



AARHUS  
UNIVERSITY

BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE AND GOVERNMENT

08 October 2013

# LEDERSKAB (OG MOTIVATION) I DANSKE GYMNASIER

---

Christian Bøtcher Jacobsen  
Adjunkt





# INDLEDNING

---

- › Ledelse fremhæves i disse år ofte som afgørende for offentlige organisationers performance og effektivitet.
- › Ikke desto mindre er der kun begrænset forskningsmæssigt belæg for at hævde, at forskellige ledelsestilgange har betydning for performance i den offentlige sektor.
- › En stor mængde studier fra den private sektor peger på to betydningsfulde ledelsesstrategier – transformativ og transaktionelle.
- › Vi studerer betydningen af disse strategier for læreres trivsel og skolers performance i danske gymnasieskoler.



# LEDELSESSTRATEGIER

---

- › Der sondres helt klassisk mellem hårde og bløde ledelsesformer (eksempelvis Teori X og Y).

Hvor der er fokus på enten:

- a) Medarbejderne som grundlæggende dovne, som forsøger at undgå at arbejde, hvis de kan, og som derfor skal overvåges og styres ved brug af incitament.
  - b) Medarbejderne som selv-motiverede, fordi de forsøger at tilfredsstille højere-ordens behov som udvikling, interesse og selvrealisering.
- › Disse teorier er i ledelsesteorien videreudviklet til teorierne om transformativ og transaktionelle ledelsesstile (Burns, 1978; Bass, 1985).



# TRANSAKTIONEL LEDELSE

---

- › Er baseret på udvekslinger af pekuniær og ikke-pekuniær form.(eksempelvis løn, karriere, sanktioner mv.)
- › Sikring af, at organisationen fungerer som planlagt, og at regler og reguleringer overholdes.
- › Belønninger til medarbejdere for det, ledelsen ønsker, eller sanktioner, hvis deres arbejdsindsats er utilfredsstillende.
- › Mange transaktionelle tiltag er grundlæggende i organisationers opbygning, eks. lønsystemer, monitorering og kontrolmekanismer.

## Vores definition

- › *Brugen af betingede belønninger og sanktioner for at sikre, at medarbejderne har egeninteresse liat opnå organisatoriske mål.*





# TRANSAKTIONAL LEDELSE OG PERFORMANCE

---

- › Transaktionel ledelse giver mulighed for at medarbejderne får anerkendelse for deres arbejde og gør det muligt for ledere at opdage, når en medarbejder ikke er produktiv.
- › Sigter mod at rette individuel nytte med organisationens mål ved at anvende pris- og disciplinerings effekter.
- › Adresserer de problemer, der opstår som følge af delegation i komplekse organisationer, som eksempelvis koordination, shirking og sabotage.

# TRANSFORMATIV LEDELSSESSTIL

---

- › Transformativ ledere forsøger at omskabe (og motivere) deres medarbejdere til at løfte deres opmærksomhed mod vigtigheden af organisatoriske værdier.
- › Sigter mod at løfte medarbejdernes fokus fra lavere til højere ordens behov.
- › Nylig kritik af transformativ ledelsesteori fremhæver vigtigheden af at fokusere på bestemte aspekter af det transformativ og foreslår særligt vigtigheden af at sætte og kommunikere en klar vision til medarbejderne.

## Vores definition

- › “Ledelsesadfærd rettet mod at udvikle, dele og fastholde en vision for at facilitere, at medarbejderne overskrider deres egeninteresse og opnår organisatoriske målsætninger.”



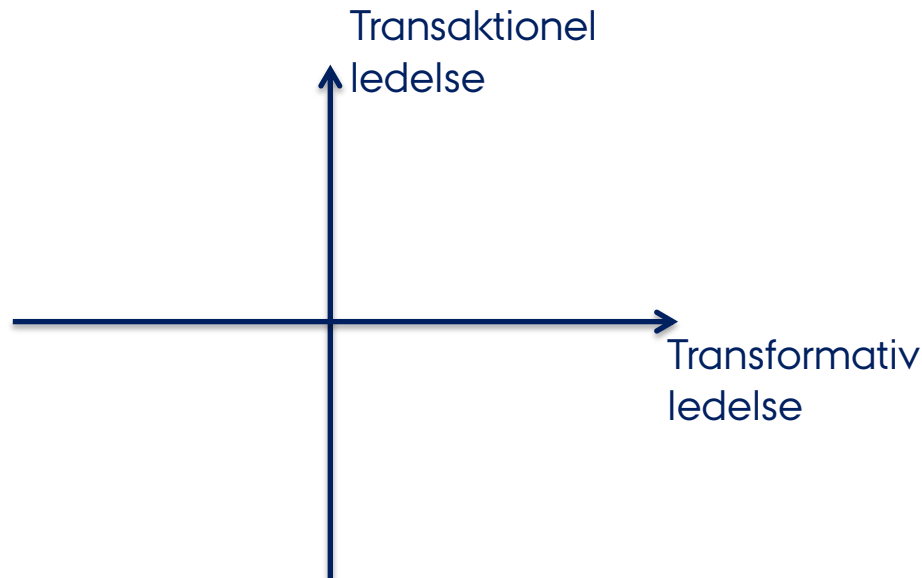
# TRANSFORMATIV LEDELSE OG PERFORMANCE

- › Transformativ ledelse forventes at:
  - › klargøre de organisatoriske målsætninger
  - › øge overensstemmelsen mellem organisationens og medarbejdernes værdier
  - › hvilket igen påvirker motivation positivt.
- › Involverer at medarbejderne motiveres til at overskride deres egen umiddelbare egeninteresse “for the sake of the team, the organization or the larger polity”.
- › Sigter dermed mod at påvirke performance indirekte gennem medarbejdernes motivation og værdier.



# LEDELSESSTRATEGIER

- > Transaktionelle og transformative ledelsesstrategier er oprindeligt fremstillet som modsætninger, men de er ikke nødvendigvis i konflikt..
- > Vi ser derfor de to ledelsesstrategier som hver sit kontinuum.







# MEDARBEJDERNES TRIVSEL

---

## > **Self-efficacy**

> Et individs tiltro til egne kapabiliteter og evner til at påvirke bestemte aktioner.

## > **Public service motivation**

> Motivation til at gøre godt for andre og samfundet.

## > **Jobtilfredshed**

> Affektiv tilknytning til jobbet.

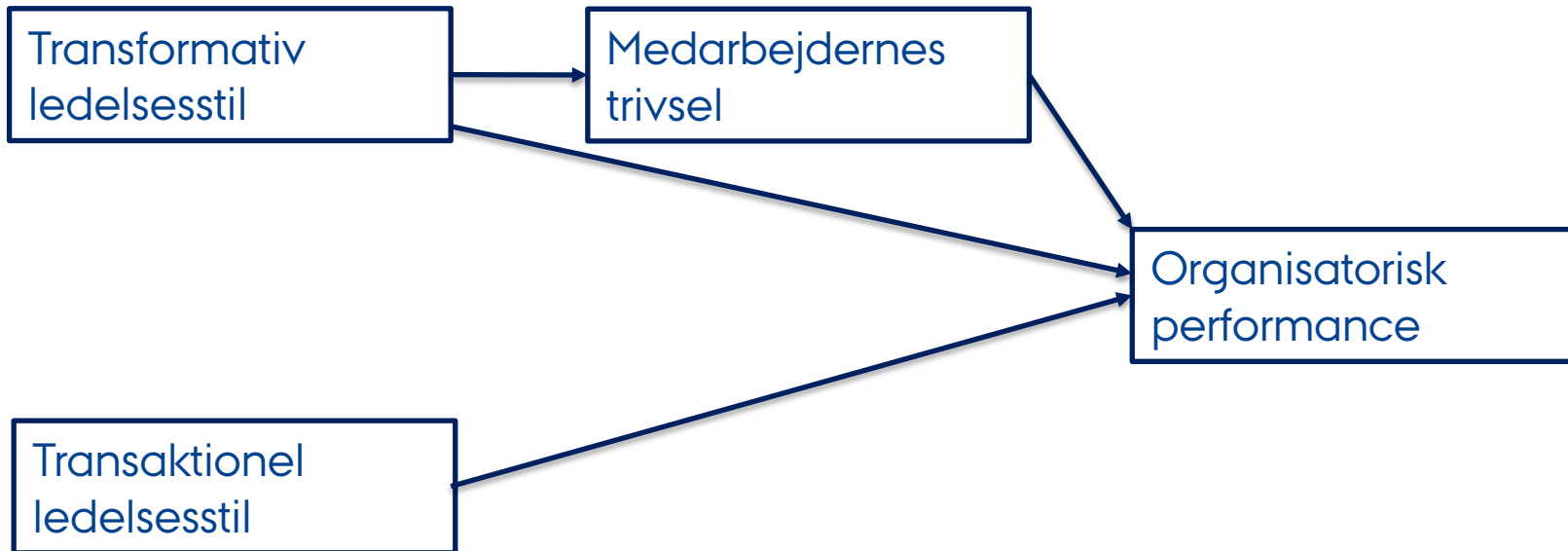
# ORGANISATORISK PERFORMANCE

---

- › Performance defineres som opnåelse af de målsætninger, som er formuleret af valgte politikere i offentlige organisationer eller af ejerne i private organisationer:
- › Skoleeffekter – forskellen mellem de observerede karakterniveauer og de karakterniveauer, der skulle forventes ud fra den sociodemografiske sammensætning (eksempelvis forældrenes uddannelse, indkomst og etnicitet) på en given skole
- › Vi fokuserer på skoleeffekter, fordi de tilbyder en række fordele:
  - › De er eksternt bedømte
  - › De er relativt objektive
  - › De er kvantitative og dermed sammenlignelige



# TEORETISK MODEL





# FORSKNINGSDESIGN

---

- › **Danske gymnsiale uddannelser:** Stx, Hhx og Htx
  - › Kobling af data fra 79 skoler (64 stx, 12 hhx og 3 htx) og rektorer med næsten 1.900 lærere.
- › Relativt klar relation mellem medarbejdere og ledere.
- › Ensartede organisationer, som producerer mere eller mindre identiske services.
- › Selvejende organisationer med formelt set relativt stærke ledere.
- › Pålidelig, kvantitativ performancedata.

# DATAKILDER

---

## > **Spørgeskemadata**

- > 5.740 lærere (svarprocent: 38.8)
- > 581 leaders (svarprocent: 52.7) (rektorer, uddannelsesledere, adm. ledere mv.)
- > Tapper ledelsesstil og medarbejdertrivsel

## > **Registerdata**

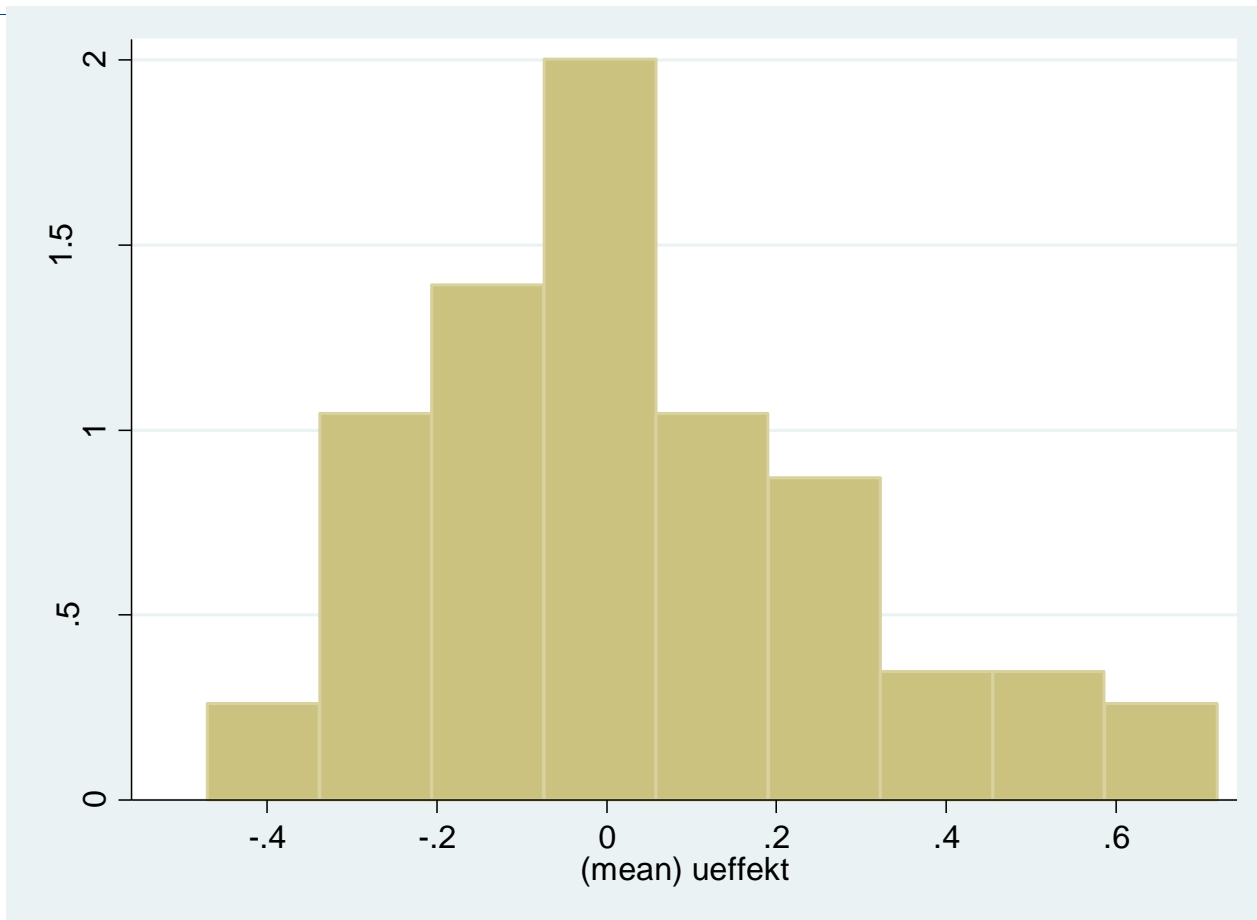
- > skoleeffekter (karakter niveauer, socio-demografiske oplysninger)

## > **Kvalitative data**

- > 54 interviews med beslutningstagere, rektorer, lærere og fagforeninger som baggrundsmateriale.



# FORDELING AF SKOLEEFFEKTER (n = 79)



# SPØRGESKEMADATA

---

## > **Transformativ ledelsesstil**

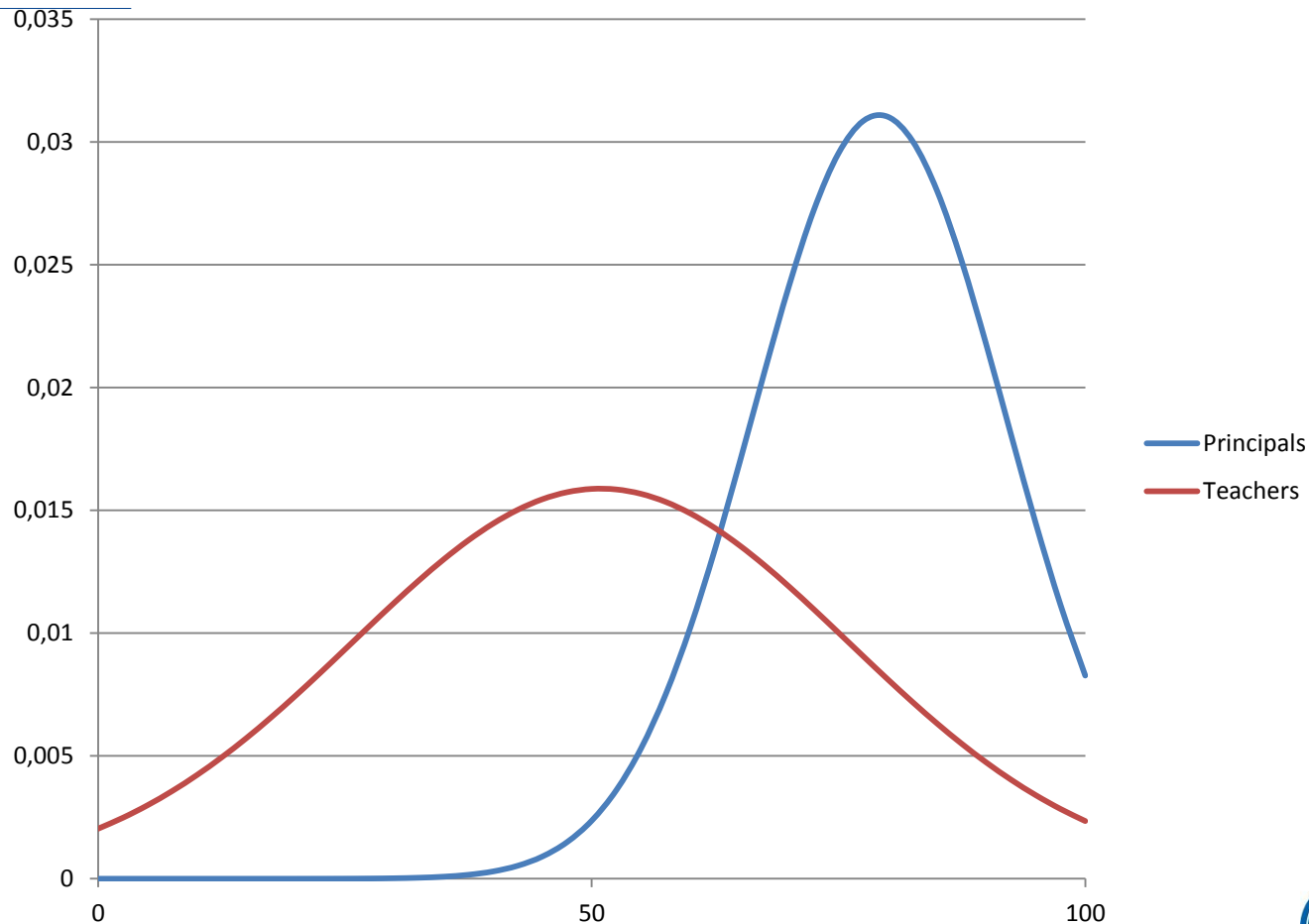
- > Som leder.../min rektor (nærmeste leder)...
- > ... tegner et overbevisende billede af fremtiden for organisationen.
- > ... skaber opbakning omkring en fælles vision og mission.
- > ... fremmer lærernes accept af fælles mål for skolen.
- > ... siger ting, som gør medarbejderne stolte af at være en del af organisationen.

## > **Transaktionel ledelsesstil (undtagelsesvis ledelse)**

- > ... fokuserer på uregelmæssigheder, fejl, undtagelser og afvigelser fra normen.
- > ... indstiller lærere til afskedigelse, hvis de over en længere periode ikke præsterer tilfredsstillende.



# LÆRERE OG LEDERES OPFATTELSE AF TRANSFORMATIV LEDELSSESSTIL





# RESULTATER

---

- › **Lærernes opfattelse af transaktionel ledelsesstil** er positivt relateret til medarbejdernes trivsel -self-efficacy, public service motivation, og job tilfredshed.
- › **Lærernes opfattelse af transaktionel ledelsesstil** er positivt forbundet til public service motivation, men negativt forbundet til jobtilfredshed.
- › Lærernes opfattelse af både transformativ og transaktionel ledelsesstil er positivt forbundet til **organisatorisk performance**.
- › **Rektorernes opfattelse af egen ledelsesstil** er ikke forbundet til hverken medarbejdernes trivsel eller organisationens performance!

# DISKUSSION

---

- › Rektorerne kan tilsyneladende gøre en forskel – lederskab er stærkere forbundet til en række trivselsmål og til organisationens performance.
- › Dog har transaktionel ledelse negativ sammenhæng med jobtilfredshed.
- › Derudover ser det ud til, at hårde og bløde ledelsesformer går hånd i hånd – en jernnæve i en fløjlshandske!?
- › Det peger mod gevinster ved at have aktive offentlige ledere, selvom vi stadig ved relativt lidt om *effekter* af ledelsesstil.
- › Det er afgørende, at forskning og praksis i fremtiden samarbejder om at skabe gode studier af offentlig ledelse.