eller magtpolitisk? Hvem skal bruge hvem til hvad? Nye ansættelser har betydning for, hvilke magtpositioner i og omkring organisationen der styrkes og svækkes. Hvilke konsekvenser får det for, hvem der ansættes, og hvilke krav og forventninger der stilles til de nyansatte? Eksempelvis kunne det være interessant at vide, hvad der i en given situation begrundes ansættelsen af en (yngre) kvinde frem for en (ældre) mand, og om der i givet fald stilles andre – eller større – forhåbninger til hende med tilsvarende større risiko for, at hun ”skuffer”. Men det kan vi foreløbig kun spekulere os frem til i de konkrete situationer.

Spørgsmålet om rekruttering kan således anskues fra flere vinkler. Dels er det et spørgsmål om formelle ansættelseskriterier og ansættelsesprocedurer, dels et spørgsmål om interesser, interessekonflikter, alliancer og kompromisser. Fra en psykosocial vinkel kunne man spørge, hvilke kønnede generationsmønstre der aktiveres ved ansættelserne? At mænd både i erhvervsvirksomheder og academia traditionelt har ansat mænd ”magen til dem selv”, er velbelyst i den internationale organisationslitteratur (Højgård 1990, Kanter 1977, Storvik 2009). I denne proces er Rip-Rap-Rup-effekten velkendt, dvs. at når bestyrelsen eller den øverste leder skal vælge en leder på et lavere niveau, vælger de ubevidst dem, som ligner dem selv. Udnævnelsen af mellemlederne er en intern proces, og da det historisk set er mænd, som sidder som øverste ledere i de gymnasiale uddannelser, ses en leder som nævnt ofte som en mand. Ser vi på tallene i 2014 synes denne kurve dog at være knækket, og det kan muligvis skyldes, at kvinderne er kravlet højere op på meritokrati-stigen qua deres efteruddannelse.

Men forandrer dette sig afgørende, nu, hvor den ældre generation af overvejende mandlige rektorer går på pension? Vil organisationerne blive befolket af ”fars piger” – ambitiøse og seriøse yngre kvinder med et stærkt mandligt forbillede promoveret af en imponeret ”farmand”? Vil ”mors drenge” – kreative og scenevante – indtage scenen? (Visholm 2006, Skogemann 2014). Vil vi se en udvikling, hvor kvinder støtter kvinder efter Madeleine Albright-princippet?⁶ Eller er der, som vores materiale tyder på, blandt lederpotentialer gemt en ny gruppe af Dark Horses – ”selvsikre strateger”, der med nye organisatoriske strukturer traver stærkt ind på arenaen? En gruppe, vi ikke nødvendigvis har set komme, hvis vi håber på automatisk udligning af kønsforskellene på lederposterne.

⁶ ”Der findes et særligt sted i helvede til kvinder, som ikke hjælper hinanden” – Madeleine Albright, Udenrigsminister USA, 1996-2001.

Med andre ord: Bliver det de ”dygtige damer”, de ”kreative knægte” eller de ”selvsikre strateger” m/k, der kommer i front? Eller sker der noget helt andet, der kan understøtte mulighederne for mangfoldighed i vores ungdomsuddannelser? Vi har f.eks. endnu ikke set (kvindelige) repræsentanter for de minoritetsgrupper, der kategoriseres som havende ”anden etnisk baggrund”, hverken i rektorkontorer eller bestyrelseslokaler.

Dette spørgsmål kalder som sagt på konkrete analyser i en lokal kontekst. Her må vi begrænse os til de svar, der kan findes i vores nuværende materiale. Under alle omstændigheder er det dog en forudsætning for en ansættelse, at der er et job at ansættes i. Derfor vil vi se nærmere på, hvad vi betegner *ledelsesekspllosionen* og de *jobkonstruktioner*, der følger med de stadigt mere komplekse organisationsstrukturer, inden vi går nærmere ind på ansættelsesprocedurer og rekrutteringsgrundlag.

Ledelsesekspllosion

Antallet af kvindelige topledere, A-ledere er som beskrevet vokset markant mellem 09 og 14, og vi kan også i den periode konstatere en mindre stigning i antallet af kvindelige B-ledere med formaliserede ledelsesposter. Men der er stadig under 1/3 af rektorerne, der er kvinder. Blandt rektorerne er der desuden på nuværende tidspunkt en overrepræsentation med baggrund i et eller flere humanistiske fag. Til trods for at humaniora traditionelt har været kvindeligt domæne, er ”den typiske rektor” stadig *en mand over 45 med humaniora i bagagen* (53 % af landets rektorer)⁷, hvilket ”naturligt” kan hænge sammen med, at humaniora er den største faggruppe i gymnasiet, ca. halvdelen af lærerne.

Men hvis vi inddrager STIK15, der som nævnt omfatter 10 % af Danmarks gymnasier, så sker der noget. STIK15 er lavet i juli 2015 via en indsamling af informationer fra skolernes hjemmesider. Vi har bl.a. registreret, hvilke titler på ledere der angives på hjemmesiderne, hvilke funktionsområder de knytter sig til, og hvordan skolerne selv beskriver deres organisationsstruktur og beslutningsprocedurer.

⁷ Vi har ikke været i stand til at få tal, der viser fordelingen af køn på de forskellige fag eller fakulteter blandt gymnasiets lærere. Tallene eksisterer muligvis ikke (endnu). Men hvis vi ser på undervisningsministeriets opgørelse over kønsfordelingen blandt kandidat- og ph.d.-studerende, så udgør kvinderne 70 % på humaniora, 48 % på naturvidenskab og 50 % på samfundsfag. På den baggrund kunne man antage, at der blandt de gymnasielærere, der har baggrund i et humanistisk fag, også er en majoritet af kvinder (Undervisningsministeriet, 2015).

Stik15	MÆND (absolutte tal)	KVINDER (absolutte tal)
Vicerektorer	11	11
Uddannelseschefer eller ledere	31	31
Pædagogiske ledere	13	13
Økonomichefer	2	4
Administrative ledere	1	5
Kursusledere	4	5
IT-ledere	3	1
Internationalisering	1	3

Figur 7 Ledelsestitler

Blandt de 25 A-ledere i STIK15 viser der sig at være 16 mænd og 9 kvinder, dvs. kønsfordelingen i toppen svarer meget godt til TOP14. Inspektorstillingerne er væk eller antageligt transformeret til uddannelseschefer. Men når det kommer til de øvrige B-ledere, så er forholdet mellem *mænd og kvinder fuldstændig lige*. Så her kan rykket komme. Kvinderne er tilsyneladende bragt i stilling til at overtage lederjobbene fra deres mandlige kolleger – og måske ligefrem overhale dem, når det drejer sig om ledelse.

Samtidig ser det imidlertid ud til, at forholdet mellem A- og B-ledelse er under hastig forandring. Ratioen topleder/mellemlider er konstant fra 2009 til 2014, men ifølge STIK15 har hver topleder fået markant flere mand m/k under sig:

	2009	2014	STIK15
TOP	212	239	25
ML	657	771	152
RATIO topleder/ mellemlider	1:3	1:3	1:6

Figur 8 Udviklingen i leder-mellemliderratio

I 2009 og 2014 ligger ratioen mellem A- og B-ledere på omkring 1:3, dvs. for hver rektor eller anden topleder er der ansat tre mellemledere i formaliserede stillinger, vicerektorer, inspektorer, uddannelsesledere, pædagogiske ledere og økonomichefer. I 2015 tyder vores stikprøveundersøgelse på, at antallet af disse B-ledere er eksploderet. A:B-ratioen i stikprøvematerialet er 1:6. Dertil kommer rækken af C-ledere: teamledere, funktionsansvarlige mv., som nogle skoler navngiver på hjemmesiden, andre ikke. Det opgivne antal svinger fra 0 til 13.⁸ Samtidig ser det som nævnt ud til, at der er ved at etablere sig en ny type *jobkonstruktioner* – den horisontale arbejdsdeling mellem de forskellige ledelsesgrupper er under forandring, og noget kan tyde på, at denne arbejdsdeling bliver kønnet på nye måder.

I 2009 er der 40 % af B-responderne, der angiver, at de har *økonomiansvar*. I 2014 er der kun 25 %. Omvendt er antallet af respondenter, der har titlen ”uddannelsesleder”,

⁸ Vi må tage det forbehold, at der kan være *informationer*, der kun foreligger på skolernes intranet, som vi ikke umiddelbart har adgang til.

3-doblet og antallet med titlen ”pædagogisk leder” 5-doblet i perioden fra 2009 til 2014. Den andel af B-gruppen, der angiver at have *pædagogisk ansvar*, er vokset fra 59 % til 72 %. Vi tillader os at vise oversigten igen:

2009		2014	
Planlægning	80 %	Planlægning	83 %
Personale	51 %	Personale	74 %
Det pædagogiske	59 %	Det pædagogiske	72 %
Intern kommunikation	43 %	Intern kommunikation	42 %
Ekstern kommunikation	40 %	Ekstern kommunikation	45 %
Økonomi	40 %	Økonomi	25 %
Andet	28 %	Andet	20 %

Figur 9 Mellemlidernes ansvarsområder

Hvis vi antager, at ansvaret for og arbejdet med økonomistyring ikke er mindsket med selvejet, så tyder dette på en arbejdsdeling, hvor økonomi ”rykker op” i organisationen til rektor (og bestyrelsen), mens de ”bløde” funktioner med pædagogik (elever, fag, personale) på den ene side ekspanderer og på den anden side ”rykker ned” til gruppen af nye mellemlidere: B-ledere og antageligt også C-ledere. Denne arbejdsdeling kan kategoriseres som en ny form for traditionelt *kønnet arbejdsdeling*, hvor ”mor” m/k på godt og ondt har ansvar for de daglige opgaver *uden* nødvendigvis at have indflydelse på de beslutninger, der ligger til grund for dem.

Jeg synes faktisk ikke, at rektors job er så interessant, mere. Jeg synes, rektors job er alt for bredt. For mig at se er det uddannelseslederne, der virkelig har fingrene nede i den daglige substans af noget, og så er det egentligt ligegyldigt, om det er mine områder eller nogle af de andre, byggeri f.eks. Det er os, der reelt har det der pingpong med lærere og elever. Rektor hænger og dingler oppe på et andet niveau.

Kaoskrati

Vi kan ikke slutte fra hjemmesidernes organisationsfremstillinger til den faktiske praksis på skolerne, og vi må tage forbehold over for eksistensen af interne papirer, vi ikke har adgang til. Men når vi læser skolernes hjemmesider sommeren 2015, fremkommer der et meget differentieret billede, der vidner om udviklingen af stadig mere komplekse organisationer med en stadig mere avanceret arbejdsdeling og antageligt stadig mere komplicerede opgaver.

På skolernes hjemmesider har nogle skoler valgt at fortælle yderst kortfattet ”Om os”. Andre redegør udførligt for skolens ”Mission, vision og værdigrundlag”, for den strategi skolen vil følge, og for den organisationsstruktur, den skal bygge på. Som den ene yderlighed er der én skole, der angiver navn og titel på rektor og vicerektor. Som den anden yderlighed er der en skole, der opgiver navn og titler på rektor, vicerektor, 3 uddannelseschefer og de nævnte 13 teamledere. Nogle skoler nøjes med navne og titler, mens an-

dre har udførlige opgave- eller funktionsbeskrivelser for hele ledelsen, herunder for formændene for diverse udvalg, inklusive gavekassen. Nogle bringer meget skitseagtige organisationsdiagrammer, der via pile eller cirkler angiver, at ”det hele hænger sammen” på kryds og tværs, måske i en matrixstruktur, mens andre har mere udførlige angivelser af *kommunikationskanaler* og *kommandoveje* i organisationen.

Organisationsmodellerne kan repræsentere prisværdige forsøg på at ”bringe orden i kaos” eller reducere kompleksitet i organisationer, der på den ene side har ansvaret for stabil drift i forhold til faglige og saglige forpligtelser – uddannelse af unge – og som på den anden side skal positionere sig i forhold til en omverden i konstant radikal forandring. Vi skal også holde fast i, at skolerne befinder sig i en begyndelsesfase og antagelig vil udvikle sig i takt med nye erfaringer. På den anden side er der alt i alt ikke noget, hverken i modellerne eller i vores kvalitative materiale, der tyder på, at vi har at gøre med organisationer, hvor der er krystalklart, hvem der *kommunikerer* med hvem om hvad og hvordan. Ligesom det er langt fra indlysende, hvem der har *beslutningskompetence*, dvs. hvem der træffer hvilke beslutninger hvordan, og hvordan der følges op på beslutninger.

På den ene side skal rektor vide meget rundt omkring, det ville jeg ikke have noget imod. På den anden side, så blander rektor sig alligevel lidt i en anden leders arbejde, og det kan undertiden give nogle sammenstød. Også fordi rektor måske tænker, at nu skal han også bestemme noget på det her område, hvor han måske ikke er så godt inde i substansen. Så jeg synes ikke, at rektorstillingen er så interessant. F.eks. alt det, som vi, ligesom de fleste gymnasier har gjort det, har bygget om – det ville ikke interessere mig pokers meget.

Det er en mærkelig dobbelthed, vi kan godt tage alt det dagligdags med at snakke med lærerne, hvordan agerer du i den klasse, og det er ved Gud ledelse, det må vi gerne, men vi må ikke have MUS-samtalerne, så vi kan følge lærerne og snakke om, hvordan det udvikler sig.

Her er hverken tale om bureaukratier i klassisk webersk forstand med klare top-down-kommandoveje eller om selvstyrende adhocratier, der arbejder under ansvar for en overordnet strategi. Vi kan tale om *fleksible* organisationer, der er løst koblede og dynamiske. Men vi kan også få fornemmelsen af *forvirrede* organisationer, der forsøger at skrive eller tegne sig ud af manglende sammenhæng eller ligefrem om dekobling af forskellige enheder med forskellige (konkurrerende) dagsordner – en struktur, der ganske vist kan sikre en vis stabilitet, men som også kan betyde, at ingenting sker. I værste tilfælde kan vi tale ikke om bureaukrati men om kaoskrati, ikke om ”rundkredspædagogik” men om ”rundtosset ledelse”.

Int.: Du siger, du ikke har personaleansvar, men du skal vel tage beslutninger?

Ja, i samarbejde med ledelsen selvfølgelig. Men det med personaleansvar – jeg var kursusleder før, og der har man jo én eller anden form for personale ansvar, men det er jo uformelt.

Int.: Men du kan vel gå til lærerne og følge op på nogle ting, høre, om de har udført opgaverne? Har du den form for bemyndigelse?

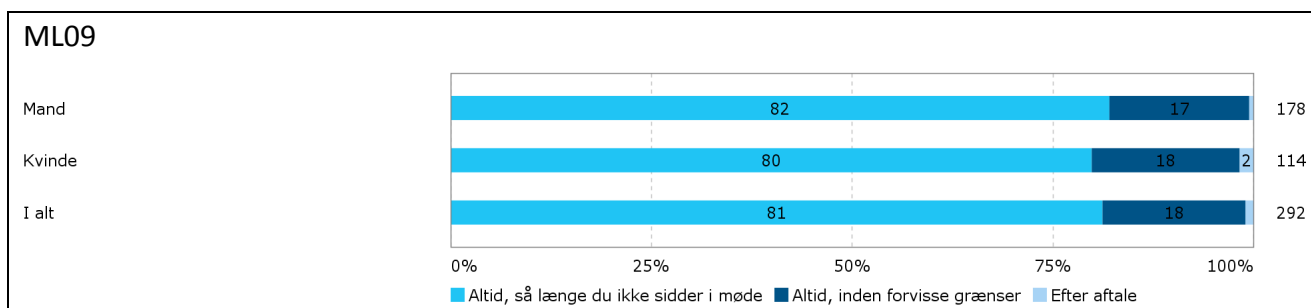
Ja, og på den måde er det jo et kunstigt skel, personaleansvar eller ej, men jeg vil skulle hente bemyndigelse hos vicerektor.

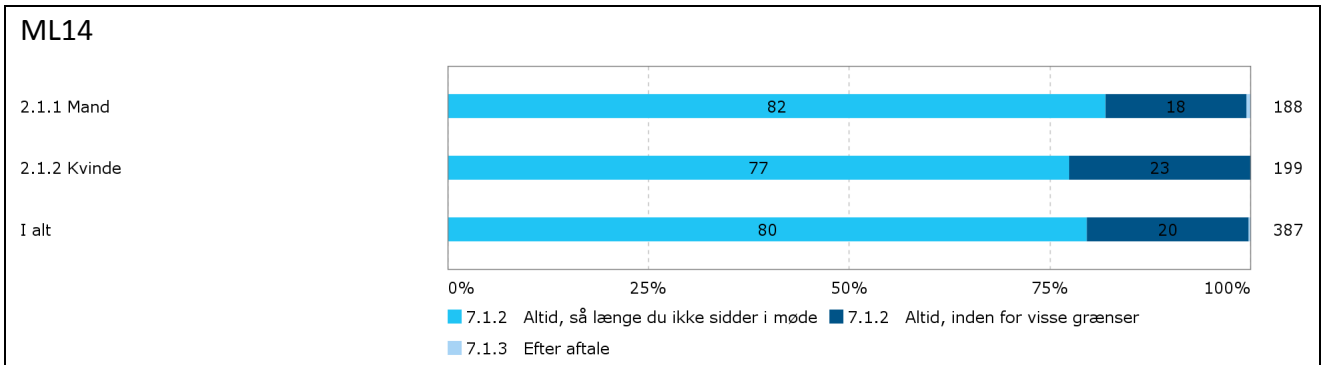
Organisationsmodellerne og funktionsbeskrivelserne kan muligvis reducere konflikt-niveauet, herunder konflikter mellem forskellige faglige, praktiske og økonomiske hensyn i organisationen, fordi man kan henvise til dem ved forhandlinger. Uklarhederne kan måske opleves som en frihed, hvis man ikke ønsker at styre, men ønsker selvudfoldelse, og hvor man måske imødekommer et stigende pres ”nedefra” om en (ny) type chefer, der kan agere demokratisk og lydhørt, og som gennem deres kendskab til lærerne, er det netværk, der skal få topledelsens, skolens, strategi til at forplante sig ud og ”ned” i organisationen. Det er ambitioner, lederne deler, og som understøttes af nyere ledelsesteori (Robinson 2014, Hjort & Raae 2014, Raae 2015). Men samtidigt kan uklarhederne gøre det udsat at være i en ledelsesposition, fordi legitimiteten og bemyndigelsen er mudret.

Afbrudt og usynligt arbejde

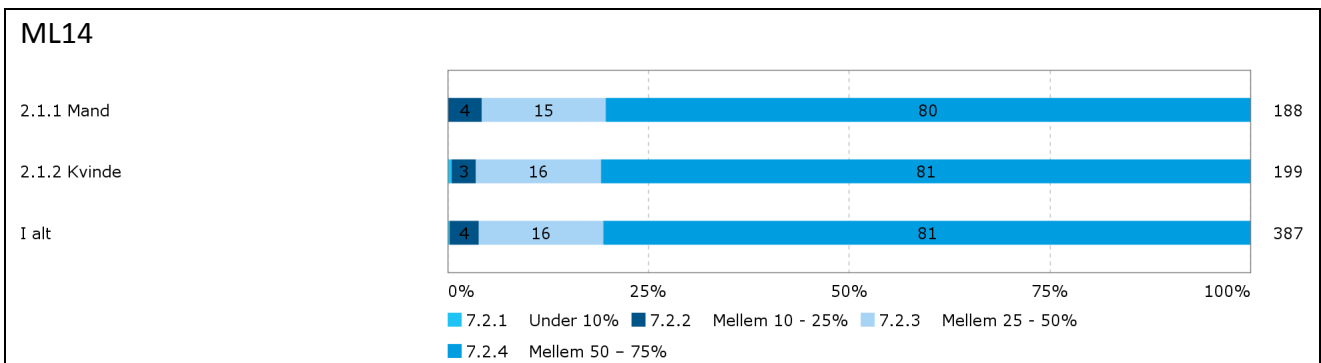
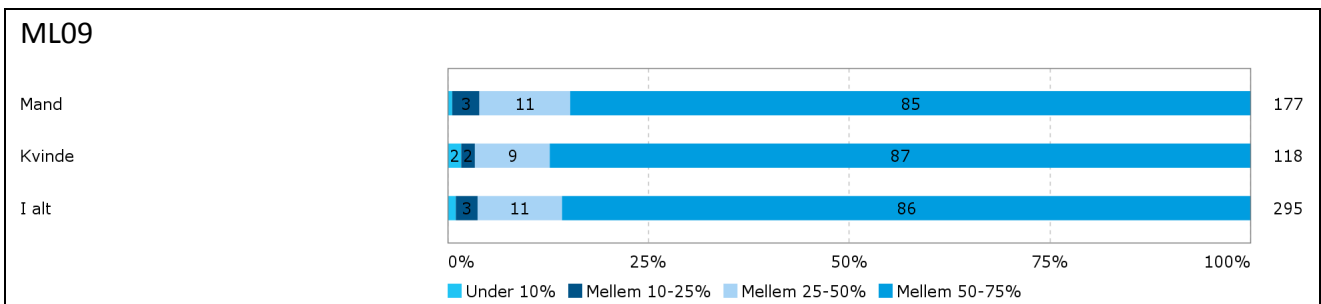
De uklare modeller giver desuden et reduceret billede af det faktiske ledelsesarbejde, som det finder sted såvel på det individuelle som på det kollektive plan. Selvom man på de fleste skoler taler om uddelegering, teamledelse, selvledelse og selvansvar, kan betydningen af det ledelsesarbejde, som alle medarbejdere, herunder såvel B- som C-ledere er involveret i, usynliggøres. Disse ledere lægger selv vægt på stor tilgængelighed.

Hvilke muligheder har lærerne for at komme til at tale med dig?





Hvor meget af din tid på skolen tilbringer du på dit kontor?



Det vil sige, at lederne tilbringer langt størstedelen af deres arbejdstid på deres kontor, hvor der stort set er fri adgang for henvendelser. Men der er dog sket et mindre skift mellem 2009 og 2014, idet de nuværende mellemledere, som i højere grad end tidligere har pædagogiske opgaver, ser ud til at være mere ude i marken, dvs. har kontakt med lærere og elever i undervisningssituationer eller i mellemrummene mellem disse.

Denne tilgængelighed og løbende kontakt, hvorigennem store og små problemer løses i løbet af en arbejdsdag, kan som nævnt blive ”husmor-arbejde”, der kun bliver synligt, hvis det *ikke* gøres, og er dermed også en type arbejde, der ikke får megen anerkendelse hverken mht. tid, løn eller status.

At vi som uddannelsesledere skal tage flere og flere af de ubehagelige ting i dagligdagen: en klage over en lærer, en lærer, der ikke kan styre en klasse. I de problematikker kan de først gå til uddannelseslederen, for så er det ikke så ”farligt” som at gå direkte til rektor.

Dertil kommer, at ledelsesarbejdet – ikke mindst B-ledernes arbejde – i dag ofte foregår i et arbejdsmiljø kendetegnet ved, hvad den svenske arbejdssociologi ville kalde afbrudt eller intermitterent arbejde præget af uafbrudte afbrydelser og opgaver, der skal udføres på samme tid, selvom de ikke kan udføres samtidigt (Aili 2007). Det er opgaver, som ligger i forlængelse af selvkarakteristikken ”åbenhed”, og som er af afgørende vigtighed for at få en skolehverdag til at hænge sammen, men som ikke nødvendigvis ”tæller”:

Og så er der i jobbet en hel masse, som når folk spørger: ”hvad laver du egentligt?”, så er den store del af arbejdsdagen alt det, som man egentlig ikke vidste, da man tog og hjemmefra om morgenen. F.eks. at der pludselig står én i døren og siger: ”Jeg vil gerne spørge dig om noget.”

Det afbrudte arbejde kan håndteres på forskellig vis. Men nogle lader sig tilsyneladende gå mere på af det end andre:

Rent fysisk har jeg altid været placeret uden for det egentlige kontorområde. I mange år sad jeg på et kontor, hvor der var folk ud og ind hele tiden. Fordelen var det at have fingrene på vandrørene, høre hvad der rørte sig, også at kunne komme med nogle hurtige svar, mens resten af ledelsen var mindre tilgængelig. Så hvis der var et enkelt konkret spørgsmål om ét eller andet, så var det hurtigt besvaret.

Int: Tilgængelighed er vigtig for dig som leder?

Lige præcis, og det har jeg sat meget højt. Der er ikke ret mange timer om ugen, hvor jeg tænker, at det kunne være rart at låse sig inde. Så tager jeg en hjemmearbejdsdag, hvis der skal laves noget større. Men henvendelserne har på en eller anden måde altid førsteprioritet.

På baggrund af de kvalitative kommentarer i vores SurveyXact-undersøgelser samt de kvalitative interviews kan vi imidlertid danne os det indtryk, at de kvindelige ledere i højere grad end mændene lader sig belaste af krav om ”service”,⁹ og at de samtidig lettere havner i rollen som ”mutter skrap”, der skal sætte grænserne for ”vildfarne” lærere:

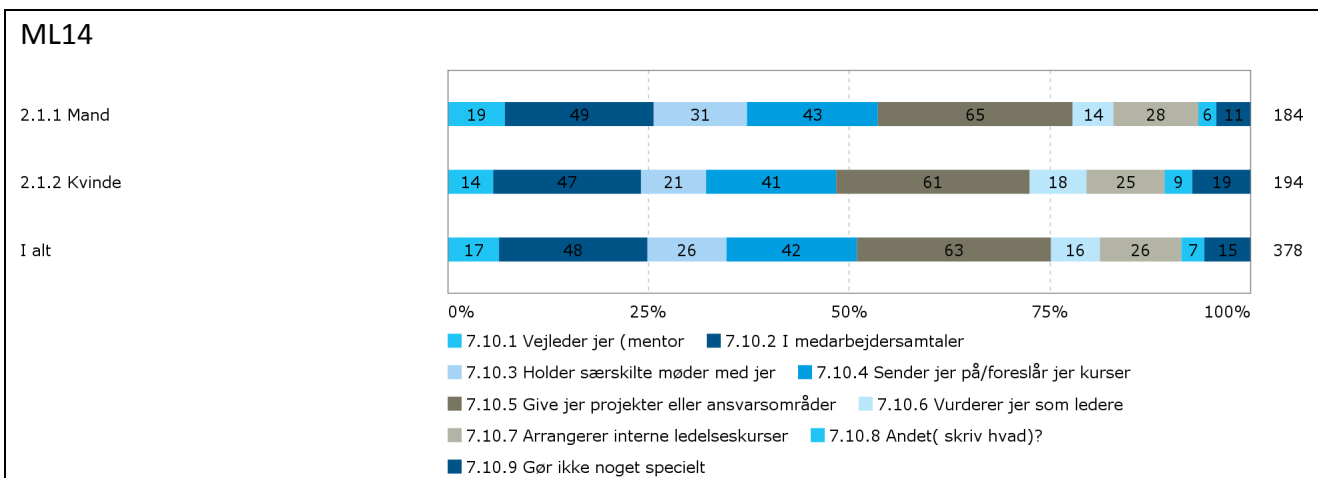
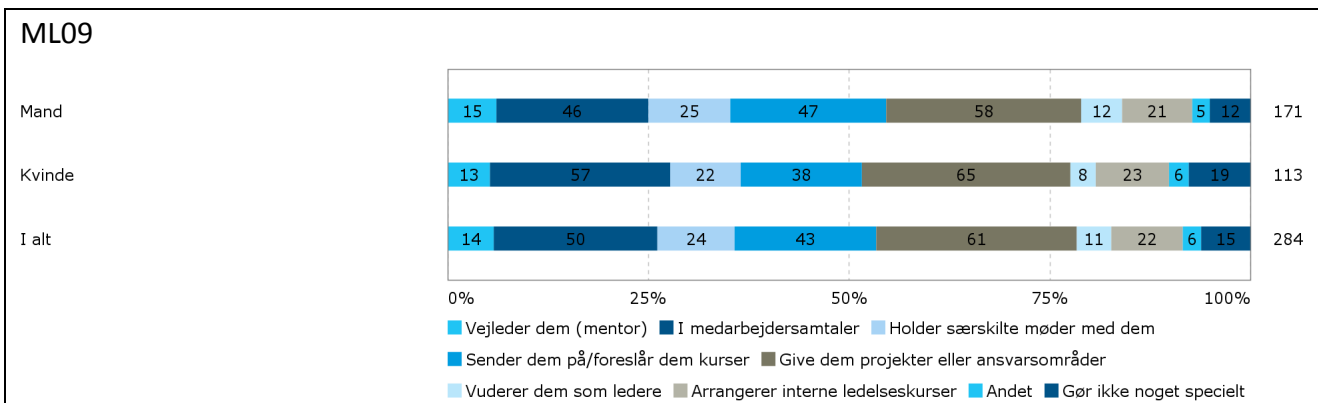
Jeg synes, jeg er én der lytter, og jeg synes også, jeg er empatisk, og det vil jeg også være for både elever og lærere. Men jeg er nok også sådan til de barske sider. Jeg er ikke bange for at stille kravene og gøre det klart, hvis nogle ikke gør, som de skal. Der er vi også forskellige typer som mennesker i en ledelsesgruppe, og det skal vi også være, men mig og den kollega, der også har været der i mange år, det kan godt være, at vi sommetider bliver ”de skrappe kællinger”, og hvor rektor faktisk glatter lidt ud. Men han har sagt til os på et tidspunkt: ”Nu skal I også passe på, at I ikke bliver for skrappe.”

⁹ Vi har ikke tal på stressbelastningen blandt ledere og mellemledere i ungdomsuddannelser, men blandt gymnasielærerne er kvinderne hårdest ramt (Rasmussen 2014, GL 2015).

Så hvis man ønsker at rekruttere og fastholde dygtige ledere, herunder kvinder på såvel A- som B- og C-niveau, så kunne en anbefaling være at skaffe større klarhed med hensyn til ledelseskompetencer og kommunikationskanaler. Erfaringerne med mellemlidelse kan være afgørende for, hvem der melder sig i puljen af potentielle rektorer.

Man kunne så se, om der er incitament i egen organisation, der kan lede én videre, fx gennem rektorale opmuntringer og skub?

Hvordan opmuntrer din rektor dig og andre medarbejdere til at udvikle jeres karrierer i forhold til ledelse?



Men et er som sagt at ønske sig et rektorjob. Noget andet er at få det.

Rektor søges

Ansættelsesproceduren på gymnasierne er almindeligvis den, at bestyrelsen – i ca. halvdelen af tilfældene med hjælp fra et eksternt konsulentfirma – formulerer et stillingsopslag. Hvis der er involveret eksterne konsulenter, foretager de oftest en første sortering og testning af ansøgerne i forhold til parametre som beslutningskompetence, analytiske evner, personlighed og fremtoning samt skolens og bestyrelsens krav. 3-4 personer ind-

kaldes derefter til en ansættelsessamtale med et ansættelsesudvalg nedsat af bestyrelsen og bestående af repræsentanter for skolens forskellige interessegrupper, eksempelvis medarbejdere, forældre og evt. elever. Den endelige ansættelse foretages af bestyrelsen (Abrahamsen 2013).

Ansættelsesudvalget var kæmpemæssigt. Jeg har aldrig været ude for noget lignende. Bestyrelsesformand, rekrutteringsfirmaet, elever, lærere, 10-15 stykker, som bare sad og kiggede – der var i hvert tilfælde mere end 10, og som egentlig ikke sagde noget. Så jeg tænkte – argh ... Det er klart et større spring.

Ansættelsesproceduren kan som nævnt anskues fra flere vinkler. Helt ultimativt skal de *formelle kriterier*, der er formuleret i opslaget, kunne opfyldes. Hvorvidt der leves op til kriterierne, vil være vægtige argumenter for og imod en given kandidat i ansættelsesforhandlingerne. Det vil være meget vanskeligt i en ansættelsessag at argumentere for, at en kandidat, der *ikke* kan ”hakkes af” i forhold til de formulerede kriterier, skal have stillingen – ikke mindst, hvis en anden ansøger lever op til samtlige kriterier. Derfor har selve formuleringen af opslaget afgørende betydning for, hvordan selektionen kommer til at foregå. Eksempelvis beder de fleste stillingsopslag om erfaringer inden for undervisning, hvilket udelukker bestemte typer af ansøgere.¹⁰ Andre opslag nøjes med bløde formuleringer (gerne, helst). ”Kunsten” i den professionelle ansættelsesprocedure kan derfor siges at være på forhånd at have afstemt kriterier og mulige kandidater.

Med hensyn til de mere *uformelle* kriterier, er det her, interessevaretagelse, og hvad der ofte benævnes ”kemi”, spiller ind. Her vil det for alvor være naivt at se bort fra personlige *sympatier* og forventet (politisk) *loyalitet*. Ligesom det vil være naivt at se bort fra de dynamikker, der kan udspille sig i forbindelse med *køns- og generationsrelationerne*. For nu at bruge eventyrmetaforik: Hvilken (klog) konge ønsker ikke på én gang at sikre sig loyale vasaller og at se sin dygtige datter indtage tronen? Og hvilken (ond) dronning ønsker at se sin plads indtaget af en yngre og smukkere? Så hellere en kreativ knægt, som elsker at stå på scenen, og som kan forsvare hendes revir.

*Jeg synes, det er spændende at stå i centrum. Det må jeg jo indrømme. Og det er jo nok et persontræk. Og man kan sige, at det gør man i endnu højere grad, hvis man er rektor. Man har simpelthen mulighed for at få alle informationer, der tilgår én, og man kommer til at være **en central person, fordi man har indsigt og information** i så mange ting, og det synes jeg er spændende. Det synes jeg også, jeg har nu, men jeg vil have det i endnu højere grad som rektor.*

De interpersonelle dynamikker kan være bevidste, ubevidste, eller vi kan måske ligefrem med psykoanalysen kalde dem underbevidste. Men under alle omstændigheder er de ikke legitime (at omtale) i en politisk kultur, der bestræber sig på at undgå nepotisme. Men de

¹⁰ Det er et lovkrav, at en rektor for de alment gymnasiale uddannelser skal have en universitetsfaglig uddannelse og have pædagogikum, hvilket ikke er et krav for en leder af en hhx- eller htx-uddannelse.

er fungerende, og det kan diskuteres, om de nødvendigvis er ensbetydende med nepotisme, så længe de formelle kriterier er til åben diskussion og faktisk overholdes. Modstillingen mellem ”det rene, objektive meritokrati” og ”den snavsede, subjektive nepotisme” er muligvis en illusion. Langt de fleste ansættelser finder antageligt sted gennem kompromisser mellem forskellige hensyn, interesser og ønsker, og i praksis får også de interpersonelle eller affektive dynamikker stor betydning for, hvordan organisation kommer til at fungere. Kompromiset kan være den person, alle synes er sympatisk – eller som ingen har noget imod. Det kan være et godt udgangspunkt for at skabe god kemi fremover. Men det giver også et spillerum for taktikere eller ligefrem ”pleasere”, der hurtigt kan etablere positiv social kontakt til mange forskellige mennesker. Det kan fungere godt på den korte bane, f.eks. til en ansættelsessamtale, men på længere sigt er det næppe realistisk, at en topleder, der arbejder på så komplekse vilkår som en gymnasierektor, kan please alle.

Passioneret og driftssikker

For at danne os et mere præcist billede af, hvilke krav der stilles, hvis man vil avancere og blive rektor eller vicerektor på en gymnasial uddannelse i dag, har vi analyseret de i alt 17 opslag om rektor-/direktørstillinger og de i alt 17 opslag om vicerektor-/studierektorstillinger, der har været bragt i fagbladet *Gymnasieskolen* i perioden juni 2013 til juni 2015.¹¹

VISIONÆR REKTOR SØGES

Til Midtby Gymnasium og HF søges en engageret og initiativrig rektor, der i samarbejde med ledelsesteam, medarbejdere og bestyrelse kan sikre den fortsatte udvikling af et dynamisk og innovativt studiemiljø på en velfungerende skole placeret i smukke, nye bygninger. Vi ønsker en rektor, der kan sikre en effektiv og ansvarlig drift af skolen, som har erfaringer med undervisning og ledelse, interesse for økonomistyring og blik for skolens forankring i lokalsamfundet.¹²

Når man læser stillingsopslagene, viser de sig at være forbløffende ens. Selvom vilkårene for de enkelte skoler i dag bl.a. implicerer, at de for at tiltrække elever og eksterne samarbejdspartnere skal profilere sig i forhold til de omgivende institutioner, så har der tyde-

¹¹ For 7 rektoropslags og 6 vicerektoropslags vedkommende har vi kun haft adgang til de overordnede opslag i *Gymnasieskolen* og ikke til de fuldstændige opslag, der har været placeret på skolernes hjemmesider, men som nu er slettet, da stillingerne er besat.

¹² Konstrueret eksempel efter model fra originalerne.

ligvis etableret sig en dominerende diskurs i stillingsannoncerne, hvor opslagernes symbolske funktion tilsyneladende bliver afgørende (Hatch 2003).¹³

Samtlige rektorer skal lede udviklingsorienterede og velfungerende organisationer, og helt gennemgående stilles følgende 3-5 krav til de kommende topledere kompetencer. De skal være:

- *Passionerede*: De kommende ledere skal ”brænde for sagen”, være ildsjæle, der har en mission og *visioner* for fremtiden. De skal være udviklingsorienterede, dynamiske og innovative med et ønske om at være i front.
- *Effektive*: De kommende ledere skal sikre stabil drift, dvs. have erfaringer med og interesse for *økonomistyring*, organisation og strategi.
- *Kommunikerende*: De kommende ledere skal være gode til at *samarbejde* udadtil med bestyrelse og lokale interessenter og indadtil med ledelsesteam og medarbejdere. Der nævnes interessant nok ikke noget om eleverne. I forbindelse med den eksterne kommunikation nævnes kontakten til lokalsamfundet i varierende omfang.
- *Faglige*: De kommende ledere skal (helst) have erfaringer med og interesse for *undervisning* og uddannelse.
- *Entreprenante*: De kommende rektorer forventes i varierende omfang at interessere sig for bygninger og ombygninger.

Det er store krav, der peger i mange retninger, men som også demonstrerer det krydspres, skolerne oplever som offentlige eller semioffentlige organisationer, der på én gang er politisk styrede og markedsafhængige, og som derudover – som de øvrige velfærdsinstitutioner inden for uddannelse, sundhed og socialt arbejde – skal arbejde fagligt professionelt af hensyn til ”klienterne”, i dette tilfælde eleverne og deres læring (Hjort og Raae 2013).

Men hvem matcher så disse – måske lidt overmenneskelige – kompetencekrav? Hvordan ser lederpotentialer ud, og hvem ser ud til at have størst chancer i en ansættelsessituation? Hvem kan bedst repræsentere ambitionen og passionen, den økonomiske driftssikkerhed, den strategiske manøvredygtig – og den faglige kvalitet?

The Dark Horses

For at få et indtryk af, hvem der kan matche de kompetencekrav, der stilles i opslagene, og dermed et indtryk af, hvem der er de potentielle topledere i gymnasieskolerne, har vi

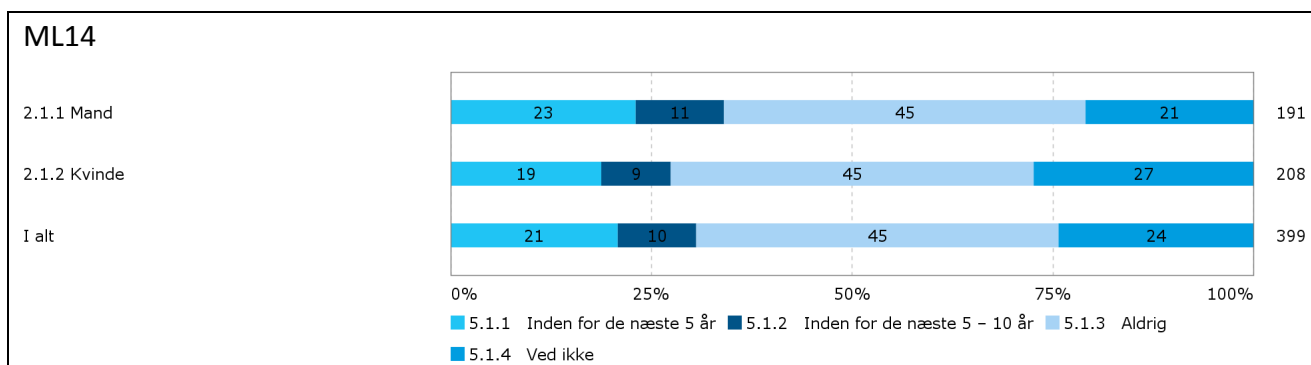
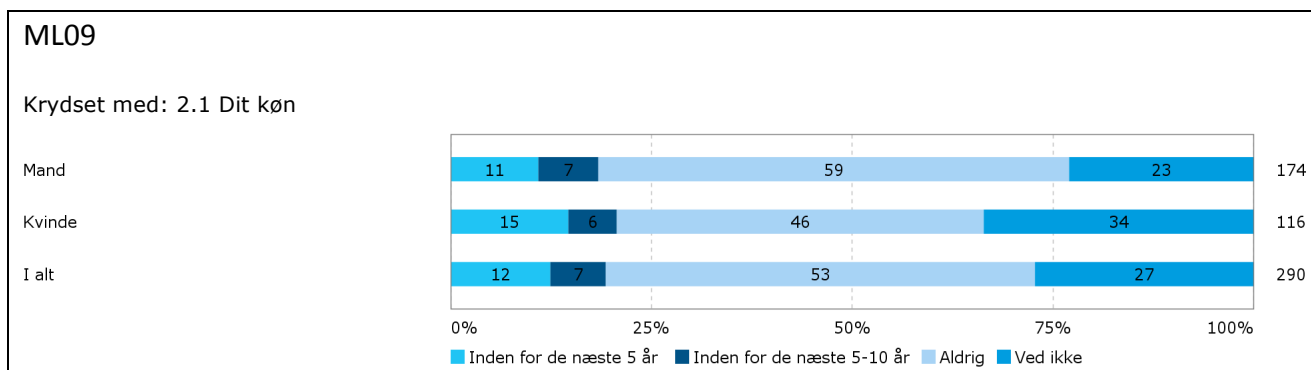
¹³ Enkelte af de store rekrutteringsfirmaer, der varetager dele af ansættelsesprocesserne for en række af skolerne, benytter sig af, hvad man nærmest kunne beskrive som ”copy and paste”. Ordlyden i opslagene er stort set identisk, uanset hvilken stilling det drejer sig om.

analyseret ML14 med fokus på de to yderpunkter i den institutionelle arbejdsdeling: gruppen med økonomiansvar og gruppen med ansvar for det pædagogiske.

Markant flere mænd end kvinder har *økonomiansvar*. Gruppen af kvinder med pædagogisk ansvar er mest *veluddannede* og gruppen af kvinder med økonomiansvar mindst.

Og vi kan måske se lidt ind i fremtiden gennem de overvejelser, som de har gjort sig i forhold til at komme videre.

Overvejer du at søge en rektorstilling eller stilling med tilsvarende ansvar?



Under 1/3 har sådanne planer, dog er det værd at bemærke, at der er betydeligt flere i 2014 end i 2009, hvilket bringer os videre til den store ledelsesudvidelse.

Et markant flertal blandt mændene med økonomiansvar (79 %) *ønsker sig en rektorpost*, når de bliver spurgt om, hvorvidt de vil søge én inden for de næste 5 år, 10 år eller aldrig, mens kvinderne er mere forbeholdne. Under en fjerdedel af de kvinder, der har økonomiansvar, siger ja til at søge, og under halvdelen af kvinderne med pædagogisk ansvar giver udtryk for en rektorambition. Eller omvendt: Over halvdelen af de mange kvinder med pædagogisk ansvar angiver, at de *ikke* er interesserede i en lederpost.¹⁴

¹⁴ At kvinder med økonomiansvar scorer så lavt på uddannelse og ambitioner, kan skyldes, at økonomiansvar her også kan betyde de mere administrative funktioner som budget og planlægning.

ML09	MÆND (antal 271)	KVINDER (antal 245)
Økonomiansvar I alt 103 respondenter	72 % af 74 respondenter Master 32 % Rektor < 5 år 79 %	28 % af 29 respondenter Master 9 % Rektor < 5 år 21 %
Pædagogisk ansvar I alt 413 respondenter	48 % af 197 respondenter Master 60 % Rektor < 5 år 60 %	52 % af 216 respondenter Master 47 % Rektor < 5 år 40 %

Figur 10 Primære ansvarsområder fordelt på køn

Hvis vi sammenholder dette med de gennemgående krav i opslagene, falder situationen åbenlyst ud til mændenes fordel. *At være en mand med rektorambitioner, master og økonomierfaring passer som fod i hose til stillingsopslagene.* Så her er måske gemt en ”Dark Horse” – eller måske ligefrem ”en sort hingst” – eller flere, der vil kunne overhale i kapløbet om topposterne.

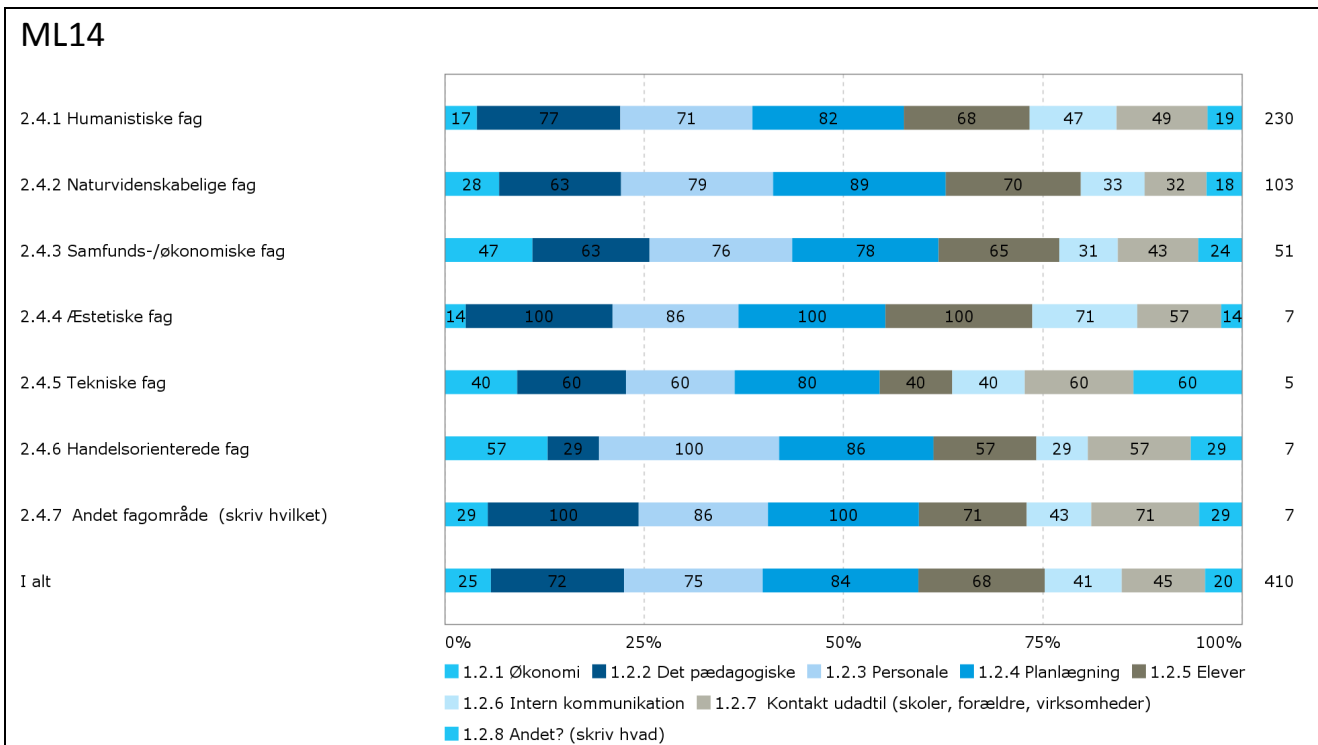
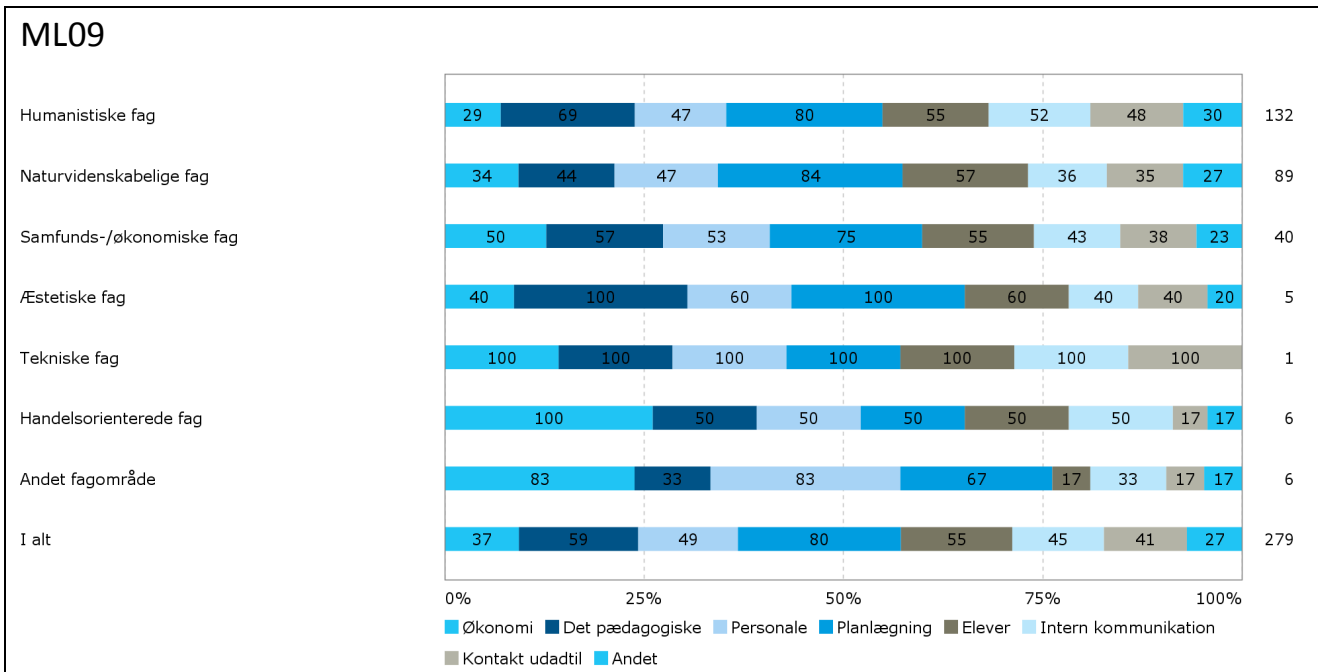
Den visionære leder skal demonstrere sin ambition, passion og udviklingsoptimisme, men vi har her at gøre med et ”blødt kriterium”, som kan fortolkes på flere måder i en ansættelsesforhandling, og hvor den nævnte ”sympati-faktor” eller taktiske kompetence kan spille ind. Masteruddannelse er forholdsvis entydigt – ja eller nej – og giver en vis garanti for kendskab til organisationsteori og strategi. Men under alle omstændigheder skader det næppe ens autoritet og avancementsmuligheder, hvis man f.eks. på baggrund af en masteruddannelse kan koble sig på den diskurs, der aktuelt er den hegemoniske, uddannelsespolitisk og didaktisk.

Masteruddannelse er der imidlertid mange, der har. *Erfaring med og interesse for økonomistyring kan derfor blive det afgørende selekterende kriterium.* Er den kommende rektor klædt på til at tale kvalificeret med sin bestyrelse om økonomi og investeringer? Alt i alt taler det ikke hverken for de ”dygtige damer” eller de ”kreative knægte”, men for den gruppe, vi tillod os at betegne som de ”selvsikre strateger”. Hvilken kønnethed de end måtte have.

I den sammenhæng kan den faglige baggrund komme til at spille en ny rolle.

*Min faglige baggrund har i høj grad bragt mig derind. Og man kan også sige, at når jeg skal være ærlig over for mig selv, at blandt de kandidater, der i øvrigt har været ansøgere til den type stillinger, som jeg søger, der har **min naturvidenskabelige og min organisatoriske baggrund** – sådan har jeg oplevet det – helt klart været en fordel for at komme ind i ledelsesjobbet. Og der er rigtig mange – og her maler vi med en bred pensel – med humanistisk tilgang, som også gerne vil arbejde med ledelse, men på et mere pædagogisk udviklingsmæssigt plan. Der tror jeg helt klart, jeg har haft et fortrin, fordi jeg har arbejdet med planlægning meget konkret på et lavereliggende niveau.*

Hvilke områder er du ansvarlig for? (kombineret med fag)



En specialiseret faglig baggrund inden for *natur-* eller *samfundsvidenskab* bliver en fordel, dvs. vi kan antageligt se frem til, at den store gruppe af rektorer med humaniora i bagagen i de kommende år erstattes af mat-nat'ere eller samf'er.

Men de kan jo også være kvinder.

*[Som leder bruger jeg] i særdeleshed **samfundsvidenskab**. Hele det fokus på overordnet politik og offentlig forvaltning. Kollusionssteori, forhandlingspil, policy analyser. [...] Jeg kan godt gå ind og læse på nogle dokumenter fra ministeriet. Det giver mig en mulighed for at dechiffrere en virkelighed, hvor jeg nogle gange tror, at folk vælger at lade være med at kigge i dokumenterne, gør som de plejer, eller prøver måske at omstille. Og så synes jeg faktisk, at **masterstudiet** har givet mig meget. Det har kvalificeret mig, og har givet mig viden om, hvad der foregår i feltet.*

Et oplagt rekrutteringspotentiale til mellemlider og evt. toplederposterne er desuden tidligere *tillidsfolk*, der gennem deres fagforeningsarbejde netop har vist interesse for og fået viden om organisation og økonomi. Her er der også flest mænd, og generelt formulerer kvinder sig også mere ambivalent omkring denne form for fagpolitisk arbejde, selv om nogle også har været meget glade for det.

*Det er ikke sådan til at sige, det er jo vokset langsomt op gennem det arbejde, især som formand for pædagogisk råd. Jeg tror, at det var det, der gav mig blod på tanden. Det er spændende at være med til at bestemme. Og det er **spændende at have indsigt i skolens liv, og alle dens processer**. Så jeg tror, jeg kan nikke genkendende til det med, at når man stopper som formand for pædagogisk råd, hvad skal man så kaste sig over?*

Men væsentligst, hvis vi skal basere os på SurveyXact-svarene, er ud fra toplederens egne vurderinger i sidste ende flid, hårdt arbejde og gode faglige resultater, der har bragt dem frem til deres ledelsesposition,

5. Baglæns på høje hæle

Hvis vi interesserer os for den kønsmæssige ligestilling i topledelse på de danske gymnasier, er der forhold, der taler både for og imod, at den kommer automatisk. *For* taler de stadig flere kvindelige mellemledere. *Imod* taler kvindernes dominerende engagement i det fagligt-didaktiske-pædagogiske. *For* taler en generel kulturel udvikling, der gør det stadig mere "naturligt", at kvinder og mænd forvalter forholdet mellem familie og karriere på samme vis, herunder stiller samme forventninger til hinandens kompetencer. *Mod* taler nye kønnede arbejdsdelinger i organisationerne, hvor toplederne skal ordne det økonomiske og strategiske, mens mellemlederne tager hånd om de "bløde" processer mellem mennesker.

Så *hvis* eller *når* kvinderne avancerer til topledelse, kan det godt blive en dans "baglæns på høje hæle".¹⁵

Baglæns, fordi det ikke bliver muligt at "flyde med strømmen". Det bliver *mod* strømmen. Modstanden kan komme "udefra", fra gruppen af "Dark Horses", og den er som sagt overvejende af hankøn. Som vi "forudsagde" allerede i artiklerne "Backwards on High Heels" og "Frihed til at vælge, men ikke frit valg" (Abrahamsen & Hjort 2016a, 2016b), er de første repræsentanter for denne gruppe i dag blevet ansat. Men modstanden kan også komme "indefra". At påtage sig et lederjob kan *også* betyde at give afkald på nogle af sine egne præferencer, f.eks. det didaktiske engagement og det tætte kollegiale fællesskab.

På høje hæle, fordi de kommende rektorer – ifølge stillingsannoncerne – skal inkarnere passionen og engagementet, demonstrere det unge, nytænkende og dynamiske – og give et attraktivt billede af skolen ved møder og i medier. Så her vil det næppe skade at være ung og smuk – og lidt højere end gennemsnittet, så man er i øjenhøjde (Hakim 2011). Men det harmonerer ikke nødvendigvis med en ambition om et ledelses- og læringsrum, hvor forskellige former for viden og erfaring tæller – uanset køn.

Som vi også i vores tidligere artikler har argumenteret for, er det fra et *demokratisk* perspektiv problematisk, hvis A-lederne i stigende grad udskilles fra organisationens daglige arbejde for at varetage traditionelle mandlige opgaver som penge og planer, mens "mødrene" derhjemme som B- og C-ledere får ansvaret for at få tingene til at hænge sammen uden nødvendigvis at have indflydelse på de beslutninger, de er afhængige af. Ligesom det set fra en styrings- eller forretningsmæssig vinkel heller ikke er hensigtsmæssigt, hvis den fornemste kvalitet hos en topleder i sin yderste konsekvens bliver ikke at vide noget om det, vedkommende skal lede.

Set fra et *ligestillingsperspektiv* er det imidlertid også problematisk, hvis kvinders muligheder for advancement kommer til at afhænge af, hvorvidt de er i stand til at udkonkurrere mændene i den "åbne kamp om posterne", som Billing taler om, ved at overgå dem med hensyn til at demonstrere – ikke kun veludviklede strategiske evner og taktisk sans – men også en veludviklet selvtillid eller måske ligefrem selvtillidstrækkelighed. Anne

¹⁵ Danseren Ginger Rogers om sit samarbejde med Fred Astaire.

Witz (1992) kalder det *proxy-maskulinitet* – at kvinder for at klare sig kan praktisere en overdreven potensering af den teknisk-instrumentelle rationalitet, der klassisk er blevet defineret som mandlig.¹⁶ Vi kan også tale om ”Annie-get-your-gun”-syndromet: ”Alt hvad du kan gøre, kan jeg gøre bedre.”¹⁷ Hvis det bliver tilfældet, er vi lige vidt. Så har vi bare foretaget et ”kønsskifte”, hvor vi har fået skiftet organisationer styret af mænd med ”kvindelige værdier” ud med organisationer styret af kvinder med ”mandlige værdier”. Men vi har ikke opløst traditionelle kønsstereotypiseringer og hierarkier. Og så er vi lige vidt eller ligefrem gået et skridt frem og to tilbage.

Det mest centrale er dog, at de gymnasiale uddannelser som ungdomsuddannelser er med til at tegne horisonten for *nye generationers* muligheder. Hvis vi fortsat vil have vores unge til at placere sig i verdenseliten med hensyn til demokratisk dannelse (Bruun 2011), er også kønsforholdene en overvejelse værd. Det er et transnationalt, nationalt og regionalpolitisk spørgsmål, men det er også et fagpolitisk spørgsmål og et spørgsmål for de enkelte uddannelsesinstitutioner.

Det kunne blive en diskussion om *kvotering*. Men det kunne også være en opfordring til de nuværende ledere om at bakke op om deres medarbejders kompetenceudvikling på alle niveauer – også selvom de risikerer at miste talenterne til konkurrenterne. Og det kunne være at understrege over for de potentielle ledere, at god ledelse er en kunst. Ikke alle har talentet. Det skal læres, og det kræver hårdt arbejde.

¹⁶ Fænomenet proxy-maskulinisering er også blevet beskrevet blandt danske pædagoger i forbindelse med de aktuelle professionaliseringsbestræbelser i denne faggruppe, der overvejende består af kvinder (Bøje 2015).

¹⁷ Irving Berlins musical ”Annie Get your Gun”, 1946.

Referencer

- Abrahamsen, M. (2009). *Ledelse til en forandring. En undersøgelse af ledelse og ledelsesmuligheder på to gymnasier*. Ph.d.-afhandling. Odense: Syddansk Universitet.
- Abrahamsen, M. (2013). *Balancer på toppen – om karriereveje, køn og ledelse i de gymnasiale uddannelser*. *Gymnasiepædagogik*, nr. 91. Odense: IKV, SDU.
- Abrahamsen, M. & Hjort, K. (2012). Domainbuilding or Risktaking. *Journal of Public Administration and Governance*, vol. 2, nr. 3.
- Abrahamsen, M. & Hjort, K. (2016a). Backwards in High Heels – Gender and career in Danish upper secondary school management. *Journal of Public Administration and Government*, vol. 6, nr. 1. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/issue/view/469>
- Abrahamsen, M. & Hjort, K. (2016b). Frihed til at vælge, men ikke frit valg – om mellemlidelse og liberal styring. I J.B. Bøje & D. Rüsselbæk Hansen: *Mellem ledere*. Århus: Klim.
- Aili, C. (2007). Time-formatives and intermittent work. I Aili et al.: *In Tension between Organization and Profession. Professionals in Nordic Public Service*. Lund: Nordic Academic Press.
- Alvesson, M. & Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Bem, S. (1981): The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 45, nr. 2: 155-62.
- Billing, Y. (2005). *Ledere under forandring – om kvinder og identitet i cheffjobs*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bruun, J. (2011). *The International Civic and Citizen Education Study*. København: Danmarks Pædagogiske Universitet/AU.
- Bøje, J.D. (2016). The Professionalization Project among Danish Kindergarten Teachers. *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 3, nr. 1: 66-85.
- Coleman, M. (2002). *Women as headteachers – striking the balance*. London: Trentham Books Limited.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- GL (2015). *Gymnasielærernes stress*. Hentet fra <http://www.gl.org/loenogans/arbejdsmiljoe/Documents/Undersogelse%20-%20Stress%20blandt%20gymnasielærere.pdf#search=k%C3%B8n>.
- Gold, A. (1996). Women in Educational Management. *European Journal of Educational Management*, vol. 31, nr. 4: 419-433.
- Gray, H. (1993). Gender Issues in Management Training. I J. Ozga (red.): *Women in Educational Management*. Buckingham: Open University Press.
- Hakim, C. (2011). *Honey Money. The Power of Erotic Capital*. London: Allan Lane.
- Hansen, E. (1995). *En generation blev voksen. Den første velfærdsgeneration*. Kbh: Socialforskningsinstituttet.
- Hatch, M. (2003). *Organisationer*. Kbh.: Samfundslitteratur.
- Hjort, K. & Raae, P.H. (2014). *Velfærdsledelse i gymnasiet – hvorfor og hvordan?* Kbh.: Rektorforeningen.
- Hjort, K. (2012). *Det Affektive Arbejde*. København: Samfundslitteratur.
- Hjort, K. (2013). Det affektive arbejde og adgang til omsorg. *Dansk Sociologi* 3/24.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2015). *National Culture Dimensions – Geert Hofstede*. Hentet 11.7.2015 fra geert-hofstede.com/national-culture.html.
- Kamp, D. (2016). Struggles of Professionalism and Emotional Labour in Standardized Mental Health Care. *Nordic Journal of Working Life Studies*.
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Pedersen, O. (2011). *Konkurrencestaten*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Rasmussen, J. (2014). *Unge Ambitiøse Kvinder*. Hentet 12.8.2014 fra <http://gymnasieskolen.dk/unge-ambiti%C3%B8se-kvinder-rammes-oftest-af-stress>.
- Robinson, V. (2014). *Elevercentreret Skoleledelse*. Dafolo.
- Raae, P.H. (2005). *Træghedens rationalitet*. Odense: Dansk Institut for Gymnasiepædagogik.
- Raae, P.H. (2011). *Implementeringsledelse – Ledelse af den dobbelte gymnasireform*. Odense: Institut for Filosofi, Pædagogik og Religionsstudier, Syddansk Universitet.
- Raae, P.H. (2013). OK13 mellem NPM og NPG? *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, 4.
- Raae, P.H. (2015). Strategi, Udvikling og ”Ny mellemlidelse”. *Voksenuddannelse*, nr. 113: 5-9.
- Storvik, Aa.E. (2009). *Kvinnens karrieremuligheder i forskningsinstituttsektoren*. Oslo: Institut for Samfunnsforskning.
- Undervisningsministeriet. (2015). *Kønsfordeling blandt kandidatstuderende og ph-d-er*. Hentet 26.8.2015 fra <http://ufm.dk/aktuelt/pressemeddelelser/arkiv/2009/ugens-tal-kvinder-falder-fra-under-ph-d-studiet/konsfordeling-blandt-kandidatstuderende-og-ph-d-er>.
- Visholm, S. (2006). Demokratiets Psykologi. *Psyke og Logos* 27:1.
- Witz, A. (1992). *Professionals and Patriarchy*. New York: Routledge.

INSTITUT FOR KULTURVIDENSKABER

I de nordiske lande betragter vi os sædvanligvis som langt fremme, når det handler om ligestilling mellem kønnene.

Men holder det?

Denne SurveyXact-undersøgelse af ledelserne i de gymnasiale uddannelser i Danmark viser, at det stadig er under en tredjedel af toplederne, der er kvinder. Ulighederne ser ikke ud til at ændre sig i de kommende år, selvom efterspørgslen efter ledelse er stigende, hvilket skulle give plads for nye karrieremuligheder for alle. Men i undersøgelsen ser vi en tendens både til kønnede karriere-strategier og til en ny form for kønnet arbejdsdeling: Toplederne bliver overvejende mænd, som sidder på områderne strategi og økonomi, mens kvinderne overvejende går ind som mellemledere og tager sig af det nødvendige interne servicearbejde, der relaterer sig til medarbejdere, elever og det pædagogisk-faglige.