

Camilla Denager Staniok

Medindflydelse som en vej til målcommitment: ledelse på de almene gymnasier

Målstyring er i dag et udbredt redskab indenfor offentlig ledelse. Formålet med målstyring er at sikre, at hele organisationen arbejder for at indfri de samme organisatoriske mål. Et centralt spørgsmål er dog, *hvordan* offentlige ledere kan sikre medarbejdernes engagement i mål, som lederen har valgt at prioritere – eller medarbejdernes målcommitment, som det benævnes i litteraturen. Denne artikel undersøger betydningen af medindflydelse for sammenhængen mellem ledes målprioritering og medarbejders målcommitment på de danske almene gymnasier. Medindflydelse har et potentiale for at skabe en fælles retning og committede medarbejdere og kan dermed være et værdifuldt værktøj for offentlige ledere i målstyringsprocesser. En analyse af ti kvalitative interviews med lærere og rektorer giver her et nuanceret indblik i begrebet medindflydelse i en dansk uddannelseskontekst, og en kvantitativ analyse af to parallelle spørgeskemaundersøgelser med 73 rektorer og 1353 lærere viser, at medindflydelse har en positiv effekt på sammenhængen mellem rektorerens prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent og lærernes commitment til målet.

Idéen bag målstyring er at udvikle og forbedre styringen af den offentlige sektor. Målstyring kan blandt andet bidrage til at lette kontrol, skabe gennemskelighed og muliggøre anvendelsen af incitamenter i offentlige organisationer. En omfattende forskningstradition omkring målbaseret ledelse har vist, at klare mål kan have en afgørende betydning for medarbejders motivation og arbejdsindsats og i sidste ende for organisationens målopfyldelse (se fx Christensen et al., 2004; Latham, Borgogni og Petitta, 2008; Wright, 2004; Panday og Rainey, 2006; O'Toole og Meier, 2011). En forudsætning for, at målbaseret ledelse vil have implikationer for organisationens målopfyldelse, er imidlertid, at organisationens medarbejdere vælger at engagere sig i målene. En række studier har vist, at medarbejders målcommitment modererer sammenhængen mellem formuleringen af klare mål og performance (jf. Locke og Latham, 2002). Målcommitment defineres her som medarbejders følelsesmæssige engagement og oplevelse af normative forpligtelser til at forfølge en given målsætning (Meyer og Allen, 1997). Offentlige organisationer har dog oftest flere relevante mål at forfølge, ligesom mål ikke nødvendigvis er entydige eller

komplementære (Rainey, 2009). Derfor er lederes målprioritering et væsentligt redskab i målstyringsprocessen. Ledere kan gennem deres målprioritering signalere til organisationens medarbejdere, hvilke mål der er væsentlige for organisationen, og hvorledes medarbejderne skal prioritere deres arbejdsopgaver og indsats. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan ledere kan påvirke medarbejders målcommitment og i forlængelse heraf sikre en sammenhæng mellem ledelsens målprioritering og medarbejders målcommitment.

Medindflydelse har potentiale til at sikre en reel effekt af målprioritering på medarbejders målcommitment (Locke, Latham og Erez, 1988; Latham, Borgogni og Petitta, 2008; Klein et al., 1999). Ledere kan nemlig potentielt bruge dialogen og inddragelsen af medarbejderne til at påvirke deres målcommitment. Det kan med andre ord være en måde at få deres ledelsesmæssige prioritering af målene til at smitte af på medarbejderne. Human Resource Management- og Industrial Relations-litteraturen giver opbakning til denne tese (Freeman og Lazear, 1995; Frege, 2002). Studier her viser nemlig, dels at medarbejdere gennem medindflydelse kan opnå et større ejerskab til organisationen og dens målsætninger, dels at medindflydelse øger informationsudvekslingen mellem ledere og medarbejdere, hvilket bidrager til en øget kvalitet og legitimitet af ledelsesbeslutninger (Freeman og Lazear, 1995; Frege, 2002). På den baggrund kan der argumenteres for, at medarbejdere, der oplever ejerskab til en målsætning, og som oplever at være i dialog med ledelsen, vil have højere commitment til det givne mål.

Vores viden om, hvad medindflydelse betyder for sammenhængen mellem målstyring og commitment, er imidlertid begrænset, og kun få studier undersøger empirisk, hvad offentligt ansatte i en dansk kontekst rent faktisk forstår ved medindflydelse (Andersen og Jensen, 2002). Artiklens formål er således at belyse begrebet medindflydelse empirisk og undersøge, hvilken betydning medindflydelse mere specifikt har for sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejders målcommitment.

Problemstillingen undersøges empirisk på de danske almene gymnasier (STX). De almene gymnasier giver gode betingelser for at undersøge ovennævnte sammenhænge af især tre årsager. For det første er gymnasierne langt hen ad vejen organiseret på samme måde og udbyder de samme services. På den baggrund bliver det muligt at holde mange variable som potentielt kunne påvirke sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og commitment konstant. For det andet betyder den simple ledelsesstruktur, hvor rektorerne har det primære personaleansvar, at rektorerne kan forventes at have en reel indflydelse på gymnasiets lærere. Endelig betyder gymnasiernes organisering som selvejende institutioner, med bestyrelser og takstfinansiering, at rektorerne

har relativt stor indflydelse på prioriteringen af gymnasiernes mål. I undersøgelsen fokuseres der på målet om en høj gennemførelsesprocent, idet denne målsætning er både politisk salient og omdiskuteret. Det betyder, at der med rimelighed kan forventes at være variation i, hvordan målsætningen prioriteres på de almene gymnasier.

I artiklen anvendes en kombination af kvalitative og kvantitative analysemetoder og data. Begrebet medindflydelse undersøges først kvalitativt på baggrund af interviews med en rektor og en lærer på fem forskellige gymnasier (i alt ti interviews). Interviewene giver en dybdegående indsigt i, hvordan lærerne oplever medindflydelse på de almene gymnasier, og udgør ligeledes udgangspunktet for at undersøge betydningen af medindflydelse for sammenhængen mellem rektorernes målprioritering og lærernes opfattelse af medindflydelse og målcommitment. En kvantitativ undersøgelse bestående af to elektroniske spørgeskemaundersøgelser med 73 rektorer og 1353 lærere udgør grundlaget for at analysere, hvordan rektorers målprioritering påvirker lærernes målcommitment, og hvilken rolle lærernes opfattelse af medindflydelse spiller. Multi-levelstrukturen giver en unik mulighed for at koble målinger af målprioritering og commitment på tværs af hierarkiske niveauer samt at kontrollere for relevante individuelle karakteristika og institutionelle faktorer, som relaterer sig til gymnasierne. Den kvalitative undersøgelse belyser således, hvordan lærerne på de almene gymnasier oplever medindflydelse, mens den kvantitative undersøgelse tester en ny mulig funktion af medindflydelse for anvendelsen af målbaseret ledelse i offentlige organisationer.

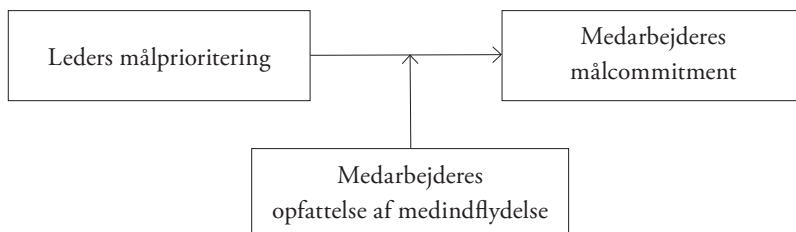
Artiklen falder i fem dele. Først defineres undersøgelsens centrale begreber, og de teoretiske forventninger for sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og målcommitment præsenteres. Dernæst redegøres der for artiklens forskningsdesign og de almene gymnasier som empirisk genstandsfelt. Herefter præsenteres det kvalitative datagrundlag og analysen af betydningen af medindflydelse. Den kvalitative analyse efterfølges af en redegørelse for artiklens kvantitative undersøgelse, og i forlængelse heraf præsenteres resultaterne af en række multilevel regressionsanalyser. Afslutningsvis rundes der af med en samlet diskussion og konklusion.

Teori

Denne artikel undersøger betydningen af medindflydelse som en mulig vej til målcommitment og ser således på samspillet mellem lederes målprioritering og medarbejderes medindflydelse og målcommitment. Overordnet set er den teoretiske forventning, at lederes målprioritering har en positiv effekt på medarbejderes målcommitment, samt at medarbejderes opfattelse af medindflydelse

påvirker denne sammenhæng positivt. I figur 1 nedenfor illustreres artiklens fokus, og herefter uddybes ovenstående teoretiske forventninger.

Figur 1: Illustration af artiklens fokus



Leders målprioritering og medarbejderes målcommitment

Offentlige organisationer har multiple mål og et karakteristikum ved offentlige organisationer er desuden, at målene ofte er vage og modsætningsfyldte (Wilson, 1989; Rainey, 2009). En væsentlig opgave for ledere i den offentlige sektor er derfor at prioritere og formidle målene til deres medarbejdere, hvis indsats skal sikre organisationens målopfyldelse. Målprioritering er uundgåelig, idet samtlige mål kun sjældent vil kunne forfølges i samme grad på samme tid. Målprioritering handler således om, hvilke mål der skal vægtes tungest i organisationen relativt til andre relevante målsætninger.

Målcommitment kan defineres som individers tilknytning til et mål og handler om individers engagement og oplevelse af forpligtelser til at forfølge en given målsætning. Meyer og Allen (1997) skelner mellem tre former for commitment: affektiv, normativ og kontinuativ. Affektiv målcommitment udtrykker en følelsesmæssig tilknytning til et mål og indebærer, at individer accepterer og identificerer sig med det givne mål. Normativ commitment defineres som en pligtoplevelt tilknytning, hvor individer forfølger en given målsætning, fordi de føler, at det er det moralsk rigtige at gøre. Kontinuativ commitment er en nødsaget tilknytning til et mål, hvor individer engagerer sig i målsætningen, udelukkende fordi der er betydelige omkostninger forbundet med ikke at gøre det. De tre former for commitment udtrykker således individers tilknytning til et mål baseret på henholdsvis lyst, pligt og nød (Meyer og Herscovitch, 2001). I denne sammenhæng fokuseres der på affektiv og normativ commitment som et samlet udtryk for medarbejderes målcommitment. Disse typer commitment har empirisk vist sig at have størst betydning for individers motivation og adfærd i offentlige organisationer og udtrykker også begge – i modsætning til kontinuativ commitment – en intrinsisk og værdiorienteret tilknytning (Meyer

et al., 2002; Ritz et al., 2012; Stazyk, Panday og Wright, 2011). Herudover er fokus også udelukkende på medarbejderes commitment til et centralt udefrakommende performancemål, som er afgørende for organisationens succes og overlevelse.

Lederes målprioritering kan komme til udtryk på forskellig vis. I denne artikel teoretiseres særligt tre forskellige tilgange at være relevante, nemlig en økonomisk, en strukturel og en strategisk tilgang. Ledere kan økonomisk signalere deres prioritering af et mål ved at allokere flere ressourcer til de arbejdsopgaver, der knytter sig til opfyldelsen af målet. Ledere kan strukturelt udtrykke deres målprioritering gennem fx oprettelse af særlige initiativer, arbejdsgrupper eller procedurer, der bidrager til forfølge målet. Endelig kan ledere strategisk udtrykke prioriteringen af et mål ved at fremhæve målet i organisationens mission, visioner eller øvrige politikker.

Hvilken betydning, lederes målprioritering teoretiseres at have for medarbejdernes målcommitment, kan i udgangspunktet siges at være et spørgsmål om aktørantagelser. Antages medarbejdere at have et ønske om at bidrage til kollektivet og organisationens fælles mål, eller er medarbejdere udelukkende interesseret i at tilgodese deres egeninteresser? Egennyttige individers målcommitment må forventes at afspejle individernes egne individuelle præferencer, som ikke nødvendigvis er sammenfaldende med organisatoriske eller kollektive interesser (Niskanen, 1971). I denne artikel tages der imidlertid udgangspunkt i de tidligere studier, der har vist, at lederes formidling af organisationens mål og værdier har stor betydning for medarbejderes commitment til organisationen og dens målsætninger (Park og Rainey, 2007; Paarlberg og Lavigna, 2010; Wright, Moynihan og Panday, 2012). Disse studier antager, at ledere igennem formidlingen af klare mål kan tydeliggøre, hvordan medarbejdernes indsats bidrager til organisationens målopfyldelse, hvilket forventes at betyde, at medarbejderne i højere grad identificerer sig med målsætningerne og på den baggrund frivilligt vælger at involvere sig i opfyldelsen af organisationens mål (Wright, Moynihan og Panday, 2012). Set i dette lys kan lederes målprioritering forventes at sende et signal til organisationens medarbejdere om, hvilke mål der er væsentligst for organisationen, og hvordan medarbejderne bør tilrettelægge deres arbejdsindsats. Ledere forventes altså at påvirke medarbejdernes målcommitment ved at signalere gennem deres målprioritering, hvordan den enkelte medarbejder bedst kan bidrage til kollektivet, samt ved at initiere interne normative pres for at forfølge en given målsætning. Herudover kan der også argumenteres for, at ledere i kraft af deres centrale rolle i organisationen kan virke som rollemodeller, der kan inspirere medarbejderne til at følge deres eksempel (Rainey, 2009). Hvis ledere prioriterer et mål højt, kan det således

forventes at inspirere medarbejderne til at committe sig til samme målsætning. Opsummerende forventes ledere altså gennem deres målprioritering at styrke medarbejdernes målcommitment ved at tydeliggøre, hvad der er vigtigt for organisationens succes, hvordan medarbejderne kan bidrage til organisationen, og ved at signalere deres eget commitment til målet (Wright, 2004; Porter, Crampon og Smith, 1976). Følgende hypotese udgør således artiklens første forventning:

Hypotese 1: Lederes prioritering af et givet mål har en positiv effekt på medarbejdernes commitment til målet.

Medarbejderes medindflydelse

Uanset om ledere kommunikerer deres målprioritering økonomisk, strukturelt eller strategisk, er det imidlertid ikke en selvfølge, at lederens målprioritering opfattes som legitim eller er i tråd med medarbejdernes opfattelse af, hvad organisationen står for. Medarbejderes medindflydelse kan derfor forventes at spille en væsentlig rolle for effekten af lederes målprioritering på medarbejdernes målcommitment.

Medindflydelse anses i denne sammenhæng som indflydelse for medarbejdere uden ledelseskompetence (Soonhee, 2002: 233) og henviser til processer, der indebærer dialog og informationsudveksling mellem ledere og deres medarbejdere. Medindflydelse kan både dreje sig om, at medarbejdere får medindflydelse på individuelle forhold såsom egne arbejdsopgaver og arbejdstilrettelæggelse og mere overordnede organisatoriske forhold såsom organisationens retning og ressourcer (Jensen, 2004). Medarbejdere opnår medindflydelse på det daglige arbejde dels gennem autonomien i deres arbejde, dels gennem institutionaliserede kanaler som samarbejdsudvalg og tillidsrepræsentantens samspil med ledelsen (Rogers og Streeck, 1995; Levine og Tyson, 1990). I en dansk kontekst bestemmes offentlige medarbejderes medindflydelse i høj grad af kollektive overenskomster og lovgivning (Jeppesen, Jønsson og Shevlin, 2011). Her fastsættes det, hvornår medarbejderes *skal* inddrages i traditionelle ledelsesbeslutninger, og hvornår der skal nedsættes institutionaliserede samarbejdsfora med deltagelse af medarbejderrepræsentanter (fx regler for samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg og medbestemmelsesudvalg (Samarbejdssekretariatet, 2013)). Herudover kan offentlige organisationer som del af personalepolitikken have lokale aftaler, der supplerer eller ekspliciterer eksisterende overenskomster eller lovgivning. Endelig kan medarbejderes medindflydelse udspringe af uformelle regler eller normer på arbejdspladsen og foregå gennem fx personalemøder, ad hoc-udvalg og arbejdsgrupper (Andersen og Jensen, 2002). Ledere spiller en

væsentlig rolle for graden af medarbejderes medindflydelse, idet det er en ledelsesbeslutning, hvad der er til debat, og i hvilket omfang medarbejderne skal inddrages formelt såvel som uformelt (Jensen, 2004).

Medindflydelse på såvel individuelle som kollektive forhold diskuteres i litteraturen ud fra flere forskellige begreber. I den internationale litteratur arbejdes der med en række begreber, som alle kan siges at være udtryk for en form for medarbejderinddragelse fx *empowerment* (se fx Fernandez og Moldogaziev, 2013), *participation* (se fx Boyne, Jenkins og Poole, 1999) og *involvement* (se fx Gould-Williams og Davies, 2007), ligesom der også foreligger en selvstændig litteratur omkring distribueret ledelse, hvor medarbejdere uden formelle ledelsespositioner inddrages i udførelsen af ledelsesopgaver (se fx Kjeldsen, Jakobsen og Pallesen i dette nummer). I en dansk offentlig kontekst er den *empiriske* forskning på disse felter imidlertid meget begrænset. Teoretisk set kan der siges at være en væsentlig skillelinje mellem begreberne inddragelse og medindflydelse. Inddragelse af organisationens medarbejdere betyder, at medarbejderne høres, mens medindflydelse implicerer, at medarbejderne rent faktisk også oplever, at der lyttes til dem (Sagie, 1997; Heller, 2003).

Spørgsmålet om betydningen af medindflydelse behandles indenfor flere forskellige litteraturer. Human Resource Management (HRM)-litteraturen fremhæver medarbejderes medindflydelse som et væsentligt led i forhold til at skabe motiverede medarbejdere. Argumentet er her, at medindflydelse giver medarbejdere en større forståelse for organisationen og et større ejerskab til organisationens værdier. Medindflydelse er i forlængelse heraf en måde at skabe dialog og koordination på internt i organisationen (Soonhee, 2002; Rogers og Streeck, 1995). Industrial relations (IR)-litteraturen lægger vægt på, hvordan medarbejderes medindflydelse bidrager til at kvalificere og legitimere ledelsesbeslutninger og beslutningsprocesser. Her argumenteres der for, at medindflydelse skaber udveksling af informationer og viden mellem ledere og medarbejdere, og denne udveksling bidrager til at sikre konsensus internt i organisationen samt et bedre beslutningsgrundlag for organisationens ledelse (Freeman og Lazear, 1995; Frege, 2002). Fælles for både HRM- og IR-studier er, at medindflydelse knyttes sammen med mere tilfredse og/eller effektive medarbejdere, der har en større forståelse for organisationen, og som derfor bliver mere engagerede, når de oplever at have medindflydelse i organisationen.

I forlængelse heraf er det forventningen, at dialog og informationsudveksling vil knytte medarbejderne tættere til organisationen og dens ledelse, idet de får et bedre udgangspunkt for at få indblik i og følelsesmæssigt relatere til de mål og udfordringer, som organisationen står overfor. Medindflydelsen forventes således at betyde, at der internt i organisationen skabes stærkere normative

pres for at handle loyalt overfor ledelsens målprioritering og i overensstemmelse med organisatoriske interesser. Herudover forventes dialogen og informationsudvekslingen at betyde, at medarbejderne også får mulighed for at påvirke, hvordan organisationens centrale mål skal forfølges i det daglige arbejde. Det teoretiske argument er således, at medindflydelse giver en løbende afstemning af forventninger og værdier mellem leder og medarbejdere, som betyder, at medarbejderne i højere grad vil opleve ledelsens målprioritering som legitim og i tråd med deres individuelle værdier (Freeman og Lazear, 1995; Sagie, 1997). På den baggrund forventes medarbejdere, som føler sig inddraget og hørt i organisationen, at føle sig mere forpligtede og følelsesmæssigt forbundet til det mål, som organisationens leder har valgt at prioritere. Dette leder frem til artiklens anden hypotese:

Hypotese 2: Medindflydelse har en positiv effekt på sammenhængen mellem lederes prioritering af et givet mål og medarbejdernes commitment til målet.

Medindflydelse er imidlertid ikke et entydigt positivt fænomen. Hvis medarbejderne ansues som egennyttmaksimerende individer, kan der sættes spørgsmålstegn ved fordelene ved medindflydelse (Niskanen, 1971; Pallesen, 1999). Indenfor public choice-traditionen argumenteres der eksempelvis for, at medindflydelse har en række omkostninger, der betyder, at medindflydelse reelt kan have negative konsekvenser. Der argumenteres både for et produktivitetstab, der relaterer sig til den tid og de ressourcer, som medarbejdere og ledere skal afsætte i processen (fx løn og tid til forberedelse og møder), og en risiko for, at der tages suboptimale ledelsesbeslutninger. Medarbejdere forventes potentielt at misinformere, tilbageholde information eller at udnytte den indflydelse, som de tildeles, til at forfølge egeninteresser og ikke organisationen eller ledelsens interesser (Pallesen, 1999; Andersen og Jensen, 2002). I denne kontekst ville det betyde, at medindflydelse kun ville have en positiv betydning for sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejderes målcommitment, hvis det også er i medarbejdernes egeninteresse at committe sig til målet. Som nævnt er udgangspunktet i denne sammenhæng, at medarbejdere har et ønske om at bidrage til organisationen samt præferencer, der ikke udelukkende omfatter individets snævre egeninteresser. I tråd med HRM- og IR-litteraturens teoretiske argumenter er forventningen således også her, at medindflydelse vil have en positiv effekt på sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejdernes målcommitment. Den empiriske analyses kvantitative del vil dog tage højde for public choice-traditionens indvendinger i den forstand, at

den vil undersøge, om betydningen af medindflydelse blot er et spørgsmål om, at der er overensstemmelse i ledere og medarbejderes målprioritering.

Opsummerende er den teoretiske forventning, at ledes målprioritering har en positiv effekt på medarbejderes målcommitment (H1), samt at medarbejderes opfattelse af medindflydelse påvirker denne sammenhæng positivt (H2).

Design og metode

De almene gymnasier er, som nævnt indledningsvis, velegnet til at undersøge problemstillingen af tre årsager. For det første har gymnasierne overvejende samme organisationsstruktur og samme udbud af services, hvilket gør det muligt at holde en række øvrige variable, som potentielt kunne påvirke sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og commitment, konstant. I forlængelse heraf er gymnasierne kendetegnet ved en simpel ledelsesstruktur, hvor gymnasiernes rektorer har det primære personaleansvar for alle medarbejdere. Rektorerne personificerer som oftest også gymnasiets ledelse og omgås gymnasiets lærere på daglig basis. Rektorerne forventes således reelt at kunne påvirke gymnasielærernes målcommitment. For det tredje giver organiseringen af gymnasierne som selvejende institutioner, med bestyrelser og takstfinansiering, gymnasierne relativt stor autonomi i forhold til at administrere gymnasiets mål og ressourcer. Det betyder, at rektorerne kan forventes at have betydelig indflydelse på prioriteringen af gymnasiets målsætninger, og at der med rimelighed kan forventes at være variation i, hvordan gymnasierne vælger at prioritere og forvalte gymnasiets mål.

De almene gymnasier er imidlertid også en hård test af undersøgelsens problemstilling. Området er præget af stærke kollektive aftaler og overenskomster mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, som definerer rektorernes ledelsesrum. Hertil kommer, at gymnasielærerne som faggruppe har en vis grad af professionalisme, idet de har en specialiseret teoretisk viden og visse faggruppenormer. Gymnasielærerne udgør ikke en idealtypisk profession, da de ikke har samme grundlæggende uddannelse (Etzioni, 1969). De har imidlertid i de fleste tilfælde et pædagogikum og vil oftest også være organiseret i samme fagforening (Gymnasieskolernes Lærerforening). Begge dele styrker sammenhængskraften i faggruppen. Gymnasielærernes professionalisme kan udgøre en barriere for rektorernes muligheder for at skabe målcommitment blandt lærerne, hvis rektorernes målprioritering ikke understøttes eller endnu værre konflikter med lærernes professionelle normer.

Undersøgelsen af sammenhængen mellem rektorers målprioritering og lærernes medindflydelse og målcommitment bygger som nævnt på både kvalitativ og kvantitativ data og metode. En dybdegående analyse af kvalitative

interviews med rektorer og lærere på fem udvalgte gymnasier har til formål empirisk at udforske begrebet medindflydelse og udgør grundlaget for operationaliseringen af medindflydelse i den kvantitative analyse. Undersøgelsens teoretiske hypoteser testes empirisk på baggrund af to parallelle spørgeskemaundersøgelser til rektorer og lærere. Ved at kombinere de kvantitative hypotesetested med indledende kvalitative analyser af rektorers og læreres udsagn omkring medindflydelse styrkes sikkerheden af analysens konklusioner (Tarrow, 2004: 173-174). Herudover bidrager den kvalitative analyse selvstændigt med viden om, hvordan medindflydelse opleves i en dansk kontekst. På baggrund af ovenstående er følgende afsnit struktureret, således at der først redegøres for den kvalitative undersøgelse, hvorefter den kvalitative analyse følger. Dernæst redegøres der for den kvantitative undersøgelse, som endelig efterfølges af de kvantitative analyser.

Den kvalitative undersøgelse

Det kvalitative datamateriale består af semistrukturerede interviews med enkeltpersoner: i alt fem lærere og fem rektorer på fem forskellige gymnasier. Interviewene blev foretaget i perioden april til august 2012. Udvælgelsen af interviewpersonerne er sket på baggrund af en stratificeret udvælgelse (Miles og Huberman, 1994: 28), hvor formålet er at få forskellige undergrupper repræsenteret og derved skabe gode betingelser for et rigt og nuanceret indblik i betydningen af medindflydelse på gymnasierne. Som det også fremgår af tabel 1 nedenfor, er der således blevet udvalgt rektorer på gymnasier, der kunne forventes at have forskellige vilkår og optagelsesgrundlag, samt forskellige typer af lærere.

Overordnet set har der været fokus på to temaer i interviewene: 1) den formelle organisering af gymnasiet og målsætninger og 2) rektorernes ledelse. Alle interview er blevet optaget elektronisk, transskriberet og analyseret i databehandlingsprogrammet NVivo 10. Da medindflydelse som nævnt kun i et begrænset omfang er beskrevet empirisk i en dansk uddannelseskontekst, har analysestrategien haft en induktiv karakter. Kodningen af de kvalitative interview har været åben i den forstand, at data har "fået lov at tale", men der er også blevet kodet mere fokuseret ud fra de teoretiske forventninger, herunder betydningen af medindflydelse for lærernes oplevelse af informationsudveksling og dialog. Til at strukturere og dokumentere analyseprocessen er der blevet udarbejdet først en startkodeliste og til sidst en slutkodeliste (David og Sutton, 2004: 204-207). Den åbne kodning blev foretaget på baggrund af startkodelisten, hvor der allerede var præciseret og ekspliciteret begreber og områder, som ville være relevante at kode på også i den induktive del af analysen. En kodeli-

ste med de koder, der aktivt er blevet anvendt i nærværende kvalitative analyse, fremgår af tabel A1 i [onlineappendiks](#), og interviewguides for interview med rektorer og lærere kan rekvireres hos forfatteren.

Tabel 1: Beskrivelse af udvalgte interviewpersoner

Respondent	Kriterier for udvælgelse	Beskrivelse af udvalgte interviewpersoner:
Rektor	Skolestørrelse og geografi	Rektor1: Gymnasium < 500 elever, ikke stor by
		Rektor2: Gymnasium < 500 elever, ikke stor by
		Rektor3: Gymnasium > 500 elever, ikke stor by
		Rektor4: Gymnasium > 500 elever, stor by
		Rektor5: Gymnasium > 500 elever, stor by
Lærer	Køn, fag og erfaring	Lærer1: Mand, drama og dansk, 20 års anciennitet
		Lærer2: Kvinde, musik og dansk, 40 års anciennitet
		Lærer3: Kvinde, spansk og psykologi, 10 års anciennitet
		Lærer4: Mand, fysik og kemi, 9 års anciennitet
		Lærer5: Kvinde, tysk og billedkunst, 15 års anciennitet

Note: Talreferencen for interviewpersonerne angiver det gymnasium, hvor interviewpersonen er fra. Rektor1 og lærer1 er således fra samme gymnasium, rektor2 og lærer2 fra samme gymnasium osv.

Kvalitativ analyse af betydningen af medindflydelse

Den kvalitative analyse af medindflydelse på de almene gymnasier er struktureret i tre dele. Første del af analysen undersøger, på hvilke områder lærerne oplever, at det er relevant at have medindflydelse. Anden del undersøger, hvilke kanaler interviewpersonerne oplever, at medindflydelse virker igennem. Tredje del undersøger, hvilken betydning interviewpersonerne tillægger det at have medindflydelse.

Medindflydelse på hvad?

Analysen af lærernes udsagn viser, at lærerne har en bred forståelse af begrebet medindflydelse, der omfatter både individuelle og kollektive forhold. Lærerne giver for det første udtryk for, at medindflydelse handler om mulighederne for at påvirke tilrettelæggelsen af arbejdet og i sammenhæng hermed også mere konkret arbejdstid og fordelingen af ressourcer til undervisningsmaterialer og efteruddannelse. Lærer2 og Lærer4 udtaler eksempelvis følgende, når der spørges ind til deres oplevelse af medindflydelse:

Lærer2: Vi har faktisk i høj grad fået både de bøger og de instrumenter og materialer, som vi gerne vil have.

Lærer4: Jeg har temmelig stor mulighed for at påvirke min egen arbejdsituation. I øvrigt vil jeg sige, at ... den almindelige lærer ..., oplever ret store frihedsgrader i forhold til at tilrettelægge egen arbejdstid.

For det andet giver lærerne i interviewene også udtryk for, at medindflydelse handler om at have indflydelse på mere overordnede forhold omkring gymnasiet. Lærerne kommer blandt andet ind på mål, studieretninger og beslutningsprocesser samt mere konkret de udvalg, der nedsættes på gymnasiet, og tilrettelæggelsen af de fælles almene studieforberedelsesforløb (omtales som AT forløb). Lærer3 beskriver det på følgende måde:

Pædagogisk Udvalg ... planlægger AT og ... har hånd og hanke med, hvad der sker i forhold til AT, og formidler det på Pædagogisk Råds møder, hvor de fremlægger nye forslag til, hvordan man kan gøre senere. ... Der er også høringer, hvor vi har mulighed for at komme med vores holdning.

Herudover kobler alle lærerne autonomien i deres arbejde, herunder friheden til at være den "privatpraktiserende lærer", tæt til deres opfattelse af at have medindflydelse enten direkte eller indirekte. To af lærerne svarer fx følgende:

Lærer1: Langt hen ad vejen i forhold til det faglige og det pædagogiske er vi jo privatpraktiserende lærere stadigvæk.

Lærer3: ... selvfølgelig er der nogen overordnede retningslinjer, som bliver stukket ud ... men udover det, så har jeg en undervisning, som jeg selv kan tilrettelægge, og det oplever jeg faktisk, at der er gode muligheder for.

Lærerne i interviewene kommer overvejende ind på de samme områder i deres udsagn om medindflydelse, og tabel 2 nedenfor sammenfatter disse områder.

Tabel 2: Medindflydelse på de almene gymnasier

Opfattet medindflydelse	
Individuelle forhold	Kollektive forhold
<p><i>Indflydelse på undervisningens indhold og tilrettelæggelse:</i> Muligheder for at påvirke opgavefordelingen og undervisningens rammer samt frirum til at være ”den privatpraktiserende lærer”</p>	<p><i>Indflydelse på nedsættelse af udvalg og beslutningsprocesser:</i> Muligheder for at påvirke sammensætning og af type af udvalg på gymnasiet samt lydhørhed overfor lærere og tillidsrepræsentanter i beslutningsprocesser</p>
<p><i>Indflydelse på arbejdstid, materialer og efteruddannelse:</i> Muligheder for at påvirke skema og ressource fordeling samt lydhørhed over for ønsker om udvikling af fag og egne kompetencer</p>	<p><i>Indflydelse på gymnasiets mål og profil:</i> Muligheder for at påvirke udarbejdelsen af gymnasiets overordnede mål og fokusområder samt udformningen af gymnasiets generelle studieforløb</p>

Medindflydelse: hvordan?

Interviewpersonerne udtrykker, at medindflydelse på de almene gymnasier ofte foregår gennem formelle kanaler som tillidsrepræsentanten og Pædagogisk Råd. Analysen af interviewene viser dog også, at uformelle eller ad hoc-baserede udvalg eller arbejdsgrupper spiller en væsentlig rolle for lærernes oplevelse af medindflydelse. Ingen af interviewpersonerne nævner gymnasiernes bestyrelser eller samarbejdsudvalg i direkte sammenhæng med deres udsagn om medindflydelse, og kun to af de interviewede lærere kommer ind på medarbejderudviklingssamtalerne som et potentielt forum for at diskutere lærernes medindflydelse. Her angives det, at samtalerne ikke har den store betydning for lærernes muligheder for medindflydelse i praksis. Lærer5 udtaler fx: ”... vi har medarbejderudviklingssamtaler, men det er ren proforma”.

Alle interviewpersonerne giver omvendt spontant udtryk for, at Pædagogisk Råd er omdrejningspunktet for deres medindflydelse. Selv de interviewpersoner, som ikke oplever at have tilstrækkelig medindflydelse, angiver møderne i Pædagogisk Råd som noget, der giver en ”naturlig” medindflydelse. Lærer5 udtrykker det fx på denne måde: ”Jeg oplever, at der er beslutninger, man har indflydelse på, fordi vi har et Pædagogisk Råd, og som man naturligt har indflydelse på, fordi der er afstemninger her, og fordi man har mulighed for at ytre sig og selv komme med bidrag og indlæg”. Lærernes oplevede betydning af Pædagogisk Råd for deres medindflydelse kommer primært til udtryk ved hyppigheden, hvormed det nævnes, og ikke intensiteten i udsagnene.

Herudover giver lærerne udtryk for, at tillidsrepræsentanten indgår i et uproblematisk samarbejde med rektor, og at lærerne involveres i et passende omfang. Lærer3 udtaler fx: ”tillidsrepræsentanterne er jo dem, som ... man kommer til, hvis man har problemer ... de er synlige, og de kommunikerer ud til os hver gang, der sker noget nyt”.

Endelig nævner både rektorer og lærere, at gymnasiernes udvalgsstruktur er et væsentligt omdrejningspunkt for lærernes muligheder for at få medindflydelse. Gymnasiernes arbejdsgrupper og udvalg fremlægges af nogle lærere som demokratiske fora, der understøtter arbejdet i Pædagogisk Råd:

Lærer2: Vores struktur er udmærket. Vi har nogle udvalg, og de tager sig af forskellige dele af vores miljø og liv her på skolen. ... Når udvalgene har et eller andet, der brænder på, så bliver det sat på Pædagogisk Råds dagsorden, og så diskuterer vi det. ... Der er nogen, der bliver valgt hvert år. Det [udvalgsnedsættelsen] kan ikke være ret meget mere demokratisk ... det er noget, vi selv melder os til.

Flere af rektorerne kommer også ind på gymnasiernes udvalgsstruktur i forhold til lærernes medindflydelse. Rektor3 understreger eksempelvis, hvordan udvalgene uformelt har en stor grad af medindflydelse:

... vi har en meget velfungerende udvalgsstruktur på skolen med en række faste udvalg, som har en stor grad af beslutningskompetence. Der er nogen ting, der lige kommer ind omkring mit bord, men ellers er det udvalgene, der i høj grad beslutter selv. I det omfang at de kan gøre det indenfor lovens rammer.

De mere skeptiske lærere udtaler imidlertid, at arbejdsgrupperne og udvalgene faktisk slører beslutningsprocessen og udhuler lærernes medindflydelse:

Lærer1: Masser af beslutninger havde vi førhen oppe i Pædagogisk Råd, hvor lærerne blev spurgt til råds om: ”Hvordan skal vi gribe det her an?” ... Sådan er det ikke længere. Det er for dyrt nu om dage at have lærere til at sidde i timevis og debattere noget. Så nu gør man det, at man planter det i et lille udvalg, hvor der ikke er så mange på lønninglisten, og så kommer de med et udkast, som man egentlig ikke når at forholde sig til på de få, korte møder, vi har, hvor alle lærere er til stede. Så i den forstand er det jo ledelsens beslutninger om, hvordan det skal administreres.

Betydningen af medindflydelse for lærernes oplevelse af dialog og informationsudveksling

Variationen i interviewpersonernes oplevelse af, hvordan eksempelvis gymnasiets udvalg og arbejdsgrupper fungerer, illustrerer den teoretiserede skillelinje mellem begreberne inddragelse og medindflydelse. Interviewpersonernes udsagn indikerer, at inddragelsen af lærerne på de forskellige gymnasier har nogenlunde samme omfang, men der er stor forskel på graden af opfattet medindflydelse. Interviewene understøtter endvidere artiklens teoretiske forventninger til egenskaberne ved medindflydelse, idet alle lærere understreger betydningen af dialog og informationsudveksling. Nedenstående citater viser, hvordan lydhørhed kobles til medindflydelse som henholdsvis en styrke og en mangel, der relaterer sig til både individuelle forhold som arbejdstilrettelæggelse (Lærer2) og mere kollektive forhold omkring beslutningsprocesser (Lærer1):

I: Oplever du at have medindflydelse på gymnasiet?

Lærer2: Ja, det synes jeg egentlig. Og jeg synes også, at der er meget lydhørhed ... når vi har nogle idéer om, at vi fx skal have vores elever med i teateret eller skal have dem med på en eller anden studietur.

Lærer1: ... nogen af de ting man egentlig godt mener, man kunne bidrage til, idéer til hvordan det kunne gribes an, der føler man sig ikke hørt som lærer. Så det er mere topstyret. ... min indflydelse er mindre ... der er for meget tidsspilde i mødekulturen, fordi ledelsen ikke får fulgt op på de input, lærerne giver

Rektorerne giver i interviewene ligeledes udtryk for, at dialog og informationsudveksling er et afgørende formål med at give medarbejderne medindflydelse. Rektor4 udtrykker fx, at medindflydelse er et led i at skabe en dialogkultur:

Ledelsesstilen og principperne er, at der er tradition for en meget stor grad af medarbejderindflydelse her på stedet. Så ledelsen ... går på at facilitere den udvikling, man fælles når frem til ... måske er der flere af de små beslutninger, som bliver truffet i ledelsesrummet, og så er der de store diskussioner tilbage til debat. Men vi prøver at fastholde en dialogkultur.

Rektor1 udtaler endvidere, at medindflydelsen giver en værdifuld informationsudveksling mellem rektor og lærere, og Rektor2, at medindflydelsen er en nødvendig betingelse for at få medarbejderne til at arbejde i samme retning som ledelsen:

Rektor1: Derudover så har vi en række udvalg på skolen, som lærere og elever nedsætter, og som formelt er rådgivende organer, men reelt beslutter de jo en hel masse ting Vi spiller en aktiv rolle i nogen udvalg, det er der ingen tvivl om, men er der også for at bevare kontakten, sådan at vi ved, hvad der foregår og kan tage imod de gode råd, der kommer.

Rektor2: Jeg har en filosofi om, at vi leder skolen fra midten. Det er ikke topstyret. Hvis vi skal have lærerne til at flytte sig, så kan vi blive nødt til at nikke til, at det er det, vi skal.

Opsummerende kan interviewene således siges at indikere, at medindflydelse på de almene gymnasier både omhandler individuelle forhold som ressource- og opgavefordeling samt kollektive forhold omkring gymnasiernes mål og rammer. Analysen af interviewene underbygger ligeledes de teoretiske forventninger om, at dialog og informationsudveksling kan have betydning for rektorernes muligheder for at skabe opbakning blandt lærerne til deres målprioritering. Endelig lægger den kvalitative analyse af lærernes opfattelse af medindflydelse op til en bred operationalisering af begrebet i den kvantitative undersøgelse, som således ikke afgrænser sig snævert til det givne mål. Sidstnævnte uddybes nærmere i afsnittet nedenfor.

Den kvantitative undersøgelse

Formålet med den kvantitative undersøgelse er at teste artiklens to teoretiske hypoteser empirisk, og det undersøges således både, om der er en direkte sammenhæng mellem rektors målprioritering og lærers målcommitment (H1), og om medindflydelse modererer denne sammenhæng (H2). I oktober 2012 blev samtlige 144 STX-gymnasier i Danmark informeret om undersøgelsen og opfordret til at udlevere kontaktoplysninger på gymnasiernes rektorer og lærere. Størstedelen af gymnasierne var behjælpelige med at udlevere disse oplysninger på baggrund af henvendelsen. Ni gymnasier valgte enten ikke at fremsende de relevante oplysninger eller afviste helt at deltage i undersøgelsen. Spørgeskemaerne blev således i november 2012 udsendt elektronisk til 135 gymnasier og deres 8600 lærere. 76 rektorer og 2934 lærere (svarprocent på henholdsvis 60,4 og 34,1) besvarede spørgeskemaet, og heraf var der 73 fuldstændige rektorbesvarelser og dertilhørende 1353 lærerbesvarelser. Inden spørgeskemaerne blev udsendt, blev der i oktober 2012 først gennemført en pilottest af spørgeskemaerne på et udvalgt gymnasium, hvilket blandt andet gav anledning til at gøre spørgeskemaet kortere og dermed mere overskueligt at besvare for deltagerne. Med det formål at gennemføre multilevel-analyser

og således sammenholde rektorers målprioritering med lærernes opfattelse af medindflydelse og målcommitment er rektordata blev koblet med lærerdata i et samlet datasæt.

Spørgeskemaet til både rektorerne og lærerne omhandler primært gymnasiernes mål, ledelse og organisering samt henholdsvis rektorernes og lærernes commitment. I denne artikel fokuseres der specifikt på målsætningen om en høj gennemførelsesprocent. Målsætningen er relevant i denne sammenhæng, idet der er tale om en politisk salient målsætning, hvor der både kan forventes stor variation i, hvordan målsætningen prioriteres af rektorerne, og hvordan lærerne forholder sig til målsætningen. Den uddannelsespolitiske dagsorden har i de seneste år har primært omhandlet gymnasiernes evne til at fastholde unge på uddannelserne. Der har således været et massivt fokus på at skabe en høj gennemførelsesprocent (Andersen, Bogetoft og Christensen, 2014), hvilket også kommer til udtryk i regeringens målsætning om, at 95 pct. af en ungdomsårgang skal gennemføre mindst én relevant ungdomsuddannelse. Målsætningen understøttes endvidere af gymnasiernes finansiering, der er delvist baseret på, at eleverne gennemfører uddannelsen (Børne- og Undervisningsudvalget, 2012). Målsætningen om en høj gennemførelsesprocent afspejles også i *Gymnasieloven* (Undervisningsministeriet, 2013: § 18), hvor det blandt andet angives, at rektorerne skal udarbejde retningslinjer for fastholdelsesarbejdet og indgå samarbejder med Ungdommens Uddannelsesvejledning. Målsætningen har således stor politisk bevågenhed og økonomisk relevans for gymnasierne.

De indlejrede økonomiske incitamenter i målet om en høj gennemførelsesprocent får på den ene side målsætningen til at fremstå som fagligt mere illegitim for gymnasielærerne end fx målene om et højt fagligt niveau eller almen dannelse. På den anden side understøtter lærernes professionelle pædagogiske normer omkring inklusion og rummelighed gymnasiernes fastholdelsesarbejde og bestræbelserne på også at hjælpe fagligt svagere elever gennem uddannelsen. Målsætningen forventes således ikke kun at være et væsentligt økonomisk omdrejningspunkt for ledelsen af gymnasierne, men også et væsentligt fagligt omdrejningspunkt for lærernes arbejdstilrettelæggelse og undervisning, som netop appellerer til lærernes affektive og normative engagement.

Den afhængige variabel, målcommitment, operationaliseres som lærernes commitment til målsætningen om en høj gennemførelsesprocent og måles ud fra fire indikatorer, der reflekterer henholdsvis affektiv og normativ commitment. Spørgsmålene baserer sig på operationaliseringen i Meyer og Herscovitch (2001: 320), som specifikt omhandler målcommitment på arbejdspladsen. Tabel 3 nedenfor viser en faktoranalyse af de fire items, og som det fremgår, er alle faktorscores mellem 0,9 og 0,79. Reliabiliteten af det reflektive indeks er

Table 3: Faktoranalyse af indikatorer på commitment til målet om fastholdelse

	Gnm.	Std.afv.	Faktor- score	Cronbachs alpha
Commitment til målet om fastholdelse	59,24	22,39		0,85
I hvilken grad er du uenig eller enig i følgende udsagn? (5-punkt likert skala)				
Jeg ønsker virkelig at opnå en høj gennemførelsesprocent på skolen (affektiv 1)	3,59	1,05	0,79	
En høj gennemførelsesprocent på skolen er lige så vigtigt for mig som for skolen (affektiv 2)	2,98	1,21	0,74	
Jeg skylder skolen at gøre mit bedste for at opnå en høj gennemførelsesprocent på skolen (normativ 1)	3,29	1,09	0,69	
Jeg føler mig forpligtet til at gøre mit bedste for at skabe en høj gennemførelsesprocent på skolen (normativ 2)	3,63	1,03	0,77	

Note: Principalkomponentanalyse, oblimin roteret.

ligeledes relativt høj med Cronbachs alpha på 0,85. Der er således god grund til at tro, at alle indikatorerne afspejler samme bagvedliggende variabel, målcommitment, hvilket også giver opbakning til den teoretiske konceptualisering af affektiv og normativ commitment som et samlet udtryk for et individs målcommitment.

Undersøgelsens uafhængige variabel, rektorers prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent, måles ved ét spørgsmål, hvor rektorerne angiver, hvordan de prioriterer målsætningen om fastholdelse på en skala fra 1-7 set i forhold til seks øvrige relevante mål: almen dannelse, studieforberedelse, højt fagligt niveau, elevtrivsel, lærertrivsel og at undgå underskud på budgettet. 1 angiver, at målet har højeste prioritet, og 7 angiver, at målet har laveste prioritet (i analyserne er variabelen blevet vendt om, således at en høj score er høj prioritering). Rektorerne kunne ikke angive samme prioritering for flere mål og var således tvunget til at rangordne dem. De kunne dog springe spørgsmålet over eller skrive 0, hvis de ikke fandt målet relevant (ingen rektorer angav 0). Overordnet set prioriterede rektorerne målet om en høj gennemførelsesprocent højt, og det samme billede tegnede sig også for lærernes prioritering af målet. Tabel A2 i [onlineappendiks](#) viser fordelingen af rektorernes og lærerens prioritering af målet. Variationen blandt lærerne er større end blandt rektorerne. I analysen undersøges betydningen af overensstemmelsen mellem lærernes og rektorernes prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent for sam-

menhængen mellem rektorernes målprioritering og lærernes medindflydelse og målcommitment. Hensigten er som nævnt at tage højde for public choice-traditionens indvending om, at medarbejdere udelukkende vil committe sig til målet, såfremt det også er i deres egeninteresse. I analysen kontrolleres der derfor for, om betydningen af medindflydelse blot skal tilskrives overensstemmelse i rektorers og læreres målprioritering.

Operationaliseringen af undersøgelsens modererende variabel, læreres opfattede medindflydelse, baserer sig på ovenstående kvalitative analyse. Den kvalitative analyse viste, at lærernes opfattelse af medindflydelse både drejer sig om at have indflydelse på individuelle forhold såsom den enkelte lærers muligheder for at påvirke ressource- og opgavefordeling samt kollektive forhold som lærernes muligheder for at påvirke gymnasiets mål og profil (jf. tabel 2). For at afspejle dette består medindflydelsesvariablen således mere konkret af fire items, der omhandler henholdsvis lærernes opfattelse af indflydelse på ressourcefordeling og opgavefordeling samt gymnasiets overordnede mål og gymnasiets målprioritering. De fire indikatorer er samlet i et indeks, der udtrykker lærernes opfattelse af medindflydelse. Faktoranalysen, som fremgår af tabel 4, viser tilfredsstillende faktorscores mellem 0,65 og 0,76 og Chronbachs alpha på 0,79. De fire items kan således alle med rimelighed siges at afspejle lærernes opfattelse af medindflydelse.

En række øvrige kontrolvariable, der relaterer sig til både lærerne, rektorerne og gymnasierne, er inkluderet i analyserne. I forhold til lærere og rektorer kontrolleres der i analyserne for individuelle karakteristika, herunder køn, alder

Tabel 4: Faktoranalyse af indikatorer på medindflydelse

	Gnm.	Std.afv.	Faktor- score	Cronbachs alpha
Medindflydelse	38,57	15,66		0,79
Hvilken grad af indflydelse vil du vurdere, at lærerne har i forhold til følgende beslutninger? (5-punkt likert skala)				
Ressourcefordeling	2,66	0,76	0,67	
Opgavefordeling	2,31	0,74	0,65	
Gymnasiets overordnede målsætninger	2,45	0,80	0,76	
I hvor høj grad oplever du, at du har haft indflydelse på prioriteringen af skolens mål? (5-punkt likert skala)	3,66	1,27	0,67	

Note: Principalkomponentanalyse, oblimin roteret.

og anciennitet. Analyserne inddrager ligeledes information om lærernes fag (naturvidenskabelig eller andet) og stilling (deltid) samt skolernes størrelse (antal lærere). Korrelationerne mellem analysernes variable fremgår af tabel A3 i [onlineappendiks](#).

Sammenhængen mellem rektorers målprioritering og læreres medindflydelse og målcommitment undersøges på baggrund af en række random effects-modeller, hvor de uafhængige variable og kontrolvariablene inkluderes trinvist. En fixed effects-model er ikke mulig, da den uafhængige variabel (rektorernes målprioritering) kun varierer på organisationsniveau. I stedet kontrolleres der i analysen, som nævnt ovenfor, for en række øvrige relevante individuelle karakteristika, som potentielt kan påvirke rektorernes målprioritering. Til at undersøge den forventede modererende effekt af medindflydelse inkluderes der et interaktionsled mellem målprioritering og medindflydelse i analysen, ligesom der afslutningsvis kontrolleres for betydningen af overensstemmelse i målprioriteringen mellem rektor og lærere.

Kvantitativ analyse af sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og commitment

Tabel 5 nedenfor viser multilevel regressionsanalysen af betydningen af rektorers målprioritering og læreres medindflydelse for lærernes målcommitment. Hypotese 1 forventede en positiv effekt af rektorers prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent på lærernes commitment til målet. Model 2 viser imidlertid, at der ikke er en signifikant sammenhæng mellem rektorernes målprioritering og lærernes målcommitment. Undersøgelsens første hypotese kan således ikke bekræftes her. Ser vi på model 3 og 4, fremgår det, at medindflydelse har en stærk signifikant positiv sammenhæng med lærernes målcommitment, og at medindflydelse modererer sammenhængen mellem rektorers målprioritering og læreres målcommitment. Det signifikante og positive interaktionsled mellem rektorers prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent og lærernes målcommitment indikerer altså, at betydningen af rektors målprioritering for lærernes commitment til målet varierer alt efter deres opfattelse af medindflydelse. Analysen giver således opbakning til undersøgelsens anden hypotese. Resultatet i model 3 er illustreret i figur 2, som viser den signifikante forskel i marginale effekter afhængig af niveauet af oplevet medindflydelse (de marginale effekter er signifikant positive for niveauer af medindflydelse fra 34-100).

I model 5 kontrolleres der for betydningen af overensstemmelse i læreres og rektorers prioritering af målet om en høj gennemførelsesprocent. Analysen viser, at forskel i målprioritering blandt rektorer og lærere som forventet

har en stærk negativ sammenhæng med lærernes målcommitment, men også at betydningen af medindflydelse ikke påvirkes heraf. Endelig fremgår det af model 5, at ingen af kontrolvariablene relateret til rektorerne (alder, køn og erfaring) eller gymnasiet (skolestørrelse) har en signifikant sammenhæng med lærernes målcommitment. Lærernes køn, fagprofil og ansættelse er heller ikke signifikant forbundet med lærernes målcommitment. Både lærernes alder og anciennitet har dog en signifikant betydning for deres målcommitment. Variablene alder og anciennitet kan ikke fortolkes særskilt, men udtrykker derimod i sammenhæng lærernes alder på ansættelsestidspunktet.

For at undersøge robustheden af analysens resultater er der først kontrolleret for gymnasiernes tidligere resultater, herunder gymnasiernes relative løfteevne i 2011. Gymnasiernes relative løfteevne udtrykker skolernes evne til få eleverne til at klare sig bedre, end man skulle forvente på baggrund af deres socioøkonomiske karakteristika. Gymnasiernes relative løfteevne beregnes i denne sammenhæng som den forudsagte gennemførelsesprocent, udregnet på baggrund af elevernes socioøkonomiske karakteristika set i forhold til gymnasiernes egentlige gennemførelsesprocent. Målet tager således højde for både elevernes baggrundskarakteristika og skolernes egentlige gennemførelsesprocent. Dernæst er der kontrolleret for elevernes faglige udgangspunkt, herunder deres afsluttende folkeskolekarakterer. Analyserne er ikke vist her, men kan rekvireres hos forfatteren (data på gennemførelsesprocenter, folkeskolekarakterer og socioøkonomiske forhold er indhentet fra Danmarks Statistik). Elevernes faglige udgangspunkt har ingen signifikant sammenhæng med lærernes målcommitment. Omvendt har gymnasiernes tidligere resultater en signifikant positiv sammenhæng med lærernes målcommitment: Jo bedre gymnasiet har været til at højne gennemførelsesprocenten, desto mere committede er lærerne til målet. Den kausale sammenhæng mellem målprioritering og målcommitment kan ikke bestemmes på baggrund af ovenstående analyser, hvorfor artiklens afsluttende afsnit også vil diskutere netop dette spørgsmål mere dybdegående. Analysernes øvrige resultater er imidlertid robuste, og koefficienterne er stort set uændrede, når der kontrolleres for både gymnasiernes tidligere resultater og elevernes faglige udgangspunkt.

Ovenstående analyser peger (med forbehold for de begrænsninger der diskuteres i næste afsnit) på, at medindflydelse har en signifikant positiv effekt på sammenhængen mellem rektors målprioritering og læreres målcommitment.

Diskussion og konklusion

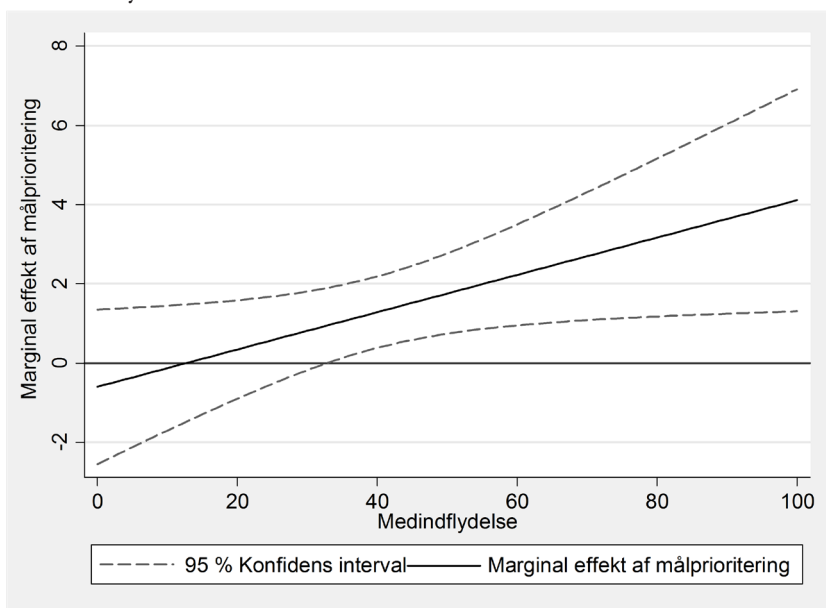
Denne artikel har baseret på både kvalitativ og kvantitativ data belyst begrebet medindflydelse empirisk og undersøgt, hvilken betydning medindflydelse har

Table 5: Sammenhængen mellem målprioritering, medindflydelse og målcommitment

	1. Læreres målcommitment	2. Læreres målcommitment	3. Læreres målcommitment	4. Læreres målcommitment	5. Læreres målcommitment
Lærer alder	0,367*** (4,02)	0,367*** (4,02)	0,362*** (3,97)	0,359*** (3,89)	0,341*** (3,74)
Lærer køn	1,502 (1,34)	1,500 (1,34)	1,529 (1,30)	1,484 (1,28)	1,393 (1,21)
Lærer anciennitet	-0,272** (-2,76)	-0,271** (-2,76)	-0,270** (-2,83)	-0,264** (-2,76)	-0,267** (-2,78)
Lærer fagprofil (naturvidenskab)	-2,890 (-1,91)	-0,2894 (-1,91)	-2,494 (-1,74)	-2,509 (-1,76)	-2,484 (-1,73)
Lærer ansættelse (deltid)	1,749 (1,23)	1,743 (1,23)	1,380 (1,01)	1,383 (1,01)	1,361 (1,03)
Rektor alder	0,202 (1,40)	0,200 (1,43)	1,148 (1,09)	0,161 (1,19)	0,158 (1,18)
Rektor køn	1,351 (0,76)	1,341 (0,75)	1,008 (0,63)	1,001 (0,62)	0,846 (0,53)
Rektor ledelseserfaring	-0,138 (-1,08)	-0,137 (-1,08)	-0,0691 (-0,53)	-0,0661 (-0,52)	-0,0522 (-0,42)
Skolestørrelse	-0,0452 (-1,32)	-0,0453 (-1,32)	-0,0311 (-1,01)	-0,0361 (-1,16)	-0,0328 (-1,09)
Rektor målprioritering		-0,0288 (0,06)	-0,0853 (-0,18)	-1,858 (-1,77)	-0,596 (-0,60)
Medindflydelse			0,339*** (9,05)	0,192* (2,28)	0,186* (2,32)
Målprioritering* medindflydelse				0,0460* (2,00)	0,0471* (2,11)
Forskel på målprioritering					-1,279*** (-4,33)
Konstant	38,80*** (4,70)	38,81*** (4,67)	27,32*** (3,37)	32,68*** (3,98)	29,29*** (3,55)
<i>N</i>	1353	1353	1353	1353	1353
<i>R</i> ²					
adj. <i>R</i> ² Within	0,0166	0,0166	0,0723	0,0733	0,0853
Between	0,1033	0,1032	0,1022	0,1186	0,1437
Overall	0,0236	0,0236	0,0785	0,0815	0,0948

Note: t-statistik i parentes. * $p < 0,06$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Figur 2: Marginale effekter af målprioritering for forskellige niveauer af opfattet medindflydelse



for sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejderes målcommitment på de danske almene gymnasier.

Analysen af ti kvalitative interviews med rektorer og lærere på fem forskellige gymnasier viser, at medindflydelse både handler om, at lærerne oplever at få indflydelse på individuelle forhold såsom ressource- og opgavefordeling i forhold til tilrettelæggelsen af deres undervisning og kollektive forhold omkring gymnasiernes mål og rammer. Analysen viser desuden, at lærerne oplever, at formelle kanaler som tillidsrepræsentanten og Pædagogisk Råd samt uformelle kanaler som ad hoc-baserede udvalg og arbejdsgrupper har betydning for deres muligheder for medindflydelse. Endelig indikerer interviewene, at medindflydelse ifølge både lærere og rektorer skaber mulighed for dialog og informationsudveksling.

Den kvantitative analyse af to parallelle spørgeskemaundersøgelser med 73 rektorer og 1353 lærere giver opbakning til den ene af artiklens to hypoteser. I tråd med de eksisterende teoretiske forventninger indenfor HRM- og IR-litteraturen peger resultaterne på, at medindflydelse har en signifikant positiv effekt på sammenhængen mellem rektorers målprioritering og læreres målcommitment (H2). Resultaterne understøttes endvidere af, at der ikke kunne findes opbakning til den teoretisk udledte indvending fra public choice-litteraturen

om, at den positive effekt af medindflydelse skulle afhænge af overensstemmelse i lederes og medarbejderes målprioritering. Omvendt kan der ikke findes støtte til artiklens første hypotese om, at lederes målprioritering har en selvstændig positiv effekt på medarbejdernes målcommitment (H1).

Undersøgelsens resultater skal ses i lyset af en række forbehold. For det første er der tale om en tværsnitsundersøgelse, hvorfor det ikke er muligt at bestemme det kausale forhold for sammenhængen mellem målprioritering og målcommitment. På gymnasieområdet er der grund til at forvente, at lærernes commitment vil kunne påvirke rektorernes målprioritering, idet rektorerne deler lærernes uddannelsesbaggrund og i mange tilfælde også har et langt arbejdsliv som lærere bag sig. Rektorer kunne således forventes at opleve et stærkt tilhørsforhold til deres medarbejdere og på den baggrund at være responsive overfor disses målcommitment. For det andet begrænser det specifikke empiriske felt konklusionernes generaliserbarhed. Gymnasieskolerne er et område af den offentlige forvaltning, hvor der i modsætning til mange andre områder er en udpræget autonomi i forhold til at prioritere organisationens mål og ressourcer, ligesom der er tale om offentlige medarbejdere, der i udgangspunktet har stor indflydelse på deres egne arbejdsopgaver og arbejdstilrettelæggelse. Generaliserbarheden af undersøgelsens resultater vil således kunne styrkes ved at undersøge problemstillingen på andre områder af den offentlige forvaltning med andre ledelsesbetingelser og varierende typer af offentlige medarbejdere.

For det tredje kan der på baggrund af hverken den kvalitative eller den kvantitative analyse empirisk siges noget om, hvilke bagvedliggende mekanismer som målprioriteringen og medindflydelsen virker igennem. Som nævnt er der teoretiske argumenter for at forvente, at den dialog og informationsudveksling, medindflydelsen kan skabe, omsætter medindflydelse til commitment hos medarbejderne, hvilket også indikeres i interviewene med rektorerne og lærerne. Herudover bygger hypotese 1 på teoretiske forventninger om, at ledere kan signalere deres målprioritering enten økonomisk gennem ressourceallokering, strukturelt ved hjælp af fx arbejdsgrupper og procedurer eller strategisk via organisationens politikker og visioner. Nærværende analyse finder imidlertid ikke empirisk støtte til undersøgelsens hypotese 1, ligesom de teoretiske forventninger, der knytter sig til, hvordan lederne kan signalere deres målprioritering, ikke undersøges empirisk i artiklen. Der er således behov for yderligere studier, der eksplicit undersøger netop de kausale koblinger. Nyere studier har vist, at også offentlige lederes ledelsesstil, og herunder i særlig grad anvendelse af transformationsledelse, kan være et væsentligt led i at kommunikere og signalere organisationens mål og visioner til organisationens medarbejdere – også i en dansk kontekst (Wright, Moynihan og Panday, 2012; Andersen, 2013).

I forlængelse heraf kunne det således med fordel undersøges, om offentlige lederes transformationsledelse har betydning for sammenhængen mellem mål-prioritering og målcommitment.

Endelig bør det nævnes, at den kvantitative analyse udelukkende fokuserer på medarbejderes commitment til ét blandt mange relevante mål. Analysen siger med andre ord ikke noget om, hvorvidt lederens målprioritering har konsekvenser for medarbejdernes commitment til øvrige mål, ligesom at det på baggrund af analysens resultater heller ikke kan udelukkes, at medarbejdernes målcommitment også til en vis grad kan afspejle deres mere generelle syn på lederen og/eller det politiske system, de er underlagt. I forlængelse heraf skal det også nævnes, at der i artiklens undersøgelse er tale om et mål, der er politisk fastsat og således ikke mål, som medarbejderne i udgangspunktet har haft indflydelse på at formulere lokalt. Dette gør undersøgelsen af effekten af medindflydelse i denne sammenhæng til en hård test, og det kunne således være interessant at se, om betydningen af medindflydelse på sammenhængen mellem lederes målprioritering og medarbejderes målcommitment styrkes yderligere ved fx at give medarbejderne indflydelse også i selve målfastsættelsen.

På trods af disse begrænsninger giver den kvantitative analyse opbakning til artiklens forventning om, at medindflydelse kan spille en væsentlig rolle for ledere i forhold til at skabe committede medarbejdere. På den baggrund kan resultaterne, fra et mere praksisorienteret perspektiv, siges at fremhæve medindflydelse som et potentielt værdifuldt værktøj for offentlige ledere i målstyringsprocesser. Resultaterne fra den kvalitative analyse indikerer også, at både medindflydelse på forhold, som relaterer sig til individuelle forhold omkring den enkelte medarbejders arbejdstilrettelæggelse og arbejdsopgaver, samt kollektive forhold, der vedrører organisationens mål og rammer, spiller en rolle for medarbejdernes oplevelse af at have medindflydelse. Den kvalitative undersøgelse giver således anledning til, at offentlige ledere tænker og arbejder mere bredt med begrebet medindflydelse. De potentielle positive implikationer af medindflydelse er med andre ord ikke nødvendigvis snævert knyttet til, hvad det er, medarbejderne får medindflydelse på.

Samlet set indikerer artiklens resultater altså, at *ledelse nytter*. Offentlige ledere kan gennem medindflydelse bidrage til at skabe commitment blandt medarbejderne til deres målprioritering, også i de tilfælde hvor medarbejderne ikke nødvendigvis er enige i deres målprioritering.

Litteratur

Andersen, Lotte Bøgh (2013). Transformations- og transaktionsledelse i offentlige organisationer. *Administrativ Debat* 1: 52-55.

- Andersen, Lotte Bøgh og Rikke Skou Jensen (2002). Medarbejderne: virkelighedens institutionsledere?, pp. 67-91 i Jens Blom-Hansen, Finn Bruun og Thomas Pallesen (red.), *Kommunale Patologier*. Gylling: Narayana Press.
- Andersen, Lotte Bøgh, Peter Bogetoft og Jørgen Grønnegård Christensen (2014). *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*. Odense: Rockwool Fondens Forskningsenhed og Syddansk Universitetsforlag.
- Boyne, George, Glenville Jenkins og Michael Poole (1999). Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration* 77 (2): 407-420.
- Børne- og Undervisningsudvalget, Bilag 197 (2012). Teknisk gennemgang af taxametersystemet – med særlig vægt på de gymnasiale uddannelser. www.ft.dk (28. august, 2015).
- Christensen, Tom, Per Lægred, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget .
- David, Matthew og Carole D. Sutton (2004). *Social Research. The Basics*. London: Sage.
- Etzioni, Amitar (1969). *The Semi Professions and Their Organization*. New York: Free Press.
- Fernandez, Sergio og Tima Moldogaziev (2013). Employee empowerment, employee attitudes and performance: testing a causal model. *Public Administration Review* 73: 490-506.
- Freeman, Richard B. og Edward P. Lazear (1995). An economic analysis of work councils, pp. 27-50 i Joel Rogers og Wolfgang Streeck (red.), *Work Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frege, Carola (2002). A critical assessment of the theoretical and empirical research on German work councils. *British Journal of Industrial Relations* 40 (2): 221-248.
- Gould-Williams, Julian og Fiona Davies (2007). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. An analysis of public sector workers. *Public Management Review* 7 (1): 1-24.
- Heller, F. (2003). Participation and power: a critical assessment. *Applied Psychology: An International Review* 52 (1): 144-163 .
- Jensen, Rikke Skou (2004). *Ledelse og medindflydelse. En analyse af ledelsesadfærd og institutionaliseret samarbejde på offentlige og private arbejdspladser*. Aarhus: Politica.
- Jeppesen, Hans Jeppe, Thomas Jønsson og Mark Shevlin (2011). Employee attitudes to the distribution of organizational influence: Who should have the most influence on which issues? *Economic and Industrial Democracy* 32 (1): 69-86.
- Klein, Howard J., Michael J. Wesson, John R. Hollenbeck og Bradley J. Alge (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology* 84: 885-896.

- Latham, Gary P., Laura Borgogni og Laura Petitta (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal* 11 (4): 385-403.
- Levine, David I. og Laura D'Andrea Tyson (1990). Participation, productivity, and the firms environment, pp. 183-237 i Alan S. Blinder (red.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Locke, Edwin A. og Gary P. Latham (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57: 705-717.
- Locke, Edwin A., Gary P. Latham og Miriam Erez (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review* 13: 23-39.
- Meyer, John P. og Natalie J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, John P. og Lynne Herscovitch (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* 11: 299-326.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch og Laryssa Topolnytsky (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61: 20-52.
- Miles, Matthew B. og Michael A. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis* (2. udg.). Sage.
- Niskanen, William A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine-Atherton.
- O'Toole, J. Laurence Jr. og Kenneth J. Meier (2011). *Public Management. Organizations, Governance, and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paarlberg, Laurie E. og Bob Lavigna (2010). Transformational leadership and public service motivation: driving individual and organizational performance. *Public Administration Review* 70 (5): 710-718.
- Pallesen, Thomas (1999). Institutionel teori og offentlig drift, pp. 159-185 i Anders Berg Sørensen (red.), *Politologi i praksis*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Panday, Sanjay K. og Hal G. Rainey (2006). Public managers' perceptions of organizational goal ambiguity: analyzing alternative models. *International Public Management Journal* 9 (2): 85-112.
- Park, Sung M. og Hal G. Rainey (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration* 27 (3): 197-226.

- Porter, Lyman W., William J. Crampon og Frank J. Smith (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance* 15: 87-98.
- Rainey, Hal G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4. udg.). John Wiley & Sons.
- Ritz, Adrian, Amanda Shantz, Kerstin Alfes og Alana S. Arshoff (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership og core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal* 15 (2): 160-185.
- Rogers, Joel og Wolfgang Streeck (1995). The study of work councils: concepts and problems, pp. 3-26 i Joel Rogers og Wolfgang Streeck (red.), *Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sagie, Abraham (1997). Leader direction and employee participation in decision making: contradictory or compatible practices? *Applied Psychology* 46: 387-416 .
- Samarbejdssekretariatet (2013). *Samarbejdsaftalen 2013. Cirkulære om aftale om Samarbejde og Samarbejdsudvalg i Staten*. www.samarbejdssekretariatet.dk (20. marts, 2015).
- Soonhee, Kim (2002). Participation management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review* 62 (2): 231-241.
- Stazyk, Edmund C., Sanjay K. Panday og Bradley E. Wright (2011). Understanding affective organizational commitment: the importance of institutional context. *The American Review of Public Administration* 41: 603-624.
- Tarrow, Sidney (2004). Bridging the quantitative-qualitative divide, pp. 171-179 i Henry Brady og David Collier (red.), *Rethinking Social Inquiry. Diverse Tools, Shared Standards*. New York: Rowman og Littlefield Publishers.
- Undervisningsministeriet (2013). LBK nr 1076, Bekendtgørelse af lov om uddannelsen til studentereksamen (stx) (Gymnasieloven). www.retsinformation.dk (20. marts, 2015).
- Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy. What Government Agencies do and Why They do It*. BasicBooks.
- Wright, Bradley E. (2004). The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (1): 59-78.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Panday (2012). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review* 72 (2): 206-215.