

# Balancer på toppen – om karriereveje, køn og ledelse i de gymnasiale uddannelser

Marianne Abrahamsen

*Institut for Kulturvidenskaber,  
Syddansk Universitet*

Gymnasiepædagogik  
Nr. 91. 2013

GYMNASIEPÆDAGOGIK

Nr. 91

Marts, 2013

Serieredaktør: Erik Damberg (Kulturvidenskaber)

Tel: (+45) 65 50 31 30

Fax: (+45) 65 20 28 30

E-mail: [erik.damberg@sdu.dk](mailto:erik.damberg@sdu.dk)

Udgivet af

Institut for Kulturvidenskaber

Syddansk Universitet

Campusvej 55

5230 Odense M

© Marianne Abrahamsen

Tryk: Print & Sign, Syddansk Universitet

Sats og layout: DTP-Funktionen, Syddansk Universitet

Omslagslayout: Eric Mourier

Oplag: 400

ISSN: 1399-6096

ISBN: 978-87-7938-098-1

# Indhold

<b>Kapitel 1</b>	
<b>Indledning</b> .....	5
Ændringer i ledelsesvilkår.....	5
Kønsfordelingen på toppen.....	7
Om undersøgelsen.....	8
Bogens opbygning.....	10
Noter.....	11
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Rammen</b> .....	13
Det metodiske perspektiv.....	13
Ubalancerne i tal.....	14
Teorier om årsager til ubalancerne.....	16
Tidligere undersøgelser.....	17
Noter.....	20
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Vejen til toppen</b> .....	21
Karrieremodeller.....	21
Forberedelses- og etableringsstadierne.....	22
Forfremmelses- og udviklingsstadierne.....	25
Sidste stadie: opnåelse af lederstillingen – <i>gatekeepers</i> ....	28
Udnævnelsen til øverste leder.....	30
Indflydelsesfaktorer på valg i karrieren.....	31
Hvordan opmuntrer lederne deres lærere til ledelse?....	40
Ledere og feminisme.....	42

---

Ligheder i mænds og kvinders karriereveje.....	43
Forskelle i mænds og kvinders karriereveje .....	44
Hvad kan vi lære? .....	46
Noter .....	48
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Karriere og familie</b> .....	49
Work Life Balance.....	50
Modeller for work-life balance og parrelationer .....	52
Karrierestrategier og parforhold.....	53
Udfordringerne i hjemmet.....	56
Opsamling: Vi vælger selv stort arbejdspensum.....	62
Hvad kan vi lære? .....	63
Noter .....	64
<b>Kapitel 5</b>	
<b>At være på toppen</b> .....	65
Kønsstereotyper i forhold til egen lederudvikling.....	66
At få en kvinde som leder.....	67
Ledelsesværdier eller myten om den maskuline leder..	73
Tilgængelighed for lærerne.....	80
Opsamling: Maskuline kvinder og feminine mænd ....	82
Hvad kan vi lære .....	84
Noter .....	85
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Afslutning</b> .....	87
Hvordan kommer jeg på toppen?.....	88
Karrieremønstre .....	89
Balance mellem arbejde og familie .....	90
Balance i selve arbejdet .....	91
Hvordan er det at være kvindelig leder?.....	92
Hvad kan de nuværende ledere lære i forhold til at ændre kønsfordelingen? .....	93
En mere ligelig fordeling? .....	94
Noter .....	95
<b>Referencer</b> .....	97

# Kapitel 1

## Indledning

Denne bogs fokus er ledelse i de gymnasiale uddannelser set i et kønsperspektiv, ikke at forveksle med et kvindesperspektiv. Den handler om, hvordan *køn* relaterer sig til det at være leder og er baseret på de ledende mænds og kvinders syn på ledelse. Den henvender sig til personer, som allerede er ledere, eller som tænker på en karriere inden for ledelse i gymnasiet, som mellemleder eller som øverste leder.

Drivkraften i den undersøgelse, der ligger bag bogen, er den kendsgerning, at på trods af at over halvdelen af lærerne i de gymnasiale uddannelser er kvinder, er der en ubalance på topniveauet, idet det er en relativ lille del, der bliver rektorer, direktører eller forstandere. En anden drivkraft er de aktuelle ændringer i ledelsesvilkårene, som sætter et helt nyt fokus på ledelse og på ledelsesrekruttering. Disse forhold vil bogen søge at belyse.

### **Ændringer i ledelsesvilkår**

Spørgsmål som »Hvordan bliver jeg leder?« og »Hvordan er det at være leder?« stilles ofte af de studerende på masteruddannelsen i gymnasieledelse på Syddansk Universitet – og i samme åndedrag spørger de nuværende øverste ledere, og vel også kollegerne på lærerværelserne:

»Hvordan udvikler og rekrutterer man bedst de unge lærere – af begge køn – til lederposterne på gymnasierne?« Disse bemærkninger afspejler den stigende interesse for ledelse i de gymnasiale uddannelser, nærmere betegnet stx, hhx, htx og hf/vuc. Det, at spørgsmålene stilles, afspejler også, at der er sket en ændring inden for ledelsesvilkår og ledelse i uddannelserne, samt at der eksisterer en ubalance i kønsfordelingen på toppen.

Funktionen som øverste leder i gymnasiet har sin oprindelse i en mere statisk samfundsorden end i dag. Den var først og fremmest af teknisk-administrativ art med hovedvægt på at forvalte loven og på at administrere regler forhold til den enkelte skole. At være øverste leder i dag i de gymnasiale uddannelser betyder stadigvæk, at man er den person, som har ansvaret for at forvalte loven, for den pågældende skoles drift og virksomhed på alle områder, fagligt, pædagogisk administrativt og økonomisk. Det er typisk som 'overhoved' for 500-600 elevers og 60-70 læreres undervisning. Men den tidligere detaljerede regelstyring er ændret til en mere overordnet rammestyring og en tættere resultatstyring.

Disse ændringer i ledelsesvilkårene har udviklet sig op igennem 1990'erne, og slår kraftigt igennem ved de to gymnasie-reformer: indholdsreformen fra 2005 og styringsreformen med selveje fra 2007. Her gives frihed til og stilles krav om ledelse både i forhold til det faglige og det pædagogiske indhold og til styring af økonomien<sup>1</sup>, som knyttes sammen med større forpligtelser i forhold til, at skolerne kan fremvise resultater<sup>2</sup> – med andre ord at få styr på organisationen.

Dette skaber behov for en øget koordinering af fag og økonomi – om 'mere ledelse' i form af flere og mere forskelligartede ledelsesfunktioner, flere ledelseslag og dermed flere ledelsesjob at besætte.

Imidlertid er der nogle forskelle i ledesholdninger i de fire gymnasiale uddannelser. I hhx og htx har ledelse med flere ledelseslag altid været opfattet som noget selvfølgeligt. Det almene gymnasium, stx og vuc, har traditionelt haft en mere flad organisationsstruktur og dermed et forholdsvist smalt ledelseslag. Her er den moderne ledelse med nye ledelsesopgaver og flere

ledelseslag en særlig udfordring. Diskussionen om ledelse, om hvem og hvordan er derfor forholdsvis ny. Der er nu behov for at diskutere ledelse og ledelsesvilkår, helt konkret hvad ledelse i gymnasiet er. Det drejer sig hvilke funktioner, der er nødvendige for de opgaver, der skal løses, hvordan organisationens struktur kan designes, hvilke kvalifikationer og hvilke veje der er til ledelse, dvs. at tænke karrieremuligheder<sup>3</sup>.

### Kønsfordelingen på toppen

I forhold til tidligere undersøgelser af ledelse i gymnasiet anlægger bogen som sagt – og som noget nyt – et kønsperspektiv. Dette hænger sammen med den ubalance, der er i kønsfordelingen på toppen, hvor mænd numerisk sidder på hovedparten af ledelsesposterne. Ser man på kønsfordelingen blandt lærerne i hhx, htx, stx og hf, er kvindernes andel lidt over 50% af lærerne, mens andelen af kvinder på undersøgelsestidspunktet blandt de øverste ledere var 17,6 %, jf. figur 1. Denne andel svarer nogenlunde til gennemsnittet i den offentlige sektor, 18-20%. Efter reformen har denne fordeling forandret sig lidt til kvindernes fordel hos de øverste ledere i de gymnasiale uddannelser. I mellemliderpositionerne er der derimod sket et hop op til en kvindeandel på 42,5%.

	Mænd	Kvinder	Ialt
Antal lærere	5.253	5.652	10.915
Mellemledere (fx studieledere, uddannelsesledere, mv)	271 57,5 %	201 42,5 %	472
Vicerektorer og souschefer	161 75,5 %	51 24,5 %	209
Øverste ledere (rektorer, direktører, forstandere)	176 82,4 %	36 17,6	212

**Figur 1** Oversigt over fordelingen af mænd og kvinder på ledelsesposterne i de gymnasiale uddannelser (Optalt fra skolernes hjemmesider, 2009) Tallene er i 2012 ændret sig med ca. 2% i kvindernes favør på øverste ledelsesniveau.

Selvom antallet af kvinder i øverste ledelse har været stigende siden 1990'erne, er det svært at aflæse, at der skulle være sket radikale ændringer i de 35 år, der er gået siden af lovgivningen om lige muligheder, udmøntet i Ligebehandlingsloven fra 1978, trådte i kraft.

Det giver anledning til at stille det spørgsmål, om der er problemer med køn, om køn *er* et problem. I sin yderste konsekvens kan man spørge om selve det, at der findes mænd og kvinder er et problem – eller om det skal anskues som problemfyldt – som alt andet i verden, og at det derfor er noget, som skal håndteres. Svaret herpå er bekræftende, og det er det, som bogen vil belyse og give nogle bud på.

Mit udgangspunkt er ikke, at der nødvendigvis skal være en paritetisk fordeling mellem mænd og kvinder i de øverste ledelsesstillinger. Det er derimod et ønske om at belyse hvilke årsager, der er til det fænomen, at der er så mange mænd på posterne. Bogen vil gerne bidrage til en belysning af, hvilke forskelle og uligheder der findes, hvor der er der problemer – ikke hvor kønnet er en løsning.

De overordnede problemstillingerne i den sammenhæng ses ud fra

- hvilke *barrierer, der kan være for en mere ligelig kønsfordeling?*
- *er der forskelle i mænds og kvinders måde at lede på?*
- *er der forskelle på at være mand eller kvinde som leder?*
- samt at afklare hvor – og om – der er problemer i det.

Ambitionen er herigennem at give gode råd og anbefalinger både til aspiranterne og til de øverste ledere med henblik at udnytte såvel egne ledelsespotentialer som skolernes ledelsespotentialer bedst muligt.

## **Om undersøgelsen**

Bogen er baseret på en undersøgelse, som forfatteren foretog i 2009. Inden for de gymnasiale uddannelser er der ikke tidligere



gennemført undersøgelser med dette perspektiv som *både* indtager mænd og kvinder.

Udgangspunktet for undersøgelsen er, at ledelse, såvel som køn, er noget, som skabes i et samspil mellem individet og dets kontekst, og de ovennævnte problemstillinger er udmøntet i en række spørgsmål i spørgeskemaet, som relaterer sig til dette.

Designet af undersøgelsen er hentet fra tidligere lektor i Educational Leadership and Management, Marianne Coleman, fra University of London, som har gennemført flere undersøgelser af kvindelige ledere og af ledere af begge køn ud fra et karrieresperspektiv. Det giver nogle muligheder for at foretage sammenligninger med andre lande.

Undersøgelsen går således ud fra følgende overordnede spørgsmål, stillet ud fra et kønnet perspektiv:

- hvordan er karrierevejene til ledelse?
- hvilken støtte/hindringer er der undervejs og på toppen?
- hvordan håndteres balancen mellem karriere og familie?
- er der forskelle på ledelsesværdier og ledelsesstile?

Men – som nævnt – i og med at der ansættes flere ledere, rejser det også spørgsmålet blandt de øverste ledere om, hvordan *de*, som ledere, bedst opmuntrer og støtter ledelsestalenter blandt lærerne, ikke mindst ud fra det forhold i gymnasiet, at mellemledere traditionelt rekrutteres fra lærerstaben.

Derfor er spørgsmål til de øverste lederes egen adfærd væsentlige i forhold til at

- spotte og støtte talenter i organisationen såsom råd, støtte, mentorordninger
- opmærksomhed over for familieforpligtelser
- afdække evt. kønsdiskriminerende adfærd.

Svarene fik jeg gennem en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, der indeholdt spørgsmål om køn, alder, uddannelse, erfaringsprofil, motivationsmønstre, familieforhold og arbejdsdeling i

hjemmet, de siddende ledes oplevelse af 'køn', egen vurdering af ledelsesstil og ledelsesværdier, igen i forhold til køn, og hvordan de udviklede ledere på deres skole. Hvert spørgsmål gav mulighed for personlige, kvalitative, kommentarer, dvs., at der var mulighed for i et vist omfang, at give udtryk for meninger og holdninger. Skemaerne blev udsendt til de øverste ledere i de gymnasiale uddannelser, stx, hhx, htx og hf/vuc: rektorer, direktører og forstandere, i alt 212 ledere på dette niveau, hvoraf størstedelen, de 150 af dem, er stx-rektorer. Jeg fik svar fra i alt 124 personer: 94 rektorer, 9 forstandere og 13 direktører. Heraf var de 99 mænd og de 25 kvinder. Regionalt var der god spredning blandt respondenterne, mens spredningen inden for de fire uddannelser var mere ulige. Det betyder, at undersøgelsen især afspejler forholdene i de almene gymnasier. Resultaterne fra en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, hvor besvarelsesprocenten er 58%, kan ikke give et fulgyldigt billede af ledelseslivet; men datamaterialet fra denne undersøgelse gør det muligt at skabe billede af tendenser i de vilkår og de holdninger og meninger, som en ledere i de gymnasiale uddannelser giver udtryk for i starten af det 21. århundrede, samt hvilken betydning kønnet har i forhold til mænds og kvinders 'liv og ledelse'.

Undersøgelsen trækker således på begge køns erfaringsæt, og de hovedspor, som specielt fokuseres på, er *karrierestier*, kombinationen af *karriere og familie*, *stereotypier* om såvel mandlig og kvindelig ledelse og deres holdninger til *ledelsesstil*, forskelle og ligheder. Det giver et indblik i, hvordan det opleves at være såvel mandlig som kvindelig leder, og hvad der i givet fald er specielt ved det.

## **Bogens opbygning**

*Kapitel 2* lægger bogens ramme for den aktuelle balance mellem mænd og kvinder og de gymnasiale uddannelser, både teoretisk og i praksis. *Kapitel 3* handler om opbygningen af en karriere, både for mænd og kvinder. *Kapitel 4* tager fat på hvordan familie og

karriere kombineres. *Kapitel 5* ser på opfattelsen af ledelsesstile og ledelsesværdier og hvordan det er at være henholdsvis mandlig og kvindelig leder 'på toppen, og *kapitel 6*, afslutningen, samler op og forsøger at vise veje til at håndtere problemstillingerne.

Eftersom undersøgelsens udgangspunkt er en underrepræsentation af kvinder i ledelse i de gymnasiale uddannelser, slutter bogen med en række overvejelser, som kvinder, der har lyst til ledelse, kan gøre sig – og ikke mindst – de implikationer, som dette kan have for de siddende rektorer, forstandere og direktører. Forfatterens håb er, at det kan sætte gang i diskussioner om gymnasieledeelse, om de støttende og hæmmende faktorer der kan ligge i konteksten, og om de dominerende organisatoriske værdier i forhold til ledelse – som kan være en støtte *både* til mænd og kvinder i deres karrierevalg.

Håbet er, at både de mandlige og kvindelige ledere, men også familie, kolleger og bestyrelser vil læse og 'lære' noget af undersøgelsens fund og gode idéer.

## Noter

1. Gymnasiebekendtgørelsen 2005, Lov om styring af gymnasieskolerne, 2007.
2. Bekendtgørelse om kvalitet i undervisningen.
3. Jf. projekter som »Velfærdsledelse« (Rektorforeningen, 2011), Attraktive arbejdspladser (GL, 2008), Rektor i spidsen for forandring (EVA, 2012).



# Kapitel 2

## Rammen

Nærværende undersøgelse er, som anført, gået ud over det kvindespecifikke og har undersøgt, hvordan både mænd og kvinder i ledelse forholder sig til ledelse i de gymnasiale uddannelser. I dette kapitel redegøres for det metodiske *perspektiv*, derefter vil jeg fremlægge en række opgørelser, som viser *ubalancer*, derefter går jeg ind på *teorier* om årsagerne til denne ubalance, og endelig vil jeg redegøre for *tidligere undersøgelser* af emnet, som ligger til grund for selve undersøgelsen.

### Det metodiske perspektiv

Køn er som nævnt valgt som perspektiv, og det metodiske perspektiv vedrørende køn defineres her som social konstruktionisme<sup>1</sup>. Jeg går ikke ind i diskussionen om natur og kultur, som den er blevet fornyet af neuropsykologi<sup>2</sup>. Kønsliggørelsen og kønnede forestillinger betragtes som konstrueret og rekonstrueret af forskellige personer i forskellige situationer i forskellige historiske, samfundsmæssige og kulturelle sammenhænge<sup>3</sup>. Men jeg tager derudover, paradoksalt nok, også udgangspunkt i undersøgelserne af Geert Hofstede<sup>4</sup>, som læner sig op ad den klassiske europæiske dikotomi mellem rationalitet og emotionalitet. Maskulinitet er defineret som det, der fokuserer på objektivitet, disciplin, effektivitet, konkurrenceevne osv. i modsætning til det

feminine, der lægger fokus på de subjektive og de relationelle funktioner, pleje, konsensus, osv. Med samme udgangspunkt er spørgeskemaet om ledelsesstil er lavet på grundlag af H.L. Gray's<sup>5</sup> skelnen mellem et mandligt og et kvindeligt paradigme i ledelsestænkning. Men forskellen er, at Gray netop ikke lægger sig op ad den stereotype, men udbredte antagelse, at mænd er bedst udstyret til ledelse, fordi de besidder de rette værdier som rationalitet og effektivitet for at gennemføre er, hvad der formodes at være bedste praksis, men har en mindre rigid holdning.

Inden for moderne kulturanalyser – især etno-metodologi og samtale-analyser – er Hofstedes undersøgelser blevet stærkt kritiseret for deres statiske og generaliserende definition af kultur og for deres begrænsning i brug af statistiske metoder<sup>6</sup>. Alligevel har jeg fundet denne forskning af Hofstede og Gray meget inspirerende i forhold til at sætte spørgsmålstejn ved de universalistiske versioner af kultur og køn. Hofstedes undersøgelser har haft det formål at understrege, at ledelseskultur i Danmark og de øvrige nordiske lande ikke automatisk overholder en »international« standard beskrivelse af kultur, og Gray's kategorier har hjulpet med at belyse, at værdier kan »kønnes« på mange forskellige måder.

## Ubalancerne i tal

Der findes ikke systematisk statistisk materiale om fordelingen af mænd og kvinder i ledelse i uddannelsesverdenen på internationalt plan. Såvel internationalt som nationalt er det statiske materiale ikke helt opdateret, og må indhentes via sekundære kilder, fx lederforeninger og lærerforeninger.

I de fleste lande gør det sig gældende, at kvinder er overrepræsenteret som lærere, men underrepræsenteret som ledere<sup>7</sup>. Det er bemærkelsesværdigt, at i det globale billede er antallet af kvinder på ledelseposter desuden omvendt proportionalt med uddannelsestrinnet, således at forstå at der er flere kvinder som ledere i grundskoler og færrest på universiteterne<sup>8</sup>.

For at belyse udviklingen er der fremskaffet tal om udviklingen inden for de almene gymnasier, hvor der endda undervejs har været et fald. Tallene kan anses for at være repræsentative for feltet, idet udviklingen har været nogenlunde parallel inden for uddannelserne på samme niveau.

	Mænd	Kvinder	Totalt
1993	120 83,9%	23 16,1 %	143
1998	122 85,4 %	21 14,6 %	143
2009	114 78,1%	32 21,9%	146

**Figur 2.1** *Overview over udviklingen af kønsfordelingen blandt rektorer i stx. (Kilde: Gymnasierektorforeningen)*

Det skal nævnes, at *figur 2.1* skjuler lokale forskelle, såsom at andelen af kvinder i ledelserne i 2009 er højere i Hovedstadsområdet, 29,7 % end i resten af landet, hvilket måske kan forklares med, at de ansættende myndigheder er mere 'moderne' i dette område.

I de øverste videregående uddannelser, universiteterne, er kvinderne velrepræsenteret på lærerniveau, men ingen på øverste lederniveau. På linje med opgørelser fra andre lande, er kvinder i undertal i ledelsen på de øvrige videregående uddannelser i Danmark.

Når det kommer til de gymnasiale uddannelser i international sammenhæng, er andelen af fx kvindelige *headteachers* i UK i 2009 28%, og set i forhold til de øvrige EU-lande halter Danmark med sine knapt 22% bagefter med 8%<sup>9</sup>.

Denne bogs kontekst tegner således et mønster inden for uddannelsesområdet, hvor antallet af kvinder på topposter kun stiger langsomt og hvor forventningen ser ud til at være, at lederen er en mand.

Det skal siges, at denne ubalance ikke er enestående for gymnasiet, idet den gælder for hele den offentlige sektor, hvor kvinde-

andelen for topledelse i de seneste år har været mellem 18 og 20%. Til sammenligning udgjorde antallet af kvinder i 4,4% af toplederne i det private erhvervsliv i samme år, 2009, som undersøgelsen er foretaget<sup>10</sup>. Der er sket en svag stigning i det efterfølgende år.

## Teorier om årsager til ubalancerne

Kønsspørgsmål har – indtil fornylig – været betragtet som værende lig med kvindeproblemer, selvom man i dag kan finde litteratur om problemstillinger i forhold til fx den maskuline ledelsesstil<sup>11</sup>. Imidlertid er det i den feministiske forskning, at kønsperspektivet har den længste historie, og her fra sammenfatter Yvonne Due Billing, lektor i sociologi ved Københavns Universitet<sup>12</sup>, tre kategorier af hovedforklaringer på den kønsmæssige ubalance:

Den første forklaring er *mangelforklaringen*, at kvinder ikke har *what it takes to be a manager*. De mangler væsentlige karakteristika for at kunne klare et lederjob, det være sig ambitioner, leder-evner eller andet. Kvinderne er forkert socialiserede og mangler at lære *the game*, som drenge lærer som små. Teoretisk tillægges den mandlige kultur, som er opnået gennem socialiseringen, et konkurrenceideal, hvor mænd skal hævde sig i forhold til hinanden, hvorimod kvindekulturen er kendetegnet ved at være en fællesskabskultur. Kvinder mangler med andre ord den kulturelle og den sociale kapital, selvom de har den symbolske kapital i form af formel uddannelse. Dette modsvares dog af Wilson<sup>13</sup>, som fremhæver, at der er en betydelig overlapning mellem mandlig og kvindelig adfærd og ledelsesstil.

En anden forklaring er *strukturel*, dvs., at der kan være samfundsmæssige, organisatoriske barrierer, fx forskellige – måske uhensigtsmæssige – valg af karriereveje i forhold til lederjob; det kan være manglende støtte i organisationen, og det kan være familiemæssige barrierer fx på grund af dårlige børnepasningsfaciliteter, som mindsker kvinders interesse for lederstillinger.



Den tredje forklaring er *valgteorien*, at kvinder med både evner og ambitioner fravælger at blive ledere, fordi jobbet i toppen ikke er tilstrækkeligt attraktivt. De anser sig selv som velkvalificerede, men de er opmærksomme på de krav, som det stiller, og hvilke strukturelle problemer, som venter dem. Men de *fravælger* at blive ledere, ofte fordi de ikke bryder sig om kulturen i toppen. De er ikke motiverede for det krævende job, ud fra de krav det stiller tidsmæssigt, nemlig at det fremstår som mere end et fuldtidsjob, og ud fra de præmisser, der i øvrigt ligger for jobbet.

Det skal tilføjes, at studier i forskelle på fordelingen af mænd og kvinder på lederposter har ledt hen til at kaste et blik på, *hvordan* mænd og kvinder leder. Et argument i debatten om flere kvinder i ledelse har været, at kvinder kan bibringe ledelse noget nyt, fordi de er anderledes. I den rabiante udgave er det gået så vidt som til at hævde, at det også skulle betyde, at kvinder er bedre ledere end mænd<sup>14</sup>, hvilket selvsagt ikke er en 'naturlig' følge af, at de er anderledes.

Det har, som Billing anfører, været hævdet, at kvinder ikke *vil* lede, og i kvindeforskningen har der været tendens til at give vanskeligheder i forbindelse med afbalancering af *familieforholdene* skylden for, at der er så få kvinder i ledende stillinger<sup>15</sup>. Denne problemstilling er det naturligvis relevant at afklare. Men spørgsmålet om afbalancering af familie- og karrierevalg er væsentligt både for mænd og kvinder. Det er også relevant i forhold til *strukturelle samfundsmæssige forhold*, og her tænkes på tiltag som fleksible arbejdsbetingelser, pasningsordninger og fordeling af husarbejdet.

Teoretisk kan konstateres at der i identiteten, strukturen og i kulturen ligger en række barrierer.

## Tidligere undersøgelser

De forskningsresultater, der findes i Danmark om temaet 'lige muligheder for ledelse' stammer især fra undersøgelser i det private erhvervsliv og i det offentlige generelt. Fra to ældre undersø-

gelses af det akademiske arbejdsmarked<sup>16</sup>, som gymnasieområdet hører til, og hvor der er et højt uddannelsesniveau både hos mænd og kvinder, kan nævnes nogle hovedresultater, som rækker ind i gymnasieområdet. Der er mands- og kvinde-dominerede fag inden for kandidatuddannelserne, hvilken følgelig afspejler, at der findes mands- og kvindedominerede fag i de gymnasiale uddannelser. Kvinderne dominerer på de humanistiske uddannelser (60%) og mændene indenfor de naturvidenskabelige fag (75%). Desuden fremhæver undersøgelse, at det er en myte, at kvinder vælger børn frem for karrieren, men at de udskyder deres karriere, til når forsørgelsen af børnene er på plads. Endelig viser de, at kvinder søger forfremmelse lige så aktivt som mændene, så meget tyder på, at de kulturelle mønstre spiller ind, og at høj uddannelse ikke er den sikre vej til lige muligheder.

Undersøgelser om *ledelse* i de gymnasiale uddannelser har, som nævnt, ikke eksplicit inddraget et kønsaspekt. De har i overvejende grad har været kvalitative og baseret på et forholdsvis begrænset udsnit af lederne<sup>17</sup>, dog undtaget Abrahamsens undersøgelse i 1998 og EVA's rektorundersøgelse i 2012.

En undersøgelse vedr. *organisationskulturen* i de gymnasiale uddannelser<sup>18</sup> fremhæver, at i den meget lighedsorienterede og selvbestemmende kultur har ordene ledelse og karriere en negativ klang: noget med at ville gøre sig til, og noget der går i retning at skulle bestemme over andre, hvilket ikke har været en værdi i den traditionelt flade organisationsstruktur<sup>19</sup>. Andre undersøgelser<sup>20</sup> understøtter dette, samtidig med at det fremgår, at dette kulturkarakteristikum er under forandring, hvilket GL's undersøgelse *Attraktive arbejdspladser*<sup>21</sup> indikerer.

Til sidst kan fremdrages en kvalitativ undersøgelse om *kvinder og rektorstillinger* fra 1994<sup>22</sup>, som er en interviewundersøgelse af seks kvindelige rektorer. Den kommer frem til, at rektorstillingen på daværende tidspunkt ikke forekom attraktiv for kvinder. Ansvarsområdet dækkede dengang i princippet både det administrative og det pædagogisk-faglige, hvor det sidstnævnte er det, som tiltrækker kvinder mest. Men netop dette aspekt var nedtonet i jobbet, idet den administrative del fyldte mest.

Nok så interessant var, at undersøgelsen tog fat på de kulturelle barrierer, som lå – og ligger – omkring de kvindelige ansøgers handlingshorisont. Kvinder har indsocialiseret andre normer og værdier end mændene og støder mod den stærke mandlige dominans i kulturen, som fx manifesterer sig i den mandlige dominans på møder. Dette indikerer et uformelt hierarki<sup>23</sup>, hvor mandlige lærere hævder sig i forhold til deres kvindelige kolleger, selvom de befinder sig på samme niveau i det formelle hierarki. Kvinder overvejer måske derved ikke muligheden af at søge et rektorat, som er defineret på de mandlige værdiers præmisses.

Endelig nævnes i undersøgelsen, på linje med andre lignende undersøgelser, at kvinder ønsker at være '110%' sikre på deres *kvalifikationer* i forhold til deres valg.

Herud fra skal forstås, at en del af spørgsmålene i spørgeskemaet omhandler de forhold, som ud fra tidligere undersøgelser mest relaterer sig til kvindelige ledere, igen ud fra at problemstillinger i forhold til køn oftest regnes som noget, der hører kvinder til. Man behøver imidlertid blot at læse de gængse erhvervs- og magasiner, *Børsen* fx, for at se, at valg i forhold til 'det hele liv', dvs. ansvar over for hjem og familie, i lige så høj grad er et valg, som mænd forholder sig til. Derfor er der i undersøgelsen stillet spørgsmål, der går *ud over* lederrolle og ledelsesstil, som både går ind i respondenternes liv og i deres position som henholdsvis mandlig og kvindelig leder.

Så den røde tråd igennem bogen er at vise og diskutere, hvordan disse valg influerer på ledernes karrierevalg, den måde hvorpå lederne håndterer valgene i deres personlige og professionelle liv, og herunder deres syn på ledelsesstil og -værdier – i et lønligt håb om at det måske kan rykke ved nogle af de traditionelle balancer både inden for ledelse og i samfundets kultur og strukturer.

## Noter

1. Gergen (1999).
2. Brizendine (2006).
3. Butler 1990).
4. Hofstede (1984, 2012).
5. Gray (1993).
6. Moerman (1996).
7. Coleman (2004).
8. Borchorst (1984).
9. Køn og ledelse i EU (UM 2008).
10. Ligestillingsredegørelser, 2006-2009.
11. Collinson & Hearn (1996).
12. Billing (2005).
13. Wilson (1998).
14. »Til gavn for bundlinjen« (FORUM, Kvinfor, 2008).
15. Se fx Alvesson & Billing (1989) og Billing (1991), Familie og arbejde (Lederne, 2004), »Kvinder tilpasser sig familien« (rapport fra SFI, 2009).
16. Steen (1986), Borchorst (1992).
17. Dog er en undersøgelse, der omfatter alle rektorer i skrivende stund på vej fra EVA, 2012.
18. Glerup og Wiedemann (2001) Abrahamsen (1998 og 2008).
19. Herved forstås en struktur med få eller ingen mellemledere.
20. Abrahamsen (1998, 2008) Raae og Abrahamsen (2004), Raae (2008, 2011).
21. COWI-consult (2008).
22. Damkjær (1994).
23. Borchorst (1992).

# Kapitel 3

## Vejen til toppen

Dette kapitel uddyber spørgsmålene om, hvordan man bliver leder og hvilken hjælp og støtte, der kan gives og modtages på vejen. Det handler om de karrieremønstre, eller -modeller, som de øverste ledere i de gymnasiale uddannelser har lagt 'bag sig', de forskellige stadier og om nogle af de faktorer, der har haft indflydelse på disse valg, og her også hvordan de selv agerer som ledere, samt belyser de forskelle, der afdækkes.

### Karrieremodeller

Karrierebegrebet er under forandring. Det har været en teoretisk erkendelse gennem de sidste ti år. Forskere som Henrik Holt Larsen har lanceret nye karrierebegreber, nemlig at karriere ses som en rød tråd i et livsforløb, som noget vi alle gør gennem vores handlinger. Det er de valg vi foretager gennem vores liv, i vores studietid og i vores arbejdsliv, og som kommer til at danne vores livsmønster.

Når man taler om karriere inden for *arbejdslivet*, menes »den række af beskæftigelser og stillinger, som enkeltpersoner har i løbet af deres arbejdsliv«<sup>1</sup>. Denne definition har ikke fokus på den traditionelle bureaukratiske vertikale (nedefra og op) – eller den horisontale (sidelæns) bevægelse. Den er subjektfokuseret, dvs. at den har fokus på individet og på hvad der giver mening

for den enkelte i løbet af et arbejdsliv. Begge bevægelser er højt sandsynligt motivationsdrevne, og begge kan føre til vertikale skift, dvs. advancement opad på den traditionelle rangstige.

Analytisk kan en arbejdslivskarriere opdeles i følgende stadier: etablering, forfremmelse, vedligeholdelse og tilbagetrækning<sup>2</sup>. Man kan også dele karrieren op i tre vertikale kronologiske faser: forberedelse, tilegnelse af færdigheder og endelig opnåelse af stillingen og indtræden i rollen.<sup>3</sup>

Disse to modeller kan kombineres<sup>4</sup>:

- **forberedelsesstadiet** kan være at opnå de kvalifikationer gennem studier, der kræves for at komme ind i arbejds- eller professionsområdet.
- **etableringsstadiet**, at komme ind i professionsområdet, vil for en kommende leder i gymnasiet være at komme ind i gymnasieundervisningen (ansættelse og pædagogikum) og ind på de lavere ledelsesniveauer (i team fx).
- **forfremmelses- eller udviklingsstadierne** vil være at søge nye udfordringer, erhverve flere kvalifikationer og færdigheder. Inden for gymnasieområdet vil det være at påtage sig bestemte hverv, få ledelsesbeføjelser, rykke til en anden skole eller område i eller uden for sektoren, og at blive støttet i den udvikling af øverste ledelse.
- **opnåelse af stillingen og indtræden i rollen** vil sige, at man opnår posten som øverste leder og finder sin form og stil i denne rolle<sup>5</sup>.

Ud fra den model vil jeg i det følgende belyse gymnasieledernes karrieremønstre.

## Forberedelses- og etableringsstadierne

### *Fag og ledelseskariere*

Det første skridt er at gennemføre en (universitets)uddannelse i et gymnasialt fag og kombinere den med en praktisk indføring

i undervisningsområdet, via pædagogikum<sup>6</sup>. Begge dele er en forudsætning for at komme ind og virke i de gymnasiale uddannelser og at blive øverste ledere.

Ser man på lederne som *samlet* gruppe er de humanistiske fag den største faggruppe blandt de øverste ledere. Det er i sig selv ikke så overraskende, idet humaniora er det faglige område, der omfatter flest fag i gymnasiet. Der ligger imidlertid en forskel i, at kvinderne langt overvejende hælder til disse såkaldt 'bløde' fag, mens de mandlige hælder mod de såkaldt 'hårde' fag – samfundsfag og naturvidenskabelige fag. De mandlige ledere fordeler sig nogenlunde ligeligt mellem de tre fagområder, hvilket kunne indikere at disse 'hårde' fag tenderer til at blive identificeret med mænd – og i et videre perspektiv – med ledelse<sup>7</sup>.

Fagområde (hovedfag)	Mand	Kvinde	I alt
Humanistiske fag	38,3%	79,2%	46,6%
Naturvidenskabelige fag	29,8%	12,5%	26,3%
Samfunds- / økonomiske fag	26,6%	4,2%	22,0%
Æstetiske fag	0,0%	0,0%	0,0%
Tekniske fag	1,1%	4,2%	1,7%
Handelsorienterede fag	3,2%	0,0%	2,5%
Andet fagområde	1,1%	0,0%	0,8%
I alt	94	24	118

**Figur 3.1** Fordelingen af fag hos de øverste ledere sammenholdt med deres køn

Til sammenligning kan ses på fagfordelingen, som den blev optalt i en tidligere undersøgelse af *stx-rectorerne* alene<sup>8</sup>. Siden den blev lavet i 1998, er der sket en forskydning i retning af samfundsfag, idet fordelingen af rektorer med de humanistiske fag er gået ned – fra 60,4% til 46,6% , og andelen af rektorer med samfundsfag er gået op – fra 21,1% til 26%. Selvom de to undersøgelser ikke er

direkte sammenlignelige, kunne det ligne en tendens og kunne tyde på, at samfundsfag anses for at indeholde elementer, som relaterer sig til arbejdsopgaver på ledelsesniveau.

Det afgørende er, at den store andel af kvinder med humanistisk baggrund indikerer, at de nuværende kvindelige topledere er kommet ind i ledelsesrummet med en anden baggrund end mændene, forstået således, at de kommer med en mere traditionel, 'blød', kvindefaglig baggrund end mændene.

Det kunne således se ud som om forskelligheder i valget af *fag* har en betydning for opnåelse af en lederpost.

#### *Lederuddannelse og ledelseskariere*

Undersøgelsen viser, at alle respondenter har deltaget i forskellige ledelseskurser, typisk af 1-3 dages varighed.

En 1/5 har derudover deltaget i lederudviklingsprogrammer gennem MBU og Rektorforeningen<sup>9</sup>. De respondenter, der angiver, at de har gennemført en formel lederuddannelse, en diplomuddannelse eller en ledelsesmaster i gymnasiepædagogik, har overvejende gennemført en masteruddannelse, jf. *figur 3.2*.

	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>Ialt</b>
Diplomuddannelse	18,6%	17,6%	18,3%
Masteruddannelse	62,8%	52,9%	60,0%
Phd.-uddannelse	7,0%	5,9%	6,7%
Andet	23,3%	41,2%	28,3%
I alt	43	17	60

**Figur 3.2** *Oversigt de respondenter, som har suppleret deres faguddannelse med en ledelsesuddannelse*

Sammenholdes dette med respondenternes alder, er der flere under 55 år end over, der har en master- eller diplomuddannelse. Det kan forklares med, at yngre oplever et behov, og at de værdsætter en formel efteruddannelse højere end de ældre



i forhold til en karriere. Men det kan naturligvis også skyldes noget så simpelt, at masteruddannelsen kun havde eksisteret i 9 år, og at 60% af de øverste ledere var over 55 år på undersøgelsestidspunktet.

Når man betragter de to køn hver for sig, er der ikke afgørende forskelle mellem mænd og kvinder i forhold til at opnå lederposten. Procentvis lige mange af begge køn har formelle kvalifikationer, som knytter sig til ledelsesjobbet.

### **Forfremmelses- og udviklingsstadierne**

Når man har etableret sig som lærer, er der en række funktioner og mellemliderroller, som en lærer kan bevæge sig imellem. I det almene gymnasium har strukturen indtil reformen trådte i kraft i 2005 og selvejet i 2010 været relativt flad. Op igennem 1990'erne, startende med etableringen af 'rektors stedfortræder' i 1993, er der indført flere ledelsesniveauer, en struktur som altid har eksisteret i hhx og htx. Efter reformerne er ledelseslaget – især i stx – således blevet betydeligt udvidet, typisk fra 2-3 til 5-6 personer<sup>10</sup>, og der er etableret nye lederjobs med klare rammer og funktioner, fx vicerektor/souschef og uddannelsesledere. Disse er suppleret med en række positioner med koordinerende funktioner, fx som teamkoordinator, teamledere, tovholdere, eller hvad betegnelserne på den enkelte skole måtte være, hvor ledelsesbeføjelserne dog ikke altid er helt klart formuleret eller legitimeret. Ved siden af disse ligger der forskellige fora, udvalg, faggrupper, ofte til varetagelse af ad-hoc-opgaver, hvor udpegningen både kan foregå kollegialt og af den formelle ledelse.

Forskning<sup>11</sup> har vist, at vi tenderer til at vælge karrierer i overensstemmelse med det 'selvskema' (bl.a. kønsidentifikation), som vi har konstrueret, dvs., at mænd er mere stereotypt maskulint orienteret og tenderer til at vælge karriere i mandsdominerede områder, i.e. ledelse. Ser man på de forskellige poster, som de kommende ledere har valgt – eller har fået – kan disse til en vis grad også siges at være knyttet til kønsstereotyper af forskel-

lige funktioner, hvilket giver en række forskelle i de to køns karrieremønstre.

Den mest almindelige stereotyp er knyttet til den værdi i samfundet, der relaterer kvinder til omsorgsrollerne i familien<sup>12</sup>, og som antager, at kvinder i arbejdsmæssig sammenhæng derfor vil påtage sig lignende roller. I skoler er det typisk relationsroller, såsom faglig koordinator, studievejledning og kommunikation. Det er krævende, men relativt diffuse job, og de giver erfaringer, som er specifikt knyttet til skoler og elever, som ikke umiddelbart anses for at have overføringsværdi og betydning i forhold til de mere 'hårde' og mere klare ledelsesjob. Som det ses i *figur 3.3*, har procentvis nogenlunde lige mange mænd og kvinder haft studievejlederjob undervejs i deres karriere. Det kan være et godt afsæt for forfremmelse. Ingen af de kvindelige øverste ledere har været uddannelsesledere, hvilket dog kan hænge sammen med, at det er en forholdsvis ny formel funktion. Kvinderne hælder i højere grad til en mere faglig udviklingsrolle. Selvom rollen ikke nødvendigvis er defineret som vejledende og støttende, forventes kvinderne i højere grad at påtage sig omsorgs- og servicerollen, herunder at sørge for forplejning, tage referat fra møder osv. Det vil sige, at de funktioner, der associeres med mænd, fx uddannelsesleder, souschef, gør dem mere synlige og identificerer mænd med lederpositioner, mens funktioner, som i almindelighed associeres med kvinder, er omsorgsroller, fx studievejlederfunktionen, som er mere usynlige og normalt ikke eksplicit forbindes med ledelse.

Disse identifikationer kan spores som kønsforskelle i svarene på hvilke poster, som lederne har haft undervejs, jf. *figur 3.3*. Men samtidig er der også ligheder, idet der også kan spores en udviskning af disse identiteter, idet nogenlunde lige mange mænd og kvinder har haft vejledningsroller, studievejleder, og at procentvis lige mange mænd og kvinder har været inspektører.

Den store andel af de øverste ledere, som har været inspektører og souschefer, indikerer, at disse poster er et næsten nødvendigt trin i karrieren på vej mod toplederposten.

<b>Hvilke poster har du haft før du blev øverste leder?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Souschef	67,7%	50,0%	64,1%
Inspektør	49,3%	50,0%	49,5%
Uddannelsesleder	20,5%	0,0%	15,8%
Afdelingsleder	15,1%	13,6%	14,7%
Studievejleder	20,5%	22,7%	21,1%
Andet	32,9%	31,8%	32,6%
I alt	73	22	95

**Figur 3.3** De øverste ledes tidligere poster

Undersøgelsen viser i øvrigt, at flere mænd har haft flere mellemlederposter undervejs, og at mændene har siddet i kortere tid på de enkelte poster, dvs. at de har bevæget sig hurtigere fra den ene post til den anden, hvorved de har erhvervet sig en større erfaringsmæssig og ledelsesfaglig *diversitet*.

Når det drejer om at øge sit 'selv's diversitet, ser det desuden ud til at mænd i højere grad end kvinder har bevæget sig ud over egen skole og har taget poster, der ikke direkte relaterer sig til deres fag eller deres køns domæne, mens kvinderne i højere grad har holdt sig inden for deres fagområde, eller deres domæne, dvs. som fagkonsulenter eller arbejde i en faglig organisation, jf. figur 3.4.

<b>Har du erfaringer fra andre områder i uddannelsessystemet?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Fagkonsulent	16,7%	26,3%	19,2%
Undervisningskonsulent	11,1%	0,0%	8,2%
Arbejde i en faglig organisation	35,2%	36,8%	35,6%
Ansættelse i den tidligere amtslige administration	20,4%	5,3%	16,4%
Andet	35,2%	57,9%	41,1%
I alt	54	19	73

**Figur 3.4** Erfaringer fra andre områder, dvs. ud over erfaringer fra egen skole

### Det sidste trin i forfremmelsesstadiet

Det sidste skridt i karrieren mod toplederjobbet er, som nævnt ovenfor, for manges vedkommende posten som souschef, jf. figur 3.3. Her viser der sig dog en forskel, idet 67% af mændene og 50% af kvinderne har haft denne stilling. Samtidig kan spores, at fordelingen mellem traditionelle 'hårde' (økonomi og planlægning) og 'bløde' funktioner (elever, pædagogik og kommunikation) er kønsopdelt, jf. figur 3.5, men dog således, at man kan tillade sig at konkludere, at jo højere begge køn når op i hierarkiet, jo mindre forskelle er der mellem de to køns ansvarsområder.

Hvis du har været souschef, hvilke områder var du ansvarlig for som souschef?			
	Mand	Kvinde	I alt
Økonomi	41,3%	33,3%	40,0%
Det pædagogiske	74,6%	83,3%	76,0%
Personale	50,8%	41,7%	49,3%
Planlægning	76,2%	66,7%	74,7%
Elever	52,4%	50,0%	52,0%
Intern kommunikation	38,1%	41,7%	38,7%
Kontakt udadtil	20,6%	41,7%	24,0%
Andet	11,1%	8,3%	10,7%

**Figur 3.5** Ansvarsområder i souschefstillingen

### Sidste stadiet: opnåelse af lederstillingen – gatekeepers

Den afgørende fase i et ledelseskariereforløb er naturligvis selve forfremmelsen til øverste leder.

Den sidste barriere på vej mod en ny position, er de såkaldte *gate-keepers*. *Gatekeepers* kan forstås konkret som individer eller grupper, som regulerer adgangen til stillingen; men de kan også være mere skjulte faktorer, fx institutionelle eller kulturelle fore-

stillinger om ledelse, som kan være ubevidst regulerende både på ansøgeren og på de ansættende.

Alle toplederstillinger i de gymnasiale uddannelser besættes gennem eksterne opslag. Det er ikke kutyme på området i at besætte en stilling en via intern rekruttering, dvs. at få stillingen på samme skole, som man har været ansat på. Naturligvis findes der eksempler på dette – i højere grad på hhx og htx end på stx.

En vigtig – konkret – *gatekeeper* er bestyrelsen, som udpeger den øverste leder på en gymnasial institution, ofte med assistance af et ansættelsesudvalg. Et sådan udvalg er som regel bredt sammensat med repræsentanter fra en skoles forskellige interessegrupper. Udover bestyrelsesmedlemmer kan udvalget bestå af repræsentanter for forældre, ansatte og i visse tilfælde elever.

Bestyrelsen er dog ikke altid alene i den proces. I ca. halvdelen af ansættelserne inden for de sidste fem år<sup>13</sup> har der medvirket et konsulentfirma<sup>14</sup>, som foretager den første sortering af ansøgerne gennem testning af ansøgerne i forhold til deres beslutningskapacitet, analytiske evner, personlighed, fremtoning, samt i forhold til bestyrelsens og skolens krav til ansøgerne. Normalt udtager de 3-4 forslag til den afgørende samtale og ansættelse. Formålet er angiveligt at kvalificere bestyrelsens afgørelse ved at lægge et professionelt blik på ansøgerne

I forbindelse med en sådan udvælgelsesproces har forskning<sup>15</sup> fremhævet den store betydning, som mandlige *gatekeepers* har i denne proces, den såkaldte Rip, Rap og Rup-effekt, dvs. at man i en sådan situation ubevidst vælger dem, som ligner én selv. Rip, Rap og Rup-effekten kan bevirke, at en væsentlig fejlkilde i udnævnelsen er, at en ansøger vælges ud fra stereotype forestillinger om, hvem den bedste kandidat er. Da det, som vist, traditionelt og historisk er mænd som er øverste ledere i de gymnasiale uddannelser, og i samfundet i øvrigt, 'ses' en leder nemt som en mand, og tendensen afspejles let i et udvalg, som typisk har overvægt af mænd. I undersøgelsen blev det oplyst, at gennemsnitligt var ansættelsesudvalgene sammensat af 8 mænd og 2 kvinder, og som supplement kan anføres at gennemsnitsalderen for bestyrelsesformændene i dag er 69 år.<sup>16</sup>

### *Glasloftet og -væggene*

Selvom man er motiveret for ledelse, kan en *gatekeeper* som *glasloftet* også nævnes. Der er en betegnelse for de strukturelle og mentale barrierer, som forhindrer kvinder i at blive rekrutteret og komme i spil til topposterne. Den australske ledelsesforsker Leonie Still refererer ikke blot til dette glasloft, men også til glasvæggene, *the glass walls*, og endog til de klistrede gulve, *the sticky floors*, som får mange kvinder til at blive hængende og afholde dem fra at rykke ud og videre fra mellemliderposterne. Det drejer sig om de omsorgsrelaterede og fagrelaterede poster, som er værdifulde og engagerende, men som ikke anses for 'karriereposter'.<sup>17</sup> De mange kvinder på mellemliderposterne, 40%, kan være en form for bekræftelse på dette, til trods for at de kvaliteter, som mest blev nævnt både af mænd og kvinder som ledelseskvalifikationer, er kvaliteter relateret til denne jobtype, kommunikation og menneskeforståelse. De nævner:

- Forståelse for relationer.
- Empati og tålmodighed.
- God kommunikator mundtligt og skriftligt.
- Samarbejde – dialog.

### **Udnævnelsen til øverste leder**

Størstedelen, 76%, af dem, som besvarede spørgeskemaet sad i deres *første* post som øverste leder, lidt flere kvinder end mænd. På det tidspunkt, hvor de besvarede spørgsmålet, havde knapt halvdelen siddet seks år eller mindre i stillingen, dvs. at de var udnævnt lige omkring gymnasireformen i 2004. Interessant er her, at hvor ansættelsen af mandlige ledere har fulgt en jævn kurve siden 1990, er kvindernes kurve mere stejl, idet halvdelen af de kvindelige ledere er blevet udnævnt inden for disse seks år. Dette kunne indikere, at efter gymnasie-reformen er der begyndt at 'ske noget' med kønsfordelingen. Men stadig er populationen lille, 17,6% på undersøgelsestidspunktet.<sup>18</sup>

### Alder

Det tidspunkt i livet, hvor respondenterne er blevet udnævnt, er stort set ens for mænd og kvinder. Både mænd og kvinder er i 40'erne og 50'erne ved udnævnelsen, dog flest i 40'erne. En sjettedel er i 30'erne, og der er ingen over 60 år. De unge rektorer er specielt for Danmark. I lignende undersøgelser i de europæiske lande er skolelederne sjældent under 40 år, når de udnævnes<sup>19</sup>.

Alder for udnævnelse :	mænd	%	kvinder	%
30-39		15,2		12,2
40-49		48,8		50,1
50-59		35,9		37,7
60+		0,0		0,0

**Figur 3.6** Alder for udnævnelse til øverste leder

Der er således ingen væsentlige forskelle mellem mænds og kvinders alder på udnævnelsestidspunktet. Dette er overraskende, idet forventningen ville være, at kvinderne ville ud-sætte deres ansøgningstidspunkt og dermed udnævnelse pga. børn. Forskning i andre lande viser, at kvinder i gennemsnit er 4-5 år ældre end mænd, når de bliver ledere, da interessen for et lederjob er større, når børnene er ældre<sup>20</sup>. De kvindelige rektorer/forstandere i Danmark har tilsyneladende ikke dette 'problem'.

### Indflydelsesfaktorer på valg i karrieren

Faktorer, som kan have en betydning i de forskellige stadier, er dels de planer og de valg, den *karriereplanlægning*, som den enkelte laver for sin fremtid, og dels de forskellige typer af indflydelse, *indflydelsesfaktorer*, som virker ind på, hvordan disse planer bliver til og udvikler sig.

### Personlig motivation og målrettethed

Begge køn påpeger netop vigtigheden af den *personlige motivation*, 'selvet', at man skal 'ville' ledelse, være motiveret og selv være aktiv for at nå en toplederpost udtrykt i bemærkninger som »eget ønske«, »vigtigst er nok min egen vej«, »indre drift«, »at jeg syntes, at det var sjovt«.

Man må formode, at de mænd og kvinder, som besvarede spørgeskemaerne, var modne mennesker, og at de havde etableret sig godt i lederpositionen. Dette kunne forlede én til at tro, at de var i besiddelse af en vis grad af *målrettethed*.

Hvornår besluttede du dig for, at du ville være leder?			
	Mand	Kvinde	I alt
Mens du gik i skole	4,3%	0,0%	3,4%
Under din uddannelse	8,5%	0,0%	6,8%
Da du blev lærer i de gymnasiale uddannelser	19,1%	16,7%	18,6%
Da du fik poster med ansvar	43,6%	58,3%	46,6%
På andre tidspunkter	6,4%	4,2%	5,9%
Aldrig, »det udviklede sig«	18,1%	20,8%	18,6%
I alt	94	24	118

**Figur 3.7** Tidspunkt for bevidst valg af ledelseskariere

Her viser der sig forskelle mellem mænd og kvinder. Flere mænd havde taget beslutningen om at blive leder tidligere i deres karriere end kvinderne. Nogle var begyndt at tænke i den retning allerede i forberedelsesstadiet, dvs. under deres uddannelse, og altså *før* de startede som lærere. Ikke én af kvinderne havde haft tanken på dette tidspunkt. Samtidig viser undersøgelsen, at det er de mandlige rektorer *uden børn*, der især hører til i gruppen af de tidligt målrettede.



Imidlertid er det slående vedrørende karriereforløbene, at ret mange både mænd og kvinder *flyder ind* i deres toppost, mere end at de har opnået den som et resultat af en målrettet indsats. Dette gælder for kvinderne i højere grad end for mændene, hvilket kan ses ud af svarene i *figur 3.7*, om at det 'udviklede sig'.

Det relative fravær af målrettethed er ikke kun et dansk fænomen. Ledelsesforskeren, tidl. lektor Anne Gold fra University of London, siger, at i skoler 'flyder' de fleste, og mest kvinderne, ind i posten som øverste leder. Hun betegner det som en slags *laid-back-attitude*<sup>21</sup>.

De kvalitative bemærkninger til svarene på, hvornår lederne begyndte at tænke på en ledelseskariere underbygger dette:

- »Mulighed, evner. Der har ikke været en plan«
- »Tilfældigheder«
- »Aner det ikke«.

Bevidst målrettethed kommer dog frem i kommentarerne fra de *mandlige* rektorer. En mandlig rektor bemærker:

- »Egen ambition«, »interesse for ledelse«, »lysten til at lede og præge en skole«

og at være på rette tid og sted, og udnytte 'momentum', igen de *mandlige* ledere:

- »Det rigtige job på det rigtige tidspunkt«
- »Tilfældigheder og tæft«
- »Sans for timing – og at se mulighederne og bruge dem«.

For begge køn gælder, at det afgørende tidspunkt indtraf, da de fik »en post med ansvar«. Det kan være en formel ledelsespost, stor som lille, og det kan være poster som udvalgsformand, tilidsmand, lærerrådsformand eller andet.

Svarene viser således, at i forberedelsesstadiet er karriereplanlægning forholdsvis sjælden, specielt for kvinder, og at der for alvor sker et ryk på det tidspunkt, hvor de kommer over i *etableringsstadiet*, dvs., når de får poster med ansvar.

### Selvtillid

Manglen på planlægning kan i nogle tilfælde hænge sammen med den faktor, der kan kaldes manglende 'tro på egne kræfter', dvs. manglende tro på, at ens kvalifikationer rækker i forhold til jobbet.

Problemstillingen manglende tro på egne evner i forbindelse med en karriereplanlægning er ikke noget nyt, og det gælder for begge køn, dog mest for kvinder, jf. figur 3.8. Ikke overraskende var det de ledere, som ikke havde formuleret en plan forholdsvis tidligt i deres karriere, også dem, som var mest i tvivl, om de kunne opnå eller kunne klare en ledelsespost.

Har du undervejs følt manglende tillid til dine evner som leder?			
	Mand	Kvinde	I alt
Ja	30,9%	50,0%	34,7%
Nej	69,1%	50,0%	65,3%
I alt	94	24	118

**Figur 3.8** Angivelse af manglende tillid til egne evner

Dette udbygges med kommentarer:

»Før jeg blev leder: Jeg fokuserede for meget på mine svage sider i stedet for mine stærke«.

»Inden ansættelsen: især pga. sammenligning med andre tilsyneladende dygtige ledere. Efter ansættelsen: især i starten, pga. usikkerhed om jeg kunne få det til at virke«.

»Omkring økonomistyring (jeg er humanist)«.

Andre studier indikerer desuden, at kvinder har tendens til at ville være i besiddelse af alle kvalifikationer og helst mere til, når de søger et job, mens mænd vurderer, at et relevant udsnit af de krævede kvalifikationer er alt rigeligt<sup>22</sup>.

Mændene fremhæver mere end kvinderne deres faglige og ledelsesmæssige evner som baggrund for deres ledelsessucces.

- »Gode analytiske og strategiske evner«.
- »Jeg er hurtig i hovedet og i munden«.
- »Personlige evner inden for ledelsesfeltet: kommunikative evner, samarbejdsevner, evner til at finde løsninger«.
- »Vedholdende tro på egne kompetencer – også når det gik op ad bakke«.
- »Jeg er arbejdsom, troværdig, holdspiller, netværker«.

Dog er kvinderne ikke tabt bag en vogn, idet kvinderne, til forskel fra andre undersøgelser, ikke massivt bekræfter denne antagelse. Nogle af dem giver i deres bemærkninger udtryk for, at de var klar over – og værdsatte – egne kvalifikationer, og én af dem siger, at det ikke skulle være nødvendigt at besidde alle kvalifikationerne før eller i jobbet. Disse adskiller sig fra 'massen' ved bevidst ikke at ville ligge under for disse antagelser, og de bemærker om deres kvaliteter:

- »En rasende ansvarlighed«.
- »...det nærmer sig ved håndtering af større konflikter i/ blandt personalet. Det har taget hårdt på mig, men egentlig har jeg aldrig selv tvivlet på, at jeg kunne bestride jobbet«.
- »...ikke så meget tvivl om evnerne, men mere om det er de personlige, følelsesmæssige omkostninger værd«.

Som en naturlig del af jobbet i øvrigt vil der for enhver leder løbende opstå kriser – eller tvivl om – egne kvalifikationer, også efter etableringsstadiet, hvilket nedenstående bemærkning fra en mandlig leder er et udtryk for:

- »Jeg tror ikke man er en god leder, hvis man ikke af og til dels tvivler på sin egen magtfuldkommenhed – dels stiller sig selv over for udfordringer, der lige netop er på grænsen af, hvad man tror, man kan«.

### Andres forventninger

Som nævnt ovenfor tenderer vi til at vælge karrierer i overensstemmelse med det 'selvskema', som vi har konstrueret. Men vores valg er også influeret af forventninger fra andre, som har påvirker os gennem livet (fx familie, kolleger, venner, medier, osv.<sup>23</sup>) jf. figur 3.9.

<b>Hvem eller hvad har haft størst indflydelse på dine valg i din vej mod »ledelsestoppen«?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Forældre	6,6%	33,3%	12,2%
Partner	26,4%	58,3%	33,0%
Venner	19,8%	12,5%	18,3%
Lærere	28,6%	20,8%	27,0%
Tidligere ledere	69,2%	83,3%	72,2%
Andet	18,7%	16,7%	18,3%
I alt	91	24	115

**Figur 3.9** Indflydelse på karrierevalg

### Forældre og partner

Det ser her ud til at tidlig indflydelse fra familien er særlig vigtig for kvinder, således at forstå at høje forventninger fra familien/forældre betyder meget. Det kunne have været interessant at vide mere om deres familiebaggrund, forældrenes sociale status, deres sociale baggrund, deres personlighed, om deres forhold til søskende, arbejdsdelingen i hjemmet<sup>24</sup> for at se, hvordan det har spillet ind, og om der er lighedspunkter der.

Undersøgelsen viser, at både partner og forældre markeres markant højere hos kvinderne end hos mændene, hvilket kan forklares ud fra et behov for bekræftelse og sikkerhed for at kunne slå til. Men der er dog den forskel, jf. figur 3.9, at i Danmark rangeres partneren højere end forældre hos begge køn.

*Venner og lærere*

Til gengæld betyder indflydelse fra lærerne, det professionelle netværk, mere for mændene end for kvinderne. Såvel det formelle, professionelle netværk, som det uformelle, vennerne, ser ud til at have en afgørende indflydelse for en vertikal forfremmelse. De formelle netværksrelationer er mere eller mindre givne både gennem fag og interesser, mens de uformelle netværksrelationer også kan rumme disse, men begrænses til en gruppe af personer, som man kan identificere sig med. Ensartethed styrker relationerne af tillid og øger den gensidige afhængighed samt indflydelse<sup>25</sup>. Det betyder, at netværket tenderer til at blive en lukket enhed, som det kan være svært for udenforstående at komme ind i. Jo mere ansvar og jo højere man stiger op i et hierarki, jo mere rammer man ind i overvægt af mænd og dermed en mandlig identifikation og interaktion, og de ligger lavere hos kvinderne end hos mændene i undersøgelsen.

*Tidligere ledere – betydningen af mentorer*

Et andet forhold er tidligere leders indflydelse, og her viser det sig, at rektorer / forstandere / direktører er dem, som har den største indflydelse, i forhold til at de nuværende ledere har udviklet sig i deres ledelseskariere. Langt størstedelen af de øverste ledere er blevet opmuntret til at søge en poster med ledelsesansvar, næsten hundrede procent (96,6%) af såvel mænd som kvinder i undersøgelsen, men kun 54% af kvinderne og 27% af mændene har haft én, som de specifikt kalder en mentor, som har inspireret dem.

<b>Har du haft en mentor, coach eller en rollemodel, som har inspireret dig?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Ja	27,2%	54,2%	32,8%
Nej	72,8%	45,8%	67,2%
I alt	92	24	116

**Figur 3.10** *Betydningen af mentorer*

I en udvidet betydning af mentor indgår begreber som coaching, rådgivning, som alle henviser til en positiv aktiv rolle i forhold til at guide ledere i deres karrierer. I forhold til skoler skal *mentoring* forstås som en formel eller uformel rolle, som er værdifuld i forhold til at guide unge dygtige lærere til avancementer. Det må anses for specielt nyttigt i forhold til udvikling af kvindelige ledere, som i henhold til resultaterne behøver mere støtte og opmuntring end det, som mænd har brug for, jf. i øvrigt den kulturelle opfattelse af ledere som mænd.

Denne mentor har i de fleste tilfælde været en mand, kun for 10% af kvinderne har det været en kvinde, hvilket logisk hænger sammen med, at det stadig overvejende er mænd, der sidder på topposterne. Det faktum, at under halvdelen har haft en mentor betyder ikke, at de ikke er værdsat. Bemærkning fra spørgeskemaet viser, hvordan de har brugt mentorer, fra direkte opfordringer til sparring og rollen som 'kritisk ven':

- »At kunne se i helikopterperspektiv At tale igennem konflikter«.
- »Ældre rektor-kolleger fungerede som mentorer – når jeg opsøgte det«.
- »Min viceforstander, som var inspirerende, krævende, energisk, udadvendt – og han troede meget på mine evner«.
- »Modspil i forhold til strategi og forandringsprocesser«.

*Opsamling på karrierestadier:**Forberedelsesstadiet*

- kun få har planlagt deres karriere
- flere kvinder end mænd er influeret af deres partner i forhold til karriere
- flere mænd end kvinder er influeret af kolleger.

*Etableringsstadiet*

- hovedfaget er overvejende i humaniora hos kvinderne og samfundsfag og naturvidenskab tilsammen hos mændene
- lidt flere mænd end kvinder besluttede sig på det stadie, at de ville være ledere
- flere mænd end kvinder har gennemført en master- eller diplomuddannelse på vej til ledelsesposten.

*Forfremmelses- og udviklingsstadiet*

- flere mænd end kvinder har været souschefer, og mændene har typisk har flere generalistledelsesposter, mens lidt flere kvinder har haft specialistopgaver såsom studievejleder og faggruppeleder
- en stor del af både mænd og kvinder beslutter sig til at sigte mod at blive øverste ledere på dette stadie
- *Mentoring* er vigtig for både mænd og kvinder. Mentorens køn er ikke afgørende. Det relative fravær af kvindelige øverste ledere betyder, at kvinder langt overvejende har haft mænd som mentorer.
- øverste leder og kolleger har opmuntret dem alle sammen. Opmuntring fra familien betyder mere for kvinderne.

*Opnåelse af posten*

- 'gate-keeper' kan – utilsigtet – have favoriseret mænd.

## Hvordan opmuntrer lederne deres lærere til ledelse?

Spejlet vendes nu en omgang, og der ses her på, hvad respondenterne – som ledere – gør i forhold til at ledelsesudvikling på deres skole for at se eksempler på tiltag. Lederne er så at sige alle aktive i forhold til at udvikle ledere på deres skoler, jf. figur 3.11. De bruger de 'normale' måder, såsom at være mentorer, afholde personlige samtaler med dem, give dem større eller mindre projekter på skolen. En meget anvendt strategi er at sende lærere og/eller mellemledere på ledelseskurser uden for huset, hvor de – udover at blive klogere – har mulighed for at møde ligesindede og skabe et netværk. Interne skolekurser er mindre brugt, godt 10% arrangerer sådanne kurser. Som noget specielt foretager nogle ledere en vurdering af 'de udvalgte' i forhold til deres egnethed som ledere, og her er det især de mandlige ledere, som har taget initiativ til det. Det fremgår ikke, om denne vurdering var en løbende vurdering som lederen foretog hen ad vejen, eller om det var en mere formel *assessment*, hvor man gennem forskellige tests vurderer lederegnethed – men det antages, at det mest er det første.

<b>Hvordan opmuntrer du dine ledere til at udvikle en karriere inden for ledelse?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Vejleder dem (mentor)	35,1%	41,7%	36,4%
I medarbejdersamtaler	85,1%	79,2%	83,9%
Holder særskilte møder med dem	25,5%	16,7%	23,7%
Sender dem på/foreslår dem kurser	62,8%	62,5%	62,7%
Give dem projekter eller ansvarsområder	81,9%	100,0%	85,6%
Vurderer dem som ledere	33,0%	20,8%	30,5%
Arrangerer interne ledelseskurser	10,6%	12,5%	11,0%
Andet	6,4%	12,5%	7,6%
Gør ikke noget specielt	2,1%	0,0%	1,7%
I alt	94	24	118

**Figur 3.11** Ledernes aktiviteter som lederudviklere



Lederne uddybede dette i deres bemærkninger og nævnte ansvarliggørelse af teamlærere, studievejledere m.fl. ved at de opmuntrede dem til at 'tage ledelse' inden for deres område, at de afholdt gruppesamtaler og uformelle individuelle samtaler, og satte fokus på talentudvikling fx ved at 'presse' mellemlederne og yderligere talenter frem.

### *Speciel opmuntring til de kvindelige lærere*

Udover denne generelle opmuntring og støtte til udvikling inden for hele lærerkorpset blev lederne spurgt, om de gjorde noget specielt for at udvikle de kvindelige læreres karrierer. Nogle angav, at deres skole har en ligestillingspolitik, og at de forsøger at udvælge ledere, så skolen får en ligelig fordeling. Andre angav, at de opfordrer dem specielt til at søge lederstillinger, og at de så også får dem, og én opsummerer vel det essentielle, nemlig:

»Dog er der nok større behov for at sætte ord på overfor kvinderne. Mænd kommer oftere selv frem på banen«.  
(Mandlig leder)

Det generelle billede er, at der er forholdsvis få, som gør noget specielt for kvinder, og det er bemærkelsesværdigt, at det især er de mandlige ledere, som gør noget for at promovere de kvindelige lærere jf. figur 3.12. Kurser specielt for kvinder er der ikke meget af. De er ikke særligt almindelige inden for området og finder mest sted i netværk inden for fx mellemlederne fx i Inspektorens regi.

Opmuntrer du specielt de kvindelige lærere på din skole til at udvikle en karriere?			
	Mand	Kvinde	I alt
Ikke på specielle måder	77,4%	79,2%	77,8%
Vejleder dem	9,7%	16,7%	11,1%
Arrangerer/sender dem på kurser specielt for kvinder	3,2%	0,0%	2,6%
Giver dem afgrænsede projekter eller ansvarsområder	14,0%	8,3%	12,8%
Andet	10,8%	12,5%	11,1%
I alt	93	24	117

**Figur 3.12** De øverste lederes tiltag i forhold til de kvindelige læreres karrierer

## Ledere og feminisme

At der er så forholdsvis få, der er aktive i forhold til de kvindelige lærere, kan hænge sammen med en slags kulturel antifeminisme. Ser man på udlandet, UK, hævder Blackmore<sup>26</sup>, at der forekommer en misforstået sammenblanding af kvindelig ledelse og feminisme. Generelt tager man, især kvinder, afstand fra, at det er nødvendigt med specielt støtte og opmuntring til kvinder, og Grace<sup>27</sup> nævner, at der er en »*relative silence of these women headteachers on the gender relations og educational leadership and management*«.

Matthews<sup>28</sup> identificerer fire typer af kvindelige ledere: 'aktivisterne', som prøver at promovere kvinder inden for uddannelse, 'advokaterne' som støtter andre kvinder, de 'selv-isolerede' som benægter, at der forekommer diskriminering inden for området, og 'individualisterne' som har det synspunkt, at det er individerne, som betyder noget og ikke deres køn. Disse sidste skaber ofte sig selv ud fra deres mandlige kolleger og er ofte fordømmende over for andre kvinder i ledelse.

Det kunne se ud til, at de fleste kvinder i undersøgelsen, som ikke havde oplevet kønsdiskrimination, kunne kategoriseres som 'individualister' eller 'isolerede'. Matthews 'aktivister' er typisk påvirket af kvindebevægelsen, og de anser det for vigtigt at støtte deres kvindelige kolleger. De stiller spørgsmålstejn ved status quo og arbejder på at udfordre den. Man kan ikke ud fra svarene se, om der er repræsentanter for disse. Jeg mener derimod at kunne se, at de fleste både mandlige og kvindelige ledere lå i kategorien 'advokater'. De støttede idéen om at få andre kvinder ind i ledelsen og prøvede at få en balance mellem mænd og kvinder i ledelsespositionerne. Med Mathews ord gik de ind for både mænd og kvinder, men forestillede sig ikke en ændring af samfundet.

De nuværende ledere rapporterede om en række aktiviteter på deres skoler, som kunne forbedre både mænds og kvinders karriereudvikling. Den underliggende antagelse var, at køn var irrelevant i forhold til karriereudvikling, men alligevel var der ca. en fjerdedel, som var opmærksomme og støttede specielt kvinder.

### **Ligheder i mænds og kvinders karrierevej**

Opsamlende må man her konstatere, at vejen til toppen er, om end ikke tornebestrøet, så dog belagt med knofedt. Der er ikke så stor forskel på, hvordan de mandlige og de kvindelige ledere vurderer de faktorer, som var valgt ud til spørgeskemaet, som værende befordrende for deres succes. Her er det knofedt, hårdt arbejde og målrettethed på alle fronter, der har været det afgørende.

Hvad har gjort, at du har fået succes inden for området?	Mand	Kvinde	I alt
Hårdt arbejde	65,9%	83,3%	69,6%
Støtte fra andre	46,2%	45,8%	46,1%
Målrettethed i forhold til hvad du har villet med dit liv	62,6%	58,3%	61,7%
Gode faglige resultater	42,9%	50,0%	44,3%
Andet	13,2%	25,0%	15,7%
I alt	91	24	115

**Figur 3.13** Årsager til succes i karrieren

Både de mandlige og de kvindelige ledere anfører hårdt arbejde som det vigtigste. Heri ligger der, at man stiller op til en livsstil, der giver lange arbejdsdage, aftenmøder, arbejde i weekenden og tilsidesætter det personlige liv en stor del af tiden, og her er kvinderne dem, som oplever det mest. Det er en type livsstil kræver støtte fra andre. Begge parter skal, som vist, have støtte fra baglandet, netværk og partnere, og de skal mest af alt være motiverede.

»Stor arbejdskapacitet«.

»Har haft dygtige medarbejdere omkring mig, så jeg har kunnet gøre, hvad er bedst til«.

»Empati og tålmodighed«.

Der er ligheder i indflydelsesfaktorernes relative indflydelse, men for kvinderne ser der ud til at være en bredere vifte af indflydelser, hvor indflydelsen fra forældre og partner synes vigtigere. Lærerne, det professionelle netværk, har den største indflydelse for mænd.

## Forskelle i mænds og kvinders karriereveje

### *Domænebyggere og chanceryttere*

Både mænd og kvinder følger de ovennævnte stadier i deres karrierer, forberedelse og etablering, fremmelse og udvikling,

inden de opnår stillingen som øverste leder. Men, som det fremgik, er der forskelle i indholdet i funktionerne i de forskellige stadier, og det tegner forskellige karrieremønstre for mænd og kvinder.

Der viser sig her to typer af *karrierestrategier*<sup>29</sup>.

Den første kan kaldes *domænestrategien*. Det er overvejende er horisontal eller ligger ofte i en ledelsesmæssig gråzone mellem det vertikale og det horisontale. Det er en strategi, hvor man opbygger og konsoliderer et domæne i forlængelse af egne faglige og personlige kompetencer, dvs. inden for de domæner, hvor man føler sig på sikker grund.

Her kan nævnes domæner relateret til humaniora, fx poster i forhold til elever, pædagogik og kommunikation. Samfundsvidenskab relaterer sig til poster inden for økonomi. Naturvidenskab relaterer til planlægningsopgaver. Det fagprofessionelle relaterer til arbejde inden for den faglige forening eller som fagsekretær. Eller poster som forbindes med traditionelle kønsmarkerede domæner, fx kvindedomænet omsorg, som relaterer sig til fx studievejledning og pædagogiske poster, hvor de kvindelige lærere er i overtal. En formaliseret lederuddannelse kan gå ind som meritgivende »fag« og styrke ens domæne-kvalifikationer.

Den anden kan kaldes *chancerytterne*. Det drejer sig om, at man hopper ud af sit domæne og prøver noget helt nyt inden for og uden for organisationen. Man tager et lederjob, skifter skole, søger job i andre organisationer, fx har mange af de nuværende øverste ledere arbejdet i de tidligere amter, nu i regionerne, i ministeriet, altså forlader deres oprindelige domæne og bevæger sig ud af den såkaldte komfortzone.

DOMÆNEBYGGERI	CHANCERYTTERI
Studievejleder	Skift i ansvarsområde (souschef, inspektor, uddannelsesleder, afdelingsleder)
Faglig organisation	Skift i fagområde (eks: hum → økonomi)
Fagkonsulent	Skift i ansættelsessted (eks: ministerier, tidl. amter, private virksomheder)

**Figur 3.14** *Kønnede strategier*

Disse strategier er kønsmarkerede, således at forstå at det kan ses i materialet, at chancerytterne mere findes blandt mænd end blandt kvinder, og at den er ligeledes mere udbredt blandt yngre kvinder end blandt ældre kvinder.

### Hvad kan vi lære?

#### *Råd til kommende ledere*

- Tidlig planlægning er ikke væsentlig for at opnå stillingen, men det er værd at notere sig, at mænd planlægger mere end kvinder
- Gå efter spredning af erfaringer – chancerytteri – og lad være med at 'klistre' til omsorgs- eller fagrelaterede poster
- Gå efter selv små – men betydningsfulde – karrieremuligheder, fx synlige roller som projektledere, teamkoordinatorer
- Sørg for at få en mentor – mand som kvinde, det er ligegyldigt
- Opbyg et netværk i og uden for organisationen, som rækker ud det faglige eller 'vennerne'.
- Bliv set i de aktiviteter og de poster, som du går ind i
- Lad være med at tro, at du skal have alle de kvalifikationer, der står i stillingsopslaget for at søge et job

- deltag i ledelseskurser eller tag en masteruddannelse i ledelse.

#### *Råd til fungerende ledere*

- Sørg for at tænke på lærere af begge køn til selv de små, men ofte betydningsfulde job, som til bydes mellemliderne eller lærerne, som har ledelsespotentiale.
- Værdsæt den erfaring, som en mellemlider også får gennem vejlederjobbene
- Tilbyd *mentoring* og / eller *coaching* bredt i organisationen
- Tilbyd lederuddannelseskurser til interesserede, eller til dem som du 'spotter' som lederemner
- Vælg en erfaren leder, som kan være en sparringspartner for ledere og lederemner
- Overvej din tilgang til lærer / lederudvikling, specielt for de kvindelige lærere
- Genovervej din mening om feminisme og tillad dig selv at se verden gennem 'kvinde-linser'.

#### *Råd til bestyrelsen*

- Vær bevidst om egne opfattelser af lederes køn, og om de 'fælder' det kan give
- Sørg for at ansættelsesudvalget er sammensat med en nogenlunde lige kønsfordeling.

## Noter

1. Cooper & Argyris (1998).
2. Hall (1996).
3. Van Eck et al (1996).
4. Coleman (2004).
5. Specielt for gymnasieledelse er det forhold, at der er en øverste top, hvorfra man ikke kan nå længere. Karrieren slutter her, man kan ikke komme højere op. Denne egenskab ved gymnasieledelse gør den enkel at analysere, og er en slags prisme for generelle forhold til offentlig ledelse.
6. Pædagogikum er betegnelsen for en teoretisk-pædagogisk og praktisk-pædagogisk indføring i undervisningspraksis i de gymnasiale uddannelser.
7. Jf. »Djøfiseringen« af ledelse i det offentlige.
8. Abrahamsen (1998).
9. EVA (2012).
10. EVA-rapport (2012).
11. Billing (2005).
12. Kanter (1977) Billing (2009).
13. Optælling via annoncer i *Gymnasieskolen*.
14. Eksempelvis Mussman & partnere og Mercuri Urval.
15. Højgård (1990).
16. GBF (2011).
17. Moss Kanter (1977)
18. MBU's oversigt over gymnasiale institutioner 2009.
19. Coleman (2004).
20. Due Billing (2005).
21. Gold (1996).
22. Coleman (2004), Alvesson & Billing (2009).
23. Betz & Fitzgerald (1987).
24. Alvesson & Billing (1989).
25. Ibarra (1993)
26. Blackmore (1999).
27. Grace (1995).
28. Matthews (1995).
29. Hjort & Abrahamsen (2012).



# Kapitel 4

## Karriere og familie

En af de store udfordringer for både mænd og kvinder i dag er at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen, ikke blot for den enkelte, men også at få det til at hænge sammen med partnerrelationerne.

Dette kapitel tager fat på denne udfordring ud fra perspektivet *work-life-balance*, ser på modeller for hvordan denne håndteres og sammenholder dem med gymnasieledernes familiære vilkår og håndteringer af samme i forhold til karriere og arbejde.

Det afgørende spørgsmål, ud fra undersøgelserne desangående, er om man kan overkomme både at stifte familie og gøre karriere. Forventningerne er, at både mænd og kvinder skal kunne klare sig selv økonomisk. Forventningerne om manden som 'skaffer' og konen som 'hausfrau' er forsvundet, men de to stereotype opfattelser om mænd- og kvinderoller er ikke tilsvarende forsvundet. En engelsk undersøgelse fra 1997<sup>1</sup> viste, at kvinder i dobbeltarbejde brugte betydeligt mere tid på hus-/familie-arbejde end mændene. I Danmark er det sket en større udligning mellem kønnene, idet balancen er – om ikke lige – så dog således, at kvinder ligger tre timer over, og mænd ligger tre timer under en lige fordeling på ugebasis<sup>2</sup>. Kvindernes deltagelse i arbejdsstyrken forventes at være stadig stigende, og der er en klar forbindelse mellem kvinders antal på arbejdsmarkedet i de europæiske lande og de enkelte landes børnepasningsmuligheder<sup>3</sup>. Danmark er et af de lande med det bedst udbyggede

daginstitutionssystem, og kvinderne udgør her ca. halvdelen af arbejdsstyrken. Men når det kommer til ledelse, og her topledposter, udgør de under en femtedel.

Både de demografiske forhold og forholdene i den enkelte familie spiller ind på den enkeltes livs- og karrierevilkår. Befolkningssammensætningen har ændret sig, idet fødselsraten har været dalende, men der er blevet flere ældre, og den voksne arbejdsstyrke er således ikke kun ansvarlig for deres børn, men også for deres ældre familiemedlemmer. Oveni gør det øgede antal skilsmisser familierne større, og der ligger et stort ansvar i at håndtere en delt forælderrolle. Mændenes rolle i familiens liv er således ændret, og krydspresset mellem forventninger til arbejdslivet uden for hjemmet, som ikke er blevet mindre, og presset, som kommer på baggrund af familiens ændrede natur og størrelse, lægger et øget pres på den enkelte. Det handler nu om både at sikre omsorg for familien og at sikre dens økonomi, og dermed om at skabe en balance mellem arbejds- og familieliv.

## Work Life Balance

En stor del af arbejdsgiverne er klar over vigtigheden af at sikre en passende *work/life* balance for deres ansatte. Kunsten består i, at begge parter i en familie kan få plads i livet til at klare *både* arbejde og familie og at finde en balance mellem den tid og energi, som bruges på arbejde, og den tid og energi der bruges på hjem, familie og fritid.

Begrebet og tankegangen stammer fra USA, hvor man i flere år har anvendt Work Life Balance ud fra mere forretningsmæssige og strategiske vinkler, og hvor man har forsket i effekterne af Work Life Balance.

Forskningen har i den forbindelse flere gange slået fast, at øget sammenhæng mellem familieliv og arbejdsliv er nøglen til menneskers og virksomheders fremtidige vækst. Konklusionerne har udmøntet sig konkret i indholdet på OECD-topmødet i Paris i foråret 2005, hvor medlemslandene diskuterede social-, ligestil-

lings- og beskæftigelsespolitik. OECD-topmødet mundede ud i den konklusion, at Work Life Balance er basen for velfærdssamfundet: sammenhængen mellem arbejdsliv og familieliv forstås som selve nøglen til vækst for en sund og moderne udvikling samfundsmæssigt, i virksomheder, i offentlige institutioner og i de enkelte familier.

Begrebet kan anskues fra forskellige vinkler<sup>4</sup>:

*Lige muligheder*, som både gælder adgangen til betalt arbejde samt repræsentation på alle organisationsniveauer, således at forstå at både mænd og kvinder på alle niveauer har lige stor råderet over fordelingen mellem arbejde og familieliv.

*Livskvalitet*, som handler om at finde en balance og at reducere potentielle stressfremkaldende faktorer, såsom rollekonflikter og overbelastning, som kan være fremkaldt af konkurrerende elementer mellem arbejde og familie.

*Økonomisk vækst*, der trækker på erfaringer fra det private erhvervsliv, som fremhæver, at det er en fordel for arbejdsgiverne i forhold til udbytte, at have medarbejdere, som vil kunne yde deres bedste, når deres stressniveau er reduceret. Desuden indebærer det også de fordele, der er ved at holde mødre økonomisk aktive og derved sikre kontinuitet i arbejdsstyrken.

I begrebet ligger også indbygget et ønske om bedre udnyttelse af arbejdskraften ved at udnytte potentialet i den kvindelige del af arbejdsstyrken. Som det blev skitseret i *kapitel 1*, er én feministisk analyse af den ulige situation i forhold til kvinder, at det er nødvendigt at søge at ændre de politiske og økonomiske strukturer i samfundet. Den tilgang, som forskere som Lewis<sup>5</sup> forfægter, indikerer, at i forhold til *work-life-balance* er der ikke sket det store. Status quo opretholdes, inklusiv de traditionelle arbejdsmønstre. Han ser frem til et samfund, hvor arbejdsmønstrene både er diversificerede og lige værdsat, dvs., at de traditionelle feminine jobområder, omsorgsfunktioner og vejlederjobs værdsættes på

lige fod med andre jobs, og ser fleksjobs og fleksibel arbejdstid som én af løsningerne.

Kaster man blikket på gymnasiesektoren er fleksibel arbejdstid muligt for lærerne. Inden for skoleområdet har arbejdstider altid været temmelig fleksible, idet en del af arbejdet, forberedelsen, kan foregå i hjemmet, om end dette pt. udfordres gennem OK13. Desuden er det skemamæssigt muligt at tage hensyn til forældre med småbørn. Men kommer man på toplederniveau, har ledere – som i alle andre sektorer – ikke noget loft på deres arbejdstid. De forventes af løse deres opgaver uanset tidsforbrug, hvilket i perioder giver en ugentlig arbejdstid på 50-60 timer. Dette og lange arbejdsdage er selvsagt faktorer, som får balancen mellem arbejde og familieliv til at tippe, og det er her, at slagene skal slås på hjemmefronten.

## Modeller for work-life balance og parrelationer

I *kapitel 2* blev der fokuseret på ledernes karriereplanlægning på arbejdspladsen, karrierens faser i forhold til arbejdet: forløb som forberedelse, etablering, forfremmelse eller karriereudvikling og endelig 'toppen', hvor stillingen opnås *uden* at variableerne ægteskab/partnere og børn blev medtaget.

I det følgende kædes undersøgelsens resultater i forhold til mænds og kvinders karrierestrategier sammen med familieforpligtelse og modeller for dette i partnerne imellem.

Ægteskab, familie og børn betyder meget i den enkeltes liv, og selvom undersøgelsen viser en mere ligelig fordeling af ansvaret end i undersøgelser fra andre sektorer og andre lande, viser den alligevel, at disse forhold har meget stor indflydelse på kvindernes liv. Der kan opstilles tre hovedmodeller for fordelingen af de familiemæssige forpligtelser:

Model 1, den *mandlige* model, som er den traditionelle model, hvor kvinden tager hovedansvaret for de hjemlige forpligtelser.

Model 2 den *kvindelige* model, en dobbeltmodel, hvor kvinden har sin egen karriere, men hvor hun *også* påtager sig den traditionelle rolle.

Model 3, *delemodellen*, dvs. hvor det drejer om dobbelt-karrierefamilier, hvor der er en mere ligelig fordeling af ansvaret. Heri ligger den mere ligelige fordeling af de hjemlige forpligtelser og nedbrydelse af forestillingen om at kvinder primært skal være orienteret mod hjem og familie, hvilket især er gældende hos højtuddannede.

Disse tre modeller fokuserer på *kvindernes* liv ud fra det faktum, at det er kvinderne, som i højere grad tager ansvaret for at passe familieansvar og -fornøjelser ind i forhold til karrieren.

## Karrierestrategier og parforhold

Men hvad med de tilfælde, hvor familie og karriere væves sammen hos de kvindelige ledere og hos de mandlige ledes partnere?

Til hjælp for at udvikle dette er der støtte at hente i den tidligere professor i sociologi Julia Evetts<sup>6</sup> karriere teorier. Hun har identificeret to karrierestrategier hos kvindelige ledere: *'single'-karrierestrategien* og *'par'-karrierestrategien*, hvor den underliggende antagelse er, at den traditionelle mandlige karrieremodel er normen, og at kvinderne passer sig ind i forhold til denne norm.

*Single-karrierestrategien* kan være, at personen er eller bliver single – ved skilsmisse eller død. Denne model passer på 5.4% af de mandlige og på 12.6 af% af de kvindelige ledere i undersøgelsen. En single-karriere kan også være et fælles valg om en én-personkarriere i forholdet, nemlig ved at parret satser på den enes karriere, oftest mandens. Det kan betyde, at nogle af de mandlige ledes partnere vælger ikke at arbejde eller at arbejde på deltid. I henhold til Evett kan den 'anden' også vælge at ned-

tone sine eventuelle karriereønsker for at undgå rollekonflikter og både i arbejdet og på hjemmefronten.

*Par-karrierestrategien* er at give rum for *begge parter* til at udvikle en ledelseskariere. Her kan man se, at det som regel er kvinden, der foretager de nødvendige tilpasninger i forhold til familien. Denne tilgang vælges af kvinder, som vil det hele: karriere, ægteskab og børn, og som finder måder at opnå det hele på. Hovedstrategierne her er *udsættelse, modificering, balancering*.

#### *Udsættelse*

I de tilfælde hvor eventuelle forfremmelser udsættes eller poster ikke søges, skyldes det i de tidlige stadier af karrieren især hensyn til familien. Afbræk – og dermed udsættelse – i karrieren forekommer kun hos forholdsvis få, 10%. Disse angives at være lige dele rejser og forældreorlov.

#### *Modificering*

En anden måde at se på karrierestrategier er at kigge på, hvordan karrieren i givet fald er blevet modificeret. Udover ansvar for børn havde en femtedel af lederne ansvar for ældre slægtninge. Selvom dette ikke er et ansvar på linje med ansvaret for børn, er det alligevel et ansvar, som kan modificere strategien for nogle af lederne og deres partnere. Modificering er mere almindelig for kvinder end for mænd ud fra, hvad der kan betegnes som 'hændelser', såsom sygdom, død og personlige kriser<sup>7</sup>.

En anden modificerende faktor kan også være flytning i forbindelse med partnerens karriere, jf. *figur 4.1-3*. Den traditionelle model har været, at kvinden fulgte manden, idet mandens karriere normalt er gået forud for familieinteresser og for den kvindelige partners eventuelle karriereplaner. De ledere, som havde en partner, blev spurgt om de var flyttet for at følge deres partner, og om deres partner var flyttet for at følge med dem, samt om de havde været nødt til at have to husholdninger som følge af deres karriereprioriteringer.

*Balancering*

Balancestrategien kommer frem ved delemodellen, hvor den mandlige partner er lige så parat til at følge kvinden ved et karriereskift, som kvinderne hidtil har fulgt mændene.

Tallene viser, at i gymnasiefamilierne har en større andel af kvinder end af mænd har fulgt deres partner, dvs. at der var en tendens til, at mandens job blev vurderet højere end kvindens.

Har du nogensinde skiftet job for at følge din partner?			
	Mand	Kvinde	I alt
Ja	10,0%	18,2%	11,6%
Nej	90,0%	81,8%	88,4%
I alt	90	22	112

**Figur 4.1** Jobskift ved partners jobskift til et ledelsesjob

Men så enkelt er det ikke. Det næste skema viser, at det ikke er jobbet, men at det åbenbart er *ledelsesjobbet*, der estimeres højest, forstået således, at det er det, der anses for mest værd at flytte efter for begge parter, selvom det kan betyde, at en del af respondenterne i en periode har haft to husholdninger.

Har din partner skiftet job for at følge dig?			
	Mand	Kvinde	I alt
Ja	30,0%	40,9%	32,1%
Nej	70,0%	59,1%	67,9%
I alt	90	22	112

**Figur 4.2** Flytning ved eget jobskift

Hvis afbræk i karrieren – kunne du træde ind i sammen position efterfølgende?		
	Respondenter	Procent
Ja	17	65,4%
Nej	9	34,6%
I alt	26	100,0%

**Figur 4.3** Mulighed for at komme ind på samme niveau i organisationen efter karriereafbræk

Det interessante er, hvad dette afbræk har betydet i karrieremæssig sammenhæng, og for halvdelen af dem, som havde afbrudt deres karriere, havde det betydet, at de ikke kunne komme tilbage i samme position, og man må gå ud fra, at de måtte 'arbejde sig op' igen, jf. figur 4.3.

## Udfordringerne i hjemmet

### *Familiesammensætning*

I det følgende ses på, hvordan familierne – bredt set – er sammensat, og hvordan de under disse betingelser har håndteret at finde balance i udfordringerne mellem ledelseskariere, -arbejde og familie. Ud fra de demografiske vilkår, kombineret med den traditionelle opfattelse af kvinder som de ansvarlige for familien, kunne man forvente, som i andre undersøgelser<sup>8</sup>, at der var mange ugifte blandt de kvindelige topledere, eller at de ville have fravalgt at få børn, eller at der var flere fraskilte kvinder.

Men dette er *ikke* tilfældet blandt respondenterne blandt de danske rektorer, forstandere eller direktører. Ingen af mændene er singler, og kun en meget lille del af kvinderne er det.



<b>Civilstand</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Single	0,0%	4,2%	0,8%
Gift eller bor sammen med en partner	94,7%	87,5%	93,2%
Separeret	0,0%	0,0%	0,0%
Skilt	4,3%	4,2%	4,2%
Enke / enkemand	1,1%	4,2%	1,7%
Andet	0,0%	0,0%	0,0%
I alt	94	24	118

**Figur 4.4** Den ægteskabelige status blandt de respondenterne

Der er nogenlunde lige mange gifte blandt de to køn, og der er procentvis ikke flere fraskilte blandt kvinderne.

#### *Børnepasning*

Når det kommer til antallet af børn kunne man også forvente forskelle. Men det er heller ikke tilfældet.

<b>Antal børn</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
0	4,4%	8,7%	5,3%
1	10,0%	0,0%	8,0%
2	51,1%	56,5%	52,2%
3	20,0%	34,8%	23,0%
4	11,1%	0,0%	8,8%
5	2,2%	0,0%	1,8%
6	1,1%	0,0%	0,9%
7	0,0%	0,0%	0,0%
I alt	90	23	113

**Figur 4.5** Antal af børn i familierne

Der er procentvis lidt flere kvinder end mænd, der ikke har børn, men til gengæld har de kvinder, der har børn, i gennemsnit *flere* børn end deres mandlige kolleger – om end det kun er de mandlige, der har over tre børn.

Det kunne være tegn på, at begge køn i lederstillingerne har været i stand til at finde en balance – og det kan være pga. gode institutionsmuligheder kombineret med en god 'forhandling' på hjemmefronten i forbindelse med familie-arbejde skismaet. Det skal dog medtænkes, at de fleste deltagere i undersøgelsen var ude over det stadium, hvor børnepasning var det store problem, idet langt de fleste angav, at deres børn var 20 år og derover, og at meget få var under skolealderen.

Men børnene har jo været små under udviklingen af respondenternes karrierer, og der er spurgt om, hvordan de klarede deres børnepasning, da børnene var små. Der er spurgt til arrangementer uden for børneinstitutionernes åbningstider, idet meget af en leders arbejde går med aftenmøder, hvilket er typisk på en 'normal' gymnasial arbejdsplads.

<b>Hvordan bliver eller blev børnene passet udover dagtimerne?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Af partner	86,7%	93,8%	88,2%
Barnepige	16,7%	37,5%	21,1%
Slægtninge	28,3%	43,8%	31,6%
I alt	60	16	76

**Figur 4.6** Børnepasningsarrangementer

Her er forskellige kombinationer, og det fremgår, at de kvindelige ledere har gjort mere brug af barnepiger og slægtninge end mændene, der i højere grad har kunnet regne med ægtefællen som bagstopper.

Et par typiske bemærkninger var:

»Vi skiftedes – og havde undertiden assistance af vore forældre«.

samt et eksempel på delekulturen:

»Uaktuelt mens jeg har været rektor. I øvrigt har jeg lagt flere bleer på end min kone«.

Så at sige alle, 96%, mænd som kvinder, har været tilfredse med ordningerne, som også gjaldt når børnene var syge og skulle passes i dagtimerne, og der er ikke kommentarer om skyldfølelser el.lign. over for børnene og deres opvækst, ej heller rollekonflikter mellem forælderrollen og leder- eller arbejdsrollen, så selvom der er forskelle, har de ikke givet utilfredshed.

Pasning eller omsorg over for *andre slægtninge* vil, som tidligere nævnt, lægge pres på balancen. Ledere blev bedt om at besvare, hvilken type ekstra forpligtelser, som de havde af den type. Af den totale population af de kvindelige topledere svarede 36% af kvinderne og 14% af mændene, at de havde sådanne forpligtelser.

#### *At prioritere tiden partnerne imellem – husarbejdet*

Men ét er ansvaret for børnene, hvordan ligger det med at fordele ansvaret for det huslige arbejde, indkøb, vask, selskabelighed og ferie, når begge parter arbejder? Hvor mange ressourcer, ikke mindst tid, bruger de på arbejdet, og hvordan får de hverdagen til at fungere med de gøremål og aktiviteter, der får en familie og et socialt liv til at hænge sammen.

Undersøgelser viser generelt, at det er arbejdet, der udøver 'kontrol' over den enkeltes liv<sup>9</sup>, og som bestemmer, hvordan man bruger sin tid og resurser. Som individ har man mulighed for at påvirke strukturerne, men kontrollen over egen tid hænger sammen med, hvad man individuelt har kunnet forhandle sig frem til, såvel på arbejdet som i hjemmet, og her kan ses de forskellige modeller, som blev opstillet først i kapitlet.

Man kan derfor forestille sig, at der er en sammenhæng mellem lønarbejdet og familie / husarbejdet, og at der er overgrænse for, hvor meget arbejde, der kan udføres inden for det område. Hvis arbejdstiden kommer op på 50-60 timer, hvilket er almindeligt for ledere inden for alle sektorer, må den pågældendes engagement i husarbejdet falde, dvs. at enten påtager andre sig det eller også reduceres det. Så en 'fordel' ved at arbejde meget på jobbet kan være, at husarbejdet nedtones eller i højere grad må deles med partneren. Fordelingen af husarbejdet mellem parterne tenderer også til at blive mere lige, når *begge* parter er i job, dvs. delemo-dellen. Det skal heller ikke underkendes, at det er krævende, og at det huslige arbejde ikke nødvendigvis er særligt tillokkende hverken for mænd eller kvinder<sup>10</sup>.

Det er lidt varierende, hvor meget partnerne påtager sig. De *mandlige* ledere ser ud til at være mere tilbøjelige til at overlade ansvaret til deres partner, om end enkelte laver mere end den kvindelige partner. Det betyder, de har kunnet regne med mere støtte i baglandet end de kvindelige og dermed få mere tid og energi til at anvende på jobbet, dvs. den mandlige model.

**I hvilket omfang deler du og din partner de hjemlige forpligtelser såsom rengøring, indkøb, madlavning, vask, havearbejde og omgang med venner og familie?**

<i>De mandlige ledeses svar:</i>	%
Respondenten tager mest ansvar	7,5
Ansvaret deles 50/50	42,3
Partneren tager det største ansvar	50,1

**Figur 4.7** Fordelingen af husarbejdet i de familier, hvor *manden* har lederjobbet

For når det gælder de *kvindelige* ledere, ser det ud til at de kvindelige ledere er mere tilbøjelige til at tage større ansvar for hus-

arbejdet end de mandlige, dvs. den kvindelige dobbeltmodel. Med andre ord – vi er ikke helt kommet ind i en verden, hvor manden fungerer som bagland i traditionel forstand for sin ledelsespartner. Det kunne således se ud til, at de kvindelige ledere ikke har haft den samme støtte som de 'traditionelle' mandlige ledere har – eller har haft – på dette område.

<b>I hvilket omfang deler du og din partner de hjemlige forpligtelser såsom rengøring, indkøb, madlavning, vask, havearbejde og omgang med venner og familie?</b>	
<i>De kvindelige lederes svar:</i>	<i>%</i>
Respondenten tager mest ansvar	28
Ansvaret deles 50/50	33,3
Partneren tager det største ansvar	4,4

**Figur 4.8** *Fordeling af husarbejdet i de familier, hvor kvinden har lederjob*

Med hensyn til de huslige gøremål er der altså en overvægt i retning af, at kvinderne fungerer som hovedansvarlige, men det er ikke så markant som i andre undersøgelser fra andre lande, hvor mændene kun for 12%'s vedkommende deltog i disse forpligtelser.<sup>11</sup>

Ved en simpel optælling af døgnets timer er det ikke svært at se, at der med en arbejdsuge på mellem 50-60 timer ikke er meget tid til andet end arbejde, mad og søvn i det daglige. Tid til børn, familie og husarbejde bliver dels taget fra egen tid, og dermed fra personlige interesser, dels fra søvnperioden<sup>12</sup>. Man kunne derfor forestille sig, at mange vil købe sig til aflastning på hjemmefronten, men – sammenlignet med internationale forhold – er der overraskende få af lederne, der køber sig til hjælp. Kun fire respondenter angiver, at de har købt sig hjælp til pasning af børn og/eller rengøring.

De kvindelige lederne i de danske gymnasier adskiller sig fra kvindelige ledere i andre sektorer og lande ved alle at være gift eller leve i et parforhold og ved ikke at være plaget af skyld i forholdet til balancen mellem deres engagement i arbejdet over for børn og familie. Flere har tilsyneladende kunnet forhandle sig frem til en mere ligelig fordeling end i andre sektorer, om end de overvejende er den person, som har ansvaret for hus- og familiearbejdet.

### Opsamling: vi vælger selv stort arbejdspensum

De mandlige og de kvindelige respondenter fordeler sig på alle modellerne i forhold til *work-life* balance med en tendens til at mændene mest fordeler sig på den mandlige model og på delemodellen, og kvinderne, også de kvinder, som var partnere til de mandlige ledere, mest inden for delemodellen.

	Mandlig model – den traditionelle	Kvindelig model – den dobbelte	Delemodellen – den moderne
<i>Hvem?</i>	partnere til mandlige ledere	kvindelige ledere	kvindelige ledere
<i>Børn?</i>	3-4	2-3	1-2
<i>Karriere-afbrydelse</i>	+	+	kortvarig
<i>Hovedansvar børnepasning</i>	partner	kvinden selv	mere ligelig ansvarsfordeling
<i>Karrierestrategi</i>	single- eller modificering	udsættelse eller balancering	single- model eller balancering
<i>Familie/hjem-ansvar</i>	hovedsaglig partneren	ofte med kvinden, nogen deling	nogenlunde lige deling
<i>Flytter efter partner</i>	almindeligvis	oftest	næsten lige meget begge to

**Figur 4.9** *Work-balance modeller i et karrierespæktiv*

Det betyder at de kvindelige ledere tidsmæssigt skal håndtere mere arbejde end de mandlige ledere, med andre ord: de arbejder mere, og denne arbejdstid tages fra den personlige fritid. Der er således en tendens til at de kvindelige ledere både vil og gør det hele, og der skal nok ikke ses bort fra, at der er en 'sejhedsfaktor', som spiller ind, forstået således at de kvinder, der er nået op, har et større arbejdspensum end mange af deres medsøstre.

Men spørgsmålet om at skabe en *work/life*-balance ser således ikke ud til at volde de store problemer hos toplederne i de gymnasiale uddannelser. De er klar over vilkårene og har indrettet sig. Dette står i modsætning til andre undersøgelser inden for andre områder i Danmark og inden for samme områder i andre lande.

Ansvarsfordelingen var mest lige i de tilfælde, hvor respondenterne, 14, var gift med en anden leder eller en selvstændig erhvervsdrivende.

### Hvad kan vi lære?

#### *Råd til kommende ledere*

- Grundlæggende ændringer i arbejdsmønstret er ikke sandsynlige – »det er som det er« på posten som øverste leder
- Få aftalt en balance mellem familie og arbejde med ægtefællen
- Sørg for at inddrage familiemedlemmer i pasningen af evt. børn
- Der er mere end én model til støtte for en succesfuld karriere
- Dobbelt-karriere familier er den måde, hvorpå der skabes en balanceret karrierestrategi
- Den 'mandlige' model er den mest givtige.

#### *Råd til fungerende ledere*

- Opmuntre til udvikling af andre arbejdsmønstre og mere fleksible måder at arbejde på

- Erkend at både de mandlige og kvindelige ledere og kolleger har ansvar for familien
- Kvinderne i en organisation skal have mulighed for varierede karrierestrategier
- Både mænd og kvinder kan tage ansvaret for børne-, hjemme- og familielivet.

## Noter

1. Barnett & Sheen (1997).
2. Ligestillingsrådets Årsberetning (2009).
3. JyllandsPosten, 31/7-2012.
4. Lewis (1996).
5. Lewis (1996).
6. Evett (1994).
7. Acker (1999).
8. Coleman (2004), Billing (2005).
9. Billing (2005).
10. Hotschild (1997).
11. Coleman (2004).
12. Billing (2005) Davidson & Burke (2000).



# Kapitel 5

## At være på toppen

Som beskrevet i *kapitel 2* er det én ting at *opnå* et lederjob – noget andet er at *være* leder. Dette kapitel ser på de sociale holdninger i kulturen, kønsstereotyperne, ledernes egne oplevelser i rollen, deres værdier, opfattelse af egen ledelsesstil. Jeg kommer ind på deres opfattelser af kønnet i ledelse og ender med at ride det 'adfærds' spektrum, eller ledelsesstil, igen set forhold til køn, som lederne agerer inden for.

At være leder indebærer blandt andet, at man påtager sig en bestemt adfærd, at man optræder som leder på en måde som influerer på andres adfærd. Der findes mange definitioner på hvad ledelse er, men i de fleste fremhæves det, at ledelse udøves med henblik på at påvirke en organiseret gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål,<sup>1</sup> dvs., at ledelse kan betragtes som noget relationelt inden for rammerne af en given kontekst.

Det indebærer således, at ens adfærd influerer på andre i forhold til løsning af organisationens mål<sup>2</sup>, og at andres forventninger kan være med til at skabe ens adfærd og have betydning for, hvordan man agerer, og hvornår man fx optræder maskulint og/eller feminint. Dette kapitel kommer ind på de mest almindelige stereotype opfattelser, som eksisterer om mænd og kvinder i ledelse, og som påvirker ledernes adfærd. Spørgsmålet er her, om man som leder vil støde ind i institutionaliserede kulturer, normer og værdier, som gør det svært at udvikle sig som leder,

fx hvordan mænd – og kvinder – vil reagere på at have en kvinde som øverste leder.

Det er forskelligt, hvor meget normer og sanktioner virker ind på den enkelte, idet vi som individer har forskellige 'personlige' regler og idéer for, hvordan de mere generelle regler og moralværdier skal tolkes<sup>3</sup>. Så selvom de sociale omstændigheder påvirker os, påvirker vi også dem, og den grundorientering, den habitus<sup>4</sup>, som vi har, med de internaliserede normer, værdier, kultur, osv., som er afgørende for vores handlen.

Det må konstateres, at flere mænd end kvinder har kunnet identificere sig med ledelseskravene, og det gælder for alle sektorer. Det er rodfæstede – grundlæggende – kulturelle idéer og opfattelser af ledelse som knyttet til det maskuline og til mænd, som har medvirket til, at disse positioner er 'reserveret' mænd<sup>5</sup>. Selvom der ikke er konsensus om, hvad ledelse er, og selvom der er store variationer internt i sektorer og sektorer imellem, er ledelse dog oftest forbundet med, hvad vi traditionelt forbinder med maskulinitet. Det har skabt en række stereotyper om ledelsesrelationer i forhold til begge køn, som er centreret omkring den underliggende antagelse, at der er en 'naturlig orden' – mandlig ledelse og kvindelig underordning, som kan være en barriere for den enkeltes udvikling mod ledelse. Dertil kommer de forudfattede idéer om mandlig og kvindelig ledelsesstil, som også behandles i dette kapitel.

## **Kønsstereotyper i forhold til egen lederudvikling**

Når man træder til på posten kan der, udover de generelle ledelsesudfordringer, dukke udfordringer op på kønsfronten. Fx angav 10% af respondenterne i undersøgelsen, at de havde oplevet kønsdiskriminerende (sexistiske) holdninger mod sig, når de var trådt til.

De kan forekomme, når de kvindelige ledere har ageret i lederforsamlingerne. Disse kan enten være de formelle, fx i regionerne eller de uformelle ledelsesnetværk. Her er hovedparten af deltagerne mænd, undtaget kvindenetværkene. Alt andet lige kommu-

nikeres på en 'mandlig' måde, og Anne Gold, som har undersøgt kommunikationen på ledermøder, opregner sine fund således<sup>6</sup>:

- Mænd har tendens til at dominere møder, og optager over halvdelen af taletiden
- Mænd har tendens til at tale i flere minutter, mens kvinder kommenterer mere kort
- Kvinders 'indskud' i diskussionen tenderer til ikke at blive anerkendt
- Kvinder bliver hæmmet af den ofte aggressive og ironisk-nedladende tone i debatten.

Det kan kvinder godt stille op til, men det er alligevel overraskende, at der i det hele taget forekommer den type af diskrimination i den gymnasiale kultur. Bemærkningerne i undersøgelsen viser, at nogle har oplevet at blive marginaliseret i det retning:

»Ved jobstart med gamle mænd i rektorjobbene omkring mig: nederst i talerækken, hånlige snøft«.

»Desværre er alle mine kolleger i skolenetværket mænd, og nogle få af dem er meget negative overfor tanken om en kvindelig kollega (og det er utroligt dumt af dem)«.

»En tidligere kulturdirektør i amtet kaldte mig 'jomfrunalsk'«.

Det er ikke, fordi der er så mange af respondenterne, der bemærker, at de oplever denne 'mandlige atmosfære', som kan ekskludere kvinder. Dette kunne indikere, at den ikke er dominerende, men det *kan* også hænge sammen med, at det ubevidst anses for at være normaliteten, og derfor ikke bemærkes eksplicit.

### **At få en kvinde som leder**

Internt i på skolerne er alle lederne, mænd som kvinder, klar over, at de er kommet på en udsat post, hvor de skal bevise deres værd. For nogle af dem kan dette forstærkes af deres køn, i hvert

tilfælde i starten, og undersøgelsen viser, at næsten dobbelt så mange kvinder som mænd har mærket dette pres.

<b>Har du nogensinde skullet bevise dit værd som leder i forhold til dit køn?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Ja	37,6%	66,7%	43,6%
Nej	62,4%	33,3%	56,4%
I alt	93	24	117

**Figur 5.1** At skulle bevise sin værd som leder i forhold til køn

»I starten af et nyt job: usikkerhed, manglende overblik«. (Mandlig leder)

»Inden ansættelsen: især pga. sammenligning med andre tilsyneladende dygtige ledere. Efter ansættelsen: især i starten, pga. usikkerhed om jeg kunne få det til at virke«. (Kvindelig leder)

»Jeg synes, at jeg som mand har fået meget forærende i forhold til mine kvindelige rektorkolleger. De har i langt højere grad skullet bevise deres værd som ledere«. (Mandlig leder)

At forskellen er så stor kan også hænge sammen med, at mænd ved, gennem deres socialisering, at det er noget, som 'goes with the job'.

Som nævnt ovenfor er lærerne og deres forventninger også med til at danne en leder, og kvinderne var klar over, at lærere kunne have problemer med, at det var en kvinde på posten som øverste leder, og, måske mere overraskende, at nogle af de mandlige ledere også oplevede det med modsat fortegn:

»Et par ældre fysiklærere af hankøn har opført sig en anelse patroniserende, men det har vi fået styr på«. (Kvindelig leder)

»Holdninger: ofte non-verbale. Aggression: verbalt«. (Kvindelig leder)

»Det er nok fordi du er en mand, at du fik jobbet«. (*Mandlig leder*)

Der findes forskellige hypoteser om, hvorfor det kan være svært for mænd – og kvinder – at arbejde med kvindelige ledere. En er, at det endnu er usædvanligt. Uddannelsesinstitutioner har alle dage været ledet overvejende af mænd, og lærerne er vant til at have en mandlig leder. Mange lærere føler sig sandsynligvis trygge ved det, og ved ikke, hvad de kan forvente af en leder med et andet køn, hvilket illustreres i følgende citat:

»En del personer, især kvinder, kan nemmere respektere en leder som er mand. Selv synes jeg, at det er lidt grinagtigt, at det er sådan«. (*Kvindelig leder*)

»Som mand behøver jeg ikke argumentere, hvorfor jeg har opgaven«. (*Mandlig leder*)

### *Virkningen af køn på lederrollen – macho eller den flinke pige*

Selv om mænd og kvinder opfatter, at de leder ens, 'ser' kvinderne ser tilsyneladende virkningen af deres køn på rollen mere end mændene, fordi de stikker ud fra den traditionelle norm. Det er, måske på grund af denne forskel, først og fremmest kvinderne, der oplever, at deres køn er en *fordel*:

Har du i din position oplevet at dit køn var en fordel?			
	Mand	Kvinde	I alt
Ja	26,1%	60,9%	33,0%
Nej	73,9%	39,1%	67,0%
I alt	92	23	115

**Figur 5.2** Oplevelse af eget køn som en fordel i ledelsesrollen

Dette udbygges i bemærkningerne, hvor respondenterne fremhæver de situationer, hvor de oplever, at det er en fordel.

### *De mandlige ledere*

De mandlige ledere behøver ikke at bemærke, at de 'klarede det', at de kom helt til toppen, det opleves som naturligt, at de kom derop, og at de nu har posten:

»Som mand behøver jeg ikke argumentere hvorfor jeg har opgaven«.

»Jeg tror/ fornemmer, at det har betydet noget, at jeg er mand, 190 cm høj og »tung« – da jeg fik jobbet som 35-årig. Man ved jo aldrig – men det er min fornemmelse at køn/ fysisk fremtoning spiller sammen«.

### *I forhold til personale*

Her er det især i forhold til beslutnings- og konfliktsituationer, hvor den kulturelle opfattelse af effektivitet knyttet til det maskuline slår igennem:

»Generelt mener jeg, at mandlige ledere har visse fordele. Fx. når det bliver nødvendigt at skære igennem, accepteres det bedre, når en mand gør det«.

»I afgørende situationer har jeg kunnet handle i stedet for at fortsætte med snik-snak«.

### *I forhold til forældre og elever*

Her ser det ud til at de mandlige ledere, som svarede, så at de især havde en fordel, når de havde at gøre med aggressive forældre og elever:

»I forhold til vanskelige/ utilpassede drenge«.

»Voldsepisoder hvor tændingen skal tages ud meget hurtigt. Konfliktsituationer der kræver robust autoritet«.

Og her erkendes, at det er en fordel for de fremmedsprogede, hvor der nok hentydes til de muslimske, hvor skoler opfattes som maskuline og autoritære:

»Kun over for fremmedsproglige forældre og elever«.

### *De kvindelige ledere*

Den helt store fordel som kvinder oplevede i jobbet, var – måske lidt overraskende – i de samme situationer som mændene, nemlig i konfliktsituationer.

#### *At demontere 'macho'-opførsel*

Der var især kommentarer i forhold til at demontere aggressivitet, både hos forældre og elever, men også i personalet:

»Det har i visse situationer/konflikter betydet at konflikten blev nedtrappet og mindre 'territorial'«.

Det samme kunne konstateres udadtil. Den usædvanlige i en kvinde i en manderolle kan være en fordel uden for skolen:

»Flere forhandlinger – især med eksterne – er ikke kørt op i en spids, da de ikke er gået så hårdt til en kvinde (har jeg på fornemmelsen)«.

»Måske lettere at være kvinde i forhandling med borgmester«.

#### *At blive set*

Et andet af de positive aspekter ved at være kvindelig leder er, at man bliver 'bemærket' – og at de i sig selv kan åbne for muligheder.

»Man er som oftest utrolig synlig, når der ikke er så mange repræsentanter. for ens køn«.

»Man kommer med i mange udvalg«.

*At bruge sin charme*

Charme som et godt 'kneb' til at opnå noget, er ikke kun forbeholdt kvinder. Det bruger så vel mandlige som kvindelige ledere, men det er kvinderne, som eksplicit nævner det flere gange, idet det selvfølgelig for dem er et særligt godt kort at spille i en verden domineret af mænd:

»Man kan også nå resultater med charme«.

Og det virker tilsyneladende:

»Jeg kan godt lide at arbejde sammen med kvinder. Måske er det fordi jeg er mand«.

*At vise empati og følelser*

De fleste af bemærkninger fra de kvindelige ledere handlede om evne til at vise empati og følelser over for andre, personale, elever og forældre. Og her er kvinderne fri for den mandlige ledelsesstereotypi, de 'må' gerne, om man så må sige:

»Empati er 'legalt'!«

»I forhold til lærere og elever i krise – lettere at vise medfølelse og evt. 'holde i hånd'«.

Flere nævner den gode blanding af stereotyp feminitet, blid kvinde og omsorgsfuld moder, og maskulinitet, hård og effektiv, der er normalt er knyttet til den stereotype rolle som leder:

»En moderlig indstilling over for eleverne: »kan være både hård og blid«, siger de«.

»I min kontakt med eleverne bliver blandingen af en omsorgsfuld mor og en streng far (»leder«) en gavnlig rolle«.

Det interessante er her, at deres liv internt i organisationen med status som rektor og ekstern med status som kvinde giver dem en frihed til at agere på måder, som ikke er begrænset af mandlige stereotyper om ledelse. Her er det igen det at være



anderledes inden for domænet, der giver fordele. Men denne positive betydning af 'anderledeshed-faktoren' er tilsyneladende ikke det, der opmuntrer flere kvinder til at søge magtpositioner. Desuden eksisterer der et såkaldt bidronning-syndrom, der tilskriver kvinder, der når toppen, at holde konkurrenterne nede<sup>7</sup>.

»En del kvinder opfører sig »pænere« overfor mænd, end overfor andre kvinder«. (*mandlig leder*)

I et ønske om ikke at miste social status trækker de stigen op efter sig<sup>8</sup>.

### **Ledelsesværdier – eller myten om den maskuline leder**

Det er, som vist i indledningen, en udbredt – og igen en stereotyp – påstand, at et lederjob traditionelt konstrueres maskulint, eftersom mænd er normen for ledelse<sup>9</sup>. Effektive ledere fremstilles derfor ofte med de personlige egenskaber, som tillægges mænd, og de optræder oftest maskulint. Imidlertid påvirker sociale normer og sanktioner i konteksten som nævnt også ledelsesmæssig adfærd og har betydning for, hvordan en leder agerer, hvornår han eller hun agerer feminint eller maskulint. Her stilles lidt provokerende spørgsmålet, om man skal lede som en mand for at blive anerkendt som leder.

Normer for ledelse kan være kulturelt forskellige fra land til land. Tidligere international direktør for IBM, Geert Hofstede, har karakteriseret forskellige landes ledelseskulturer ud fra forskellige parametre, hvoraf magtdistance er ét af dem. Han taler om høj og lav magtdistance. Høj magtdistance er karakteristisk for lande med en traditionel bureaukratisk struktur og kultur, og han karakteriserer dem som maskuline. Eksempler er Frankrig og Kina. Lav magt afstand, lighedsorientering, er karakteristisk for lande med større medarbejderindflydelse, fx Danmark og Sverige, og disse karakteriserer han som feminine<sup>10</sup>.

Forskelle ses også fra én type organisation til en anden. Når man fx skal lede større organisationer anses effektivitet og tekniske færdigheder som vigtige sammen med en *transaktionel* ledelsesstil, der er baseret på udveksling af ydelser såsom belønning via penge og anerkendelse (ros og ris) og fokus på kontrol og regulering af medarbejdere fra ledelsens side.

Den moderne 'anerkendte' ledelsesrolle bevæger sig imidlertid mod den *transformative* ledelsesstil, dvs. en ledelse, der primært er baseret på dialog og medarbejderindflydelse. Den transformative leder ses som skaberen af organisationens visioner, som han eller hun forsøger at få medarbejderne til at gøre til deres egne, dvs., til at internalisere, jf. begrebet 'selvindmeldelse' i organisationen med 'hele selvet'<sup>11</sup>.

Organisationens værdier kan knytte sig begge ledelsesstile, ud fra om den pågældende organisation værdsætter fx formalisering, regelbundethed og autonomi eller samarbejde, fornyelse og konsensus.

Transformativ ledelse er identificeret som den tilgang til ledelse, der er bedst i stand til at håndtere de aktuelle udfordringer i ledelse af skoler<sup>12</sup>. Dette ville tale til fordel for den stereotype kvindelige ledelsesstil, såsom at være støttende, forstående og at inddrage andre i beslutningsprocessen undersøges.

Sådanne studier har tendens til at se på kvinder som en homogen gruppe af mennesker fremfor individer i relationer. Men kvinder og mænd kan ikke betragtes som to kohærente grupper, som leder på to tydeligt adskilte måder. På nogle områder adskiller de sig ganske rigtigt, på andre områder gør de det ikke. Profiler i forbindelse med mænd og kvinders ledelsesstil bliver man ikke meget klogere af, idet de ikke giver plads til, at nogle mænd leder på en empatisk måde og nogle kvinder leder på en autoritær og dominerende måde. De meget få kønsforskelle i personlighed og adfærd er empirisk bekræftet<sup>13</sup>, fx i Vintenberg's antologi. Forfatterne bemærker dog, at det kan skyldes, at begge køn søger mod en ledelsesstil, som er den accepterede 'prototype' på en moderne leder. Forventninger til kvinder som ledere er desuden *biased* af sociale forventninger, som betyder,

at der er marginale forskelle i de to køns ledelsesstil, men at de to køn vurderes forskelligt<sup>14</sup>. Den engelske forsker i skoleledelse Anne Gold har observeret, at den 'bløde' stil, når den anvendes af kvinder, får dem til at fremstå som for bløde og ineffektive, mens mænd fremstår positivt moderne<sup>15</sup>.

De måder, som mænd og kvinder agerer på, er som nævnt påvirket af deres forskelligartede sociale erfaringer, fx at hvis man tidligt i sit liv har identificeret sig med det maskuline, er det tilsyneladende mere 'naturligt' at være tydelig og direkte, både for mænd og kvinder<sup>16</sup>.

Men det er sejlivede stereotyper, og i nærværende undersøgelse ses på denne disharmoni, dvs. om der rent faktisk i materialet fra undersøgelsen findes en anderledeshed i ledelsesstil hos de kvindelige ledere i forhold til den mandlige ledere. Dette forstås ud fra, hvordan respondenterne opfatter sig selv og hvordan de opfører sig og reagerer i forhold til den kontekst, som de befinder sig i.

### *Kønnede værdier*

Psykologen Sandra Bem har lanceret begrebet psykologisk androgyni. Hun har udviklet en liste over karakteristika knyttet til kønsroller, *Bem's Sex Role Inventory*<sup>17</sup>, som kan karakterisere ens personlighed som maskulin, feminin eller androgyn (neutral), den sidste med karakteristika fra begge køn som er kønsneutrale. Hendes liste er baseret på kønsstereotyper, og den indikerer, hvorvidt ens personlighed 'passer ind' i en traditionel kønsstereotypi.

<b>BSRI, Bem's fortegnelse over kønsstereotyper</b>	
<b>Maskuline</b>	<b>Feminine</b>
Agerer som en leder	Affektiv
Aggressiv	Venlig
Ambitiøs	Barnlig
Analytisk	Medfølelse
Assertiv	Bruger ikke et barsk sprog
Atletisk	Ivrig efter at dulme sårede følelser
Konkurrenceminded	Feminin
Forsvarer egne synspunkter	Giver ros
Dominerende	Godtroende
Har lederevner	Elsker børn
Uafhængig	Loyal
Beslutningsdygtig	Genert
Maskulin	Blid stemme
Selvbevidst	Medfølelse
Stærk personlighed	Forstående
Klar til at tage et standpunkt	Varm
Risikovillig	Eftergivende

**Figur 5.3** BSRI, Bem's idealtyper over maskuline og feminine adfærdattributter

Disse attributter skal ikke stemple maskulin og feminin adfærd, men da mænd og kvinder opdrages til at udtrykke en række forskellige adfærd, som blander de to rækker af attributter, optræder en slags psykologisk androgyni.

Ud fra denne liste, har psykologen H.L. Gray<sup>17</sup> udarbejdet en lignende liste over de maskuline og feminine kvaliteter, som han har anvendt på kurser i ledertræning. Han har præsenteret dem som kønsparadigmer med henblik på at bevidstgøre deltagerne om deres ubevidste opfattelser af kønsrelateret lederadfærd. Som i Bems liste kan de ses som en dualisme mellem rationalitet og emotionalitet, og vil i værste fald kunne bruges til at værdisætte dem i forhold til den 'bedste' ledelse. Dette har ikke været hensigten med at bruge Gray's oversigt i spørge-skemaet.

Gray har karakteriseret et kvindeligt og et mandligt paradigme baseret på en række af

**kvindelige værdier:**

- Omsorgsfuld
- Kreativ
- Intuitiv
- ikke-konkurrenceminded
- Subjektiv
- Opmærksom på individuelle forskelle
- Tolerant
- Uformel.

**mandlige værdier:**

- Kontrolleret
- Regelret
- Vurderende
- Konkurrenceminded
- Objektiv
- Konform
- Disciplineret
- Formel.

Disse karakteristika kan diskuteres, men de ligger her som et grundlag for, at alle lederne i undersøgelsen blev spurgt om, hvilke af disse kvaliteter, de mente passede på dem. De var i skemaet ikke eksplicit forbundet med kvaliteter, der er relateret til køn, og de var opført blandet mellem hinanden.

Ved at se på de kvaliteter, der ligger *højest* – mere end 50% – og *lavest* – under 20% – har vi identificeret følgende:

**Kvaliteter – identificeret af over 50% af de mandlige topledere**

Uformel (F)  
 Tolerant (F)  
 Opmærksom på individuelle forskelle (F)  
 Omsorgsfuld (F)  
 Kreativ (F)  
 (M) = maskulin (F) = feminin

**Kvaliteter – identificeret af over 50% af de kvindelige topledere**

Opmærksom på individuelle forskelle (F)  
 Uformel (F)  
 Tolerant (F)  
 Omsorgsfuld (F)  
 Intuitiv (F)  
 Kreativ (F)  
 Disciplineret (M)  
 (M) = maskulin (F) = feminin

**Figur 5.4** Kvaliteter – identificeret af over 50% af lederne

<p><b>Kvaliteter identificeret af mindre end 20% af de mandlige topledere</b>  Ikke-konkurrenceminded (F)  Subjektiv (F)  Formel (M)  Regelret (M)  (M) =maskulin (F) = feminin</p>
<p><b>Kvaliteter identificeret af mindre end 20% af de kvindelige topledere</b>  Kontrolleret (M)  Subjektiv (F)  Regelret (M)  Formel (M)  (M) =maskulin (F) = feminin</p>

**Figur 5.5** Kvaliteter – identificeret af *mindre* end 20% af de ledende medarbejdere

De idealtypiske kvindelige værdier scorer højest blandt både mandlige og kvindelige ledere. Der er kun *ikke-konkurrenceminded* og *kontrolleret*, der optræder på hver sin liste, og som er i overensstemmelse med det maskuline og det feminine paradigme, dvs. at de »passer« til kønnene.

Resultaterne viser, at disse paradigmer ikke er relevante i forhold til at skelne kvinder fra mænd – eller omvendt, idet der er flere ligheder. Kvinder har svag tendens til at være dem, der er mest opmærksomme på individuelle forskelle, og mænd vælger tolerant højt oppe, men alle deres karakteristika er forbundet med den idealiserede omsorgsfulde kvindelige leder. Kun den maskuline værdi 'disciplineret' rangerer relativt højt, ironisk nok, blandt kvinderne.

Lederne blev, som anført, bedt om at vælge ud fra en forudbestemt liste, hvilken naturligvis virker begrænsende og styrende på svarene. For at prøve at imødegå dette blev de yderligere bedt om *selv* frit at vælge tre ord, som karakteriserede deres ledelsesstil. Ud af dette kan opstilles en liste på en række ord, som er grupperet i forhold til den type af ledelsesstil, som respondenterne selv mente, at de lagde sig op af.

Der kom følgende grupperinger frem, hvor der er tilføjet de adjektiver, som blev nævnt i besvarelserne:

Selvvalgte adjektiver	Ledelsesstil	Ledelsestype
<i>åben, dialogorienteret, lyttende, delegerende, demokratisk, kommunikerende</i>	Kollaborativ ledelsesstil	<b>Transformativ ledelse</b>
<i>empatisk, indlevende, omsorg, nærvær, uformel, imødekommende, humor, anerkendende</i>	Medarbejderorienteret ledelsesstil	
<i>beslutsom, fasthed</i>	Direktiv ledelsesstil	<b>Transaktionel ledelse</b>
<i>styr på tingene, handlekraft, målrettet, resultatorienteret, omhu, strategisk, opfølgende</i>	Effektiv ledelsesstil	
<i>udviklingsorienteret, innovativ, troværdig, ærlig, venlig, engagement, tolerance</i>	Værdiorienteret ledelsesstil	<b>Understøtter både transformativ og transaktionel ledelse</b>

**Figur 5.6** Ledernes egen karakteristisk af deres ledelsesstil

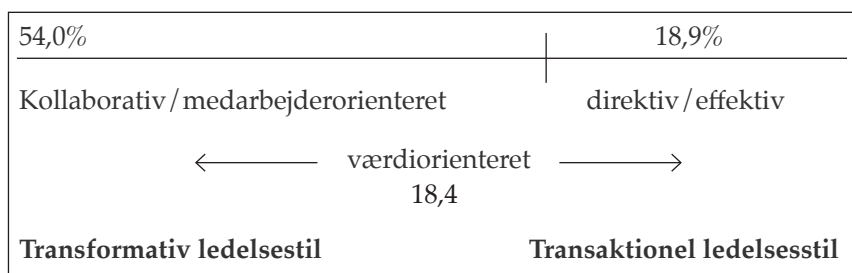
Også her var der meget få forskelle mænd og kvinder imellem i forhold til de ledelsesstile, som karakteriserede de ord, som de valgte ud. Det ser ud til, at de tænker i de samme baner, andrognt med tendens til femininitet.

Antal ord, anført inden for de forskellige ledelsesstile		
	Antal	Procent af alle ord
Kollaborativ	133	36,3
Værdiorienteret	63	18,4
Medarbejderorienteret	57	17,7
Effektiv	49	14,3
Direktiv	16	4,6

**Figur 5.7** Ledernes karakteristisk af egen ledelsesstil ud fra de selvvalgte adjektiver kategoriseret efter ledelsesstil

Valget af disse adjektiver bekræfter, at ledernes stil mest lægger sig i det feminine paradigme, rettet mod samarbejde og med-

arbejderinvolvering og -hensyn, jf. den stil som korresponderer med den ledelsesstrukturmodel, som lektor Peter Henrik Raae kalder 'ledelse-via-midten'<sup>18</sup>, dvs. en involverende ledelsestil. Den direkte og effektive stil, som knyttes til det mandlige paradigme ligger forholdsvist lavt. Den værdiorienterede (helhedsorienterede) ledelsestil må betragtes som kønsneutral. Den støder ikke imod de to andre, men kan understøtte dem. Valget af placering kan naturligvis diskuteres, fx om åben og lyttende ikke også hører til i kategorien værdier.



**Figur 5.8** *Spektrum over ledelsesstile* (efter model af Coleman (2004))

Samlet peger optællingen på en ledelsestil blandt både mandlige og kvindelige ledere i gymnasiet, som kan placeres i en kontinuum med overvejende en kollaborativ og medarbejderorienteret i den ene ende af spektret, den transformativ ledelse, og en direktiv, effektiv stil i den anden ende af spektret, den transaktionelle ledelse, som er betydelig mindre. Den værdiorienterede kan understøtte de øvrige, jf. figur 5.8.

## Tilgængelighed for lærerne

Lederne angav som den mest fremtrædende kvalitet, at de havde en åben ledelsestil. Som opfølgning af dette blev de spurgt om deres åbenhed forstået som tilgængelighed over for de ansatte og om den tid, som de tilbringer uden for deres kontor. De fleste er så tilgængelige, som det tilsyneladende er muligt for dem.



<b>Hvordan er lærernes muligheder for at træffe dig?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Altid, så længe jeg ikke sidder i møde	89,4%	83,3%	88,1%
Altid, inden for visse grænser	8,5%	12,5%	9,3%
Efter aftale	2,1%	4,2%	2,5%
I alt	94	24	118

**Figur 5.9** Ledernes tilgængelighed på skolen

Der er ikke den store forskel på mænd og kvinder, dog dette at flere af de *ynge* ledere angav, at de er tilgængelige 'altid' end de ældste, dvs. at lederne over 55 år ser ud til at være lidt mindre villige til at snakke med folk på alle tidspunkter.

<b>Når du er på skolen, hvor meget af din tid tilbringer du på dit kontor?</b>			
	<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>	<b>I alt</b>
Under 10%	0,0%	0,0%	0,0%
Mellem 10-25%	4,3%	0,0%	3,4%
Mellem 25-50%	28,7%	21,7%	27,4%
Mellem 50-75%	67,0%	78,3%	69,2%
I alt	94	23	117

**Figur 5.10** Ledernes tidsanvendelse på kontoret, når de er på skolen

De fleste tilbragte således langt størstedelen af deres tid på kontoret, mellem 50% og 75% af deres tid, kvinderne dog lidt over 10% mere end mændene. De er ikke blevet spurgt om, hvad de lavede hverken på kontoret eller når de var rundt på skolen. Tiden uden

for kontoret anvendes sandsynligvis dels til undervisning, for dem som stadig praktiserer dette, til at komme rundt på skolen og/eller overvære undervisning eller blot til at sætte sig ind på lærerværelset. Det svarer til den ledelsesstil, som lederne selv har angivet som den mest almindelige, dvs. at operere åbent og medarbejderinddragende, i hvert tilfælde på et overordnet adfærdsplan.

Hvordan lærerne opfatter deres leders stil, kan ikke ses, idet undersøgelsen ikke er trianguleret ved fx at spørge lærerne om, hvordan de opfatter deres leders stil. Gymnasieskolernes Lærereforening har lavet en undersøgelse<sup>19</sup>, hvor der ser ud til at være diskrepanser mellem ledernes selvopfattelse, som de fremstår i nærværende undersøgelse, og lærernes opfattelse af lederne. 57% af lærerne mener, at ledelsen er synlig i det daglige, men kun knapt halvdelen mener at ledelsen er lydhør og inddrager medarbejderne i arbejdet med skolens udvikling af strategi – og ønsker i øvrigt en højere grad af klare udmeldinger og tilbagemeldinger på egen adfærd, forstået som udveksling af ros og ris, den transaktionelle ledelsesstil.

## **Opsamling: Maskuline kvinder og feminine mænd**

Dette kapitel har handlet om de måder, hvorpå køn relaterer sig til ledelse. Opfattelser om køn er udbredte og har stor indflydelse og influerer sandsynligvis på de roller og den ledelsesstil, som alle skoleledere tillægger sig. Konteksten for de kvindelige ledere er dels deres opvækst og dels den 'kønnede' organisation.<sup>20</sup> Der eksisterer en grundlæggende stereotyp opfattelse, som identificerer ledelse med mænd, og denne opfattelse ligger som en underliggende baggrund for både teori og praksis. Kulturel feminisme, som har identificeret det arke- eller idealtypiske syn på kvinder som værende de omsorgsorienterede, kan betyde, at kvinder 'naturligt' opfattes og kan byde på en ledelsesstil, som lægger sig mere op ad den moderne tidssvarende ledelsesstil end mændene. Men det fremhæver så omvendt den dualisme, som kan godtgøre, at mænd

har den 'bedste' ledelsesstil. Desuden er det ikke sandsynligt, at alle mænd leder på én måde, og alle kvinder på en anden måde.

Identifikationen mellem kvinder og den kollaborative ledelsesstil i deres egen selvopfattelse bekræftes i store træk igennem fundene i spørgeskemaet. Imidlertid viser undersøgelsen også, at de fleste mænd *også* ser sig selv som samarbejdsvillige og omsorgsfulde ledere. Den 'maskuline' ledelsesstil, den effektive rationelle ledelsesmåde, som orienterer sig imod effektivitet, *outcomes* og målfastsættelse, optræder ikke som den mest foretrukne ledelsesstil blandt de øverste ledere i de gymnasiale uddannelser, set ud fra hvordan de opfatter sig selv.

Selvom den foretrukne stil er kollaborativ og medarbejderorienteret, dvs. den ligger nærmest den transformative stil, opererer alle lederne inden for en kultur, som generelt set falder ud til mænds fordel, og i forhold til, hvordan de 'modtages' i kulturen.

Undersøgelser viser, at mænd og kvinder ikke selv opfatter, at de leder på to forskellige måder, og at idealtyperne for køn ikke nødvendighed differentierer hvordan mænd og kvinder leder. Det kunne måske have været interessant at undersøge om 'tonen', kommunikationen, er forskellig mellem de to køn, idet det kan give forskellige typer af ledelsesstil.

Og hvad skal der så svares på spørgsmålet, »hvis jeg skal anerkendes som en god leder, skal jeg så lede som en mand?« Der kan svares både ja og nej. Der er forskelle og ligheder de to køn imellem, færrest forskelle, og det er tilsyneladende ikke et problem. Nogle ledere leder sandsynligvis i forhold til det, som de mener er den rigtige måde at lede på, den mandlige. Men størsteparten af lederne af begge køn leder på en 'feminin' måde, og de normativt accepterede måder at lede på i dag ud fra den moderne ledelseslitteratur går også ind for den type ledelse. Værdierne er kvindelige – selv når kroppen er mandlig – så et svar kunne være, at »man skal opføre sig som en kvinde for at blive en god leder«.

Det giver en forståelse af, at der er et spektrum af lederadfærd, som både inkluderer 'maskulin' og 'feminin' adfærd, og inden for det spektrum er der en tendens til at identificere feminin adfærd mere med kvinder og maskulin adfærd mere med mænd. Og

interessant er det, at der sådan set kan identificeres store forskelle på maskuline og feminine ledelsesformer, men at disse ikke nødvendigvis er bundet til mænd eller kvinder, således at forstå at måder at tænke og handle på som leder ikke nødvendigvis har noget med det fysiske og kulturelle køn at gøre.

### **Hvad kan man lære?**

*Råd til kvinder der ønsker en ledelsespost:*

- Erkend at der er indgroede sociale holdninger i kulturen
- Vær klar over at der er mange måder at være leder på
- Erfaringer knyttet til kønnet er en fordel for både mænd og kvinder
- Tag bare jobbet *fordi* du er kvinde
- Selvom det er svært at nå op, er der store fordele både ved at være en mandlig og især ved at være kvindelig leder
- Kvindelige ledere har større rollefrihed
- Kvinder kan have fordele i konfliktsituationer, idet de reducerer konfrontationer
- Kvinder som minoritet bliver mere 'set'
- Hårdt arbejde er nøglen til succes
- Støtte og vedholdenhed er afgørende.

*Råd til fungerende ledere:*

- Tackl eksempler på kønsdiskrimination
- Tænk på den rollemodel, som du repræsenterer
- Værdsæt åbent forskellige typer af ledelsesstil og -erfaringer
- Men der er alligevel forskelle i de måder, hvorpå mænd og kvinder oplever deres ledelse på
- Nyd den relative handlingsfrihed
- Brug din status til at opmuntre såvel mænd som kvinder som gerne vil op
- Tilbyd karrierestøtte til andre kvinder.

## Noter

1. Kurt Klaudi Klausen i Gyldendals åbne.
2. Yukl (1989).
3. Layder (2004).
4. Bourdieu (2001).
5. Billing (2005).
6. Gold (1996).
7. Bidronning-syndromet kalder man i kvindepolitiske analyser det fænomen, at kvinder, der selv har fået en plads i mændenes magtcirkler, er med til at holde andre kvinder væk fra bistadet. I bevidst eller ubevidst horisontal fjendtlighed eller i et bevidst eller ubevidst ønske om at få points for at være undtagelsen.
8. Wild (1994).
9. Schein (1975).
10. Hofstede (1991).
11. Åkerstrøm Andersen (2009).
12. Green (2003), Leithwood et al, ( 1999), Burns (1978).
13. Vinkenberg *et al.* (2000).
14. Aries (1996).
15. Gold (1996).
16. Billing (2005).
17. Bem (1981).
18. Gray (1993).
19. Raae (2008).
20. Attraktive arbejdspladser (GL/COWI-Consult) (2009).
21. Moss Kanter, Due Billing m.fl fremhæver, lav løn, ulige promoveringsmuligheder, kønsdiskrimination i organisationer som konteksttypiske.



# Kapitel 6

## Afslutning

Dette kapitel handler om den lære, som kan udtrages fra de foregående kapitler på baggrund af de temaer, i forhold til teori og praksis, som vedrører såvel kvinder som mænd i de gymnasiale uddannelser, som er interesserede i at gå ind i ledelse.

Bogen er skrevet om ledelse ud fra et kønsperspektiv, dvs., at der er fremhævet de forhold i ledelse i de gymnasiale uddannelser, forskelle og ligheder, som relaterer sig til køn. Jeg har behandlet dem i lyset af de svar, som både de mandlige og de kvindelige øverste ledere i de gymnasiale uddannelser har givet i en spørgeskemaundersøgelse, som respondenterne har kunnet supplere med kvalitative bemærkninger. Bogen har handlet om, hvad lederne har haft med i bagagen på vejen igennem deres karriere, modeller for hvordan der kan skabes balance, både mellem arbejde og familie og inden for hvert af områderne; den har været inde på ledernes værdier og på hvordan det er at være henholdsvis mandlig og kvindelig leder i de gymnasiale uddannelser. Jeg har indikeret, at der er en forbindelse mellem strukturer og kultur i samfundet, som er med til at forklare den ulige kønsfordeling, og de vanskeligheder der i så henseende er på ledelsesområdet.

Udgangspunktet har været, at kvindelige ledere inden for de gymnasiale uddannelser er underrepræsenteret i forhold til mange andre områder i den offentlige sektor. Årsagerne er komplekse, og de handler i høj grad om kulturelle og sociale

antagelser om opdelingen af kønsrollerne. Stereotype opfattelser placerer mænd i det offentlige domæne og kvinderne i den støttende rolle i baglandet, det hjemlige domæne, hvilket stammer fra den hedengangne rolle for kvinderne som bestyrere af hjem og børn. Kvinder, der bliver ledere, kan ubevidst opleve det som 'unaturligt', idet det ofte anses som et 'fravalg' af børn/hjem, og af deres feminitet.

### **Hvordan kommer jeg på toppen?**

Ét af de spørgsmål, som især kvinder med lyst til ledelse – naturligt – stiller sig selv, er, hvordan det er muligt at gå ind i en karriere rettet mod ledelse, og overvinde de institutionaliserede holdninger, som kan være med til at gøre dette vanskeligt.

At der eksisterer institutionaliserede holdninger i forhold til mænd og kvinder bekræftes både af de kvindelige og mandlige ledere i undersøgelsen. Der eksisterer stereotype 'mandlige' normer for ledelse på skolerne, og selvom der er kommet lidt flere kvinder på topposterne, går det meget langsomt med at ændre de grundlæggende antagelser. Der drejer sig ikke så meget om direkte kønsdiskrimination eller 'sexisme', som findes, men mere om de strukturer i samfundet, som favoriserer mænd. Det er den grundlæggende patriarkalitet – både i det offentlige rum, i organisationerne og i hjemmene, som virker ind på opfattelsen af ledelse, og på hvordan balancen mellem arbejde og familie håndteres.

Selvom de kvindelige ledes mandlige partnere er gode hjælpere og støtter i deres partners karriere, ligger ansvaret for at afbalancere familie og arbejde alligevel mest hos den kvindelige leder. Der kan udtrages en række pragmatiske råd fra de kvindelige og mandlige ledere, som kan være relevante for dem, som arbejder inden for de eksisterende parametre. Men de vil næppe hjælpe med til at ændre samfundet. Det må med andre ord konkluderes, at vi lever i et samfund, som er grundlæggende patriarkalt, hvor ændringer går langsomt, men hvor nogle af rådene kan måske kan accelerere udviklingen en anelse.



## Karrieremønstre

Karrieremønstre er forskellige, og om man vælger at arbejde sig frem og op ved at udbygge sit domæne eller ved at tage chancer og springe ud over grænserne som chancerytter, kræver det for *det første* en accept af, at det er ræs, og at det kræver hårdt arbejde. Det står helt tydeligt frem, når vi ser på 'vinderne af løbet'. Der er ikke plads til magelighed. Det kan måske efterhånden ændres af dem, som deltager i løbet, og de kan måske ændre vindernes adfærd, når de er kommet i mål og skal til at agere i praksis.

Det er interessant og opløftende at se, at når de kvindelige ledere er kommet i mål, ser det ud til, at de har de følt sig befriet for mandlige ledelses-stereotyper, hvilket de måske kan anvende konstruktivt over for sig selv, deres skole og andre, som har lyst til ledelse.

Der er forskellige faktorer, som virker ind. Én af de helt afgørende – og selvfølgelig ikke overraskende – faktorer, der kan udledes af ledernes erfaringer er for *det andet*, at den enkelte selv kan gøre noget. At planlægge og at være positivt indstillet over for det at 'gøre karriere', at undgå at havne i en dead-end omsorgsrolle og at sikre sig, at man har en mentor, er nogle af de strategier, som man kan have i baghovedet.

Typisk for mange ledere, og især for de kvindelige ledere, er, at de for *det tredje* er 'flydt' ind i deres positioner, og synes måske ikke at have været helt klar over deres egne evner. Alle kvinderne ser ud til at have evner, som er set af andre, deres leder, kolleger og partner, og som har influeret dem til at gå ind i ledelsespositioner. At opleve manglende tillid til egne evner er noget, som både mænd og kvinder, som er kommet i den øverste lederstilling, oplever, og det må 'bare' betragtes som en naturlig del af både karriereforløbet og af det at være i en lederposition. Det vil sige, at for *det fjerde* typisk er beslutsomhed og selvtilid i positiv forstand, som er karakteristisk for mange af lederne. Især mændene har tillid nok til sig selv til at søge jobs, hvor de ikke har alle kvalifikationerne – noget som kvinder kunne have gavn af at lære at efterligne.

Det er også værd at notere, at kvinderne for *det femte* er blevet øverste ledere i en yngre alder end mændene, hvilket vil sige, at kvinder ikke behøver at være bange for at 'være for unge' til en ledelsespost.

Kvinder skal for *det sjette* måske også tænke på geografien, idet det ser ud til at være lettere at blive udnævnt i hovedstadsområdet.

Disse pragmatiske råd kan man som sagt have i baghovedet, hvis man ønsker at gå efter lederpositionen – på trods af de institutionaliserede synspunkter om kvinder i ledelse. Der *er* barrierer, og de væltes ikke hurtigt – ej heller falder de af sig selv.

## **Balance mellem arbejde og familie**

Selvom kvinder individuelt kan være beslutsomme nok i forhold til at gå efter en ledelsesstilling og ikke ligger under for kønsbestemte forestillinger, synes det at være et problem – eller en udfordring – at forene arbejds- og familieliv. Det er interessant, at ingen eksplicit nævner det som et problem, hvilket er modsat alle lignende undersøgelser. De er tilfredse, og stort set alle synes at have fundet gode ordninger til at håndtere balancen og få det hele til at gå op i en højere enhed. Den aktuelle tendens i samfundet til at udskyde moderskabet for karrieren kan ikke ses i materialet. Det kan måske hænge sammen med, at studierne strækker sig over forholdsvis mange år, og at de har fået børn i studietiden. Desuden hjælper mændene godt til i det hjemlige, om end ingen af mændene – modsat så at sige alle kvinderne – står for over halvdelen af hus- og familiearbejdet. Men det er denne ændring i de traditionelle kønsroller, som bidrager til at finde en *work-life* balance, om end det er en udfordring.

Interessant er også, at både de mandlige og de kvindelige ledere har flere børn end gennemsnittet i dette land, og at der er færre skilsmisser og meget få singler.

Til at håndtere disse udfordringer kunne identificeres tre modeller: den traditionelle, mandlige model, hvor kvinderne overlader karrieren til partneren; den kvindelige, dobbelte model,

– hvor kvinderne gør og vil det hele, både karriere og ansvar for familien og endelig dele-modellen; den moderne – hvor partnerne deles om opgaverne i hjemmet.

Den dobbelte model var mest fremtrædende, og her må igen fremhæves betydningen af hårdt arbejde, ude som hjemme, hvis enderne skal nå sammen. Børn, familie og karriere har ikke været en hindring for de nuværende ledere – men deres profil er også, at de er hårdtarbejdende mennesker, mænd som kvinder, og det slår naturligvis også igennem på hjemmefronten, når denne balance lykkes.

### **Balance i selve arbejdet**

Som *det syvende* punkt synes ledelsesstereotypien i de gymnasiale uddannelser at blive udfordret. Her tænkes på stereotypien om at være mandlig og knyttet til den traditionelle fagprofessionelle leder, der har ansvaret for det administrative domæne, dvs. især overholdelse af love, økonomi og arbejdstider. Ledelsesstilen hos begge køn angives som åben og medarbejderorienteret og -involverende, dvs. i retning af den såkaldte transformativ ledelsesstil. Både de mandlige og de kvindelige ledere opfatter overordnet sig selv som ledere, der agerer på måder, som eliminerer traditionelle kønsstereotyper, således at forstå, at der ikke kan siges at være store forskelle på de to køns ledelsesstil. Der er meget lidt evidens for at hævde, at der i ledelse i de gymnasiale uddannelser eksisterer maskuline og feminine paradigmer, og meget evidens for at hævde at den traditionelle maskuline model er nedtonet – hvilket både hænger sammen med dansk ledelsesopfattelse og med den gymnasiale fagkulturelle organisationskultur.

Undersøgelsen indikerer således, at størstedelen af de øverste ledere i dag opererer på en delegerende og medarbejderorienteret måde, dvs. at medarbejderne inddrages i beslutninger og at beslutningerne uddelegeres til mellemledere og andre fora. Nyere ledelseslitteratur fremhæver denne transformativ ledelsesstil<sup>1</sup> som den 'bedste' i moderne organisationer. Det er en alminde-

lig opfattelse, det er 'tidens' stil<sup>2</sup>, og det kan lederne naturligvis være influeret af<sup>3</sup>.

Men der kan dog være en forskel på, hvordan lederne opfatter sig selv, og hvordan medarbejderne opfatter dem, hvilket en undersøgelse af gymnasierne som attraktive arbejdspladser har vist. Halvdelen af lærerne oplever diskrepanser mellem den ledelsesstil, som de efterspørger, hvilket netop er den lydhøre, inddragende og støttende ledelsesstil kombineret med synlighed og klarhed, og den stil som rent faktisk praktiseres<sup>4</sup>, hvilket for *det ottende* kunne indikere, at der skal sigtes mod en passende balance mellem en såkaldt mandlig og kvindelig ledelsesstil, som den fremstår i transformativ og transaktionel ledelsesstil.

### **Hvordan er det at være kvindelig leder?**

Det meste af den litteratur, der omhandler skoleledelse, inddrager som nævnt ikke kønsaspektet.

Al ledelsesteori er oprindeligt skrevet, som om der ikke var forskel, og det samme gælder den empiriske forskning om gymnasieledelse i Danmark<sup>5</sup>. Men selvom de mandlige og kvindelige leders ledelsesstil var nogenlunde identiske, fremgår det alligevel af deres bemærkninger, at det *opleves* forskelligt at være mandlig og kvindelig leder. Generelt stiller ingen spørgsmålstejn ved mændenes status som ledere. De bliver umiddelbart accepteret som sådan, mens nogle af kvinderne oplever at skulle 'slå sig fast' som ledere. Da det dominerende billede af en leder for en gymnasial uddannelse er en mand, må kvinder som træder ind i rollen som leder i en gymnasial organisation, konstant forholde sig til den iboende modsætning at sidde i en magtfuld position, men på samme tid ikke helt at være som det forventede billede. De nævner eksempler fra kollegiale møder og fra medarbejders holdninger og med skolemyndigheder. Så der opleves forskelle, men de håndteres, og det ser ud til at 'gå over'.

Det kommer frem i undersøgelsens bemærkninger, at begge køn oplever deres køn som en fordel eller som en resurse. De

kvindelige ledere fremhæver, at det fx er konstruktivt, hvor de har at gøre med elever og forældre. De føler sig her mere frie til at gå ind i følelsesmæssige krisesituationer, end mænd måske oplever det. I hvert tilfælde nævner ingen mænd disse situationer. De mandlige ledere nævner de 'hårde' situationer, hvor de har kunnet afværge konflikter ved en fast holdning – og hvor kvinderne i samme situationer har kunnet 'tale konflikter ned', eller at optræde både mandligt og kvindeligt.

Mest interessant er det måske, at de kvindelige ledere oplever, at de har videre muligheder for selv at finde deres ledelsesstil, fordi de kan agere på måder, som er befriet for de forventninger, som rettes mod mandlige ledere. Og igen, selvom undersøgelsen viser, at de mandlige og de kvindelige ledere overordnet har samme ledelsesstil, er kulturen og de sociale forventninger stadig således, at omverdenen ser en leder som en mand. Så mænd presses ubevidst ind i nogle forventninger til en 'mandlig leder', som kvinderne fri for. De oplever, at de er mere frie end deres mandlige kolleger til at udforske rollen og til at finde deres egen måde at spille den på.

### **Hvad kan de nuværende ledere lære i forhold til at ændre kønsfordelingen?**

Det er ikke kun lederaspiranter, der kan lære noget. De idéer, som er oplistet efter hvert kapitel refererer til de muligheder, som en leder har for anvende sin position til at påvirke kulturen på sin skole. Lederne kan for *det første* se på lærerværelseskulturen og skærpe opmærksomheden over for skjulte fordomme. Her er det vigtigt at være klar i sin kommunikation i forhold hertil, og det er for *det andet* vigtigt, at lederen, lige så klart, tilbyder ledelsesmuligheder til kvinder såvel som til mænd, samt for *det tredje* at signalere at vejlednings-funktioner, som ofte identificeres med kvinder, værdsættes.

En måde at påvirke en kultur på er for *det fjerde* at forsøge at ændre den ved at indføre instrumentelle procedurer, fx at institu-

tionalisere mentor- og vurderingsordninger, som relaterer sig til ledelsesudvikling, og for *det fjerde* at de ansættende, bestyrelsen, får træning i 'lige muligheder'.

Med hensyn til arbejde-familie-balancen, skal ledere blot vide, at det er noget, som både mænd og kvinder skal forholde sig til, og at ansvaret for at få det til at fungere hviler på begge forældre, og derfor for *det femte* at være klar på – inden for rammerne – at understøtte delestrategien ved at give muligheder for både de mandlige og de kvindelige lærere at deles om arbejdet i familien.

### **En mere ligelig fordeling?**

Det er, som anført i indledningen, ikke er denne bogs ærinde at hævde, at kvinder er bedre ledere end mænd, ej heller at de nødvendigvis skal bruge deres liv på at være ledere. Vejen til en post som øverste leder er svær både for mænd og kvinder. Respondenter af begge køn har følt at de manglede tro på, at de kunne håndtere et så vanskeligt job, men bemærker, det er en del af jobbet. For et overraskende stort antal er der en udbredt mangel på planlægning og ligefrem et element af overraskelse i at befinde sig på den post. Kulturen kan være en ubevidst gatekeeper, og de støder ind i egne og andres stereotype opfattelser af mænd- og kvindefunktioner i forhold til at gøre karriere. Selvom kvinder i de gymnasiale uddannelser synes at være bevidste om de vanskeligheder som disse indgroede kulturelle opfattelse kan give dem, så er det et faktum, at der er 'mande'-job og -fag, som anses for at være mere passende som forberedelse til en position som øverste leder. Familie er den vigtigste støtte for kvinderne undervejs, mens det er kolleger der fylder mest for mændene. Mentorer er ligeledes vigtige støtter. En god karrierestrategi er at vælge at være 'chancerytter'.

Men interessant nok har de kvinder, der har svaret, tilsyneladende ikke fravalgt deres traditionelle femininitet, idet de fx *ikke* har færre børn end gennemsnittet af befolkningen tværtimod, de ligger lidt over. Men der kunne alligevel ses en rest af den tra-

ditionelle rollefordeling, idet de mandlige ledere fik mere støtte på hjemmefronten end kvinderne, set ud fra at alle de kvindelige ledere stod for over 50% af husarbejdet. Det stiller krav til at kunne organisere sit liv, så der arbejdsmæssigt og emotionelt bliver en balance, men med det pres, som aktuelt især ligger på sammenhængen mellem familie, økonomi og karriereudvikling, kan en udvikling mod en lige fordeling på topplan blive langsom.

Der er sket en svag stigning af antallet af kvinder blandt de øverste ledere i de gymnasiale uddannelser, rektorer, forstandere og direktører, men der synes at eksistere en modvillighed i samfundet i forhold til at bevæge sig mod et lige antal kvinder og mænd i ledelse, på trods af Loven om lige muligheder, som stammer helt tilbage fra 1978. Love om lige muligheder er nødvendige, men de er ikke tilstrækkelige til at skabe vilkårene for en lige kønsfordeling. Lovgivning, politiske initiativer og en let forøgelse af kvinder i ledelse er ikke tilstrækkeligt til at udviske stereotyper og til at ændre magtstrukturen i samfundet.

Men samfundsøkonomisk ligger der en ambition i at udnytte de menneskelige ressourcer hos begge køn bedst muligt, og i forlængelse heraf kan der argumenteres for, at et samfunds demokratiske tilstand også viser sig i, hvordan chancerne for at opnå en topstilling er fordelt blandt køn, forskellige sociale og kulturelle grupper osv. Så det handler både om at udvikle strukturerne i mere demokratisk retning, når det gælder lige muligheder, og det gælder også om at røre ved de stereotype holdninger i skoleorganisation og endelig gælder det også for kvinderne om at se, hvor de *selv* kan gøre noget.

## Noter

1. Gronn (1999).
2. Bush, et al (1995).
3. Røvik (2002).
4. COWI-consult (2009).
5. Abrahamsen (1998, 2008) Raae og Abrahamsen (2004) Raae (2008, 2011) Pedersen (2011).





# Referencer

- Abrahamsen, M. (1998) *Bag den åbne dør* (DPI, nr. 1998.47).
- Abrahamsen, M. (2008) *Ledelse til en forandring* (Ph.d.-afhandling, Syddansk Universitet).
- Acker, S. (1999) *The Realities of Teachers Work* (London, Cassel).
- Aries, E. (1996) *Men and Women in Interaction* (Oxford: Oxford University Press).
- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1989) »Four ways of looking at women and leadership« *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, nr. 1, s. 63-80.
- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (2009) *Understanding Gender and Organizations* (London, Sage).
- Barnett, R.C. & Shen, Y.C. (1997) Gender high- and low-schedule-control houseworks tasks, and psychological distress: an study of dual earner couple. *Journal of Family Issues*, 18:403-428.
- Bem, (1981) The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 45, No 2:155-62.
- Betz, N.E. & Fitzgerald, L.F. (1987) *The Career Psychology of Women* (New York: Academic Press).
- Billing, Y.D. & Alvesson, M. (1989) *Køn, ledelse og organisation* (København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag).
- Billing, Y.D. (1991) *Køn, karriere og familie* (København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag).
- Billing, Y.D. (2005) *Ledere under forandring* (København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag).
- Blackmore, J. (1999) *Troubling Women: feminism, leadership and educational change*. (Buckingham: Open University Press).
- Borchorst, A. (1984) Licentiatafhandling om det kønsopdelte arbejdsmarked (AU).

- Borchorst, A. (1992) *Kønsprofilen ved videnskabelige stillinger i de videregående uddannelser* (Styringsgruppen for kvindeforskning).
- Bourdieu, (2001) *Masculine Domination* (Cambridge: Polity Press).
- Brizendine, (2006) *The Female Brain*. (Morgan Road / Broadway Books).
- Burns, J.M. (1978) *Leadership* (New York; Harper and Row).
- Bush, T., West Burnham, J. and Glover, D. (1995) *Leadership and Strategic Management* (London: Pitman).
- Butler, J. (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity* (London: Routledge Classics).
- Coleman, M. (2004) *Woman as Headteachers* (Sterling: Trentham Books).
- Collinson, D. & Hearn, J. (1996) Breaking the silence: on men, masculinities and managements. In D. Collinson and J. Hearn (eds) *Men as Managers, Managers as Men* (London: Sage).
- Cooper, C.L. & Argyris, C. (1998) *The Concise Blackwell Encyclopaedia of Management* Blackwell, Massachusetts.
- COWI-consult (2009) *Attraktive arbejdspladser i gymnasiet*.
- Damkjær, P. K. (1994) *Hvor blev de kvindelige rektorer af?* (Speciale, AU).
- Davidson, M. & Burke, R.J. (2000) *Women in Management* (London: Sage).
- Evett, J. (1994) *Becoming Secondary Headteacher* (London: Unwin Hyman).
- GBF (2011) Web-undersøgelse af bestyrelserne (Gymnasiebestyrelsesforeningen).
- Gergen, K. (1999) *An Invitation to Social Construction* (London: Sage).
- Gleerup, J. og Wiedemann, E. (2001) *De ungdomsgymnasiale kulturer* (Odense: Gymnasiepædagogik, SDU).
- Gold, A. (1996) Woman in educational management, *European Journal of Education*, Vol. 31, no 4:419-433.
- Grace, G. (1995) *School Leadership* (London: Falmer Press).
- Gray, H.L. (1993) Gender issues in management training, in Ozga, J. (ed.) *Women in Educational Management* (Buckingham: Open University Press).
- Green, J.M., (2003) Feeling in Control During Labor: Concepts, Correlates, and Consequences, in *Birth*, 20, p 235-47.
- Gronn, P. (1999) *The Making of Educational Leaders* (London: Cassell).
- Hall, V. (1996) *Dancing on the Ceiling: a study of women managers in education* (London: Paul Chapman).
- Hjort, K. & Abrahamsen, M. (2012) Domain-building or Risk-taking? (In-)equality in Danish School Management, in *Journal of Public Administration and Governance*, 2012, Vol. 2, No. 3.
- Hofstede, G. (1984) *Cultures Consequencies: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills CA: Sage).

- Hofstede, G. (1991) *Cultures in Organizations* (London: HarperCollins-Editions).
- Hotschild, A. (1997) *The Time Bind: When Woman Work becomes Home and Home becomes Work* (New York: Metropolitan).
- Højgård (1991) *Vil mænd lede? Et spørgsmål om tradition*. (København: Ligestillingsrådet).
- Ibarra, H. (1993) Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Køn og ledelse i EU (Udenrigsministeriet, 2008).
- Layder, D. (2004) *Social and personal identity* (London: Sage).
- Leithwood et al, (1999) *Changing Leadership for Changing Times* (Phil.: Open University Press).
- Lewis, S. (1996) Role tension and the dual career couple, in Davidson, M. and Burke, R. (eds) *Women in Management: current research issues* (London: Paul Chapman).
- Ligestillingsrådets Årsberetning, 2006-2009.
- Matthews, E.N. (1995) Women in educational administration: views of equity, in Dunlap, D. and Schmuck, P.A. (eds) *Woman leading in Education* (London: Paul Chapman).
- Mintzberg, H. (1986) *The Nature of Managerial Work* (Prentiss Hall).
- Pedersen, D. (2011) *Ledelse af uddannelse* (Samfundslitteratur).
- Raae, P.H. & Abrahamsen, M. (2004) *Fremtidens ledelse af gymnasieskolerne* (Odense: Gymnasiepædagogik, nr. 50, SDU).
- Raae, P.H. (2008) *Rektor tænker organisation* (Odense: Gymnasiepædagogik, 67, SDU).
- Raae, P.H. (2011) *Implementeringsledelse* (Odense: Gymnasiepædagogik, 81, SDU).
- Røvik, K.A. (2002) *Trender og translasjoner* (Oslo: Universitetsforlaget).
- Schein, V.E. (1975) Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60: 340-54.
- Spillane, J.P. (2008) *The Practice of Leading and Managing Schools* (University College York).
- Still, L. (1995) Women in management: glass ceilings and slippery poles? In Limerick, B. & Lingard, B. (eds.) *Gender and changing Educational Management* (Rydalme, NSW, Hodder Education).
- Van Eck, E., Volman, M. & Vermeulen, A. (1996) The management route:

- 
- analyzing the representation of women in educational management, *European Journal of Education*, Vol. 31, no 4: 403-417.
- Vinkenburg, C. *et al.* (2000) Feminine leadership – a review of gender differences in managerial behaviour and effectiveness, in Davidson, M. & Burke, R. (eds) *Women in Management: current research issues*, II (London: Sage).
- Weber, M. (1924, 1982) *Makt og Byråkrati* (Oslo: Gyldendal).
- Wilson, E. (1998) *Gendered career paths*. *Personnal Review*, 27 (5): 396-411.
- Yukl, G.A. (1989) *Leadership in Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall).
- Åkerstrøm Andersen, N. (2004) Ledelse af personlighed, in *Offentlig ledelse i managementstaten* (København: Samfundslitteratur).