

Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis

Evaluering af offentlige lederes udbytte af lederuddannelser på diplomniveau

2012

Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis

© 2012 Danmarks Evalueringsinstitut
Trykt hos Rosendahls–Schultz grafisk a/s

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

EVA sætter komma efter Dansk Sprognævns
anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke
sættes komma foran ledsætninger.

Bestilles hos:

Alle boghandlere

40,- kr. inkl. moms

ISBN 978-87-7958-648-2

Indhold

Forord	7
1 Resume	9
2 Indledning	11
2.1 Design og metode	12
2.1.1 Spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere	13
2.1.2 Fokusgruppeinterview	14
2.1.3 Registerundersøgelse	15
2.1.4 Præsentation af resultater	15
2.2 Organisering og bemanding	16
2.3 Ekspertgruppe	16
2.4 Høring	16
2.5 Rapportens opbygning	16
3 Erfaring, ledelsesansvar og motivation for uddannelse	19
3.1 Hvilke offentlige ledere tager DIL og DOL?	19
3.2 Hvor erfarne er lederne?	20
3.3 Ledelsesansvar	20
3.4 En hel diplomuddannelse eller enkelte moduler?	22
3.5 Er lederne motiverede for at gå i gang?	22
4 Ledernes vurdering af relevans og anvendelse	25
4.1 Opleves uddannelsen som relevant?	25
4.2 I hvilken grad anvendes uddannelsen?	27

5	Navigation i en foranderlig virkelighed	31
5.1	Håndtere forandringer og træffe komplekse beslutninger	31
5.2	Bedre rammer for innovation, nytænkning og udvikling af kerneydelsen	33
5.3	Håndtering af eksterne parters forventninger til organisationen	34
6	Uddannelsens betydning for det personlige lederskab	37
6.1	Udvikling af lederidentiteten	37
6.2	Evne til at skabe resultater	39
6.3	Ny ledelsesstil	40
7	Uddannelsens betydning for personaleledelse og daglig drift	43
7.1	Kommunikation med medarbejdere	43
7.2	Understøtte trivsel, læring og motivation	44
7.3	Planlægning og styring af ledelsesopgaverne	46
8	Implementering i egen organisation	49
8.1	Hvilke reaktioner møder lederne?	49
8.2	Sparring og netværk	51
8.3	Barrierer for implementering	52
9	Hvem får størst udbytte?	55
10	Hvor mange gør brug af lederuddannelse på diplomniveau	57
10.1	Udviklingen i optag blandt alle offentligt ansatte	58
10.2	Udviklingen i optag blandt offentlige ledere	59
11	Hvem gør brug af lederuddannelser på diplomniveau?	61
11.1	Fordeling på stat, region og kommune	61
11.2	Fordeling på brancher	62
11.3	Karakteristik af deltagerne	64

Appendiks

Appendiks A:	Præsentation af DOL og DIL	69
Appendiks B:	Sammenhæng mellem DOL og DIL	73
Appendiks C:	Oversigt over udbydere af DOL og DIL	75
Appendiks D:	Metodeappendiks	83
Appendiks E:	Litteraturliste	95

Forord

Fra januar 2008 fik alle offentlige ledere ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Målet med uddannelsesretten var at styrke ledelsen og øge kvaliteten i de offentlige velfærdsinstitutioner.

I denne rapport fremlægger Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) resultaterne af en evaluering af de offentlige lederes brug af uddannelsesretten. Evalueringen giver et indblik i ledernes vurdering af uddannelsernes betydning for deres ledelsespraksis og kaster lys over hvor mange offentlige ledere og hvilke brancher der har gjort brug af uddannelserne siden uddannelsesretten trådte i kraft.

Evalueringen er en del af EVA's handlingsplan for 2011 og er gennemført i perioden januar 2011 til december 2011.

Rapporten henvender sig til alle med interesse for lederuddannelse inden for den offentlige sektor. Vi håber især at rapporten giver beslutningstagere og udbydere et godt grundlag for det videre arbejde med ledelsesudvikling i den offentlige sektor.

Agi Csonka
Direktør

1 Resume

Som led i 2007-ledelsesreformen inden for den offentlige sektor har alle offentlige ledere siden 2008 haft ret til at tage enten diplomuddannelsen i ledelse (DIL) eller den offentlige lederuddannelse (DOL). Sidstnævnte blev dog først oprettet i 2009.

Eftersom der er tale om en markant reform inden for efteruddannelse af offentlige ledere, besluttede EVA i 2011 at undersøge om uddannelsesretten har ført til en styrket offentlig ledelse i Danmark.

Overordnet set har evalueringen haft fokus på to forhold: På den ene side har vi undersøgt om offentlige ledere brug af lederuddannelser på diplomniveau har givet lederne styrkede ledelseskompetencer. På den anden side har vi undersøgt hvilke samt hvor mange offentlige ledere der har påbegyndt en lederuddannelse på diplomniveau efter uddannelsesretten trådte i kraft.

Evalueringens hovedkonklusion er at uddannelsesretten er en succes: Evalueringen viser at lederne oplever at uddannelsen markant styrker deres ledelseskompetencer, samt at flere offentlige ledere påbegynder en lederuddannelse på diplomniveau efter indførelsen af uddannelsesretten.

Rapporten viser at 98 % af lederne vurderer at uddannelsesforløbet i høj eller nogen grad har været relevant for deres daglige arbejde, og 93 % vurderer at de i høj eller nogen grad anvender det de har lært, i deres nuværende arbejde som leder.

Evalueringen viste samtidig at lederne var meget motiverede for at starte, samt at 96 % mener at uddannelsesforløbet i høj eller nogen grad har styrket deres personlige udvikling som leder. Hvad angår interne forandringer og kommunikation med medarbejdere, vurderer 92 % af lederne at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til at håndtere forandringer i egen organisation og kommunikere med deres medarbejdere.

Hvad angår personaleledelse, vurderer 92 % at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til at understøtte læring og kompetenceudvikling, til at skabe rammer for trivsel og til at motivere med-

arbejdere. I forhold til at varetage centrale ledelsesopgaver inden for den daglige drift vurderede omkring tre fjerdedele at de var blevet bedre til at koordinere, uddelegere, planlægge og resultatstyre.

Flere offentlige ledere påbegynder enten DIL eller DOL efter at uddannelsesretten er trådt i kraft. Også i den henseende har uddannelsesretten fungeret efter hensigten. Evalueringen viser at antallet af ledere der starter på deres første modul, voksede med 48 % fra 2008 til 2009. Samtidig voksede den samlede modulaktivitet på diplomuddannelserne i ledelse fra 2008 til 2010 fra omkring 4.000 moduler til ca. 7.500 moduler, hvilket svarer til en forøgelse på 93 %.

Når vi ser nærmere på de ledere der er startet efter at uddannelsesretten trådte i kraft, viser det sig at primært kommunale ledere gør brug af lederuddannelserne på diplomniveau. Dagtilbudsområdet og plejesektoren er de to brancher der i størst udstrækning sender deres ledere af sted. Flere kvinder end mænd kommer af sted på lederuddannelse, og et flertal af lederne har en mellem-lang uddannelse bag sig. Samtidig bruger yngre ledere under 50 år i højere grad uddannelserne end lederne i de ældre aldersgrupper.

På trods af en generelt meget positiv evaluering af udbyttet af lederuddannelserne peger rapporten også på områder hvor offentlige institutioner kunne blive bedre til at profitere af uddannelserne.

30 % af lederne vurderer at de har oplevet barrierer i forhold til at anvende uddannelsen. De vigtigste barrierer var arbejdspladskulturen (37 %), mangel på tid til nye tiltag (21 %) og manglende opbakning fra ledelsen (14 %). Samtidig vurderer 27 % at de i mindre grad eller slet ikke har kunnet sparre med nogen i deres organisation om at bruge uddannelsen, og 53 % svarer at de i mindre grad eller slet ikke har fået et netværk som er gavnligt i arbejdssammenhæng.

2 Indledning

Fra januar 2008 fik alle offentlige ledere ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Uddannelsesretten var et resultat af trepartsforhandlinger mellem VK-regeringen, KL, Danske Regioner og FTF.

Samtidig blev det aftalt at der ud over de eksisterende udbud af diplomuddannelser i ledelse skulle være et højt kvalificeret udbud af lederuddannelser for institutionsledere som giver den enkelte leder en relevant, generel ledelsesfaglig og praksisnær lederuddannelse. Dette førte til oprettelsen af den offentlige lederuddannelse i 2009.

Begge initiativer blev fra politisk side iværksat på baggrund af kvalitets- og ledelsesreformerne i 2007 der havde som målsætning at sikre høj kvalitet i offentlige velfærdsydelser. I præsentationen af kvalitetsreformen på Socialministeriets hjemmeside hedder det fx:

Det er regeringens mål med kvalitetsreformen, at borgerne skal have bedre velfærd og medarbejderne større arbejdsglæde. (...) Den offentlige sektor i Danmark skal levere kvalitet, omsorg og service til borgerne på højeste internationale niveau.

Rationalet for at indføre uddannelsesretten var at god ledelse er afgørende for velfungerende offentlige institutioner i et komplekst samfund hvor vilkårene for den offentlige sektor konstant ændrer sig.

Ledelsesreformen indeholdt ud over retten til lederuddannelser også en række øvrige tiltag, bl.a. ledernetværk, lederevalueringer og formuleringen af en række principper for god offentlig service. Principperne for god offentlig service beskriver hvordan lederne i offentlige institutioner bør agere i forhold til fx kommunikation, borgerkontakt, ressourcestyring, udvikling og professionalisering (regeringen, KL og Danske Regioner, 2007). I papiret formuleres også et krav om at ledelsen bør anvende måling og dokumentation som redskaber til at følge om principperne for god service efterleves.

Fra politisk side er der med ledelsesreformen altså defineret en række forventninger til lederne af de offentlige velfærdsinstitutioner – som på den ene side handler om at honorere en række eksterne krav både i form af bevidst ressourcestyring og kvalitetsudvikling af kerneydelsen og i form af måling og dokumentation af institutionens resultater. På den anden side stilles der også krav til den interne ledelse af de offentlige velfærdsinstitutioner i form af en kompetent personaleledelse som kan mindske sygefravær, øge medarbejdertrivsel og fastholde dygtige medarbejdere.

På denne baggrund besluttede Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) i 2011 – efter at uddannelsesretten havde været gældende i 3 år – at evaluere om den indførte ret til lederuddannelse på diplomniveau har haft den ønskede virkning og ført til styrket offentlig ledelse i Danmark¹.

Dette overordnede formål er operationaliseret som tre undersøgelsesspørgsmål i rapporten: For det første undersøger vi om offentlige ledere bruger af de eksisterende lederuddannelser på diplomniveau, dvs. diplomuddannelsen i ledelse (DIL) og den offentlige lederuddannelse (DOL), forbedrer deres ledelseskompetencer. For det andet undersøger vi om uddannelsesretten fra 2008 har medført at flere offentlige ledere påbegynder en lederuddannelse på diplomniveau, og til sidst undersøger vi om der er nogle grupper (fx bestemte brancher, køn eller aldersgrupper) der i højere grad gør brug af uddannelsen end andre i perioden efter at uddannelsesretten trådte i kraft.

2.1 Design og metode

En række eksterne faktorer – herunder politiske, økonomiske og organisatoriske forhold – har indflydelse på kvaliteten af offentlige serviceydelser. Derfor er det vanskeligt direkte at måle effekten af om en hel eller delvist gennemført lederuddannelse på diplomniveau har ført til bedre offentlige serviceydelser.

EVA har derfor valgt at måle virkningen af lederuddannelse på diplomniveau indirekte ved at undersøge offentlige ledere *egen* vurdering af *betydningen* af lederuddannelserne.

Argumentet for dette metodiske valg er enkelt. For at uddannelse af ledere kan føre til mere vel fungerende offentlige arbejdspladser, er det en minimumsbetingelse at lederne selv oplever at uddannelsen styrker deres ledelsespraksis. Oplever lederne enten negativ eller ingen effekt af uddannelsen, har uddannelsen sandsynligvis ingen positiv effekt på udviklingen af den institution de leder. Hvis de derimod omvendt oplever en høj grad af positiv effekt, er det sandsynligt at de bli-

¹ Efterfølgende er der blevet iværksat andre studier af lederuddannelse på diplomniveau af bl.a. Væksthus for ledelse og Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS.

ver bedre ledere og følgelig i højere grad bidrager til at skabe bedre institutioner og øge kvaliteten af institutionens arbejde målt på en række centrale parametre.

Evalueringen er derfor afgrænset til alene at omfatte lederne selv og deres vurdering af hvilken betydning lederuddannelse på diplomniveau har eller har haft for deres ledelsespraksis.

Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på at evalueringer der bygger på selvrapporterede data, står over for visse velkendte potentielle udfordringer. Deltagerne i evalueringen kan have tendens til at overvurdere betydningen af et uddannelsesforløb fordi det fx opleves som et velkomment afbræk i hverdagens rutiner eller som en mulighed for selvrealisering. Systematisk tilstedeværelse af sådanne forhold kan få rapporter der bygger på selvrapporterede data, til at fremstå mere positive end de burde. Omvendt kan det modsatte også være tilfældet: Efteruddannelse kan opleves som en sur pligt eller en byrde i en travl hverdag. Forhold som, hvis de er systematisk til stede, modsat vil få data til at fremstå mere negative end de burde. Der findes ingen optimal løsning på dette metodiske dilemma. Som læser er det derfor vigtigt at være opmærksom på muligheden for henholdsvis positiv og negativ bias når man læser evalueringer baseret på selvrapporterede data.

Evalueringen sigter mod at give en generel vurdering af ledernes udbytte af uddannelserne i forhold til centrale ledelsesmæssige områder, men er ikke en detaljeret vurdering af hverken uddannelsens tilrettelæggelse, progression eller indholdet i de enkelte moduler.

Metodisk er evalueringen bygget op omkring tre dele: en spørgeskemaundersøgelse, to fokus-gruppeinterview og en registerundersøgelse. Baggrunden for designet og indholdet i de tre dele uddybes nedenfor. For en mere detaljeret gennemgang af evalueringens metodiske design henvises til appendiks D.

2.1.1 Spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse med henblik på at opnå en bred kortlægning af ledernes vurdering af uddannelsens betydning for deres ledelsespraksis. I spørgeskemaet vurderer lederne hvorvidt uddannelsen har givet dem styrkede ledelseskompetencer inden for en række centrale ledelsesmæssige områder, fx personaleledelse, forandringsledelse og organisering af daglig drift.

Spørgsmålene der måler ledernes udbytte, er for det første knyttet til de beskrevne læringsmål for diplomuddannelsen i ledelse og den offentlige lederuddannelse. For det andet måler vi også mere generelt de centrale ledelseskompetencer for offentlige ledere i dag. De centrale ledelseskompetencer er defineret i samarbejde med udvalgte eksperter og er inspireret af kodeks for god offent-

lig ledelse samt lederes egen beskrivelse af centrale opgaver i det danske ledelsesbarometer fra 2008.

For at sikre pålidelige svar var det vigtigt at deltagergruppen i spørgeskemaundersøgelsen havde uddannelsen i frisk erindring. Gruppen blev derfor afgrænset til offentlige ledere der enten havde gennemført diplomuddannelsen i ledelse i perioden 2005-2010, eller som var i gang med uddannelsen i 2010. Eftersom uddannelsesretten omfatter både diplomuddannelsen i ledelse og den offentlige lederuddannelse, var det vigtigt at vi fik svar fra ledere der havde fulgt moduler på begge uddannelser. Samtidig var det også vigtigt at de ledere der var i gang med uddannelsen, var kommet så langt at de havde rimelige forudsætninger for at vurdere udbyttet. Vi besluttede på denne baggrund at de ledere der var i gang med uddannelsen, skulle være tilmeldt mindst to moduler og have bestået mindst et af disse moduler i perioden 2009-2010 for at komme med i undersøgelsen.

Diplomuddannelserne er hovedsageligt målrettet de offentlige mellemledere, men også offentlige topledere kan vælge diplomuddannelserne i ledelse som en relevant efteruddannelsesmulighed. I samråd med Danmarks Statistik besluttede vi at indfange både gruppen af mellemledere og gruppen af topledere ved at opstille en række forskellige betingelser for at indgå i undersøgelsen. Lederne skulle enten være ansat i en jobfunktion på højeste kompetenceniveau (topledere) eller på tidspunktet for undersøgelsen være ansat i en jobfunktion på øvrige niveauer, men indtage en lederstilling med personaleansvar (mellemledere). Endelig skulle lederne også være ansat i det offentlige fordi uddannelsesretten alene gælder de offentlige ledere.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i samarbejde med Danmarks Statistik der også stod for pilottest af spørgeskemaet.

941 offentlige ledere som enten havde fuldført eller var i gang med en lederuddannelse på diplomniveau, deltog i spørgeskemaundersøgelsen. 758 deltagere besvarede spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 81. EVA vurderer svarprocenten som tilfredsstillende.

2.1.2 Fokusgruppeinterview

Som supplement til spørgeskemaundersøgelsen er der gennemført to fokusgruppeinterviews. Formålet med fokusgrupperne var at få en dybere forståelse af hvilken betydning denne gruppe tillægger uddannelsen, og hvordan lederne bruger den i deres dagligdag. Samtidig giver fokusgruppeinterviews en mere nuanceret forståelse af muligheder og barrierer for at omsætte ny viden til praksis. Fokusgrupperne blev afholdt 7. og 8. juni 2011 med offentlige ledere der havde gennemført eller var i gang med en lederuddannelse på diplomniveau. I alt 16 ledere deltog i de to fokusgrupper. Branchemæssigt fordelte lederne sig inden for følgende områder: hospitalsvæsen, dagtilbud, kommunal administration, rehabilitering, hjemmepleje, jobcentre og folkeskole.

Fokusgruppedeltagerne blev udvalgt på baggrund af deres besvarelse af spørgeskemaet. I udvælgelsen blev der lagt vægt på at både erfarne og nye ledere var repræsenteret. Derudover deltog både ledere der havde oplevet barrierer i implementeringsfasen, og ledere for hvem dette ikke var tilfældet.

2.1.3 Registerundersøgelse

Samtidig med spørgeskemaundersøgelsen er der gennemført en registerundersøgelse der rummer to dele:

- En kortlægning af aktiviteten på lederuddannelser på diplomniveau fra 2005-2010
- En karakteristik af de studerende på lederuddannelserne på diplomniveau fra 2008 til 2010 i forhold til alder, køn, brancher, regioner og højeste gennemførte uddannelse

Kortlægningen af aktiviteten giver mulighed for at beskrive virkningen af uddannelsesretten – altså i hvilket omfang aktiviteten på lederuddannelser på diplomniveau er vokset fra før til efter uddannelsesretten trådte i kraft.

Formålet med anden del er at undersøge om gruppen af ledere der starter på en lederuddannelse på diplomniveau, har en anderledes profil end de ledere der ikke bruger uddannelsen, når det kommer til fx køn, alder og højeste gennemførte uddannelse.

2.1.4 Præsentation af resultater

To uddannelser indgår i denne evaluering, nemlig diplomuddannelsen i ledelse (DIL) og den offentlige lederuddannelse (DOL). I præsentationen af resultater skelner vi ikke mellem lederens udbytte af henholdsvis DIL og DOL, eftersom kun få af lederne i evalueringen har gennemført moduler på DOL.

At de fleste af undersøgelsens deltagere har taget moduler på diplomuddannelsen i ledelse, hænger sammen med undersøgelsens afgrænsning. Som tidligere nævnt er det en forudsætning for at indgå i denne undersøgelse at deltagerne skal være tilmeldt mindst to moduler og have bestået mindst et af disse moduler i perioden 2009-2010. DOL startede op i 2009 og havde derfor kun en begrænset aktivitet i 2009-2010. Det betyder at der kun var relativt få DOL studerende at medtage i denne evaluering.

Når vi bruger betegnelserne 'diplomuddannelserne i ledelse' eller 'uddannelsesforløbet', er der i denne evaluering tale om en fælles betegnelse der sigter til både DIL og DOL. I de tilfælde hvor vi alene refererer til DIL, er uddannelsens navn altid skrevet i bestemt form (diplomuddannelsen i ledelse). En nærmere præsentation af DIL og DOL findes i appendiks A, B og C.

2.2 Organisering og bemanning

Evalueringen er gennemført af en projektgruppe fra EVA bestående af:

- Evalueringskonsulent Christina Laugesen (projektleder)
- Evalueringskonsulent Sigurd Lauridsen
- Metodekonsulenterne Lluís Armangué og Mikkel Bergqvist
- Kommunikationskonsulent Marie Nielsen
- Evalueringsmedarbejderne Sanne Lisborg, Matilde Bruun Hansen og Anna Maria Thorup

Dataindsamlingen har fundet sted i perioden februar til november 2011 hvor projektgruppen har haft ansvaret for det metodiske design, undersøgelsesens gennemførelse og den efterfølgende databehandling. Evalueringskonsulenterne Christina Laugesen og Sigurd Lauridsen har stået for rapportskrivningen i perioden september til november 2011.

2.3 Ekspertgruppe

Projektgruppen har ved flere lejligheder drøftet evalueringens design og resultater med eksperter inden for offentlig ledelse og med repræsentanter for udbydere af henholdsvis DIL og DOL.

Udviklingen af spørgeskemaet og kvalitetssikringen af det er foregået i et samarbejde med en sparringsgruppe bestående af institutleder og lektor Torben Andersen, SDU, chefkonsulent Niels Erik Hulgård Larsen, UCC, og chefkonsulent Henrik Wisbech fra Center for Offentlig Kompetenceudvikling. Desuden har projektgruppen drøftet evalueringens resultater med lektor Torben Andersen, SDU, samt ph.d.-studerende Elvi Weinreich og adjunkt Rex Degnegaard, begge fra Copenhagen Business School.

2.4 Høring

Der er gennemført en høring blandt alle udbydere af diplomuddannelsen i ledelse og den offentlige lederuddannelse i perioden 10. oktober – 19. oktober 2011.

2.5 Rapportens opbygning

Ud over resume og indledning indeholder rapporten følgende kapitler:

Kapitel 3 giver en præsentation af de ledere der efterfølgende vurderer uddannelsens betydning for deres ledelsespraksis. Kapitlet beskriver den typiske studerende på en lederuddannelse på diplomniveau. Samtidig ser vi nærmere på hvor motiverede og erfarne lederne er forud for start på uddannelsen.

Kapitel 4-9 besvarer evalueringens første undersøgelsesspørgsmål der omhandler i hvilken grad offentlige ledere oplever at lederuddannelser på diplomniveau forbedrer deres ledelseskompetencer. Kapitel 4 præsenterer ledernes vurdering af uddannelserne samlet set i forhold til anvendelse og relevans. I kapitel 5-7 giver vi et overblik over ledernes vurdering af uddannelsens betydning inden for en række centrale ledelsesområder, henholdsvis forandringsledelse, personligt lederskab, personaleledelse og daglig drift. Læsere der først og fremmest er interesserede i ledernes vurdering af udbyttet af uddannelsen, kan med fordel gå direkte til kapitel 4-7.

I kapitel 8 løfter vi blikket igen og ser nærmere på hvilke implementeringsudfordringer der venter når lederne har afsluttet uddannelsen. I kapitel 9 ser vi nærmere på om nogle grupper generelt er mere positive og vurderer at de i højere grad får styrket deres ledelseskompetencer end andre.

Kapitel 10 og 11 besvarer evalueringens andet og tredje undersøgelsesspørgsmål – om uddannelsesretten har medført en forøgelse af aktiviteten, og om de ledere der er startet efter at uddannelsesretten trådte i kraft, har en særlig profil sammenlignet med gruppen af ledere der ikke er i gang.

I appendiks A præsenteres indhold og opbygning af de to uddannelser som denne rapport omhandler, nemlig diplomuddannelsen i ledelse og den offentlige lederuddannelse. Appendiks B viser sammenhængen mellem moduler på DOL og DIL, herunder hvilke moduler på DOL der ækvi- valerer moduler på DIL, mens appendiks C giver en oversigt over udbyderne af DIL og DOL. Appendiks D giver et mere detaljeret indblik i evalueringens metodiske design. Litteraturlisten er at finde i rapportens afsluttende appendiks – appendiks E.

3 Erfaring, ledelsesansvar og motivation for uddannelse

I dette kapitel præsenterer vi den gruppe af ledere der har vurderet i hvilket omfang lederuddannelse har haft betydning for deres ledelsespraksis.

Indledningsvist giver vi et hurtigt overblik over den typiske offentlige leder der gør brug af DIL eller DOL. Herefter ser vi nærmere på hvor erfarne de studerende er når de påbegynder en lederuddannelse, hvor mange medarbejdere lederne har det personalemæssige ansvar for, og om de helt eller delvist har budgetansvar. Vi giver også et overblik over hvor mange af undersøgelsens deltagere der allerede har gennemført diplomuddannelsen i ledelse, og hvor mange deltagere der har planer om dette. Til slut undersøger vi hvor motiverede de studerende er forud for start på uddannelsen.

3.1 Hvilke offentlige ledere tager DIL og DOL?

Trepartsforhandlingerne resulterede i at alle offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse med ledelse som primær jobfunktion fik ret til en lederuddannelse på diplomniveau. De offentlige institutionsledere der er omfattet af uddannelsesretten, er altså ledere der har ansvar for en institution eller afdeling, og som har ledelse som primær jobfunktion. Samtidig er de ledere der er omfattet af uddannelsesretten, karakteriseret ved at have ansvar for områder med direkte borgerkontakt der leverer service inden for velfærdsområdet.

På baggrund af denne evaluering har vi desuden mulighed for at tegne et billede af den typiske bruger af DIL og DOL. Meget forenklet kan man sige at den typiske bruger af lederuddannelse på diplomniveau – i hvert fald inden for den offentlige sektor – er en kvinde på mellem 40 og 49 år, skønt den aldersmæssige spredning generelt er stor. Hun vil oftest være ansat i en kommune og arbejder typisk som leder på dagtilbudsområdet eller i plejesektoren. Og så har hun typisk en mellemlang uddannelse bag sig (registerdata fra Danmarks Statistik, EVA 2011). Karakteristikken af uddannelsens brugere udfoldes nærmere i kapitel 11.

Det er værd at bemærke at målgruppen for DIL og DOL er større end gruppen af ledere der er omfattet af uddannelsesretten. DIL og DOL er fx også målrettet lederaspiranter og DIL er også rettet mod ledere i det private. Disse to grupper indgår som tidligere nævnt ikke i denne evaluering. Karakteristikken af den typiske bruger af DIL og DOL gælder altså alene de ledere der falder inden for denne evaluerings afgrænsning.

3.2 Hvor erfarne er lederne?

I det følgende ser vi nærmere på hvor erfarne lederne der indgår i denne evaluering, er. Tabel 1 giver et overblik over ledergruppens samlede lederanciennitet.

Tabel 1
Hvor mange års erfaring har du i alt i lederstilling med personaleledelse? (n = 713)

	Procent	Antal
Mindre end 2 år	3 %	22
2-4 år	18 %	126
5-7 år	21 %	147
8-10 år	18 %	127
11 år eller mere	40 %	291
Total	100 %	314

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Tabellen viser at 21 % af de studerende har 0-4 års ledererfaring når de starter på uddannelsen, 39 % har 5-10 års ledererfaring, mens 40 % har 11 års ledererfaring eller mere. Med andre ord tiltrækker lederuddannelse på diplomniveau både nye og mere erfarne ledere. Det er dog særligt værd at bemærke at uddannelsen formår at tiltrække selv meget erfarne ledere med over ti års ledererfaring. Det peger på at lederne, uafhængigt af anciennitet, gennem hele karrierforløbet efterspørger lederuddannelse, og at også meget erfarne ledere vurderer at uddannelsen er relevant og anvendelig.

3.3 Ledelsesansvar

Den følgende tabel giver et overblik over hvor mange medarbejdere undersøgelsens deltagere har det personalemæssige ledelsesansvar for.

Tabel 2
Hvor mange medarbejdere har du p.t. det personalemæssige ledelsesansvar for?
(n = 713)

	Procent	Antal
1-10	13 %	91
11-20	27 %	192
21-30	19 %	132
31-40	10 %	74
Flere end 40	31 %	224
Total	100 %	713

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Som det fremgår af tabellen, har 40 % af lederne personalemæssigt ansvar for 1-20 medarbejdere. 29 % har ansvar for 21-40 medarbejdere, mens 31 % har ansvar for mere end 40 medarbejdere. Lederne på diplomuddannelserne i ledelse fordeler sig altså på alle størrelser af personalegrupper. Det er dog værd at bemærke at knap hver tredje leder har personaleansvar for en stor personalegruppe på over 40 medarbejdere.

Spørgeskemaundersøgelsen afdækker også hvor mange af lederne der har budgetansvar. Tabel 3 viser denne fordeling.

Tabel 3
Har du budgetansvar? (n = 713)

	Procent	Antal
Ja	73 %	520
Ja, delt ansvar	17 %	118
Nej	10 %	75
Total	100 %	713

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Som det fremgår af tabellen, har 73 % af deltagerne i undersøgelsen det fulde budgetansvar, og 17 % et delt ansvar, mens 10 % af lederne slet ikke har budgetansvar. Samlet set har 9 ud af 10 ledere altså helt eller delvist budgetansvar, mens hver 10. leder i spørgeskemaundersøgelsen slet ikke har budgetansvar. De fleste ledere på lederuddannelserne på diplomniveau står altså også med en del af ansvaret for at skulle styre budgetter inden for en given økonomisk ramme.

3.4 En hel diplomuddannelse eller enkelte moduler?

Overordnet fordeler deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen sig i to store grupper: 56 % af deltagerne har gennemført en hel uddannelse i ledelse på diplomniveau, mens 44 % af deltagerne er i gang med enten den offentlige lederuddannelse eller diplomuddannelsen i ledelse.

Nedenstående tabel giver et overblik over hvor mange af undersøgelsens deltagere der påtænker at gennemføre hele uddannelsen.

Tabel 4

Påtænker du at gennemføre en hel uddannelse i ledelse på diplomniveau (bestået alle eksaminer og specialemodul)? (n = 314)

	Procent	Antal
Ja	83 %	261
Nej	10 %	31
Ved ikke	7 %	22
Total	100 %	314

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Som det fremgår af tabellen, svarer 83 % af undersøgelsens deltagere at de påtænker at gennemføre hele uddannelsen, 7 % er i tvivl, mens 10 % ikke vil gennemføre hele uddannelsen.

De deltagere der ikke forventer at gennemføre hele uddannelsen, er også blevet spurgt om den vigtigste årsag til dette. Flest deltagere vurderer enten at uddannelsen er for tidskrævende (32 %), eller at den ikke er relevant for deres fremtidige karriereplaner (32 %), som den vigtigste årsag til ikke at gennemføre. 10 % af deltagerne (svarende til tre deltagere) angav at uddannelsesniveauet var for lavt. At der er forholdsvis mange påbegyndte som er i tvivl om hvorvidt de vil gennemføre en hel uddannelse, eller som bevidst vælger kun at gennemføre enkelte moduler kan potentielt være en udfordring for synergien mellem de studerende på uddannelserne, idet der vil være en gruppe af studerende der hopper ud og ind af modulerne.

3.5 Er lederne motiverede for at gå i gang?

Afslutningsvis ser vi nærmere på hvorvidt lederne overhovedet er motiverede for at påbegynde en lederuddannelse på diplomniveau og hvad der er de primære grunde til at gå i gang med uddannelsen.

Tabel 5 præsenterer deltagernes motivation forud for start på uddannelsen.

Tabel 5
I hvilken grad var du motiveret for at starte på uddannelsesforløbet da du besluttede at gå i gang? (n = 705)

	Procent	Antal
I høj grad	82 %	576
I nogen grad	15 %	105
I mindre grad	3 %	19
Slet ikke	1 %	5
Total	100 %	705

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Som det fremgår af tabellen, er et flertal på 82 % i høj grad motiveret for at starte. Kun 4 % af undersøgelsens deltagere er i mindre grad eller slet ikke motiverede. Der er dog forskel hvis vi sammenligner de deltagere der har afsluttet diplomuddannelsen i ledelse, og dem der er i gang. Blandt de deltagere der allerede har afsluttet uddannelsen, angiver 89 % at de i høj grad var motiverede da de gik i gang, mens det er tilfældet for 72 % af de deltagere der er undervejs i uddannelsesforløbet. En forklaring på denne forskel er at frafaldne deltagere ikke indgår i den gruppe der har afsluttet – her mangler altså gruppen af potentielt mere 'skeptiske' deltagere. Samtidig kan det forhold at uddannelsen er godt overstået, måske også påvirke deltagernes vurdering af deres motivation, netop fordi de ikke længere står midt i udfordringerne med at følge uddannelsesforløbet.

Set i lyset af at uddannelsesretten i nogle sammenhænge også tolkes som en uddannelsespligt, er det dog fortsat positivt at et meget stort flertal af de ledere der har påbegyndt uddannelsen efter 2008, også reelt var motiverede for at starte på uddannelsen.

Ser vi alene på de af undersøgelsens deltagere der er gået i gang efter at uddannelsesretten trådte i kraft, angiver kun 5 % at de i mindre grad eller slet ikke var motiverede. Samtidig skal resultatet selvfølgelig også ses i lyset af at målgruppen for spørgeskemaundersøgelsen netop er de ledere der allerede har valgt uddannelsen til – og er godt i gang med den. Dermed kan vi ikke sige noget om motivationen blandt alle offentlige ledere der er omfattet af retten til at gennemføre en lederuddannelse på diplomniveau.

I det følgende ser vi nærmere på hvad der mere konkret motiverede lederne til at gå i gang. Vi har bedt lederne angive den vigtigste grund til at starte på en lederuddannelse på diplomniveau.

Tabel 6**Hvad var den vigtigste grund til din beslutning om at starte på en lederuddannelse på diplomniveau (n = 705)**

	Procent	Antal
Min personlige udvikling som leder	56 %	395
Ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer	17 %	121
Mine ambitioner i forhold til karriere	16 %	109
Arbejdsgiver pålagde mig at tage uddannelsen	8 %	57
Ønske om sparring fra andre ledere	1 %	7
Ønske om højere løn	1 %	4
Andet	2 %	12
Total	100 %	705

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Tabellen viser at ca. halvdelen af lederne (56 %) angiver deres personlige udvikling som leder som den vigtigste grund til at starte på uddannelsen. 17 % angiver et ønske om konkrete ledelsesmæssige værktøjer, mens 16 % angiver ambitioner i forhold til karrieren som den vigtigste grund. Her er det desuden værd at bemærke at meget få ledere (1 %) angiver højere løn eller et ønske om sparring fra andre ledere som den vigtigste grund. Vi spurgte også om deltagernes 2.- og 3.-vigtigste grunde til at starte på en lederuddannelse. Ovenstående tendens bekræftes her, idet kun 2 % angiver et ønske om højere løn som den 2.-vigtigste grund til at begynde, mens 7 % angiver løn som den 3.-vigtigste grund til at starte på uddannelsen (EVA 2011, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse). Løn prioriteres altså lavest ud af alle de angivne kategorier, også når lederne får mulighed for at prioritere flere grunde til at starte på uddannelsen. Eftersom lederuddannelse på diplomniveau sjældent udløser lønforhøjelse, er det dog ikke mærkeligt at højere løn kun spiller en beskeden rolle for ledernes valg af at påbegynde en sådan uddannelse.

Et lignende resultat finder vi hvis vi sammenligner med kortuddannede lederes motivation for at starte på den grundlæggende lederuddannelse. Her er den personlige udvikling som leder også central for beslutningen om at starte, mens ønsket om højere løn generelt set heller ikke tillægges stor betydning (EVA 2010).

På tværs af to forskellige typer af uddannelser, diplomuddannelserne i ledelse og den grundlæggende lederuddannelse, ser vi altså et mønster hvor ledere først og fremmest gennemfører lederuddannelse for at styrke den personlige udvikling som leder, mens uddannelsen i mindre grad vælges af strategiske og karrierefremmende grunde.

4 Ledernes vurdering af relevans og anvendelse

I dette kapitel besvares to af evalueringens centrale spørgsmål: For det første ser vi på i hvilken grad lederne oplever at uddannelsen er *relevant* for deres arbejde, og for det andet afklarer vi om de *anvender* det de har lært på uddannelsen, i deres daglige arbejde. I kapitlet præsenterer vi altså ledernes generelle vurdering af uddannelsens betydning og anvendelighed i forhold til forskellige ledelsesområder.

Det er rimeligt at antage at oplevelsen af relevans sammen med oplevelsen af motivation har betydning for udbyttet af uddannelsen. Samtidig er relevans også en central forudsætning for at bringe nye kompetencer i spil i organisationen. Opleves uddannelsen ikke som relevant, er sandsynligheden for at lederne forandrer deres praksis, ringe.

Vurderingen af anvendelse siger noget om den faktiske betydning af uddannelsen. En leder der på den ene side vurderer at få forbedrede ledelseskompetencer, men som på den anden side ikke evner at sætte dem i spil, vil nemlig ikke bidrage med bedre ledelse af de offentlige institutioner. Derfor er også spørgsmålet om anvendelse centralt.

4.1 Opleves uddannelsen som relevant?

Tabel 7 giver et overblik over fordelingen af svar på spørgsmålet om relevans.

Tabel 7**I hvilken grad har uddannelsesforløbet været relevant i forhold til dit daglige arbejde som leder? (n = 705)**

	Procent	Antal
I høj grad	73 %	513
I nogen grad	25 %	173
I mindre grad	3 %	19
Slet ikke	0 %	0
Total	100 %	705

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Som det fremgår af tabellen, er lederne meget positive i deres vurdering af uddannelsens relevans. 73 % af lederne vurderer at uddannelsesforløbet i høj grad har været relevant for deres daglige arbejde som leder, 25 % oplever at det i nogen grad er tilfældet. Kun 3 % af lederne oplever uddannelsen som mindre relevant. En forklaring på den positive vurdering af relevans skal måske findes i det forhold at lederuddannelserne på diplomniveau har valgt at sætte fokus på centrale udfordringer i mellemliderrollen, såsom forandringsledelse, personaleledelse og ansvar for den daglige drift. Samtidig illustrerer resultaterne at uddannelserne indfrier en målsætning om at være tæt knyttet til praksis.

Fokusgruppeinterviewene byder på én overordnet position i vurderingen af uddannelsens relevans, nemlig dens fokus på at igangsætte forandringsprocesser.

En leder der deltog i vores fokusgruppeinterview, beskriver oplevelsen af relevans således:

Jeg kunne slet ikke undvære det jeg har lært, i forhold til de forandringsprocesser jeg har været med i. Der har jeg klart brugt det jeg har lært fra uddannelsen. (...) Værdien ved uddannelsen er at den rammer noget vi konkret står i (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 1).

Tabel 8 præsenterer ledernes vurdering af det faglige niveau på uddannelsesforløbet.

Tabel 8
Hvordan vurderer du generelt det faglige niveau på uddannelsesforløbet? (n = 705)

	Procent	Antal
For højt	1 %	7
Lidt for højt	8 %	56
Passende	86 %	604
Lidt for lavt	5 %	32
For lavt	1 %	6
Total	100 %	705

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Som det fremgår af tabellen, vurderer 86 % af lederne at det faglige niveau på diplomuddannelserne i ledelse er passende. 9 % vurderer at niveauet er for højt, mens lidt færre (6 %) vurderer niveauet til at være for lavt.

Sammenholder vi ledernes uddannelsesmæssige baggrund med vurderingen af niveauet, er der en klar sammenhæng. Ledere med en lang videregående uddannelse adskiller sig fra ledere med henholdsvis en mellemlang og en kort videregående uddannelse ved at der er flere som mener at niveauet er for lavt. På samme vis adskiller ledere med en kort eller en mellemlang videregående uddannelse sig ved at der er flere som synes at niveauet er passende, mens ledere med grundskole eller en ungdomsuddannelse som højeste fuldførte uddannelse i højere grad end andre ledere synes niveauet er for højt.

Samlet set indikerer resultatet at niveauet på uddannelsen matcher de forudsætninger for deltagelse som flertallet af lederne har. Samtidig illustrerer resultatet også at deltagernes forventninger til niveauet i høj grad bliver indfriet. Deltagernes uddannelsesmæssige baggrund præsenteres mere detaljeret i kapitel 11.

4.2 I hvilken grad anvendes uddannelsen?

I den følgende tabel præsenteres ledernes vurdering af uddannelsens anvendelighed. Tabellen viser svarfordelingen på to spørgsmål der afdækker forskellige aspekter af dette tema.

Tabel 9
Ledernes vurdering af anvendelighed (n = 309)

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
I hvilken grad har uddannelsesforløbet givet dig ledelsesmæssige værktøjer som du kan bruge i dit arbejde som leder?	63 %	35 %	3 %	0 %
I hvilken grad anvender du det du har lært på uddannelsen, i dit nuværende arbejde som leder?	44 %	49 %	7 %	1 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011. Bemærk at kun ledere der har afsluttet uddannelsen, er medtaget i tabellen.

Tabellen viser at 98 % af lederne vurderer at de har fået ledelsesmæssige værktøjer de kan bruge, mens 93 % af lederne angiver at de anvender det de har lært. Også dette må siges at være et positivt resultat.

Som det fremgår af tabellen, er der forskel i andelen af ledere der svarer "i høj grad" på de to spørgsmål – 63 % vurderer at de i høj grad har fået ledelsesmæssige værktøjer, mens 44 % vurderer at de i høj grad anvender det de har lært. En forklaring på dette kan være at det første spørgsmål alene afdækker om lederne har fået værktøjer som de kan anvende i deres arbejde, uden at forudsætte at de allerede har anvendt værktøjerne eller vil gøre det i fremtiden. Det andet spørgsmål afdækker i hvilken grad lederne faktisk anvender uddannelsen, altså i hvilken grad viden og kompetencer faktisk bruges og omsættes når lederne er tilbage i deres arbejdsfunktion igen.

En leder gav i fokusgruppeinterviewet følgende eksempel på hvordan viden fra uddannelsen kan bruges og omsættes:

Jeg sidder og laver udviklingsplan, og der bruger jeg Scheins kulturanalyse til at beskrive hvordan vi gør. Til vores pædagogiske refleksionsdage bruger jeg domæneteorien for at gøre det klart for medarbejderne at det nu er tid til refleksion. Det er taget direkte fra uddannelsen (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 1).

Et andet perspektiv fra fokusgrupperne var oplevelsen af at få en mere generel kompetence i form af en styrket evne til at reflektere over og begrunde egen praksis. En leder beskriver det sådan:

Før kunne jeg bare mærke at det var forkert, nu kan jeg sætte ord på hvorfor jeg synes det er forkert. Jeg kan sætte det jeg gør, ind i en teoretisk ramme og sige at det er derfor jeg gør det, det er meget berigende (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Eksemplerne viser at anvendelighed altså både kan indbefatte brugbare ledelsesmæssige værktøjer og også handle om at få teoretiske 'knager' til at hænge beslutningerne op på.

Et tredje perspektiv fra fokusgruppeinterviewene var oplevelsen af et begrænset ledelsesrum udad og opad som gjorde det vanskeligt at bringe de tilegnede værktøjer i spil. I dette perspektiv blev område- eller klyngeledelse oplevet som en barriere for at bruge den viden der opnås gennem uddannelsen. Dette perspektiv kan også være med til at forklare forskellen imellem brugbare værktøjer og faktisk anvendelse. En leder udtrykte det således:

Når man ønsker at sætte noget i gang, så fornemmer man at fordi de [områdelederne] selv er presset, så lægger de låg på det. Det er kommet et mellemed, og vores arbejdsfelt er meget betinget af hvem der er områdeleder (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 1).

Set i lyset af at forskning viser at det generelt kan være vanskeligt at omsætte læring fra uddannelsessystemet til kompetencer der kan anvendes i arbejdslivet, må det dog alt i alt betegnes som et positivt resultat at 93 % af lederne angiver at de i nogen eller i høj grad anvender deres uddannelse.

5 Navigation i en foranderlig virkelighed

En offentlig sektor der kontinuerligt forandres, kræver offentlige ledere der er i stand til at træffe komplekse beslutninger under pres og samtidig kan skabe rum for innovation og udvikling af kerneydelsen.

I dette kapitel ser vi nærmere på i hvilket omfang lederuddannelse på diplomniveau ruste offentlige ledere til at navigere i en foranderlig virkelighed hvor både omverden og medarbejdere stiller krav om udvikling. At de politiske mål og de organisatoriske rammer for den offentlige sektor løbende forandres, kræver også ledere der er i stand til at håndtere eksterne parters forskellige og indimellem modsatrettede forventninger til organisationen. Det kan være krav og ønsker fra politikere, interesseorganisationer, bestyrelsesrepræsentanter eller brugerne af institutionen, fx forældre til børn i skolefritidsordningen eller pårørende til patienter på sygehusene.

5.1 Håndtere forandringer og træffe komplekse beslutninger

I spørgeskemaet er alle lederne blevet spurgt om hvorvidt uddannelsesforløbet har forbedret deres evne til at håndtere forandringer og konflikter i deres egen organisation, samt om de er blevet bedre til at træffe komplekse beslutninger som følge af det uddannelsesforløb de har været igennem. Den følgende tabel præsenterer svarene på disse spørgsmål.

Tabel 10**I hvilken grad har uddannelsesforløbet gjort dig bedre til at:**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
håndtere forandringer i din organisation? (n = 704)	49 %	43 %	7 %	1 %
træffe komplekse beslutninger? (n = 703)	37 %	51 %	10 %	1 %
håndtere konflikter i din organisation? (n = 703)	30 %	54 %	14 %	2 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Som det fremgår af tabellen, vurderer en stor gruppe af lederne (92 %) at de er bedre rustet til at håndtere forandringer. 88 % af lederne oplever at uddannelsesforløbet har gjort dem bedre til at træffe komplekse beslutninger, mens 84 % af lederne vurderer at de er blevet bedre til at håndtere konflikter i organisationen.

Til sammenligning vurderede 79 % af de ledere der har gennemført den grundlæggende lederuddannelse (lederuddannelse målrettet kortuddannede), at de var blevet bedre til at håndtere modstand mod forandringer blandt medarbejderne (EVA 2010).

Ser vi nærmere på de tre spørgsmål i tabel 10, er det dog værd at bemærke forskellene i andelen af ledere der vurderer at de i *høj grad* har fået forbedret deres kompetencer. 30 % af lederne vurderer at de i høj grad er blevet bedre til at håndtere konflikter, mens 37 % vurderer at de i høj grad er blevet bedre til at træffe komplekse beslutninger. Til sammenligning vurderer knap halvdelen af lederne at de er blevet bedre til at håndtere forandringer i deres organisation. At næsten halvdelen af lederne oplever at uddannelsen i høj grad ruster dem til at håndtere forandringer, må siges at være et positivt resultat.

Samlet set indikerer resultaterne at det lykkes for diplomuddannelserne, i det mindste set fra ledernes eget perspektiv, at klæde lederne på til bedre at kunne navigere i en virkelighed hvor rammer og mål for organisationen løbende udvikles og forandres. Hvordan uddannelsen styrker lederne til at tænke strategisk, blev udfoldet i de to fokusgruppeinterview.

En leder fra fokusgruppen udtrykker det således:

Jeg er blevet bedre til at agere strategisk og tænke langsigtet. Jeg er blevet bedre til at holde snoren og ikke blive taget med bukserne nede. Nu er jeg forberedt og kan se min organisation oppefra og være strategisk (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Citatet viser at uddannelsen har haft stor betydning for denne leder og for hende har været essentiel i forhold til at styrke evnen til at agere strategisk i forandringsprocesser.

5.2 Bedre rammer for innovation, nytænkning og udvikling af kerneydelsen

Et er at kunne styre en organisation sikkert igennem forandringer og at evne at håndtere konflikter konstruktivt, noget andet er samtidig at skabe gode rammer for innovation, nytænkning og udvikling af den kerneydelse organisationen er sat i verden for at levere. I den følgende tabel præsenteres resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen om netop disse forhold:

Tabel 11
I hvilken grad har uddannelsesforløbet gjort dig bedre til at:

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
skabe gode rammer for innovation og nytænkning? (n = 591)	31 %	59 %	10 %	1 %
udvikle jeres kerneydelse? (n = 703)	19 %	56 %	21 %	5 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Tabellen viser at 9 ud af 10 ledere oplever at uddannelsesforløbet i høj eller nogen grad har forbedret deres kompetencer til at skabe gode rammer for innovation og nytænkning, mens 75 % af lederne vurderer at uddannelsesforløbet har gjort dem bedre til at udvikle kerneydelsen.

Resultaterne viser således at uddannelsen styrker lederne i at skabe bedre rammer for innovation, mens lederne ikke i samme grad oplever at være blevet bedre til at udvikle kerneydelsen.

En forklaring på dette kan være at kerneydelsen i sig selv ofte opfattes som en given størrelse, fx at passe børn eller helbrede patienter. Kvaliteten af kerneydelsen kan udvikles ved at ændre på rammerne for udførelsen, fx ved at udvikle bedre arbejdsgange eller afsætte mere tid til patientkontakt. I en sådan forståelse vil det ikke være kerneydelsen i sig selv der udvikles, men snarere organisationen omkring kerneydelsen. Set i denne optik er det forventeligt at udviklingen af kerneydelsen ikke vurderes så entydigt positivt som muligheden for at skabe rammer for innovation og nytænkning.

En anden mulig forklaring er at innovation og nytænkning er et centralt fokuspunkt i flere moduler på diplomuddannelsen i ledelse og den offentlige lederuddannelse, mens diskussioner af kerneydelsen nok bringes i spil, men ikke på samme måde direkte er defineret som et tema i uddannelsesforløbet.

5.3 Håndtering af eksterne parter forventninger til organisationen

En vigtig del af det at navigere i en foranderlig offentlig sektor er at kunne håndtere forskellige parter forventninger til organisationen. Samtidig skal offentlige top- og mellemledere også evne at lede opad – fx til en bestyrelse, politikere eller en overordnet leder af organisationen. I det følgende ser vi nærmere på hvordan uddannelsen styrker ledernes evne til at kommunikere med ledelse og bestyrelse og håndtere eksterne forventninger:

Tabel 12

I hvilken grad er du blevet bedre til at:

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
håndtere eksterne interessenters forskellige forventninger til din organisation? (n = 510)	32 %	54 %	13 %	2 %
kommunikere med din ledelse eller bestyrelse? (n = 705)	29 %	58 %	9 %	3 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Tabellen viser at 87 % af lederne oplever at de er blevet bedre til at kommunikere med ledelse eller bestyrelse, mens lidt færre (86 %) oplever at de er blevet bedre til at håndtere interessenters forskellige forventninger til organisationen. Det er dog værd at bemærke at der i forhold til ledernes holdninger til andre aspekter af uddannelserne er relativt få som vurderer at de *i høj grad* er blevet bedre til at håndtere eksterne forventninger eller til at kommunikere med egen ledelse. Ikke desto mindre er der også på disse to områder et flertal af ledere som vurderer at de opnår forbedrede kompetencer. En leder fra fokusgruppeinterviewene beskriver udbyttet således:

Jeg er blevet bedre til at gennemskue hvad der er på spil i en organisation, og gennemskue hvorfor de gerne vil have mig til noget. Det er ikke så let at løbe om hjørner med mig nu som det var før, og det er uddannelsen der har lært mig det (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Netop ledernes vurderinger af evnen til at håndtere eksterne interessenter afhænger som det eneste spørgsmål i undersøgelsen af om lederne har budgetansvar eller ej.

I gruppen af ledere med budgetansvar oplever 34 % at uddannelsen *i høj grad* har gjort dem bedre til at håndtere eksterne interessenters forskellige forventninger, mens blot 14 % af lederne i gruppen uden budgetansvar *i høj grad* oplever dette.

En forklaring på dette kan være at ledere uden budgetansvar indtager en lederrolle der i mindre grad tegner organisationen udadtil. Derved kan udfordringen ved at håndtere eksterne interessenter være større fordi ledelsesrummet er indskrænket. En anden forklaring kan være at ledere uden budgetansvar i mindre grad bruger tid på at håndtere eksterne interessenter og derfor i mindre grad efterspørger kompetencer inden for dette felt.

6 Uddannelsens betydning for det personlige lederskab

For at være en dygtig leder i dag er det vigtigt at kende sig selv og være opmærksom på sine styrker og svagheder som leder. Når man agerer i en virkelighed under hastig forandring og samtidig skal håndtere forventninger fra både egen ledelse, omgivelser og medarbejdere, er det vigtigt at have en synlig ledelsesstil samt en reflekteret forståelse af hvordan man leder. Sammenfattende kan man sige at kapaciteten til at udvise et solidt personligt lederskab er en central kompetence hos moderne ledere, og derfor et vigtigt element i diplomuddannelserne i ledelse.

I dette kapitel ser vi på uddannelsernes indflydelse på den personlige udvikling som leder.

6.1 Udvikling af lederidentiteten

Nedenfor præsenteres om uddannelsesforløbet har styrket lederens personlige udvikling som leder, samt om de er blevet mere bevidste om styrker og svagheder ved deres ledelsesstil.

Tabel 13
I hvilken grad:

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
har uddannelsesforløbet styrket din personlige udvikling som leder? (n = 704)	66 %	30 %	4 %	0 %
er du blevet mere bevidst om styrker og svagheder ved din ledelsesstil? (n = 705)	58 %	38 %	4 %	0 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Resultaterne adskiller sig fra de øvrige i rapporten ved at lederne har en endnu mere positiv opfattelse af effekten af uddannelsesforløbet i forhold til personlig ledelse end i forhold til de andre

elementer i uddannelsesforløbet. Alle ledere vurderer i en eller anden grad at deres personlige udvikling som leder er blevet styrket, og at de er blevet mere bevidste om styrker og svagheder ved deres ledelsesstil.

Som det fremgår af tabel 13, vurderer 96 % at uddannelsesforløbet i høj eller nogen grad har styrket deres personlige udvikling som leder. Hele 66 % vurderer at det i høj grad har styrket deres personlige udvikling som leder. Dette er et meget positivt resultat, da udviklingen mod en robust lederidentitet – herunder overgangen fra fagperson til leder – ofte beskrives som en markant udfordring for ledere. En af deltagerne i vores fokusgruppeinterviews beskrev hvordan uddannelsesforløbet havde bidraget til denne udvikling, på følgende måde:

Jeg synes den største forandring for mig har været at jeg har flyttet mig fra at være en pædagog der også er leder, til at blive en leder der har en pædagogfaglig baggrund. Jeg har fået en bevidsthed om at når jeg træffer en beslutning, så ved jeg hvilken arena jeg er i, og hvilket perspektiv jeg har (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

96 % mener ligeledes at de i høj eller nogen grad er blevet mere bevidste om styrker og svagheder ved deres ledelsesstil. For at være en robust leder er det vigtigt at være i stand til at rette blikket indad og identificere styrker og svagheder ved sig selv. På den måde bliver det muligt at arbejde med forskellige sider af sig selv og udvikle sig som leder. Følgende citat fra en fokusgruppe beskriver hvordan uddannelsen har bidraget til denne proces hos en leder:

Uddannelsen er også med til at legitimere at ledelse er et fag, og alle ledere, uanset hvor længe de har været leder, kan blive mere bevidste om deres rolle og hvad det er man er god til, og hvad man ikke er så god til (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

En anden deltager beskriver på lignende måde hvordan lederidentitet og kendskab til personlige styrker og svagheder har gjort vedkommende til en mere reflekteret og 'rund' leder:

Uddannelsen har gjort mig mere rund. Før var det meget at der var en sandhed, men på uddannelsen lærer vi at der er flere sandheder. Før skulle jeg altid have en løsning, men jeg lærte at det ikke er den måde man bedriver ledelse på, så det personlige lederskab lærte mig at få en større rundhed som leder (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Samtidig er der noget som tyder på at det ikke så meget er de enkelte moduler i personlig ledelse som modulerne generelt i samspil med hinanden som lederne oplever som udviklende. Denne antagelse bygger vi på en sammenligning af de ledere som har taget de specifikke moduler i personlig ledelse, med dem som endnu ikke har taget disse moduler.

Her viser det sig at de to grupper ikke adskiller sig signifikant fra hinanden i deres svar. Lederne der har gennemført modulerne i personlig ledelse, vurderer ikke i højere grad at uddannelsesforløbet har styrket deres udvikling som leder eller gjort dem mere bevidste om styrker og svagheder, end gruppen som endnu ikke har påbegyndt disse moduler.

6.2 Evne til at skabe resultater

I det følgende ser vi på ledernes vurdering af uddannelsesforløbets betydning for kvaliteten og effektiviteten af deres arbejde samt på deres vurdering af forløbets konkrete indflydelse på deres ledelsesstil.

Nedenstående tabel tegner et billede af at ledere der har gennemført uddannelsen, samlet set vurderer at uddannelsen har forbedret centrale kompetencer i forhold til kvalitet, effektivitet og ledelsesstil.

Tabel 14
I hvilken grad :

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
er kvaliteten af dit arbejde blevet højere efter at du har gennemført uddannelsen? (n = 397)	35 %	58 %	6 %	1 %
er du blevet en mere effektiv leder efter at du har gennemført uddannelsen? (n = 397)	19 %	64 %	13 %	4 %
har du forandret din ledelsesstil efter at du har gennemført uddannelsen? (n = 397)	18 %	65 %	15 %	3 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

93 % vurderer at *kvaliteten* af deres arbejde i høj eller nogen grad er blevet bedre. Ledelsesreformen – som ligger bag offentlige leders ret til lederuddannelse – havde til formål at skabe bedre ledere og dermed bedre offentlige institutioner. Det er derfor positivt at så mange ledere vurderer at kvaliteten af deres arbejde er blevet højnet efter gennemførelse af en lederuddannelse.

På lignende vis siger 83 % at de i høj eller nogen grad er blevet mere *effektive* ledere efter at have gennemført hele uddannelsen. Her er der også tale om et positivt resultat. Evnen til at disponere sin tid effektivt er central for offentlige ledere der typisk står over for omfattende driftsopgaver.

Alligevel er der en bemærkelsesværdig forskel i ledernes syn på om deres arbejde er blevet af bedre kvalitet, og om de er blevet mere effektive ledere. 19 % mener at de i høj grad er blevet mere *effektive*, mens 35 % mener at *kvaliteten* af deres arbejde i høj grad er blevet bedre. Samtidig mener 13 % at de i mindre grad er blevet mere *effektive*, i forhold til at kun 6 % i mindre grad vurderer at *kvaliteten* af deres arbejde er blevet bedre efter uddannelsesforløbet.

En mulig forklaring kunne være at både diplomuddannelsen i ledelse og den offentlige lederuddannelse er mere orienteret mod kvalitetsudvikling end mod effektivisering. I de gennemførte fokusgruppeinterview nævnes det at uddannelserne i højere grad har fokus på kvalitet end på effektivitet. En deltager udtrykker sig på følgende måde:

Jeg ved slet ikke hvad en effektiv leder er – hvad er det i forhold til? Det er ikke det uddannelsen koncentrerer sig om. Det er et mærkeligt ord, det hænger ikke sammen med uddannelsen, da det lægger op til at der er en sandhed (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Er denne tolkning af resultaterne korrekt, har uddannelserne kun begrænset fokus på effektivitet, hvilket kan være problematisk ikke mindst i økonomiske krisetider.

6.3 Ny ledelsesstil

På spørgsmålet om hvorvidt lederne har ændret ledelsesstil som konsekvens af uddannelsesforløbet, svarer 83 % at de i høj eller nogen grad har ændret deres ledelsespraksis. 18 % svarer at de i høj grad har ændret deres praksis, mens 65 % svarer "i nogen grad", og 15 % "i mindre grad" (se tabel 14).

Overordnet er dette et positivt resultat. Formålet med uddannelse er at gøre det muligt for deltagerne at ændre praksis, og vi ved fra andre undersøgelser at efteruddannelse ofte har en begrænset praktisk betydning i folks daglige arbejde. Samtidig er offentlige ledere i høj grad forpligtet til at håndtere og koordinere driftsopgaver i deres organisationer, hvilket er udfordrende i forhold til at få tid til at reflektere over og ændre den vanlige måde at være leder på. En fokusgruppeditager udtrykker denne udfordring på følgende måde:

Jeg er den eneste der har uddannelsen, og der er ikke meget tid i dagligdagen til at reflektere (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Det er derfor positivt at 83 % i høj eller nogen grad har ændret ledelsesstil som følge af uddannelsesforløbet. Man skal dog her – ligesom i resten af rapporten – være opmærksom på at resultaterne udtrykker ledernes egen vurdering af uddannelsen. Vi ved fra andre undersøgelser at del-

tagere i efteruddannelse kan have en tendens til at være overoptimistiske i deres vurdering af hvor meget de faktisk anvender det de har lært.

En forklaring på at lederne ikke i endnu højere grad har ændret ledelsesstil, kunne være at de i udgangspunktet simpelthen er rimeligt tilfredse med deres ledelsesstil, og at de derfor ikke oplever i så høj grad at have brug for at ændre deres praksis som at udbygge den.

7 Uddannelsens betydning for personaleledelse og daglig drift

Offentlig personaleledelse, herunder lederens evne til at kompetenceudvikle, motivere, kommunikere med og skabe trivsel blandt medarbejdere, er centrale ledelseskvalifikationer som man ønskede at styrke med indførelsen af retten til lederuddannelse på diplomniveau.

Samtidig er organisering af den daglige drift en væsentlig forudsætning for både at skabe rum for personaleledelse, at give plads til nye idéer internt i organisationen samt at sikre bedre offentlig service udadtil.

I dette kapitel ser vi derfor på i hvilken grad uddannelsesforløbet har forbedret såvel lederens kompetencer inden for personaleledelse som deres kompetencer til at organisere den daglige drift.

7.1 Kommunikation med medarbejdere

Vi begynder med at se på i hvilket omfang uddannelsesforløbet har gjort lederne bedre til at kommunikere med deres medarbejdere. Udvikling af denne kompetence er højt prioriteret på både diplomuddannelsen i ledelse og den offentlige lederuddannelse som begge har et obligatorisk modul i medarbejderkommunikation.

Tabel 15**I hvilken grad har uddannelsesforløbet gjort dig bedre til at kommunikere med dine medarbejdere? (n = 705)**

	Procent	Antal
I høj grad	36 %	253
I nogen grad	56 %	394
I mindre grad	6 %	45
Slet ikke	2 %	13
Total	100 %	705

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Tabellen viser at næsten alle adspurgte ledere oplever at være blevet bedre til at kommunikere med deres medarbejdere som resultat af uddannelsesforløbet. At være mellemlider betyder at det er blevet en væsentlig ledelsesopgave at oversætte beslutninger truffet på et højere ledelsesmæssigt plan til medarbejderne i en specifik institution eller afdeling. Kommunikation med medarbejdere er derfor vigtigt i forhold til at skabe velfungerende organisationer.

92 % af lederne oplever at uddannelsesforløbet i høj eller nogen grad har gjort dem bedre i stand til at kommunikere med deres medarbejdere, mens kun 2 % mener at forløbet slet ikke har forbedret denne kompetence.

Opfattelsen af at uddannelsesforløbet har gjort lederne markant bedre til at kommunikere med deres medarbejdere, blev udfoldet af deltagerne i fokusgruppesamtalerne. En deltager udtrykte sig på følgende måde

Jeg bruger alt vedrørende kommunikation, da ledelse hele tiden handler om kommunikation. Det er de redskaber jeg har manglet, fx i forhold til de svære samtaler med personalet (EVA 2011, fokusgruppesamtale nr. 2).

7.2 Understøtte trivsel, læring og motivation

I dette afsnit ser vi på i hvilket omfang uddannelsesforløbet har gjort lederne bedre til at udvikle og motivere deres medarbejdere samt skabe rammer for trivsel. Der er tale om centrale ledelsesopgaver der ligger på ledelsesbarometrets topti over de vigtigste opgaver for moderne mellemlidere (Det Danske Ledelsesbarometer 2008).

Tabel 16 viser at langt størstedelen (92 %) af deltagerne i høj eller nogen grad oplever at være blevet bedre til at understøtte læring og kompetenceudvikling i deres organisationer.

Tabel 16
I hvilken grad er du blevet bedre til at :

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
understøtte læring og kompetenceudvikling i din organisation? (n = 567)	43 %	49 %	7 %	1 %
skabe rammer for trivsel blandt dine medarbejdere? (n = 609)	29 %	63 %	7 %	2 %
motivere dine medarbejdere? (n = 609)	28 %	64 %	7 %	1 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Dette er et positivt resultat også set i forhold til hvordan lederne opfattede uddannelsesforløbet inden for personlig ledelse som vi gennemgik i kapitel 6. Her oplevede lederne blandt andet at uddannelsen hjalp dem med at slippe fagidentiteten til fordel for en stærkere lederidentitet. En deltager i vores fokusgruppeinterview beskriver hvordan en stærkere forståelse af en selv som leder kan bidrage til et bedre blik for behovet for læring og kompetenceudvikling hos medarbejderne:

Jeg har også måttet give slip på noget af min faglighed for at blive en god leder. Jeg ville gerne være lige så god til alt det andet jeg kunne før jeg blev leder, men man kan ikke være fuldt opdateret på alle ting i organisationen og samtidig have overblikket. Men nu er jeg blevet mere klog på hvor det er jeg skal satse, og hvor jeg skal sørge for at nogle andre i organisationen har den kompetence (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Der synes således at være en positiv synergi i uddannelsesforløbet der gør at lederne på den ene side oplever at få en stærkere lederidentitet (som beskrevet i kapitel 6) og på den anden side oplever at blive bedre til at udvikle medarbejderne til at kunne varetage opgaver som lederne ikke længere selv kan stå for.

Ser vi på spørgsmålet vedrørende medarbejdertrivsel, oplever 92 % af lederne at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til at skabe rammer for trivsel blandt deres medarbejdere. Dette er et positivt resultat også set i lyset af at et af de politiske mål med hele ledelsesreformen var at 'skabe større arbejdsglæde' blandt medarbejdere.

Sammenligner man imidlertid lederne vurdering af om de er blevet bedre til at understøtte læring og kompetenceudvikle, med deres vurdering af om de er blevet bedre til at skabe trivsel, er der dog en markant forskel. Der er flere ledere der i høj grad oplever at uddannelsen har gjort dem bedre til at understøtte læring og kompetenceudvikling (43 %), end der er ledere der i høj grad oplever at uddannelsen har gjort dem bedre til at skabe trivsel (29 %).

En del af forklaringen på denne forskel kan være at det er et klart beskrevet mål for uddannelsen at forbedre lederne kompetence til at understøtte læring og kompetenceudvikle, mens kompetencerne til at skabe trivsel blandt medarbejdere ikke direkte er beskrevet som et mål. Herudover er trivsel et mere diffust begreb der rummer flere dimensioner end fx kompetenceudvikling.

I forhold til at motivere medarbejdere oplever lederne en markant fremgang som følge af uddannelsesforløbet. 92 % svarer at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til dette. En deltager i fokusgruppeinterviewene giver et konkret eksempel på hvordan uddannelsesforløbet har styrket hende i denne retning:

Jeg har formået at løfte en medarbejdergruppe hvor der var rigtig dårlig stemning. Det ville jeg aldrig have kunnet før. Ved at bruge teorierne har jeg kunnet se situationen på en anden måde. Det har været den bedste uddannelse jeg har taget (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Men også her mener den største gruppe ledere (64 %) at de kun i nogen grad er blevet bedre til dette, mens kun 28 % mener at de i høj grad har forbedret denne kompetence. Dette kan skyldes at motivation af medarbejdere – ligesom trivsel – heller ikke er en kompetence der direkte beskrives som målsætning i studieordningen for diplomuddannelsen i ledelse eller den offentlige lederuddannelse. Dette taler for at indsatsen kunne styrkes i forhold til at forbedre kompetencen til at motivere medarbejdere, også set i lyset af at motivation af medarbejdere er den ledelsesopgave som mellemledere prioriterer højest ifølge Ledelsesbarometret (Det Danske Ledelsesbarometer 2008).

Samlet set tegner der sig dog et positivt billede af at lederne oplever at være blevet væsentligt bedre til at varetage personaleledelse inden for områderne læring og kompetenceudvikling, trivsel og motivation.

7.3 Planlægning og styring af ledelsesopgaverne

Organisering af den daglige drift er en væsentlig forudsætning for at kunne skabe både tid til at få nye ideer indadtil og bedre offentlig service udadtil.

Centrale kompetencer i denne forbindelse omfatter prioritering og koordinering, planlægning, uddelegering og resultatstyring. Disse kompetencer – med evnen til at prioritere som eneste undtagelse – ligger alle på Det Danske Ledelsesbarometers topti over ledelsesopgaver på mellemlerniveau (Dansk Ledelse anno 2008)² Barometret bygger på undersøgelser af både offentlige og private ledeses holdninger.

Nedenstående tabel viser et gennemgående billede af at lederne vurderer at uddannelsesforløbet har forbedret deres kompetencer inden for disse områder.

Den største gruppe, over halvdelen, svarer at uddannelsesforløbet i nogen grad har gjort dem bedre til at løse disse ledelsesopgaver, mens omkring en femtedel mener at de i høj grad er blevet bedre, og omkring en femtedel mener at de i mindre grad er blevet bedre til at løse disse opgaver. Endelig vurderer mellem 3 og 5 % af lederne at uddannelsesforløbet slet ikke har forbedret deres kompetencer inden for disse områder.

Tabel 17
I hvilken grad har uddannelsesforløbet gjort dig bedre til ...

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
... at prioritere? (n = 397)	25 %	53 %	19 %	3 %
... at koordinere? (n = 397)	19 %	56 %	20 %	4 %
... at uddelegere? (n = 397)	19 %	56 %	19 %	5 %
... at planlægge? (n = 397)	19 %	54 %	23 %	5 %
... resultatstyring? (n = 493)	17 %	56 %	22 %	5 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

I tråd med rapportens øvrige resultater er der tale om et positivt billede hvor næsten samtlige adspurgte ledere vurderer at deres kompetencer i en eller anden grad er blevet styrket inden for disse ledelsesområder. Alligevel oplever lederne en mindre grad af forbedring inden for disse driftsområder end inden for andre områder som forandringsledelse, personlig ledelse og personaleledelse. Navnlig er andelen af ledere som vurderer at de kun i mindre grad er blevet bedre til at håndtere disse ledelsesopgaver, større end når vi måler uddannelsens betydning for andre mål i denne rapport.

En mulig forklaring kunne være at uddannelserne er mere udviklingsorienterede – dvs. rettet mod fx forandringsledelse og innovation – end de er fokuseret på at effektivisere og optimere den

² Efter dialog med vores ekspertgruppe valgte vi at medtage prioritering som mål i vores evaluering.

daglige drift. Under alle omstændigheder synes det dog bemærkelsesværdigt at uddannelserne ikke mere direkte adresserer et behov som ligger på Ledelsesbarometrets toptiliste over vigtige ledelsesopgaver.

8 Implementering i egen organisation

I dette kapitel ser vi nærmere på hvad der sker når lederne har afsluttet uddannelsen og er tilbage i egen organisation. I de tidligere kapitler har vi fokuseret på uddannelsens relevans og i forlængelse heraf om den har styrket centrale ledelseskompetencer. I dette kapitel er fokus på at afklare hvordan lederne implementerer uddannelsen i deres organisation, samt barrierer for dette.

Kapitlet beskæftiger sig alene med de ledere der har gennemført hele uddannelsen. Vi har valgt denne afgrænsning fordi ledere der alle har været igennem et indholdsmæssigt identisk og sammenhængende uddannelsesforløb, har et fælles erfaringsgrundlag. Dette gør det muligt at få et billede af hvilke muligheder og barrierer for implementering lederne møder efter endt uddannelse.

Vi løfter altså blikket op fra de mere specifikke lederkompetencer og ser på hvordan lederne generelt set oplever omgivelsernes reaktioner på at de anvender deres viden fra diplomuddannelsen i ledelsesarbejdet.

8.1 Hvilke reaktioner møder lederne?

Næsten alle de ledere der har gennemført uddannelsen (96 %), angiver at de har anvendt elementer fra uddannelsen i det daglige arbejde. Den følgende tabel illustrerer hvilken type reaktioner lederne møder når de introducerer værktøjer fra uddannelsen:

Tabel 18**Hvilken type reaktioner har du oftest fået fra medarbejdere og kollegaer når du anvender værktøjer fra uddannelsen? (n = 395)**

	Procent	Antal
Positive	39 %	154
Overvejende positive	60 %	236
Overvejende negative	1 %	2
Negative	1 %	2

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Tabellen viser at næsten alle ledere (99 %) har fået positive eller overvejende positive reaktioner fra medarbejdere og kollegaer når de har anvendt værktøjer fra uddannelsen. Også dette er et positivt resultat. At lederne bliver udstyret med nye handlekompeterencer, er ikke i sig selv en garanti for at uddannelsen bringes i anvendelse – omgivelsernes reaktioner og kulturen på arbejdspladsen har også stor betydning for i hvilken grad viden fra uddannelsen bringes i spil. Deltagerne i de to fokusgruppeinterview gav en række eksempler på hvordan arbejdspladsen tager imod det der læres i løbet af uddannelsen. Nedenfor præsenteres to perspektiver fra fokusgrupperne der illustrerer spændvidden i ledernes oplevelser. En leder beskriver det således:

Jeg har ikke oplevet at det er svært at anvende uddannelsen. Jeg har kunnet gå hjem til lederne under mig og sige: "Hør hvad jeg har lært på uddannelsen, hvis jeg lige tager det frem, gider I så at lytte til det?" Så har vi kunnet få en diskussion af om den teori eller det redskab kan bruges til den situation de står i (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

I denne situation har lederen andre ledere under sig og er i en position der gør muligt at bringe teorier og redskaber i spil. Et andet perspektiv fra fokusgruppen var at præsentationen af redskaber kræver lidt større vedholdenhed:

Jeg oplever at man kan så et frø som så kan skabe nogle diskussioner. Man skal give det lidt tid og holde fast i det man har lært, og servere det rigtigt så det bliver helt normalt i organisationen, og det gælder både ind-, ud- og opadtil. Det skal bare have tid til at virke (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 1).

En anden pointe fra fokusgruppeinterviewene var desuden at positive reaktioner fra ledelsen og generel interesse for deres uddannelse er vigtigt i forhold til at implementere redskaber fra uddannelsen.

8.2 Sparring og netværk

Sparring fra kollegaer derhjemme eller netværk med andre ledere gør det lettere at anvende nye kompetencer og tilpasse viden fra uddannelsen til ens egen organisation. Oprettelsen af ledernetværk var som tidligere nævnt også et særskilt initiativ i forbindelse med ledelsesreformen. I det følgende ser vi nærmere på om undersøgelsesdeltagerne oplever at uddannelsen i sig selv har givet dem et netværk de kan bruge, og om de har mulighed for at få sparring i egen organisation.

Tabel 19
I hvilken grad:

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
har du kunnet sparre med nogen i din organisation i forhold til at bruge uddannelsen? (n = 397)	29 %	44 %	22 %	5 %
har uddannelsesforløbet givet dig et netværk som er gavnligt i arbejdsammenhæng? (n = 704)	16 %	30 %	34 %	19 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Som det fremgår af tabellen, oplever 73 % af deltagerne i høj eller nogen grad at de kan sparre med andre i organisationen, mens 27 % oplever at det slet ikke eller kun i mindre grad er tilfældet. Omkring hver fjerde leder mangler altså kollegaer at sparre med når det kommer til at bruge uddannelsen.

Manglende mulighed for sparring kan være en del af forklaringen på en mindre positiv vurdering af uddannelsens anvendelighed eller relevans. Analyser af spørgeskemadata indikerer at denne sammenhæng er til stede her. Blandt de deltagere som kun i nogen eller mindre grad oplever at uddannelsen er relevant, vurderer 43 % af deltagerne at de mangler sparring, mens det kun gør sig gældende for 22 % af de deltagere der i høj grad vurderer at uddannelsen er relevant. Samme mønster ses når vi ser på anvendelse. Her vurderer 32 % af de mest skeptiske deltagere (som kun i nogen grad, i mindre grad eller slet ikke har anvendt elementer fra uddannelsen) at de mangler sparring. Blandt de deltagere der i høj grad anvender elementer fra uddannelsen, mangler kun 23 % af deltagerne sparringspartnere.

Ser vi på spørgsmålet om netværk, oplever en del færre ledere at uddannelsen har givet dem et netværk de kan bruge i arbejdsammenhæng. Her vurderer 46 % af lederne at de i høj eller nogen grad har fået et gavnligt netværk, mens 53 % af lederne kun i mindre grad eller slet ikke synes det er tilfældet.

Også i fokusgrupperne blev erfaringerne med netværk diskuteret. En erfaring var her at det kan være vanskeligt at fastholde netværkene over tid, hvilket kan være en del af forklaringen på hvorfor omkring halvdelen af lederne ikke får gavnlige netværk ud af at påbegynde eller gennemføre en lederuddannelse på diplomniveau.

Samlet set viser resultaterne at der klart er plads til forbedring både i forhold til at facilitere netværk blandt ledere og i forhold til at skabe muligheder for sparring internt i ledernes organisationer under og efter uddannelse.

8.3 Barrierer for implementering

Selv om næsten hele gruppen af ledere oplever at de har brugt uddannelsen i det daglige arbejde og stort set kun får positive reaktioner når de kaster sig ud i at anvende værktøjer fra uddannelsen, så viser spørgeskemaundersøgelsen også at i alt 30 % af lederne har oplevet barrierer i forhold til at anvende elementer fra uddannelsen. Knap hver tredje leder oplever således at der er forhold i deres egen organisation der gør det vanskeligt i endnu højere grad at implementere elementer fra uddannelsen i hverdagen. Nedenstående tabel giver en oversigt over de vigtigste grunde til at lederne oplever barrierer:

Tabel 20

Hvad er den vigtigste grund til at du har oplevet barrierer? (n = 118)

	Procent	Antal
Arbejdspladskulturen giver ikke plads til det	37 %	44
Der har ikke været tid til nye tiltag	21 %	25
Manglende opbakning fra ledelsen	14 %	17
Manglende opbakning fra medarbejderne	11 %	13
Uddannelsesforløbet har ikke været relevant	0 %	0
Andre grunde	16 %	19
I alt	100 %	118

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om diplomuddannelser i ledelse, EVA 2011.

Blandt de ledere der oplever barrierer, peger flest (37 %) på arbejdspladskulturen som den vigtigste grund til at det er vanskeligt at anvende uddannelsen. Dette svarer til at 11 % af alle lederne oplever at arbejdspladskulturen ikke giver plads til at bringe uddannelsen i spil.

21 % af lederne oplever ikke at der har været tid til nye tiltag, 14 % peger på manglende opbakning fra ledelsen, mens 11 % fremhæver manglende opbakning fra medarbejderne.

16 % af lederne angiver andre barrierer, fx manglende ledelsesrum, manglende erfaring med redskaberne, svigtende mod og manglende sparring fra andre der har samme teoretiske indsigt.

Fokusgruppeinterviewene uddyber hvordan barriererne opleves når deltagerne er tilbage i egen organisation. At arbejdspladskulturen kan gøre det vanskeligt overhovedet at formidle det man har lært, illustreres af følgende citat:

Jeg fik et nyt sprog som lukker verden op, men så kommer man tilbage til sin organisation og tilbage til et sprog der lukker verden ned igen. Det er svært når man er den eneste der har et andet sprog, så falder man hurtigt ind i det gamle sprog igen (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Dette eksempel illustrerer at diplomuddannelsen i ledelse giver lederne et særligt sprog som det kan være vanskeligt at bringe i spil medmindre der er flere i huset som har været af sted på uddannelsen. Samtidig tager den daglige drift tid, og det kan være svært for lederne at afsætte ressourcer og rum til at implementere redskaber fra uddannelsen.

Vi har knoklet med at lave forandringsprocesser. Men det er stadigvæk meget svært, og driften bliver meget altoverskyggende. Det er svært at få brugt meget af det vi lærte på uddannelsen, ikke fordi ledelsen ikke bakkede op, men fordi vi ikke har rammerne og økonomien (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Faldgruben er at man hurtigt bliver opslugt af den daglige drift når man kommer tilbage. Jeg tror at hvis man var flere på samme arbejdsplads der havde taget uddannelsen, så kunne man holde hinanden lidt fast (EVA 2011, fokusgruppeinterview nr. 2).

Også set i dette lys synes der at være et behov for ledernetværk eller sparring med andre ledere der også har taget uddannelsen. Netværkene ville kunne hjælpe lederne med at bringe nye kompetencer i spil med afsæt i de organisatoriske og kulturelle vilkår der er til stede i den konkrete organisation.

9 Hvem får størst udbytte?

I dette kapitel ser vi nærmere på om forskellige faktorer har betydning for hvordan lederne vurderer udbyttet af uddannelsen. Tre forhold viser sig at have gennemgående betydning for vurdering af udbyttet – køn, motivation og om uddannelsen er afsluttet eller ej.

Spørgeskemaundersøgelsen viser at kvinder generelt set vurderer udbyttet af uddannelsen højere end mænd og også i højere grad end mændene anvender uddannelsen. 99 % af kvinderne har fået anvendelige ledelsesmæssige værktøjer, mens dette er tilfældet for 92 % af mændene. Samtidig vurderer 96 % af kvinderne at de anvender det de har lært, mod 86 % af mændene. Forskellen i vurderingerne mænd og kvinder imellem varierer afhængigt af spørgsmålet, men det er et generelt mønster at kvinderne er signifikant mere positive end mændene, også når det gælder vurderingen af udbyttet inden for forskellige ledelsesområder.

Også motivation har ikke overraskende betydning for i hvilken grad deltagerne anvender det de har lært – blandt de ledere der var motiverede for at starte, vurderer 94 % at de anvender det de har lært, mens det samme gør sig gældende for 76 % af de ledere der i mindre grad eller slet ikke var motiverede før start. Samme billede tegner sig når vi ser på motivationens betydning for hvorvidt deltagerne oplever at uddannelsen forbedrer deres kompetencer inden for forskellige aspekter af ledelsesopgaven, særligt spørgsmålene vedrørende personaleledelse og håndtering af eksterne relationer. Resultatet viser altså at motivation *har* betydning for brugen af uddannelsen, men også at det er muligt at få et positivt udbytte af uddannelsen *på trods af* manglende motivation. Dette resultat er interessant i diskussionen om hvorvidt uddannelsesretten bør fortolkes som en uddannelsespligt.

Endelig er der også signifikant forskel på vurderingerne blandt hhv. de deltagere der er i gang med uddannelsesforløbet, og de deltagere der har afsluttet diplomuddannelsen i ledelse. Fx vurderer 98 % af de deltagere der har afsluttet uddannelsen, at de har fået ledelsesmæssige værktøjer de kan anvende i arbejdet som leder. Dette er tilfældet for 90 % af de deltagere der er i gang med uddannelsen. Samme tendens ses i forhold til vurderingen af de øvrige aspekter af ledelsesopgaven – deltagere der har gennemført hele forløbet, har generelt mere positive vurderinger af

deres læringsudbytte end dem der er i gang (med innovation som eneste undtagelse). Forklaringen på dette generelle resultat er formentlig at lederne efter endt uddannelse har fået fuldt udbytte af synergieffekter ved at gennemføre en hel uddannelse, og at de kan applicere forløbet i praksis. Samtidig oplever de ikke længere byrden ved at bruge tid på en uddannelse, men kun fordelene ved at besidde nye kompetencer³.

Alder har i to tilfælde betydning for ledernes vurdering af udbyttet. Alder har betydning for ledernes vurdering af spørgsmålene vedrørende kompetencen til at uddelegere og kompetencen til at motivere medarbejdere. For disse to spørgsmål vurderer de yngste ledere (mellem 30 og 39 år) at udbyttet er mindre sammenlignet med ledere i de øvrige alderskategorier. 79 % af de yngste ledere har fået forbedret deres kompetencer i forhold til at motivere deres medarbejdere, mens det er tilfældet for mellem 93 og 94 % af lederne i de øvrige aldersgrupper (40-49 år, 50-59 år og 60+). De yngste ledere vurderer også i lidt mindre grad at uddannelsen har gjort dem bedre til at uddelegere sammenlignet med de øvrige aldersgrupper. Her vurderer 64 % af de yngste ledere at de bliver bedre til at uddelegere, mens der er tale om mellem 74 og 79 % af lederne i de øvrige alderskategorier. I forbindelse med netop disse to spørgsmål ser det altså ud til at uddannelsen i mindre grad løfter ledelseskompetencerne hos de yngste ledere.

Ledererfaring, antal medarbejdere, ledernes uddannelsesniveau og hvorvidt lederne har budgetansvar eller ej, påvirker derimod ikke ledernes vurdering af uddannelsens betydning⁴. Dette resultat viser at uddannelsen er relevant for både nye ledere og mere erfarne ledere, og at det heller ikke er centralt for udbyttet om lederne har fuldt eller delvist budgetansvar. Økonomistyring og budgetlægning indgår i meget begrænset omfang på diplomuddannelserne i ledelse, hvilket kan være en del af forklaringen på hvorfor budgetansvar ikke er afgørende for ledernes vurderinger af udbyttet. At disse forhold ikke påvirker ledernes vurderinger af udbyttet, understreger at diplomuddannelserne i ledelse rammer bredt og har en generel anvendelighed på tværs af forskellige ledelsesvilkår og -forudsætninger.

³ Vi har testet faktorerne køn, motivation og gennemførelse af hele uddannelsen i en regressionsanalyse. Analysen viser at faktorerne har betydning i sig selv i forhold til vurderingen af både anvendelighed og relevans. En nærmere beskrivelse af denne analyse findes i rapportens metodebilag.

⁴ For enkelte spørgsmåls vedkommende har erfaring, antal medarbejdere og budgetansvar dog marginal betydning for ledernes vurdering.

10 Hvor mange gør brug af lederuddannelse på diplomniveau

I dette kapitel fokuserer vi på evalueringens andet undersøgelsesspørgsmål som handler om at afklare hvor mange offentlige ledere der er kommet i gang med en lederuddannelse på diplomniveau efter at uddannelsesretten trådte i kraft per 1. januar 2008.

Vi besvarer dette spørgsmål ved at analysere udviklingen i antallet af deltagere fra 2005 til 2010 med fokus på udviklingen fra 2008 og frem. Kapitlet er baseret på registerdata leveret af Danmarks Statistik om alle offentlige ledere.

Vores undersøgelse af hvilken effekt uddannelsesretten har haft på omfanget af offentlige ledere der påbegynder en lederuddannelse på diplomniveau, har mødt visse metodiske udfordringer: For det første eksisterer der først fuldt dækkende data om hvor mange kommunale og regionale ledere på mellemliderniveau der påbegynder en lederuddannelse på diplomniveau, fra 2008. Det betyder at det er vanskeligt at beskrive effekten af uddannelsesretten fra 2008 når vi kun kan se hvor mange offentlige ledere der har påbegyndt uddannelsen efter at og ikke før retten er trådt i kraft. For det andet har det vist sig at være svært at etablere en klar afgrænsning af præcist hvilke offentlige ledere som er omfattet af uddannelsesretten. Generelt set er det vanskeligt at afklare om det kun er medarbejdere der er ansat som ledere der har ret til uddannelse, eller om også fx souschefer, afdelingsledere eller chefkonsulenter med ledelsesansvar er omfattet. En væsentlig del af forklaringen på dette er at der ikke er fastlagt præcise kriterier for dette. Trepartsaftalens ret til uddannelse udmøntes lokalt, og her vil der være geografiske forskelle med hensyn til hvilke ansatte der vurderes at være omfattet af uddannelsesretten.

For at komme ud over disse udfordringer har vi valgt at fokusere på alle offentligt ansatte når vi kigger på udviklingen i antallet af personer der har påbegyndt en lederuddannelse på diplomniveau i perioden 2005-2010. Hermed løser vi to problemer: Vi kan fortsat se gennemslaget af uddannelsesretten, idet vi kan se udviklingen i antallet af studerende fra før til efter indførelse af

uddannelsesretten. Ved at se på alle offentligt ansatte tager vi desuden ikke stilling til hvor mange der i denne gruppe er omfattet af uddannelsesretten.

10.1 Udviklingen i optag blandt alle offentligt ansatte

I dette afsnit begynder vi med at beskrive udviklingen i optag på diplomuddannelsen i ledelse (DIL) og den offentlige lederuddannelse (DOL) blandt alle offentligt ansatte, mens vi i næste afsnit beskriver udviklingen udelukkende blandt offentlige ledere fra 2008 og frem.

Nedenfor ser vi nærmere på aktiviteten blandt alle offentligt ansatte på diplomuddannelserne i ledelse fra 2005-2010. Tabel 21 præsenterer både aktiviteten blandt dem der fuldfører en hel diplomuddannelse i ledelse, antallet af deltagere der tager deres første modul på en lederuddannelse på diplomniveau, samt det samlede antal gennemførte moduler det pågældende år.

Tabel 21
Udvikling i uddannelsesaktivitet blandt offentligt ansatte

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	I alt
Fuldført DIL	149	217	294	356	430	494	1.940
Første modul	1.723	1.635	1.415	1.960	2.930	3.348	13.011
Moduler i alt	3.758	4.970	5.362	5.736	7.740	11.734	39.300

Kilde: Registerdata, Danmarks Statistik.

Som det fremgår af tabellen, er der fra 2007 til 2010 en voksende aktivitet både blandt deltagere der tager deres første modul det pågældende år, og i det samlede årlige antal moduler. Fra 2007 til 2010 sker der mere end en fordobling af antallet af deltagere der gennemfører deres første modul. Fra 2009 ses en markant stigning i aktiviteten blandt alle offentligt ansatte. En del af forklaringen på denne stigning over tid kan tilskrives den indførte uddannelsesret som fulgte af ledelsesreformen. Den relativt begrænsede stigning fra 2007 til 2008 hvor uddannelsesretten trådte i kraft, kan formentlig forklares med at uddannelsesretten først skulle gøres kendt blandt de offentlige ledere, og med at det skulle afklares hvem der egentlig havde ret til uddannelse. Samtidig afventede en del kommunale ledere formentligt også oprettelsen af den offentlige lederuddannelse som først var i gang fra sommeren 2009.

Ser vi alene på aktiviteten i gruppen af offentlige ansatte der har gennemført diplomuddannelsen i ledelse, stiger antallet også gennem hele perioden. Fra 2007 til 2010 stiger antallet af færdigjorte med 68 %.

10.2 Udviklingen i optag blandt offentlige ledere

I det følgende ser vi nærmere på aktiviteten alene blandt de offentlige ledere i perioden 2008-2010, det vil sige efter at uddannelsesretten er trådt i kraft.

Tabel 22
Udvikling i uddannelsesaktivitet blandt offentligt ansatte ledere

	2008	2009	2010
Fuldført DIL	248	316	344
Første modul	1.330	1.959	1.879
Moduler i alt	3.929	5.342	7.584

Kilde: Registerdata, Danmarks Statistik.

Også blandt lederne ses en forøgelse af antallet af gennemførte moduler i perioden fra 2008-2010. Fra 2008 til 2010 stiger den samlede modulaktivitet med 93 %. Det er dog vigtigt at være opmærksom på at denne stigning hænger sammen med den nye bekendtgørelse fra juni 2009 som betød en ændring i modulantallet fra 5 til 9. Samtidig er det værd at bemærke udviklingen blandt ledere der tager deres første modul, fra 2008 til 2009. Her stiger antallet af ledere der påbegynder en lederuddannelse på diplomniveau, med 47 %. Denne stigning er som nævnt ovenfor formentlig et resultat af både at uddannelsesretten i stigende grad effektueres og implementeres, og at den offentlige lederuddannelse er klar til start.

Tallene i ovenstående tabel fortæller imidlertid udelukkende noget om hvorvidt flere offentlige ledere er kommet i gang med en lederuddannelse, og ikke noget om hvorvidt uddannelsesaktiviteten er stor eller lille blandt ledere.

For at kunne vurdere om uddannelsesaktiviteten blandt offentlige ledere er stor eller lille, er det nødvendigt at sammenligne gruppen af offentlige ledere der enten er i gang med eller har færdiggjort en lederuddannelse på diplomniveau, med gruppen af offentlige ledere der hverken er i gang med eller har afsluttet denne uddannelse. Hermed bliver det muligt at se om det er en stor eller en lille del af den samlede gruppe af offentlige ledere som er i gang med en lederuddannelse på diplomniveau.

69.427 offentlige ledere (svarende til 95 %) havde i 2009 ikke gennemført en diplomuddannelse i ledelse. Der er således fortsat mange offentlige ledere som ikke har taget en diplomuddannelse i ledelse. I den forbindelse er det interessant at bemærke at antallet af deltagere der påbegynder diplomuddannelserne i ledelse, ikke vokser fra 2009 til 2010, men i stedet falder marginalt.

Det er dog vigtigt at bemærke at vi ikke kan sige noget præcist om hvor mange af de 69.427 offentlige ledere der ikke har påbegyndt en diplomuddannelse i ledelse, som er omfattet af uddannelsesretten, ligesom vi ikke ved hvor mange af disse ledere der har anden relevant lederuddannelse bag sig (fx en master i ledelse). Herudover ved vi heller ikke hvor mange i denne gruppe der ikke er formelt kvalificeret til at blive optaget på en lederuddannelse på diplomniveau.

11 Hvem gør brug af lederuddannelser på diplomniveau?

I dette kapitel besvarer vi evalueringens tredje undersøgelsesspørgsmål om *hvilke deltagere* der er startet på en lederuddannelse på diplomniveau efter at uddannelsesretten trådte i kraft. Svaret på dette spørgsmål er interessant fordi vi her ser på om gruppen af ledere der starter på en lederuddannelse på diplomniveau, har en anderledes profil end de ledere der ikke er gået i gang med uddannelsen, når det kommer til køn, alder og længste gennemførte uddannelse.

Denne viden er nyttig i forhold til at vurdere om der skal gøres en særlig indsats for at få de ledere der i mindre grad bruger uddannelsen, til at komme i gang.

Kapitlet er baseret på registerdata om alle offentlige ledere leveret af Danmarks Statistik. I kapitlet sammenholder vi gruppen af ledere der enten har påbegyndt et modul eller har afsluttet diplomuddannelsen i ledelse siden uddannelsesretten trådte i kraft, med gruppen af ledere der ikke er startet på uddannelsen i perioden 2000/2001 – 2009/2010.

11.1 Fordeling på stat, region og kommune

Vi begynder med at se på hvordan lederne fordeler sig på kommunale, regionale og statslige arbejdspladser.

Tabel 23**Lederuddannelse fordelt på kommune, region og stat, 2008-2010**

	2008		2009		2010	
	Påbegyndt første modul	Moduler i alt	Påbegyndt første modul	Moduler i alt	Påbegyndt første modul	Moduler i alt
Kommuner	1.261	3.621	1.743	4.654	1.706	6.750
Regioner	33	191	134	449	126	560
Stat	37	117	82	239	47	274

Kilde: Registerdata, Danmarks Statistik, EVA 2011.

Af tabellen fremgår det at de kommunale ledere tegner sig for langt den største del af aktiviteten. Dette skyldes i høj grad at gruppen af kommunale ledere i 2010 er omtrent fire gange større end gruppen af regionale ledere og dobbelt så stor som gruppen af statslige ledere. Samtidig er der formentlig større fokus på at få gruppen af kommunale og regionale ledere end gruppen af statslige ledere til at tage en lederuddannelse på diplomniveau, eftersom målgruppen der er omfattet af uddannelsesretten, først og fremmest skal findes på det kommunale og det regionale område.

Herudover passer uddannelsesniveaut blandt kommunale ledere meget fint med efteruddannelse på diplomniveau. Blandt kommunale ledere har et flertal på 65 % en mellemlang videregående uddannelse bag sig, mens 8 % har en lang videregående uddannelse. Modsat er der blandt de regionale og statslige ledere en større andel af lederne der har en lang videregående uddannelse bag sig (henholdsvis 51 % og 34 %). Lederne på de kommunale arbejdspladser der indbefatter ledelse af fx daginstitutionsområdet, skolefritidsordning og plejehjem, har altså i højere grad en uddannelsesmæssig profil der matcher diplomuddannelserne i ledelse, mens en forventning kunne være at brancher med mange højtuddannede ledere i højere grad vil anvende masteruddannelserne i ledelse.

11.2 Fordeling på brancher

Når vi ser på offentlige brancher, viser det sig også at visse typer af offentlige arbejdspladser gør mere brug af efteruddannelse i ledelse på diplomniveau end andre.

Nedenstående tabel viser branchefordelingen blandt ledere der enten er startet på eller har gennemført diplomuddannelsen i ledelse efter at uddannelsesretten trådte i kraft i 2008.

Tabel 24
Lederuddannelse blandt offentlige ledere fordelt på branche

	Påbegyndt modul i 2008/2009	Påbegyndt modul i 2009/2010	Færdiggjort i 2009-2010
Børnepasning, skolefritids- ordninger og lign.	551	676	38
Plejhjem, dagcentre og lign.	421	412	36
Uddannelsessektor	582	369	92
Offentlig administration	129	172	19
Hospitaler	66	108	33
Forsvar, politi og retsvæsen	48	27	13
Restgruppe	112	115	8

Kilde: Registerdata, Danmarks Statistik, EVA 2011. Bemærk at tidsangivelserne 2008/2009 og 2009/2010 henfører til studieår.

Som det fremgår af tabellen, er aktiviteten størst inden for børnepasning og skolefritidsordninger som i 2009 tegnede sig for 676 ledere der startede på uddannelsen – svarende til 36 % af samtlige ledere der påbegyndte uddannelsen. Herefter følger plejhjem og dagcentre med 22 %, og uddannelsessektoren med 20 %. Samtidig ses en forøgelse af aktiviteten fra 2008-2009 inden for både børnepasning og skolefritidsordninger, offentlig administration og hospitalssektoren. Hospitalssektoren tegner sig for den største procentvise udvikling i aktiviteten fra 2008-2009 med en forøgelse på 64 %.

For at vurdere om brancherne i høj eller mindre grad gør brug af diplomuddannelserne i ledelse, er det nødvendigt at sammenligne gruppen af ledere inden for branchen som ikke har påbegyndt eller gennemført diplomuddannelserne i ledelse, med gruppen som har påbegyndt eller har afsluttet uddannelsen.

Af nedenstående tabel fremgår det hvilke brancher der relativt set sender flest af deres ledere på en lederuddannelse på diplomniveau.

Tabel 25**Andel af ledere inden for en branche der har påbegyndt eller færdiggjort lederuddannelse på diplomniveau i perioden 2008-2010**

	Procent
Børnepasning, skolefritidsordninger og lign.	12 %
Plejhjem, dagcentre og lign.	10 %
Uddannelsessektor	6 %
Offentlig administration	4 %
Hospitaler	2 %
Forsvar, politi og retsvæsen	1 %
Restgruppe	3 %

Kilde: Registerdata, Danmarks Statistik, EVA 2011. Bemærk at tidsangivelserne henfører til studieår.

Her ses det at området for børnepasning og skolefritidsordninger med 12 % er den branche der i videst udstrækning gør brug af lederuddannelse på diplomniveau. Herefter følger plejhjem og dagcentre med 10 % af den samlede gruppe ledere inden for dette område, og uddannelsessektoren med 6 %. Samtidig ses det at lederuddannelser på diplomniveau i mindre grad bruges inden for forsvar, politi og retsvæsen samt hospitaler. Flere forhold kan have betydning for om en branche bruger et bestemt uddannelsesstilbud, fx uddannelseskulturen, relevansen af uddannelsen og om uddannelsen matcher det typiske uddannelsesniveau blandt lederne i den pågældende branche.

11.3 Karakteristik af deltagerne

I dette afsnit tegner vi et billede af den typiske deltager på diplomuddannelserne i ledelse. Vi ser på centrale individuelle karakteristika der går på tværs af arbejdsplads og branche, fx køn, alder og uddannelsesniveau.

Køn

Vi begynder med at se på om ledernes køn spiller en rolle i forhold til om de påbegynder en lederuddannelse på diplomniveau. For at besvare dette spørgsmål har vi sammenlignet kønsfordelingen blandt den gruppe der påbegyndte et modul i 2009/2010, med gruppen af offentlige ledere der i perioden 2001 til 2010 ikke havde påbegyndt eller afsluttet en lederuddannelse på diplomniveau. Blandt lederne der ikke er startet på en lederuddannelse på diplomniveau, var 48 % mænd, mens 52 % var kvinder (registerundersøgelse fra Danmarks Statistik, EVA 2011). Ser vi på de deltagere der har taget deres første modul i 2009, er 30 % af lederne mænd, mens 70 % er kvinder. Dette betyder altså at der er flere kvindelige end mandlige ledere der vælger uddannel-

sen. Tendensen til at kvindelige ledere i højere grad end de mandlige ledere påbegynder uddannelsen, slår igennem både på kommunalt, regionalt og statsligt niveau.

Alder

Et andet interessant spørgsmål er om ledernes alder spiller en rolle for om de påbegynder en lederuddannelse på diplomniveau.

Tabel 26 giver et overblik over ledernes fordeling på alder.

Tabel 26

Fordeling på alder i 2011 blandt ledere der påbegynder et modul i 2009/2010

	Procent	Antal
Under 40 år	23 %	424
40-49 år	45 %	850
50-59 år	31 %	578
60+ år	1 %	27
Total	100 %	1879

Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik, EVA 2011. Bemærk at tidsangivelsen 2009/2010 henfører til studieåret.

Tabellen viser at der er flest ledere – i alt 76 % – i aldersgruppen mellem 40 og 59 år. 23 % af lederne er under 40 år, mens 1 % af deltagerne er 60 år og derover. Der er med andre ord tale om at de ledere der starter på uddannelsen i 2009/2010, primært er i midten eller slutningen af deres arbejdsliv uafhængigt af hvornår de blev ledere.

I tabel 27 præsenteres til sammenligning aldersfordelingen blandt de ledere der ikke har påbegyndt en uddannelse.

Tabel 27**Fordeling på alder i 2011 blandt ledere der ikke har påbegyndt moduler eller afsluttet diplomuddannelse i ledelse i perioden 2000/2001 – 2009/2010**

	Procent	Antal
Under 40 år	21 %	14.442
40-49 år	31 %	21.359
50-59 år	38 %	26.455
60+ år	10 %	7.171
Total	100 %	69.427

Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik, EVA 2011. Bemærk at tidsangivelserne 2000/2001 – 2009/2010 henfører til studieår.

To resultater springer i øjnene når vi ser på de ledere der gik i gang i 2009/2010, sammenholdt med de ledere der ikke er kommet i gang. Lederne i de yngste alderskategorier, ledere under 40 år og lederne mellem 40-49 år, kommer i højere grad i gang sammenlignet med de ledere der ikke er kommet i gang med en lederuddannelse på diplomniveau. Omvendt er der færre ledere i kategorierne '50-59 år' og '60+' der er startet på en diplomuddannelse, sammenlignet med lederne der starter i 2009/2010. Samlet set kan vi altså se at de yngre ledere i højere grad kommer af sted på uddannelsen end ledere der er 50 år eller ældre.

Uddannelsesniveau

Til sidst kigger vi også på hvordan de studerendes uddannelsesniveau fordeler sig på lederuddannelsen på diplomniveau. Det er de studerendes højeste gennemførte uddannelse der præsenteres.

Tabel 28**Højeste fuldførte uddannelse i 2011 blandt ledere der påbegynder et modul i 2009/2010**

	Procent	Antal
Grundskole	2 %	34
Ungdomsuddannelse	14 %	268
Kort videregående uddannelse	4 %	79
Mellemlang videregående uddannelse	73 %	1366
Lang videregående uddannelse	7 %	127
Uoplyst	0 %	5
Total	100 %	1879

Kilde: Registerdata, Danmarks Statistik, EVA 2011. Bemærk at tidsangivelsen 2009/2010 henfører til studieår.

Ser vi på den uddannelsesmæssige baggrund præsenteret i tabellen, kan vi se at et flertal på 73 % har en mellemlang videregående uddannelse bag sig, 7 % en lang videregående uddannelse, mens 4 % af de studerende har en kort videregående uddannelse. 14 % af de studerende har en ungdomsuddannelse som den højeste fuldførte uddannelse bag sig.

De fleste studerende har således ikke overraskende en mellemlang uddannelse bag sig selv om der formelt set er adgang til uddannelsen med en kort videregående uddannelse og to års relevant erhvervs erfaring. Samtidig er det værd at bemærke at 16 % af de studerende alene har en ungdomsuddannelse eller afsluttet grundskole som uddannelsesmæssig baggrund for at starte. I disse tilfælde har de studerende haft enten en relevant videregående voksenuddannelse bag sig eller erfaringer der gav dispensation fra de fastlagte adgangskrav.

Sammenligner vi med uddannelsesniveaet blandt de offentlige ledere der ikke har påbegyndt eller afsluttet en lederuddannelse på diplomniveau, ser billedet sådan ud:

Tabel 29

Højeste fuldførte uddannelse i 2011 blandt ledere der ikke har påbegyndt moduler eller afsluttet diplomuddannelse i ledelse i perioden 2000/2001 – 2009/2010

	Procent	Antal
Grundskole	6 %	4.343
Ungdomsuddannelse	22 %	15.584
Kort videregående uddannelse	5 %	3.413
Mellemlang videregående uddannelse	44 %	30.488
Lang videregående uddannelse	21 %	14.897
Uoplyst	1 %	702
Total	100 %	69.427

Kilde: Registerdata, Danmarks Statistik, EVA 2011. Bemærk at tidsangivelserne 200/2001 – 2009/2010 henfører til studieår.

Her har flest ledere en mellemlang eller en lang videregående uddannelse bag sig (65 %). 28 % af lederne har enten ungdomsskole eller en ungdomsuddannelse som højeste fuldførte uddannelse. Blot 5 % af de offentlige ledere har en kort videregående uddannelse.

Når vi sammenligner gruppen af ledere med gennemført eller påbegyndt lederuddannelse på diplomniveau med gruppen der ikke er i gang, springer især to ting i øjnene. På den ene side er gruppen af ledere der har en mellemlang videregående uddannelse, overrepræsenteret i forhold til uddannelsesfordelingen blandt de ledere der ikke er i gang med eller har taget lederuddannel-

se på diplomniveau. På den anden side er grupperne med en ungdomsuddannelse og en lang videregående uddannelse underrepræsenteret blandt gruppen af ledere med gennemført eller påbegyndt lederuddannelse på diplomniveau. Dette bekræfter forventningen om at diplomuddannelserne i ledelse i høj grad tiltrækker de ledere der har en bacheloruddannelse eller en professionsbacheloruddannelse bag sig.

Sammenfattende kan vi altså se at de kommunale ledere tegner sig for den største del af aktiviteten på DIL og DOL efter at uddannelsesretten trådte i kraft i januar 2008. Dagtilbudsområdet og plejehjem er de brancher der i 2009 sendte flest ledere af sted på deres første modul. Samtidig er det også i disse to brancher at der relativt set er kommet flest ledere i gang med en lederuddannelse på diplomniveau. Kvinder kommer i højere grad af sted end mænd, og de yngre ledere kommer i højere grad af sted end de ældre. Ledere med en mellemlang videregående uddannelse kommer i højere grad af sted end ledere med en anden uddannelsesmæssig profil.

Appendiks A

Præsentation af DOL og DIL

Evalueringen af offentlige lederes anvendelse af lederuddannelser på diplomniveau er rettet mod to uddannelser: diplomuddannelsen i ledelse (DIL) og den offentlige lederuddannelse (DOL).

Diplomuddannelsen i ledelse startede op i 2003. I 2009 fulgte en bekendtgørelsesændring der bl.a. ændrede modulernes varighed fra 9 til 5 ECST-point. Uddannelsen er i dag reguleret af fællesbekendtgørelsen for diplomuddannelser (Bekendtgørelse om diplomuddannelser, nr. 146 af 23.2.2011). I forbindelse med trepartsaftalen fik offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse med ledelse som primær jobfunktion ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Dette førte til oprettelsen af den offentlige lederuddannelse. Den offentlige lederuddannelse er tilrettelagt så indhold og struktur modsvarer diplomuddannelsen i ledelse – et gennemført modul på den offentlige lederuddannelse giver fuld merit for et modul på diplomuddannelsen i ledelse. Appendiks B viser sammenhængen mellem moduler på diplomuddannelsen i ledelse og på den offentlige lederuddannelse.

Adgang

Da begge uddannelser er på diplomniveau, er der de samme adgangskrav som indebærer at ansøgeren skal have gennemført enten en relevant adgangsgivende uddannelse der mindst er på samme niveau som en kort videregående uddannelse, eller en videregående voksenuddannelse (VU) gennemført som et reguleret forløb. Samtidig skal alle ansøgere have mindst 2 års relevant erhvervs erfaring efter adgangsgivende uddannelse. Udbydere af DIL har dog også mulighed for at give dispensation hvis deltagerne ikke opfylder de formelle krav, men ud fra en konkret vurdering skønnes at have forudsætninger der kan sidestilles med disse. På såvel DIL som DOL kan deltagerne der ikke er berettiget til optagelse, få foretaget en realkompetencevurdering med henblik på at få vurderet og evt. anerkendt kompetencer erhvervet uden for det formelle uddannelsessystem.

Opbygning

Både DIL og DOL består af 6 obligatoriske moduler og 3 valgmoduler og afsluttes med et speciale- eller afgangsmodulet.

Varighed

Diplomuddannelsen udbydes som åben uddannelse. Det er en deltidsuddannelse der varer op til 3 år, og uddannelsen skal være afsluttet efter 6 år. Forløbet svarer til 1 års fuldtidsstudium og vægter 60 ECTS-point.

I det følgende præsenteres indholdet af de tre uddannelser i en oversigtform.

	DIL 2003	DIL 2009	DOL 2009
Formål	Diplomuddannelsen har til formål at forbedre voksnes erhvervskompetence og deres personlige og faglige kompetence til selvstændigt at varetage ledelsesopgaver i såvel private som offentlige virksomheder og institutioner m.v. samt give forudsætninger for videreuddannelse.	Diplomuddannelser inden for fagområdet ledelse har til formål at kvalificere nuværende og kommende lederes personlige og faglige kompetence til selvstændigt at varetage opgaver inden for ledelse og organisation i såvel private som offentlige virksomheder og institutioner m.v. samt udvikle egen praksis. Den uddannede skal kunne vurdere, reflektere over og anvende elementer der indgår i ledelsesprocessen fra strategisk til operativt niveau. Endvidere er formålet at kvalificere den studerende til selvstændigt at indgå i tværfagligt og tværsektorielt samarbejde i såvel offentlige som private virksomheder, institutioner, forvaltninger m.v.	Den offentlige lederuddannelse har til formål at højne ledelseskvaliteten i den offentlige sektor til gavn for borgere og brugere. Konkret skal uddannelsen kvalificere ledere i den offentlige sektor til varetagelsen af ledelsesopgaver på en måde der er til gavn for lederen selv, medarbejderne og organisationen som helhed. Uddannelsen henvender sig til både nye og erfarne ledere. Målet for uddannelsens enkelte elementer bliver derfor dobbelt: at bibringe alle deltagere et grundniveau inden for uddannelsens kerneområder og at videreudvikle kompetencerne hos ledere der allerede har kompetencer og erfaring inden for uddannelsens kerneområder.

Fortsættes næste side ...

... Fortsat fra forrige side

	DIL 2003	DIL 2009	DOL 2009
Obligatoriske moduler	Det personlige lederskab	Personligt lederskab 1: Lederskab og kommunikation	Kommunikation Det personlige lederskab
	Ledelse og medarbejdere	Personligt lederskab 2: Professionelt lederskab	Personaleledelse
	Ledelse og organisation	Ledelse og medarbejdere 1: Ledelse i dynamiske relationer	Organisation og styring Udvikling, forandring og innovation
		Ledelse og medarbejdere 2: Ledelse i lærings- og kompetencerelationer	Kvalitet, resultater og effekt for borgere og brugere
		Ledelse og organisation 1: Organisation og processer	
		Ledelse og organisation 2: Organisation, styring og strategi	
Omfang af obligatoriske moduler	9 ECTS-point	5 ECTS-point	5 ECTS-point
Omfang af afsluttende projekt	15 ECTS-point	15 ECTS-point	15 ECTS-point
Valgfrie moduler	2 moduler valgt inden for uddannelsens faglige område.	3 valgfrie moduler vælges efter emnerne: Moduler af almen interesse Moduler af specifik interesse eller brancheinteresse	3 valgfrie moduler: Ledelse og HR Modernisering i offentlige organisationer Fagprofessionel ledelse

Fortsættes næste side ...

DIL 2003	DIL 2009	DOL 2009
Valgfrie moduler	Moduler rettet mod ledelse i offentlige organisationer	Sektorledelse
	Moduler rettet mod skoleledelse	Ledelse af ekstern kommunikation og pressehåndtering
		Coaching
		Ledelse af forandringsprocesser
		Projektledelse
		Ledelse og kompetenceudvikling
		Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering
		Ledelse på tværs af fag og sektorgrænser
		Strategisk ledelse i den offentlige sektor – herunder leanledelse
		Team- og netværksledelse
		Ledelse og ledelsesfilosofi
		Ledelse og økonomistyring
		Ledelse, kommunikation og organisation
		Ledelse og globalisering

Appendiks B

Sammenhæng mellem DOL og DIL

Oversigt over moduler på den offentlige lederuddannelse som giver merit for et tilsvarende modul på diplomuddannelsen i ledelse.

Den offentlige lederuddannelse	Diplomuddannelse i ledelse
Kommunikation	Personligt lederskab 1: Lederskab og kommunikation
Det personlige lederskab	Personligt lederskab 2: Professionelt lederskab
Personaleledelse	Ledelse og medarbejdere 1: Ledelse i dynamiske relationer
Organisation og styring	Ledelse og organisation 2: Organisation, styring og strategi
Udvikling, forandring, innovation	Innovationsledelse i offentlige organisationer
Kvalitet, resultater og effekt for borgere og brugere	Ledelse og styring i politisk styrede organisationer
Ledelse og HR	Ledelse og medarbejdere 2: Ledelse i lærings- og kompetencerelationer
Modernisering i offentlige organisationer	Ledelse og organisation 1: Organisation og processer
Fagprofessionel ledelse	Ledelse af professionelle i offentlige organisationer
Sektorledelse	Institutionsledelse
Ledelse af ekstern kommunikation og pressehåndtering	Ledelse af marketing og ekstern kommunikation

Fortsættes næste side ...

... Fortsat fra forrige side

Den offentlige lederuddannelse	Diplomuddannelse i ledelse
Coaching	Ledelse og coaching
Ledelse af forandringsprocesser	Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer
Projektledelse	Projektledelse
Ledelse og kompetenceudvikling	Ledelse og kompetenceudvikling
Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering	Ledelse af kvalitetsudvikling og evaluering
Ledelse på tværs af fag og sektorgrænser	Netværksledelse i den offentlige opgaveløsning
Strategisk ledelse i den offentlige sektor, herunder leanledelse	Strategisk ledelse i den offentlige sektor
Team- og netværksledelse	Team- og netværksledelse
Ledelse og ledelsesfilosofi	Ledelse og filosofi
Ledelse og økonomistyring	Økonomisk ledelse
Ledelse, kommunikation og organisation	Ledelse, kommunikation og organisation
Ledelse og globalisering	Ledelse og globalisering
Specialemodulet	Afgangsprojektet

Appendiks C

Oversigt over udbydere af DOL og DIL

Udbydere af den offentlige lederuddannelse

Udbyder	Moduler
Ankerhus Gruppen A/S	Det personlige lederskab Kvalitet, resultat og effekt for borgere og brugere Kommunikation Organisation og styring Personaleledelse Udvikling, forandring, innovation
Brøndum & Fliess A/S	Strategisk ledelse i den offentlige sektor
Business Institute A/S	Personaleledelse
CairosConsult A/S	Personaleledelse
Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK)	Coaching Det personlige lederskab Kommunikation Kvalitet, resultat og effekt for borgere og brugere Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering Ledelse og HR Ledelse og kompetenceudvikling

Fortsættes næste side ...

Udbydere	Moduler
Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK)	Ledelse og ledelsesfilosofi Ledelse og økonomistyring Ledelse på tværs af fag og sektorgrænser Modernisering i offentlige organisationer Organisation og styring Personaleledelse Projektledelse Sektorledelse Strategisk ledelse i den offentlige sektor Team- og netværksledelse Udvikling, forandring, innovation Fagprofessionel ledelse Ledelse af ekstern kommunikation og pressehåndtering Ledelse af forandringsprocesser Ledelse, kommunikation og organisation Specialemodul Ledelse og globalisering
Conmoto A/S	Det personlige lederskab Organisation og styring Kommunikation Personaleledelse Udvikling, forandring, innovation
Copenhagen Coaching Center	Coaching Det personlige lederskab Kommunikation Ledelse og ledelsesfilosofi Personaleledelse Ledelse og kompetenceudvikling Afgangsmodulet

... Fortsat fra forrige side

Udbyder	Moduler
CUBION A/S	Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering Team- og netværksledelse Udvikling, forandring, innovation Det personlige lederskab Projektledelse
Deutero Konsulenterne ApS	Udvikling, forandring, innovation Ledelse, kommunikation og organisation Det personlige lederskab Team- og netværksledelse
Green & Andersen A/S	Det personlige lederskab
Harbohus ApS	Coaching Kommunikation
IBC Kurser	Ledelse og økonomistyring Ledelse, kommunikation og organisation Ledelse og HR
Implement Consulting Group	Coaching Det personlige lederskab Personaleledelse Projektledelse Team- og netværksledelse Udvikling, forandring, innovation Organisation og styring Kommunikation Ledelse af forandringsprocesser Kvalitet, resultater og effekt for borgere og brugere
Insights Danmark	Kommunikation

Fortsættes næste side ...

... Fortsat fra forrige side

Udbydere	Moduler
Kjerulf & Partnere A/S	Coaching Det personlige lederskab
Konsulentfirmaet ARGO	Organisation og styring
Køge Handelsskole	Ledelse og HR Personaleledelse
Ledborg, Toftholm & Partners A/S	Det personlige lederskab
LMI Danmark A/S	Ledelse og HR Personaleledelse
MacMann Berg	Ledelse, kommunikation og organisation Personaleledelse Udvikling, forandring, innovation Ledelse og kompetenceudvikling
Mercuri Urval A/S	Det personlige lederskab
Professionshøjskolen Metropol	Coaching Det personlige lederskab Fagprofessionel ledelse Kommunikation Kvalitet, resultater og effekt for borgere og brugere Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering Ledelse af forandringsprocesser Organisation og styring Personaleledelse Team- og netværksledelse Team- og netværksledelse Udvikling, forandring og innovation

Fortsættes næste side ...

... Fortsat fra forrige side

Udbyder	Moduler
Muusmann	Det personlige lederskab Organisation og styring
Point of View ApS	Projektledelse
Rambøll	Coaching Det personlige lederskab Kommunikation Kvalitet, resultat og effekt for borgere og brugere Organisation og styring Personaleledelse Udvikling, forandring, innovation Projektledelse
Region Sjælland	Fagprofessionel ledelse
Summit Consulting A/S	Ledelse, kommunikation og organisation Team- og netværksledelse
UC Lillebælt	Det personlige lederskab Kommunikation Ledelse og HR Udvikling, forandring, innovation Modernisering i offentlige organisationer Organisation og styring Personaleledelse
UC Nordjylland	Kommunikation Udvikling, forandring, innovation Personaleledelse Organisation og styring Det personlige lederskab Kvalitet, resultat og effekt for borgere og brugere

Fortsættes næste side ...

... Fortsat fra forrige side

Udbyder	Moduler
UC Sjælland	Kommunikation Det personlige lederskab Organisation og styring Udvikling, forandring og innovation
UC Syddanmark	Kommunikation Det personlige lederskab Personaleledelse
UCC	Coaching Det personlige lederskab Kommunikation Fagprofessionel ledelse Ledelse af ekstern kommunikation og pressehåndtering Ledelse af forandringsprocesser Ledelse af kvalitetsudvikling, dokumentation og evaluering Ledelse og HR Ledelse og ledelsesfilosofi Ledelse og økonomistyring Ledelse, kommunikation og organisation Modernisering i offentlige organisationer Organisation og styring Personaleledelse Sektorledelse Specialemodul Team- og netværksledelse Udvikling, forandring, innovation Ledelse og globalisering Ledelse og kompetenceudvikling Strategisk ledelse i den offentlige sektor Projektledelse
UCC/FOA	Fagprofessionel ledelse

Fortsættes næste side ...

... Fortsat fra forrige side

Udbyder	Moduler
UCC/FOA/CBS	Kvalitet, resultater og effekt for borgere og brugere
Udviklingskonsulenterne A/S	Ledelse af forandringsprocesser
Valcon A/S	Kvalitet, resultater og effekt for borgere og brugere
VIA University College	Det personlige lederskab Kommunikation Personaleledelse Udvikling, forandring, innovation
VISogVID	Det personlige lederskab

Kilde: Ministeriet for forskning, innovation og videregående uddannelser

Oversigt over udbydere af DIL

Udbydere af diplomuddannelsen i ledelse

Erhvervsakademi Aarhus

Erhvervsakademiet Copenhagen Business Academy

Erhvervsakademi Sjælland

Københavns Erhvervsakademi

Professionshøjskolen Metropol

University College Nordjylland

University College Syddanmark

Professionshøjskolen UCC

Ingeniørhøjskolen i København – University College

University College Lillebælt

University College Sjælland

VIA University College

Appendiks D

Metodeappendiks

Denne evaluering er gennemført på baggrund af en projektbeskrivelse som EVA har udarbejdet som en del af sin årlige handlingsplan, og som er godkendt af EVA's bestyrelse (se projektbeskrivelsen på www.eva.dk). Evalueringen sigter mod at give en generel vurdering af offentlige lederes udbytte af uddannelserne i forhold til centrale ledelsesmæssige områder på baggrund af en undersøgelse af offentlige lederes *egen* vurdering af *betydningen* af lederuddannelser på diplomniveau.

Følgende elementer er indgået i dataindsamlingen:

- en spørgeskemaundersøgelse
- to fokusgruppeinterview
- en registerundersøgelse

En sparringsgruppe har bidraget til operationalisering og kvalificering af enkelte elementer samt diskussion af resultater.

I dette appendiks gør vi nærmere rede for valget af kvantitative metoder og gennemførelsen af de kvantitative undersøgelser i rapporten. En præsentation af de fokusgruppeinterviews der anvendes i undersøgelsen, findes i det indledende afsnit om design og metode.

Spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere

I foråret 2011 gennemførte EVA en spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere som havde deltaget i enten diplomuddannelsen i ledelse eller den offentlige lederuddannelse. Den web-baserede dataindsamling blev gennemført i perioden 7. april – 7. maj 2011.

Formål

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen blandt offentlige ledere var at give en bred kortlægning af ledernes vurdering af uddannelsens betydning for deres ledelsespraksis. I spørgeskemaet besvarer lederne for det første en række baggrundsspørgsmål (fx antal års erfaring som ledere,

deres ledelsesfunktioner, antal medarbejdere de er ledere for). For det andet angiver lederne en status over deres kursusaktivitet, fx hvor mange og hvilke moduler de har taget, og hvilken af de to uddannelser, hhv. DIL og DOL, de følger. Endelig vurderer lederne hvorvidt uddannelsen har styrket deres ledelseskompetencer inden for en række centrale ledelsesmæssige områder, fx personaleledelse, forandringsledelse og daglig drift.

Undersøgelsen giver et billede af de studerendes profil som ledere, deres motivation og forventninger til uddannelsen samt deres vurdering af udbytte.

Udarbejdelse og validering af spørgeskemaet

EVA udarbejdede spørgeskemaet på baggrund af en indledende deskresearch og efterfølgende drøftelser med sparringsgruppen inden det blev pilottestet.

Spørgsmålene der måler lederens udbytte, er for det første knyttet til de beskrevne læringsmål for diplomuddannelsen i ledelse og den offentlige lederuddannelse. For det andet måler vi også mere generelt de centrale ledelseskompetencer blandt offentlige ledere i dag. De centrale ledelseskompetencer er defineret i samarbejde med udvalgte eksperter og er inspireret af kodeks for god offentlig ledelse samt lederes egen beskrivelse af centrale opgaver i det danske ledelsesbarometer fra 2008.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i samarbejde med Danmarks Statistik der også stod for pilottest af spørgeskemaet. Pilottesten havde til formål at vurdere spørgsmålsformuleringer og svarkategorier samt filtre. EVA identificerede på forhånd en række spørgsmål som Danmarks Statistik skulle have særligt fokus på. Derudover bidrog pilottesten til at revidere den oprindelige beskrivelse af populationen.

I pilottesten gennemførte Danmarks Statistik 36 telefoninterviews med personer som svarede til samme populationsbeskrivelse som den i spørgeskemaet. Projektgruppen justerede spørgeskemaet og populationsbeskrivelsen på baggrund af en samlet vurdering af de indkomne kommentarer.

Stikprøvegrundlag, stikprøveudtræk og praktisk gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen

Rationalet bag definitionen af populationen var at:

- Deltagergruppen havde uddannelsen i frisk erindring.
- De to uddannelser som er omfattet af uddannelsesretten (diplomuddannelsen i ledelse, DIL, og den offentlige lederuddannelse, DOL), skulle være repræsenteret.
- Deltagergruppen skulle være kommet langt i uddannelsen så de havde rimelige forudsætninger for at vurdere udbyttet.

- Diplomuuddannelserne hovedsageligt er målrettet de offentlige mellemledere, men at også offentlige topledere kan vælge diplomuddannelserne, og at populationen dermed skulle kunne indfange begge grupper.

På baggrund af ovennævnte overvejelser blev populationen defineret på den måde at der blev trukket følgende stikprøver:

- 1 Personer i offentlig beskæftigelse med stillingsbetegnelsen leder der havde fuldført en diplomuddannelse i ledelse. Fra denne gruppe blev der trukket en nettostikprøve på 471 personer. Stikprøven blev trukket fra 2009/2010 og bagud.
- 2 Personer i offentlig beskæftigelse med stillingsbetegnelsen leder der havde været tilmeldt mindst ét obligatorisk modul på enten DIL eller DOL som var påbegyndt i skoleåret 2009/10 (offentlige/private udbydere), samt minimum ét eller flere moduler i perioden 05/06 – 09/10 (det kunne være både valgfri eller obligatoriske moduler, kun offentlige udbydere). Fra denne gruppe blev der trukket en nettostikprøve på 470 personer. Stikprøven blev trukket fra 2009/2010 og bagud

Danmarks Statistik samlede populationen fra de offentlige udbydere af DIL og DOL. EVA leverede oplysninger om uddannelsesaktivitet på DOL udbudt af private udbydere samt en liste over de moduler der er obligatoriske.

Identifikationen af offentlige ledere blev foretaget ved hjælp af lønstatistik (DISCO-08 = Hovedgruppe 1 Ledelsesarbejde til at indfange topledere samt andre hovedgrupper med jobstatus 3 til at indfange mellemledere).

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en kombination af webbaseret skema samt telefonisk interview. Danmarks Statistik udsendte brev til stikprøven med information om undersøgelsen og link samt password til elektronisk udfyldelse af skemaet på internettet. Perioden for webbaserede besvarelser var 7. april – 7. maj. Den 13. april blev der sendt en påmindelse, og den 20. april begyndte telefoninterviews blandt dem der ikke havde besvaret elektronisk.

Svarprocent og bortfald

Danmarks Statistik registrerede at 941 offentlige ledere som enten havde fuldført eller var i gang med en lederuddannelse på diplomniveau, deltog i spørgeskemaundersøgelsen. 758 deltagere besvarede spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 81 %. Fordelingen mellem de to stikprøver var som følger:

Tabel 30
Svarfordeling i alt og for undergrupper

	Antal	Antal svar	Andel af svar	Antal ikke-svar	Andel af ikke-svar
I alt	941	746	195	79	21
Stikprøve 1: Gennemført diplomuddannelse i ledelse	471	377	80	94	20
Stikprøve 2: Mindst 2 måneder	470	369	79	101	22

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik, 2011

I nedenstående tabel har vi analyseret om respondenterne adskiller sig fra de personer der ikke har besvaret spørgeskemaet. Det undersøges ved at se nærmere på fordelingen af de indkomne svar i forhold til fordelingen af bortfaldet på variablene køn, alder, geografi og højeste gennemførte uddannelse.

Tabel 31
Population i forhold til besvarelser af undersøgelsen blandt ledere fordelt på variablene køn, alder, geografi og uddannelse

	Population		Besvarelser	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Køn				
Mænd	259	28 %	195	26 %
Kvinder	682	72 %	551	74 %
I alt	941	100 %	746	100 %
Alder pr. 1. apr. 2011				
30-39 år	105	11 %	79	11 %
40-49 år	416	44 %	335	45 %
50-59 år	391	42 %	308	41 %
60+ år	29	3 %	24	3 %
I alt	941	100 %	746	100 %

Fortsættes næste side ...

... Fortsat fra forrige side

	Population		Besvarelser	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Region				
Nordjylland	60	6 %	51	7 %
Midtjylland	175	19 %	126	17 %
Syddanmark	222	24 %	181	24 %
Hovedstaden	298	32 %	244	33 %
Sjælland	186	20 %	144	19 %
I alt	941	100 %	746	100 %
Uddannelse				
Grundskole	9	1 %	5	1 %
Ungdoms-udd.	82	9 %	65	9 %
Korte videregående udd.	24	3 %	24	3 %
Mellemlange videregående udd.	765	81 %	599	80 %
Lange videregående udd.	61	6 %	53	7 %
I alt	941	100 %	746	100 %

Kilde: Danmarks Statistik.

* EVA har foretaget bortfaldsanalysen på baggrund af Danmark Statistiks oprindelige stikprøve.

Den største afvigelse fra populationen ses blandt mænd som i populationen udgør 28 % og i besvarelserne udgør 26 %. Dvs. at der forekommer en underrepræsentation på 2 procentpoint af mænd i analysen. EVA vurderer at der er tale om en mindre underrepræsentation der ikke har betydning for undersøgelsens validitet.

Analyse af spørgeskemadata med statistiske modeller

Analysen af de indkomne besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen er baseret på frekvenstabeller over samtlige spørgsmål og på kryds af svarfordelinger for alle de spørgsmål som omhandler udbytte af uddannelsen. Alle krydstabeller er blevet testet med en chi i anden-test for at undersøge om der er signifikant sammenhæng mellem variablene i krydstabellerne. Når forskelle i svarfordelingen mellem forskellige grupper beskrives i rapporten, er det som udgangspunkt fordi der er en signifikant forskel mellem gruppernes besvarelser.

Herudover har EVA ved hjælp af en logistisk regressionsmodel undersøgt hvilke variable der kan forklare ledernes positive svar på følgende spørgsmål i spørgeskemaet:

- 3 I hvilken grad har uddannelsesforløbet været relevant i forhold til dit daglige arbejde som leder?

- 4 I hvilken grad anvender du det du har lært på uddannelsen, i dit nuværende arbejde som leder?
- 5 I hvilken grad mener du at uddannelsesforløbet har givet ledelsesmæssige værktøjer der kan anvendes i dit arbejde som leder?

Forud for den baglæns modelsøgning opstilles en model der indeholder alle de led og interaktioner hvis påvirkning er undersøgt. De primære variable som kan forklare det, er i første omgang fundet signifikante ved χ^2 -test, og det forventes at disse vil have en signifikant indvirkning på hvorvidt uddannelsesforløbet vurderes at være relevant for det daglige arbejde. For at modellen kan være åben for eventuelle andre påvirkninger eller bagvedliggende forklaringer, inddrages fem kontrolvariable. Desuden inddrages to interaktioner i modellen, dvs. en kombination af flere variable som tilsammen kan have betydning for en positiv vurdering af relevansen. Følgende tabel giver et overblik over hvilke variable der er blevet testet i de tre statistiske modeller for henholdsvis spørgsmål 1, 2 og 3.

Tabel 32
Overblik over variable der indgår i statistiske modeller

Variabel	Indgår i modellen som	Viser signifikans
Uddannelsesforløb relevant for dagligt arbejde	Afhængig variabel	
Køn	Uafhængig primærvariabel	Ja
Motivation før uddannelsesforløbets start	Uafhængig primærvariabel	Ja
Hel lederuddannelse eller kun moduler*	Uafhængig primærvariabel	Ja
Budgetansvar	Uafhængig primærvariabel	Nej
Antal års erfaring i lederstilling	Uafhængig primærvariabel	Nej
Antal medarbejdere som lederen har personalemæssigt lederansvar for	Uafhængig primærvariabel	Nej
Uddannelse	Uafhængig kontrolvariabel	Nej
Alder	Uafhængig kontrolvariabel	Nej
Region	Uafhængig kontrolvariabel	Nej
Køn + motivation	Interaktion	Nej
Hel lederuddannelse + motivation	Interaktion	Nej

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, 2011

* Denne variabel indgår ikke i modellen for spørgsmål nr. 2, da dette kun blev stillet til studerende som havde gennemført en hel uddannelse.

Variablene uddrages af modellen en efter en med den mest insignifikante først. Ingen af de enkeltvariable der indgår i interaktionerne, uddrages før selve interaktionen er pillet ud. Slutmodellen består således af de variable der stadig viser signifikans når alle de øvrige er testet.

Resultatet for slutmodel 1 ses i følgende tabel:

Tabel 33

Model 1: I hvilken grad har uddannelsesforløbet været relevant i forhold til dit daglige arbejde som leder?

	Parameter- estimat	Standardfejl	Wald	Frihedsgrader	Signifikans- niveau	Odds-ratio
Køn (kvinde)	1,364	,485	7,910	1	,005	3,910
Motivation (motiveret)	1,873	,645	8,438	1	,004	6,509
Uddannelse (hel ud- dannelse)	1,441	,580	6,180	1	,013	4,224
Konstant	,527	,630	,699	1	,403	1,694

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, 2011.

Parameterestimat skal forstås som den konkrete stigning eller det konkrete fald i besvarelsen af den afhængige variabel når den pågældende variabel ændres med en enhed og alle andre variable er uændrede. Hvis parameterværdien er positiv, har den pågældende faktor en positiv betydning for ledernes vurdering af uddannelsesforløbets relevans, og hvis parameterværdien er negativ, har den pågældende faktor en negativ betydning. Som det fremgår, har alle faktorerne i modellen (altså at være kvinde, at have motivation inden uddannelsens start og at have gennemført en hel uddannelse) et positivt parameterestimat. De har dermed alle positiv betydning for ledernes vurdering af uddannelsesforløbets relevans.

Parameterestimatet skal fortolkes som et direkte spring på 11-punkts-skalaen. Dvs. at hvis parameterestimatet er 1, svarer det til at faktoren betyder at den pågældende gruppe af ledere vurderer uddannelsesforløbets relevans 1 point mere positivt på 11-punkts-skalaen. Det fremgår eksempelvis af tabellen at gruppen der har taget en hel diplomuddannelse, har parameterværdien 1,441. Det betyder at denne gruppe placerer sig 1,441 point højere på 11-punkts-skalaen og dermed er mere positive end de personer der ikke har taget en hel uddannelse.

Parameterestimatet er dog ikke umiddelbart let at fortolke i en logistisk regressionsmodel. Vi kan derfor med fordel omregne det til oddsene for at en gruppe vurderer udbyttet på en bestemt

måde. Vi kan ud fra parameterestimerne for de forskellige grupper af ledere udregne oddsene for hvordan lederne vurderer uddannelsesforløbets relevans i forhold til referencegruppen.

Kolonnerne længst til højre beskriver oddsene for at hhv. kvindelige ledere, ledere der er motiverede inden uddannelsens start, og ledere der har taget en hel uddannelse, vurderer at uddannelsesforløbet er relevant sammenlignet med mandlige ledere, ledere der ikke var motiverede inden uddannelsens start, og ledere som ikke har taget hele uddannelsen. For eksempel fremgår det af tabellen at oddsene for at personer der er motiverede ved lederuddannelsens begyndelse, vurderer at uddannelsesforløbet har været relevant for deres daglige arbejde som leder, er 6,5 gange så høje som for personer der ikke var motiverede.

Resultatet for slutmodel 2 ses i følgende tabel:

Tabel 34

Model 2: I hvilken grad anvender du det du har lært på uddannelsen, i dit nuværende arbejde som leder?

	Parameter- estimat	Standardfej l	Wald	Frihedsgrader	Signifikans- niveau	Odds-ratio
Køn (kvinde)	1,224	,455	7,238	1	,007	3,401
Motivation (motiveret)	1,491	,641	5,410	1	,020	4,442
Konstant	,475	,635	,561	1	,454	1,609

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, 2011

På baggrund af parameterestimer kan vi se at kvinder i højere grad end mænd angiver at de anvender det de har lært på uddannelsen, i deres nuværende arbejde. Omregnet til en odds-ratio kan vi se at oddsene for at kvinder angiver at de anvender det de har lært på uddannelsen, i deres nuværende arbejde som leder, er over tre gange så høje som oddsene er for at mænd angiver dette.

Resultatet for slutmodel 3 ses i følgende tabel:

Tabel 35**Model 3: I hvilken grad har uddannelsesforløbet givet dig ledelsesmæssige værktøjer som du kan bruge i dit arbejde som leder?**

	Parameter- estimat	Standardfejl	Wald	Frihedsgrader	Signifikans- niveau	Odds-ratio
Køn (kvinde)	,766	,333	5,285	1	,022	2,152
Motivation (motiveret)	1,504	,523	8,260	1	,004	4,501
Uddannelse (hel uddan- nelse)	1,271	,365	12,127	1	,000	3,565
Konstant	,317	,534	,352	1	,553	1,373

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut, 2011

På baggrund af parameterestimer kan vi se at de ledere der har taget en hel lederuddannelse, i højere grad mener at uddannelsesforløbet har givet dem ledelsesmæssige værktøjer de kan bruge i deres daglige arbejde som leder, end dem der ikke har taget en hel lederuddannelse. På baggrund af odds-ratio kan vi se at samme gruppe har 3,5 gange så høje odds for at mene at lederuddannelsen har givet dem ledelsesmæssige værktøjer de kan bruge i deres daglige arbejde som leder, end personer der ikke har taget en hel lederuddannelse.

Registerdata

Evalueringen inddrager registerdata fra Danmarks Statistik suppleret med EVA's oplysninger om private udbydere af lederuddannelsen. Registerdata er anvendt til følgende to analyser:

Analyse 1: Kursusaktivitet blandt offentlige ledere

Population: Alle offentligt ansatte i perioden 2005-2009 som har taget moduler på DIL og DOL i 2005-2010. Der underopdeles desuden i ledere med personaleansvar fordelt på ansættelse i hhv. stat, region og kommune.

Anvendte registre:

Alle offentligt ansatte fra lønstatistikregisteret er medtaget i analysen eksklusiv unge og elever (OFFNTGRP = [5, 6]). Ledere med personaleansvar er identificeret ved enten DISCO-hovedgruppe 1 (FUNK = 1) som identificerer topledere, eller jobstatus 3 (JOBST = 3) i de øvrige hovedgrupper som identificerer mellemledere.

Ansættelsesoplysningerne rækker kun til og med 2009. Derfor genbruges ansættelsesoplysninger for 2009 til at kombinere kursusoplysninger for 2009/2010. Derudover er data for mellemledere i

kommunerne og regionerne kun fuldt dækkende fra 2008. Dette begrænser analysen af udviklingen af aktiviteten for disse to grupper.

Der er anvendt kursusregistre fra 2000-2010 vedr. oplysninger om moduler på DIL og DOL (offentlige udbydere). Derudover leverede EVA oplysninger om uddannelsesaktivitet på DOL udbudt af private udbydere, og disse er sammenkørt med Danmarks Statistiks grundpopulation. Da bekendtgørelsen vedr. diplomuddannelsen i ledelse trådte i kraft i 2003, foretog Danmarks Statistik en foranalyse med henblik på at undersøge hvorvidt de registreringer som ligger før 2003, kunne bruges i forbindelse med registeranalysen. Fx er sammenkørsler af oplysninger om første påbegyndte modul for den enkelte studerende afhængig af om der har været aktivitet det forrige år. Foranalysen bekræftede at de tidligere registreringer kunne bruges til formålet.

Nøgletal:

- Antal personer der har gennemført en hel DIL eller DOL i perioden 2005 til 2010
- Antal personer der påbegyndte deres første modul på DIL eller DOL i perioden 2005 til 2010
- Antal moduler påbegyndt i perioden 2005 til 2010

Derudover er ovennævnte aktiviteter fordelt på arbejdsstedsbranche (BRAARB) for alle år. I 2008 overgik Danmarks Statistik til ny branchekode (fra DB03 til DB07). Til identificering af de relevante branchekoder er der søgt ækvivalens mellem de to koder. Sammenligninger på brancheniveau sker med forbehold for dette databrud.

Analyse 2: Kendetegn ved offentlige ledere der påbegynder en lederuddannelse

Population: Ledere med personaleansvar i 2008-2009 som ikke har fuldført DIL eller påbegyndt et modul i perioden 2000-2007. De fordeles på 3 grupper og en kontrolgruppe:

- Begynder første modul i 2008/2009 – har personaleansvar når modul påbegyndes (personaleansvar 2008)
- Begynder første modul i 2009/2010 – har personaleansvar når modul påbegyndes (personaleansvar 2009)
- Gennemfører en hel DIL der afsluttes i 2008/2009 eller 2009/2010 – har personaleansvar når DIL er gennemført (personaleansvar 2009)
- Ledere med personaleansvar i en del af perioden 2008-2009 som i perioden 2000/2001-2009/2010 ikke har påbegyndt et modul (kontrolgruppe)

Der underopdeles desuden i ledere med personaleansvar fordelt på ansættelse i hhv. stat, region og kommune.

Anvendte registre:

Ledere med personaleansvar er identificeret ved enten DISCO-hovedgruppe 1 (FUNK = 1) som identificerer topledere, eller jobstatus 3 (JOBST = 3) i de øvrige hovedgrupper som identificerer mellemledere. Der er anvendt kursusregistre fra 2000-2010 vedr. oplysninger om moduler på DIL.

Nøgletal:

- Antal personer og andel med beskrevet aktivitet

Nøgletallene krydses med oplysninger om køn, alder, højeste fuldførte uddannelse (pr. okt. i referenceår 1), arbejdsstedets region, arbejdsstedets branche (se analyse 1) og antal ansatte på arbejdsstedet (BESKARB) som indikation for arbejdspladsstørrelse. Sidstnævnte blev dog fravalgt på grund af ringe dækning.

I rapporten sammenligner vi ikke resultaterne af analyse 1 og analyse 2. Dette er fordi det i analyse 2 er en betingelse at man ikke tidligere må have taget moduler, samt at lederfunktionen skal være etableret inden man påbegynder et modul. Dvs. at i stedet for at matche eksempelvis 2008-ledere med kurser i 2007/2008, så kombineres her 2008-ledere med kurser i 2008/2009.

Appendiks E

Litteraturliste

- Certificeringsrådet (2001). Afrapportering af første indberetning
- EVA (2010). Evaluering af den grundlæggende lederuddannelse
- EVA (2009). Videregående voksenuddannelse
- Handelshøjskolen, Aarhus Universitet & Lederne (2008). Det Danske Ledelsesbarometer, dansk ledelse anno 2008 – statusrapport
- KL (2009). Miniguide til brug ved kommunens tilrettelæggelse af lederuddannelser på diplomniveau
- Lederne (2011). Institutionslederen – en undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner
- Lederne (2011). Den decentrale leder – en undersøgelse af vilkårene for ledelse i kommunernes decentrale serviceinstitutioner
- Regeringen, KL og Danske Regioner (2007). Principper for god offentlig service
- Regeringen (2007). Bedre velfærd og større arbejdsglæde – regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service
- Undervisningsministeriet (2011). DOL-status efter 3. aktivitetsindberetning, januar 2011
- Væksthus for ledelse (2008). Kodeks for god ledelse
- Wahlgren, Bjarne (2009). Transfer mellem uddannelse og arbejde, Nationalt Center for Kompetenceudvikling