

Inkluderende ledelse: Ram ikke kun de sædvanlige

Det er mange år siden, at rektor var en egenrådig ensom høvding i toppen af hierarkiet. I den moderne gymnasieskole er en betragtelig del af ledelsesopgaverne fordelt på et bredt hold af både ledere og undervisere. Men selvom målet er præcis det modsatte, risikerer gymnasierne at distribuere ledelsesopgaverne til Tordenskjolds soldater. Læs her, hvordan du undgår det.





Af Signe Tonsberg

Lærerne ser måske ikke sig selv som ledere, men de *har* ledelsesopgaver: Én lærer står for skolens musical, og en anden har ansvar for at etablere elevgrupper om eksamensangst og lave intro-program for nye kolleger. En tredje lærer får en ny maritim studieretning i drift, og en fjerde underviser står i front for, at alle på skolen bliver dus med det nye it-system.

Alt sammen er eksempler på *ledelse*. Ledelse handler nemlig om at skabe resultater sammen med og via andre, pointerer ledelsesforsker Mads Pieter van Luttervelt.

Der er klare fordele i, at opgaverne på skolen lander hos mange forskellige typer medarbejdere – både hvad angår køn, anciennitet, kulturel baggrund og faglighed.

"Hvis man virkelig skal lykkes med sin organisation, så skal man også tænke diversitet som en kilde til at kunne løse opgaverne endnu bedre. Antagelsen er, at jo mere diversitet og forskellighed, der er, jo større mængde af viden er der også til rådighed i organisationen. Det kræver dog en aktiv og vedholdende indsats, fordi forskelligheder mellem mennesker også kan give anledning til konflikter," siger Mads Pieter van Luttervelt.

Det vender vi tilbage til om lidt.

Buzzwords og Leifs ledelsesopgaver

Men lad os lige med forskerens hjælp få definitionerne på plads i ledelseslandskabet, som ellers godt kan være et minefelt af buzzwords:

Ledelse handler om at skabe resultater sammen med og via andre. Den danske gymnasieskole er kendetegnet ved en høj grad af *distribueret ledelse* – også i forhold

til andre grupper offentligt ansatte som fx sundhedsprofessionelle, politifolk eller folkeskolelærere.

Distribueret ledelse indebærer, at en del af ledelsesopgaverne deles og bliver udøvet af flere mennesker i organisationen – ikke kun de formelle ledere som rektor, vicerektor og uddannelsesledere. På den måde er medarbejderne med til at sætte retning og træffe beslutninger.

Det fortæller Mads Pieter van Luttervelt, som er adjunkt og postdoc ved Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet, hvor han forsker i blandt andet inkluderende og distribueret ledelse.

Han har sammen med kollegerne Clara Siboni Lund og Anne Mette Kjeldsen undersøgt, hvilke lærerskuldre de distribuerede ledelsesopgaver egentlig lander på. For er det altid Leif og Claus, som får ansvar for strategi og skemalægning? Og Clara og Sille, der tager sig af trivsel?

Men Thomas har jo været her i 17 år

Der er grundlæggende to måder, man kan få distribuerede ledelsesopgaver på: Man kan blive spurgt, og man kan selv melde sig på banen. Forskerne taler om 'spontan' og 'planlagt' distribueret ledelse.

"Du kan blive spurgt, om du har lyst til denne her ledelsesopgave, men du kan også tage den af dig selv. Og der er måske i højere grad en kultur for at prikke erfarne medarbejdere på skulderen og spørge, om de vil løfte denne her opgave, fordi de har været på skolen i mange år. Men vi skal altid være opmærksomme på, hvad vi belønner i en organisation, og om der er værdifulde stemmer og synspunkter på skolen, som ikke bliver hørt eller inddraget," pointerer han.

Og her ligger en vigtig pointe, for meget taler for, at diversitet – også i hvem der løfter

ledelsesopgaverne – kan være sundt for en organisation. Det vender vi tilbage til om lidt. Men lad os først tage et kig på, hvem opgaverne lander hos.

Strategi, administration og relation

Mads Pieter van Luttervelt og hans forskerkolleger har undersøgt, hvordan distribueret ledelse egentlig udfolder sig i gymnasieskolen. De har spurgt mere end 1.000 danske gymnasielærere om deres deltagelse i forskellige distribuerede ledelsesaktiviteter.

I undersøgelsen skelner forskerne mellem forskellige typer distribuerede ledelsesopgaver:

- **Opgaver, der handler om strategi og forandring.** Ledelseshandlinger, som er strategiske og rettet mod forandringer, kan fx være at arbejde på gymnasiets strategi eller vision.
- **Opgaver, der handler om administrative opgaver eller faglig ledelse.** Opgaverrelaterede ledelseshandlinger. Forskerne skelner mellem to typer opgaverrelaterede ledelsesopgaver. Den ene type er de **administrative aktiviteter**, som fx at lægge skema og følge op på, om man når sine mål i organisationen. Den anden type opgaver handler om **faglig ledelse**, som fx at bygge bro mellem faglige normer, faglig kvalitet og skolens mål. Her er man som medarbejder med til at præge resten af lærerkollegiet.
- **Opgaver, der handler om relationer.** Relationsorienterede ledelseshandlinger er ofte forbundet med et twist af personaleledelse. Også her skelner forskerne mellem to typer opgaver. Den ene type opgaver kan fx være, at man er med til at introducere en ny kollega eller

”Måske er der faktisk en gruppe af yngre medarbejdere, som egentlig gerne vil de distribuerede ledelsesopgaver, men som ikke i samme grad har eller får mulighed for at tage dem.”

Mads Pieter van Luttervelt

stå for konflikthåndtering og mægling. Den anden type relationsopgaver er mere uformelle opgaver, som binder medarbejdere og elever sammen, fx at arrangere en skolemusical eller andre sociale aktiviteter.

Trædesten til lederopgaver

Forskerne kan se, at både medarbejdernes anciennitet og køn tilsyneladende spiller ind på, om der ligger distribuerede ledelsesopgaver på deres skuldre – og hvilke opgaver der er tale om.

Lad os starte med at kigge på køn.

I kategorien af ledelsesopgaver, som har fokus på forandring, er de kvindelige lærere lidt stærkere repræsenteret end deres mandlige kolleger.

”Vi forventede faktisk, at mændene ville tage mest del i de her forandringsprægede, strategisk orienterede ledelsesopgaver. Men det er altså ikke det, vi ser. Og det er interessant, fordi forskningslitteraturen har en hypotese om, at mænd vil være mere involverede i de strategiske og administrative ledelsesopgaver,” siger Mads Pieter van Luttervelt.

I kategorien af distribuerede ledelsesopgaver, som har fokus på relationer, er der også lidt flere kvindelige end mandlige lærere.

De faglige ledelsesopgaver er blandt de mest udbredte og ligger ret ligeligt fordelt på mænd og kvinder.

Men i den del af de faglige opgaver, som har fokus på administration, er de mandlige lærere lidt i overtal.

”Det er især iøjnefaldende, at nogle af de administrative opgaver, som mændene deltager i, måske også er nogle af de opgaver, som i højere grad bliver anerkendt og kan være trædesten til en formel lederrolle

for dem, som er interesserede i det. De relationsorienterede opgaver er ikke i samme omfang synlige. Så som rektor kan man med fordel have blik for konsekvensen af, at forskellige typer medarbejdere er involveret i forskellige typer ledelsesaktiviteter,” siger Mads Pieter van Luttervelt.

Ellers kan man som leder komme til at bidrage til en skævhed i fordelingen af opgaver, hvor bestemte personer får bestemte typer opgaver. Så lærerne med de stærke omsorgsgener fx altid løfter relationsopgaverne, og teamet af erfarne lærere bliver spurgt om input til skolens nye strategi.

De erfarne løfter flere ledelsesopgaver

Og apropos erfarne lærere, så er det ikke bare køn, der hænger sammen med forde-

lingen af distribuerede ledelsesopgaver. Det gør anciennitet også. Forskerne ser et tydeligt billede af, at medarbejdere, der har været på skolen længe, også i højere grad er dem, der indikerer at bidrage aktivt til alle de forskellige typer ledelsesopgaver.

”Det er måske ikke så underligt, for det kan jo være, at det kræver lidt erfaring i organisationen at have modet til at tage det ekstra ansvar. Når man er nyuddannet gymnasielærer, ligger der ofte et hårdere arbejde med at planlægge og afvikle undervisning, end hvis du har prøvet det nogle gange,” siger han.

Men forskerne skeler her til et andet studie fra Holland, som viser, at mange af de yngre medarbejdere faktisk er *interesserede* i at tage del i distribuerede ledelsesaktiviteter, men at de alligevel ikke gør det. Og det kan være et vigtigt hint til gymnasielederne, som fordeler opgaverne.

”For måske er der faktisk en gruppe af yngre medarbejdere, som egentlig gerne vil de distribuerede ledelsesopgaver, men som ikke i samme grad har eller får mulighed for at tage dem,” konstaterer Mads Pieter van Luttervelt.

Så på samme måde som alle landets gymnasier hver eneste dag som en selvfølge arbejder med at inkludere mange forskellige elevtyper, kan de også med fordel arbejde med at inkludere mange forskellige lærerprofiler i de distribuerede ledelsesopgaver.

Får I hørt dem, som ikke taler højest

En vigtig del af inkluderende ledelse er at få aktiveret alle medarbejdere og den viden, de har, i organisationen. Det betyder også, at man som leder med fordel kan overveje, om der er nogen på skolen, som har vigtige ting på hjerte, men som af forskellige årsager

Har alle gymnasiets medarbejdere en stemme?

Her er en række spørgsmål, som I kan reflektere over på skolen, hvis I vil kigge nærmere på, hvor inkluderende jeres kultur egentlig er:

- Har vi diversitet i fordelingen af distribuerede ledelsesopgaver?
- Hvem bliver hørt? Hvis bidrag høres vi ikke så ofte?
- Hvordan kan I i højere grad få dem, der ikke bliver hørt, i tale?
- Hvad kan I konkret gøre eller kommunikere, så alle føler, at deres perspektiv er vigtigt?
- Hvordan kan I arbejde med at udvikle de møder, situationer og fora, hvor folk bliver hørt?

Kilde: Mads Pieter van Luttervelt

”Modbilledet til det inkluderende er, at man overser nogle mennesker og ressourcer i organisationen, som man ikke får kultiveret, men i stedet får negligeret eller undertrykt.”

Mads Pieter van Luttervelt

ikke får det udtrykt. Måske fordi de ikke får muligheden, eller måske fordi de ikke føler sig trygge.

Mads Pieter van Luttervelt opfordrer til, at man på skolerne er nysgerrige og laver nogle uformelle kortlægninger af, hvem der egentlig bliver hørt. Man kan se på: Hvis bidrag lytter vi til, og hvem mangler vi at lytte til. Og hvad skal der til for, at vi også får lyttet til dem, som ikke taler højest.

”Det skal kommunikeres klart, at vi faktisk værdsætter, at man kan være forskellige på vores skole, og at alle hver især har unikke perspektiver, som kan hjælpe med, at vi sammen kan løse skolens opgave,” siger han.

Jeg er mig, og jeg har brug for dig

Inkluderende ledelse bygger på antagelsen om, at alle mennesker har to grundbehov, forklarer Mads Pieter van Luttervelt. På den ene side har vi brug for at føle os unikke, have vores egen identitet og kunne differentiere os fra andre mennesker. Og på den anden side har vi behov for et tilhørsforhold til andre mennesker.

”Så tricket er at prøve at understøtte begge behov gennem sin ledelsesadfærd,” forklarer han.

Mads Pieter van Luttervelt og hans kolleger kan se, at medarbejdere, som oplever, at deres leder udøver inkluderende ledelse, i højere grad angiver, at de deltager i distribuerede ledelsesaktiviteter.

”Det lader til, at det kan være ret afgørende, hvordan rektor forholder sig til det her, og om folk føler, at deres input bliver værdsat, og om de føler sig trygge,” siger han.

Der er en positiv sammenhæng mellem, at lærere oplever, at rektor udøver inklude-

rende ledelse, og at de selv angiver at tage del i ledelsesopgaverne. Men om det ene faktum påvirker det andet – altså om der er kausalitet – kan forskerne ikke fastslå ud fra denne undersøgelse.

Epx'en kræver inkluderende ledelse

Særligt nu og i de kommende år kan der være gode grunde til at stille skarpt på inkluderende ledelse. Gymnasiesektoren bliver forandret, og det gør lærerværelserne også, blandt andet som følge af epx'en og de nye lærerfagligheder, som rykker ind mange steder.

”Vi kommer til at få skoler, hvor personalet kommer med mange forskellige uddannelsesmæssige baggrunde og deraf forskellige fagligheder. Og det kan blive en interessant og givetvis også udfordrende ledelsesopgave at arbejde med,” siger Mads Pieter van Luttervelt.

Gymnasieskolernes formelle ledelser er med meget få undtagelser selv befolket af rektorer, vicerektorer og uddannelsesledere, som selv har en baggrund som gymnasielærere. Og så er det interessant set gennem diversitets-ledelsesbriller, når der kommer mange forskellige fagligheder, som skal arbejde sammen, pointerer Mads Pieter van Luttervelt.

”Lederne er selv en del af professionen, som udgør hovedparten af personalegruppen. Og når man så får andre faggrupper ind, må man være opmærksom på, om der er nogle bias, eller om man fx taler implicit om nogle ting, som folk uden for professionen ikke har adgang til,” siger han.

Tordenskjolds soldat vil jo så gerne

Inkluderende ledelse handler grundlæggende om at få flere medarbejdere – optimalt set alle – til at deltage. Men resultaterne i studiet peger faktisk på, at inkluderende ledelse i særlig grad animerer Tordenskjolds soldater – altså de medarbejdere, der i forvejen er aktive – til at deltage.

Derfor har Mads Pieter van Luttervelt en opfordring til gymnasielederne: Vær særligt opmærksom på dem, der ikke har en stemme.

”For hvis man sprayer sin ledelse ud over det brede lærred, så tyder vores studie på, at det vil være dem, som i forvejen er mest tilbøjelige til at engagere sig, som vil blive endnu mere engagerede,” siger Mads Pieter van Luttervelt.

Så som leder kan man ubevidst og i den bedste mening komme til at forstærke nogle mønstre, som man egentlig hellere ville bryde. Fx at det altid er de samme, som stiller sig frem.

Hvis man ikke lader det inkluderende fylde i sin ledelse, er der god sandsynlighed for, at der kan være bestemte grupperinger og fagligheder, som får lov at være toneangivende og fylde, pointerer han.

”Modbilledet til det inkluderende er, at man overser nogle mennesker og ressourcer i organisationen, som man ikke får kultiveret, men i stedet får negligeret eller undertrykt,” siger han.

Og hvad er konsekvensen af det?

”Mit bedste bud er, at der så vil være nogen, der vil finde et andet sted at arbejde, fordi de hverken føler, at de er en del af fællesskabet, eller at deres unikke perspektiver bliver værdsat på arbejdspladsen,” siger han.

Så der er mange gode grunde til at tune ind på den inkluderende ledelse, for når vi føler os set, lyttet til og hørt, er det ikke bare den enkelte medarbejders arbejdsglæde, der stiger. Skolen bliver også bedre i stand til at løse og løfte sine opgaver. ●

Mads Pieter van Luttervelt er adjunkt ved Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Han forsker blandt andet i distribueret ledelse, inkluderende ledelse og troværdighed i ledelse.