

# Evaluering af Den Grundlæggende Lederuddannelse



**August 2010**

# Evaluering af den grundlæggende lederuddannelse

2010

**Evaluering af den grundlæggende  
lederuddannelse**

© 2010 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma  
efter Dansk Sprognævn's anbefalinger

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form  
på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

ISBN (www) 978-87-7958-581-2

# Indhold

<b>1</b>	<b>Resume</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Indledning</b>	<b>8</b>
2.1	<b>Baggrund</b>	<b>8</b>
2.2	<b>Formål</b>	<b>9</b>
2.3	<b>Organisering og bemanning</b>	<b>9</b>
2.4	<b>Undersøgelsens design og metode</b>	<b>9</b>
2.4.1	Undersøgelsens population	10
2.4.2	Registerundersøgelsen	10
2.4.3	Spørgeskemaundersøgelsen	10
<b>3</b>	<b>Deltagerne</b>	<b>12</b>
3.1	<b>Køn, alder og uddannelsesniveau</b>	<b>12</b>
3.2	<b>Jobsituation</b>	<b>14</b>
3.3	<b>Virksomhederne</b>	<b>15</b>
3.3.1	Branchefordeling	16
3.3.2	Virksomhedernes størrelse	16
3.3.3	Virksomhedernes beliggenhed	17
<b>4</b>	<b>Kendskab og motiver for deltagelse</b>	<b>18</b>
4.1	<b>Kendskab til den grundlæggende lederuddannelse</b>	<b>18</b>
4.2	<b>Personlig udvikling og karriere</b>	<b>19</b>
4.3	<b>Ledelsesmæssige værktøjer og inspiration</b>	<b>20</b>
4.4	<b>Uddannelsesalternativer</b>	<b>20</b>
4.5	<b>Motiver for at starte – med deltagernes ord</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Vurdering af tilrettelæggelse og anvendelighed</b>	<b>23</b>
5.1	<b>Sammenhæng i uddannelsesforløbet</b>	<b>23</b>
5.2	<b>Anvendelse</b>	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>Uddannelsens betydning for egen ledelse</b>	<b>26</b>
6.1	<b>Medarbejderinvolvering i ledelse</b>	<b>26</b>
6.2	<b>Mødeledelse, ledelse og samarbejde</b>	<b>27</b>
6.3	<b>Konflikthåndtering og kommunikation</b>	<b>27</b>
6.4	<b>Personlig udvikling og gennemslagskraft</b>	<b>28</b>
6.5	<b>Uddannelsens indflydelse på deltagernes ledelsesstil</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Karriere og mobilitet</b>	<b>32</b>
7.1	<b>Mobilitet på arbejdsmarkedet</b>	<b>32</b>
7.1.1	Større ansvar	33
7.2	<b>Lønudvikling</b>	<b>34</b>
7.2.1	Betydning for karriere	34
<b>8</b>	<b>Videre uddannelse</b>	<b>35</b>
8.1	<b>Uddannelsens betydning for mere VEU</b>	<b>35</b>

8.2	Uddannelse efter den grundlæggende lederuddannelse	36
9	Deltagernes samlede tilfredshed med uddannelsen	38
9.1	Virksomhedens opbakning og engagement	38
9.2	Hvor tilfreds er du alt i alt?	39
10	Konklusion	41
Appendiks		
Appendiks A:	Projektbeskrivelse	42

# 1 Resume

Denne rapport præsenterer resultaterne af Danmarks Evalueringsinstituts (EVA) evaluering af den grundlæggende lederuddannelse. Evalueringen er udført på grundlag af udvalgte registerdata og en spørgeskemaundersøgelse rettet mod en stikprøve af uddannelsens deltagere i perioden 2004-2008. Den grundlæggende lederuddannelse er et kortere lederuddannelsesforløb målrettet ledere eller lederaspiranter med en uddannelsesbaggrund til og med erhvervsuddannelsesniveau.

Rapporten giver en karakteristik af deltagernes baggrund og motiver for deltagelse og vurderer uddannelsens betydning for deltagernes lederstil, karriere og mobilitet samt deltagernes fortsatte brug af efter- og videreuddannelsessystemet.

Evalueringen viser at den grundlæggende lederuddannelse er en succes. Deltagerne er særdeles tilfredse med uddannelsesforløbet, og de oplever at de kan anvende det de har lært i deres daglige virke som ledere. Mange oplever at uddannelsen har haft en positiv betydning for det videre karriereforløb, og tre ud af fire har fået styrket deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse særligt inden for ledelse.

## **Deltagerbaggrund**

Den grundlæggende lederuddannelse har en klar deltagerprofil med hensyn til køn og uddannelsesbaggrund der adskiller uddannelsen fra andre offentlige lederuddannelser. Et flertal på 59 % af deltagerne er således mænd hvilket fx adskiller uddannelsen fra VVU i ledelse, hvor kvinderne er i flertal. 69 % af deltagerne har grundskole eller en erhvervsuddannelse som højest gennemførte uddannelse. Dermed er uddannelsesniveaulet på den grundlæggende lederuddannelse på den ene side højere end på AMU i øvrigt, mens det på den anden side er lavere end på fx VVU i ledelse. Før start på den grundlæggende lederuddannelse var et flertal af deltagerne lønmodtagere på grundniveau eller på mellemste niveau. Næsten alle deltagere var i beskæftigelse før start på uddannelsen og 86 % af deltagerne havde ledererfaring da de startede på uddannelsen.

## **Virksomhederne**

Brugen af den grundlæggende lederuddannelse adskiller sig fra brugen af AMU generelt ved at uddannelsen også i høj grad bliver brugt af mindre virksomheder. Desuden ses der en klar geografisk tendens for så vidt at virksomheder på Fyn og i Sydjylland, Vestjylland og Nordjylland i højere grad gør brug af uddannelsen sammenlignet med det øvrige Danmark. Dette peger på at uddannelsen matcher et behov for grundlæggende lederuddannelse som efterspørges af mindre virksomheder i udkantsdanmark.

## **Motiver for deltagelse**

De personer der starter på den grundlæggende lederuddannelse, gør det oftest i starten af deres karriere. Deltagerne lægger i valget af uddannelsen vægt på at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer, på at fremme deres personlige udvikling og på at få inspiration fra andre ledere. Mange vælger netop denne uddannelse på baggrund af en opfordring eller anbefaling fra andre eller fordi de vurderer at uddannelsen er det rigtige valg forhold til niveau, behov og interesser.

## **Kendskab til uddannelsen**

Otte ud af ti deltagere har fået kendskab til uddannelsen gennem deres arbejdsplads hvilket tyder på et tæt samspil mellem virksomhederne og uddannelsen. Herved adskiller uddannelsen sig igen fra VVU i ledelse, hvor kun 47 % har fået kendskab til uddannelsen gennem arbejdspladsen. Under 20 % af deltagerne har overvejet andre uddannelser hvilket peger på at uddannelsen udgør

et vigtigt tilbud for denne målgruppe og ikke uden videre kan erstattes af andre lederuddannelser.

### **Udvikling af egen ledelsesstil**

Deltagerne vurderer at uddannelsen har forbedret deres kompetencer indenfor en række områder og mange oplever at de har ændret ledelsesstil efter uddannelsens afslutning. Ni ud af ti ledere vurderer at uddannelsen har gjort dem mere bevidst om kommunikationens betydning for egen ledelsesrolle, mens fire ud af fem ledere vurderer at uddannelsen har gjort dem bedre til at lede situationsbestemt og vælge de rigtige handlinger på de rigtige tidspunkter. Fire ud af fem ledere vurderer også at uddannelsen har gjort dem bedre til at skabe større tilfredshed og motivation blandt medarbejderne og at uddannelsesforløbet har styrket deres personlige udvikling som leder. 64 % af deltagerne vurderer at de i høj grad eller i nogen grad har ændret ledelsesstil efter at have afsluttet den grundlæggende lederuddannelse. Dette resultat peger på at uddannelsesforløbet i høj grad giver deltagerne en læring de kan anvende i deres daglige arbejde som ledere.

### **Positiv betydning for karriere og mobilitet**

Deltagerne har samlet set oplevet en betydelig karriereudvikling. Gruppen af lønmodtagere på højeste niveau er således steget med 90 % fra 2003 til 2007, mens gruppen af lønmodtagere på mellemste niveau er steget med 41 %. Selvom det ikke er muligt at påvise en direkte sammenhæng mellem deltagernes mobilitet på arbejdsmarkedet og den grundlæggende lederuddannelse, tyder det samlet set på at uddannelsen har en positiv betydning for deltagernes karriereudvikling. I den forbindelse viser evalueringen at blandt de deltagere der har fået nyt job, vurderer 40 % at den grundlæggende lederuddannelse har haft nogen eller stor betydning for jobskiftet, ligesom 25 % af deltagerne vurderer at have fået større ansvar eller nye ansvarsområder som følge af uddannelsen. 27 % af deltagerne vurderer at de har oplevet lønstigninger helt eller delvist som følge af den grundlæggende lederuddannelse.

I alt 59 % af deltagerne vurderer at uddannelsen i høj grad eller i nogen grad har haft en positiv betydning for deres muligheder på arbejdsmarkedet. Dette peger på at selvom om uddannelsesforløbet ikke direkte er blevet omsat til mere i løn eller et nyt job, så vurderer et flertal af deltagerne alligevel at den grundlæggende lederuddannelse har givet flere muligheder og åbnet nye døre i deres arbejdsliv.

### **Uddannelsens betydning for fortsat efter- og videreuddannelse**

Tre ud af fire deltagere vurderer at den grundlæggende lederuddannelse har haft en positiv betydning for deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse. 64 % af deltagerne angiver desuden også at uddannelsen har haft en positiv betydning for deres lyst til videreuddannelse inden for andre områder. Lysten til mere uddannelse omsættes også i praksis. I alt 47 % af deltagerne har deltaget i anden uddannelse eller undervisning efter afslutningen af den grundlæggende lederuddannelse. 19 % har deltaget i AMU, 9 % er startet på en VVU i ledelse, mens 7 % er startet på en diplomuddannelse.

### **Om evalueringen**

Evalueringen er gennemført i perioden fra december 2009 til maj 2010. Den samlede dataindsamling har fundet sted i perioden fra februar til marts 2010. Rapporten er udarbejdet i april 2010 og offentliggjort i august 2010. EVA har forestået rapportskrivning og udarbejdelse af metodisk design, mens Danmarks Statistik har været ansvarlig for indsamling af spørgeskemadata og levering af registerdata over alle deltagere der har afsluttet den grundlæggende lederuddannelse i perioden 2004-2008.

## 2 Indledning

Lederne har i samarbejde med Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation og Ledelse (HAKL) bedt EVA om at evaluere den grundlæggende lederuddannelse. Interessen for at få den grundlæggende lederuddannelse evalueret hænger sammen med at den udgør et vigtigt led i det samlede offentlige udbud af lederuddannelser i Danmark – fra AMU over videregående voksenuddannelse (VVU) i ledelse og diplomuddannelsen i ledelse til masteruddannelserne i ledelse – idet den er særligt målrettet ledere til og med erhvervsuddannelsesniveau. Lederne er især optaget af hvordan deltagerne kan bruge den grundlæggende lederuddannelse i deres daglige virke som ledere.

Evalueringen er baseret på kvantitative data i form af en spørgeskemaundersøgelse og udvalgte registerdata med de styrker og begrænsninger som dette indebærer for undersøgelsens resultater. Styrken ved at anvende kvantitative data er at det giver mulighed for at kvantificere de forskellige aspekter der undersøges, mens svagheden ved kun at anvende kvantitative data er at det giver begrænsede muligheder for at nuancere og eksemplificere undersøgelsens resultater.

### 2.1 Baggrund

Den grundlæggende lederuddannelse er et uddannelsesforløb i regi af AMU rettet mod ledere og lederaspiranter der har behov for grundlæggende kundskaber i ledelse. Målgruppen for uddannelsen er primært ledere eller lederaspiranter uden ledelsesteoretisk baggrund med en uddannelse til og med erhvervsuddannelsesniveau<sup>1</sup>. Uddannelsesforløbet omfatter ca. 13 kursusdage fordelt over fire til seks måneder hvor der veksles mellem kurser af to til tre dages varighed og hjemmeopgaver med udgangspunkt i den enkelte deltagers job. Uddannelsen omfatter følgende arbejdsmarkedsuddannelser:

- Medarbejderinvolvering i ledelse (43563)
- Mødeledelse (43562)
- Konflikt håndtering som ledelsesværktøj (43561)
- Kommunikation som ledelsesværktøj (43560)
- Ledelse og samarbejde (43559).

De fem arbejdsmarkedsuddannelser kan i princippet gennemføres hver for sig ved en eller flere af de uddannelsesinstitutioner der har ret til at udbyde dem. Den grundlæggende lederuddannelse kræver dog mere end blot gennemførelse af de fem arbejdsmarkedsuddannelser hver for sig. I den grundlæggende lederuddannelse er der planlagt en sammenhæng mellem disse AMU-mål, hvor der arbejdes med indholdet af målene på egen arbejdsplads i løbet af det samlede uddannelsesforløb. Samtidig afsluttes hvert modul med en opgave der bygger bro mellem teori og ledelse i praksis. Endelig udbydes den grundlæggende lederuddannelse kun på udvalgte erhvervsskoler hvor der allerede findes et fagligt miljø omkring lederuddannelse.

Den grundlæggende lederuddannelse har gennem de seneste år oplevet en markant stigning i antallet af deltagere. I første halvdel af 2008 gennemførte 1.500 ledere uddannelsen, hvilket var en stigning på 25 % sammenlignet med det første halvår af 2007. Mere end 15.000 ledere og lederaspiranter har gennemført den grundlæggende lederuddannelse siden uddannelsens start i 2001.

<sup>1</sup> Hvor andet ikke er angivet refererer 'uddannelsen' til den grundlæggende lederuddannelse.

## 2.2 Formål

Evalueringen har til formål at vurdere den grundlæggende lederuddannelse med særligt henblik på deltagernes udbytte i jobsammenhæng og deres fortsatte efter- og videreuddannelse. Der fokuseres på følgende fem temaer i evalueringen:

- Deltagerbaggrund
- Motiver for deltagelse
- Anvendelse af uddannelsen
- Karriere og mobilitet
- Fortsat efter- og videreuddannelse.

Temaerne belyses gennem følgende undersøgelsesspørgsmål:

- 1 Hvilken baggrund har deltagerne med hensyn til uddannelse og erhverv, og hvilke motiver og overvejelser ligger til grund for deres valg af den grundlæggende lederuddannelse, herunder i forhold til andre uddannelsesalternativer?
- 2 Hvordan har den grundlæggende lederuddannelse kunnet bruges i jobmæssig sammenhæng med fokus på lederens vurdering af ændringer i egen adfærd?
- 3 Hvordan har den grundlæggende lederuddannelse kunnet bruges i forhold til karriere og mobilitet på arbejdsmarkedet?
- 4 Hvad har den grundlæggende lederuddannelse betydet i forhold til den enkelte deltagers fortsatte efter- og videreuddannelse, herunder deltagelse i andre lederuddannelser?

## 2.3 Organisering og bemanning

Evalueringen er gennemført af en projektgruppe bestående af:

- Specialkonsulent Michael Andersen (projektleder)
- Evalueringskonsulent Christina Laugesen
- Metodekonsulent Thomas Hem Pedersen
- Evalueringsmedarbejder Anna Maria Thorup.

Evalueringen er gennemført i perioden fra december 2009 til maj 2010. Den samlede dataindsamling har fundet sted i perioden fra februar til marts 2010. Projektgruppen har været ansvarlig for undersøgelsens design, mens Danmarks Statistik har stået for indsamling af spørgeskemadata og levering af registerdata over alle deltagere der har afsluttet den grundlæggende lederuddannelse i perioden 2004-08. Databehandlingen er gennemført af projektgruppen i marts og april 2010. Specialkonsulent Michael Andersen og evalueringskonsulent Christina Laugesen har stået for udarbejdelsen af rapporten i april 2010.

## 2.4 Undersøgelsens design og metode

Evalueringen er udført på baggrund af mål og indhold i den projektbeskrivelse som er udformet i samarbejde mellem EVA og Lederne. Projektbeskrivelsen redegør for evalueringens formål, fokus, design og metoder og fremgår af appendiks A.

Evaluerings vurderinger og resultater er baseret på følgende dokumentationskilder:

- Registerdata for alle deltagere der har afsluttet den grundlæggende lederuddannelse i perioden 2004-2008
- Spørgeskemaundersøgelse blandt et repræsentativt udvalg af deltagere i perioden 2004-2008.

### 2.4.1 Undersøgelsens population

Evalueringen omfatter de personer der i perioden 2004-08 har gennemført alle de fem arbejdsmarkedsuddannelser der indgår i den grundlæggende lederuddannelse på en af følgende ni uddannelsesinstitutioner der er godkendt til at udbyde AMU-lederkurser:

- Erhvervsakademiet København Nord
- CPH West
- Handelsskolen Sjælland Syd
- Tietgenskolen/Ledelsesakademi Lillebælt
- International Business College
- Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern
- Århus Købmandsskole/Ledelsesakademiet
- Aalborg Handelsskole
- Esbjerg Handelsskole.

I alt 4.987 personer har afsluttet den grundlæggende lederuddannelse på én af de pågældende uddannelsesinstitutioner i denne periode.

### 2.4.2 Registerundersøgelsen

I det kvantitative datagrundlag for undersøgelsen indgår en række registeroplysninger om deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse i perioden 2004-2008, herunder køn, alder, uddannelsesniveau og arbejdsmarkedsstatus. Desuden indgår også registeroplysninger om de virksomheder som deltagerne var ansat på i 2007 i forhold til branchefordeling og virksomhedens størrelse og beliggenhed. EVA har haft adgang til disse oplysninger via Danmarks Statistik.

### 2.4.3 Spørgeskemaundersøgelsen

#### Udarbejdelse og validering af spørgeskema

Spørgeskemaet er udformet i et samarbejde mellem Lederne og EVA. Projektgruppen har udformet et udkast til spørgeskemaet med henblik på at belyse de fem temaer og evalueringens tilknyttede undersøgelsesspørgsmål. I forhold til vurdering af uddannelsens *anvendelse* er der desuden lagt vægt på at de AMU-mål som uddannelsen er bygget op omkring, er blevet belyst. Herefter er spørgeskemaet blevet drøftet i forhold til relevans og mening i en kreds af ledere i regi af Lederne og tilrettet på baggrund af disse drøftelser.

Danmarks Statistik har været ansvarlig for en pilottest hvor skemaet blev testet af 23 personer der alle har gennemgået den grundlæggende lederuddannelse. Pilottesterne blev bedt om at forholde sig til om de spørgsmål, svarkategorier og begreber der blev anvendt i skemaet, var relevante, forståelige og dækkende. På baggrund af pilottesten har EVA forestået den endelige tilretning af spørgeskemaet.

#### Undersøgelsens gennemførelse

Danmarks Statistik har ud fra den samlede population på 4.987 personer udvalgt en repræsentativ stikprøve på 1.019 personer som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Danmarks Statistik har forestået indsamlingen af data i perioden fra februar til marts 2010. Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en webbaseret undersøgelse. For at opnå en høj svarprocent er der desuden foretaget omfattende telefonisk opfølgning i forhold til de deltagere der ikke besvarede den webbaserede udgave. 50 % af besvarelsene er indhentet via telefoninterview.

#### Svarprocent

Der blev udsendt et brev med link til spørgeskemaet til de 1.019 deltagere. Heraf har 718 personer svaret, hvilket giver en svarprocent på 71. Denne svarprocent er tilfredsstillende, og EVA vurderer at ikke mindst den efterfølgende telefoniske opfølgning i forhold til deltagere der ikke havde besvaret det webbaserede spørgeskema, har påvirket svarprocenten positivt.

#### Bortfald

Den relativt høje svarprocent indikerer at data er af høj kvalitet. For yderligere at kunne vurdere data er det interessant at se på om de personer der har besvaret spørgeskemaet, er repræsentative for populationen. Når vi ser på variablene køn, alder, branche, socioøkonomisk status, virk-

somhedsstørrelse og virksomhedsplacering, finder vi at fordelingerne for hhv. populationen og respondenterne ligger meget tæt. Respondenterne adskiller sig altså ikke fra populationen på de nævnte variable, hvilket styrker vurderingen af at data er af høj kvalitet og har stor generaliserbarhed til hele populationen.

### **Analyse af data**

Analysen af spørgeskemadata og registerdata er baseret på frekvenstabeller for samtlige spørgsmål og registervariable og på kryds af svarfordelinger på udvalgte spørgsmål. Krydsene er udvalgt med udgangspunkt i projektgruppens diskussion af interessante resultater af undersøgelsen og bidrager til at identificere evt. sammenhænge mellem respondenternes svar og baggrundskarakteristika. Der er anvendt signifikanstest for at tage højde for evt. tilfældige målefejl. Der er udarbejdet en tabelrapport med frekvenstabeller for svarfordelingerne for samtlige lukkede spørgsmål i spørgeskemauddannelsen. Tabelrapporten, som der løbende henvises til i evalueringen, forefindes som selvstændigt bilag til denne rapport.

# 3 Deltagerne

Dette kapitel giver for det første en karakteristik af deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse med hensyn til køn, alder, uddannelse og arbejdsmarkedsstatus. For det andet ser vi nærmere på hvor mange af deltagerne der har en baggrund som leder, hvor stor ledererfaring denne gruppe har, og hvor mange deltagere der endnu ikke har erfaringer med ledelse. Endelig undersøger vi de virksomheder som deltagerne er ansat i, i forhold til branchefordeling, størrelse og beliggenhed. En analyse af disse virksomheder er interessant, eftersom vejen til den grundlæggende lederuddannelse, som mange andre former for erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse (VEU), i høj grad er forbundet med virksomhedsledelsens opbakning til og prioritering af det konkrete uddannelsesforløb. Derfor undersøger vi i hvilken grad den grundlæggende lederuddannelse primært anvendes inden for specifikke brancher, og om der er en geografisk eller størrelsesmæssig skævhed i forhold til virksomhedernes brug af den grundlæggende lederuddannelse.

## 3.1 Køn, alder og uddannelsesniveau

Dette afsnit præsenterer deltagerens fordeling i forhold til køn, alder og uddannelsesniveau. Ser vi nærmere på registerdata for deltagerens fordeling på køn, er 59 % mænd, mens 41 % af deltagergruppen er kvinder. Sammenlignes der med en undersøgelse foretaget af Lederne af deltagerens sammensætningen i de første år uddannelsen eksisterede (2001-03), er andelen af kvinder faldet (Lederne: *Deltagerens evaluering af den grundlæggende lederuddannelse i 2004, 2005*).

Andelen af mænd er til gengæld større på den grundlæggende lederuddannelse sammenlignet med VVU i ledelse hvor andelen af mænd udgjorde 46 % i perioden 2001-2007 (Registerdata fra Danmarks Statistik i forbindelse med EVA's rapport *Videregående voksenuddannelse, 2009*). De to uddannelser har altså forskellige profiler med hensyn til køn.

Tabel 1 giver et overblik over deltagerens fordeling på alder.

**Tabel 1**  
**Deltagerens fordeling på alder i 2010 (N = 4.987)**

	Procent	Antal
Op til 29 år	10 %	475
30-39 år	33 %	1.622
40-49 år	39 %	1.950
50-59 år	17 %	824
60+ år	2 %	116

Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik.

Tabellen viser at der er flest deltagere – i alt 72 % – i aldersgruppen mellem 30 og 49 år. 10 % af deltagerne er under 30 år, mens 19 % af deltagerne er 50 år og derover. Sammenlignes der med deltagerens fordeling på alder i 2003, er andelen af deltagere under 40 år faldet fra 59 % i 2003 til 43 % i 2010 (Lederne: *Deltagerens evaluering af den grundlæggende lederuddannelse i 2004, 2005*).<sup>2</sup> Der er med andre ord primært tale om at uddannelsen benyttes af deltagere i starten eller midten af deres arbejdsliv.

<sup>2</sup> I forhold til registerdata for 2010 skal det bemærkes at deltagere der har afsluttet den grundlæggende lederuddannelse i 2004, er blevet op til seks år ældre ved tidspunktet for træk af registerdata i 2010. Aldersprofilen tager altså ikke hensyn til det eksakte tidspunkt for deltagerens afslutning af den grundlæggende lederuddannelse.

Aldersfordelingen på den grundlæggende lederuddannelse svarer nogenlunde til aldersfordelingen på VVU i ledelse. Også her var 72 % af deltagerne i aldersgruppen mellem 30 og 49 år (Registerdata fra 2009 fra Danmarks Statistik i forbindelse med EVA's rapport *Videregående voksenuddannelse*, 2009).

I det følgende ser vi nærmere på deltageres uddannelsesniveau. Tabel 2 præsenterer deltageres fordeling i forhold til højst gennemførte uddannelse.

**Tabel 2**  
**Højst gennemførte uddannelse**

	Andel af deltagere på VVU i ledelse (N = 11.476)	Andel af deltagere på den grundlæggende lederuddannelse (N = 4.987)	Andel af alle AMU-kursister (N = 476.354)
Grundskole	8 %	17 %	25 %
Erhvervsuddannelse	36 %	52 %	47 %
Gymnasium	13 %	9 %	7 %
Kort videregående uddannelse	11 %	10 %	8 %
Mellemlang videregående uddannelse	15 %	9 %	7 %
Lang videregående uddannelse	14 %	4 %	2 %

*Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik, Registerdata i forbindelse med VVU i ledelse og data fra AMU-statistikken. Bemærk: Højst gennemførte uddannelse er uddannelsesniveau i 2008 for deltagere på den grundlæggende lederuddannelse og blandt alle AMU-kursister. Højst gennemførte uddannelse er for VVU i ledelse er beregnet som uddannelsesstatus før start på uddannelsen.*

Tabellen viser at omtrent halvdelen (52 %) af deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse har en erhvervsuddannelse som højeste uddannelsesniveau, mens 17 % ikke har nogen uddannelse ud over grundskolen. 10 % har gennemført en kort videregående uddannelse, mens 9 % har afsluttet gymnasium som højeste uddannelsesniveau. 13 % har enten en mellemlang eller en lang videregående uddannelse.

At 69 % af deltagerne højst har en erhvervsuddannelse, viser en klar uddannelsesprofil blandt deltagerne der stemmer overens med at uddannelsen er rettet mod deltagere med en uddannelsesbaggrund til og med erhvervsuddannelsesniveau. Derimod er det i forhold til målgruppen for uddannelsen overraskende at 23 % af deltagerne har en videregående uddannelse. For denne gruppe kunne de øvrige lederuddannelser, som VVU i ledelse, diplomuddannelsen i ledelse eller masteruddannelserne i ledelse, formelt set have været relevante alternativer. Når flere med en videregående uddannelse alligevel vælger den grundlæggende lederuddannelse, kan det hænge sammen med at uddannelsen inden for en overskuelig tidshorisont giver konkrete ledelsesværktøjer. Samtidig er deltagergebyret på uddannelsen væsentligt mindre end på de videregående uddannelser.

Tabellen viser også at deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse generelt har et lidt *højere uddannelsesniveau* sammenlignet med uddannelsesniveauet for AMU-kursister generelt. I alt 23 % af deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse har en videregående uddannelse sammenlignet med i alt 17 % af alle AMU-kursister. En fjerdedel af alle AMU-kursister havde i 2008 grundskole som højeste uddannelsesniveau. Blandt deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse var denne andel som nævnt 17 %. Omvendt viser tabellen også at deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse har et *lavere uddannelsesniveau* sammenlignet med VVU i ledelse, hvor 40 % har en videregående uddannelse.

Deltagernes uddannelsesmæssige baggrund har betydning for hvordan de vurderer det konkrete udbytte af uddannelsen. Dette vender vi tilbage til i kapitel 6 som handler om uddannelsens betydning for egen ledelse.

## 3.2 Jobsituation

I dette afsnit ser vi nærmere på deltagernes jobmæssige situation og socioøkonomiske status *før start* på den grundlæggende lederuddannelse. I kapitlet om karriere og mobilitet sammenligner vi desuden status *før start* med deltagernes socioøkonomiske status *efter* afslutningen af den grundlæggende lederuddannelse for at vurdere om deltagergruppens samlede socioøkonomiske status er forandret.

Tabel 3 viser deltagernes arbejdsmarkedsstatus i slutningen af 2003.

**Tabel 3**  
**Deltagernes arbejdsmarkedsstatus i 2003 (N = 4.987)**

	Procent	Antal
Lønmodtagere, grundniveau	44 %	2.198
Lønmodtagere, mellemste niveau	18 %	903
Lønmodtagere, øvrige	15 %	745
Lønmodtagere, højeste niveau	8 %	378
Uoplyst	8 %	420
Uden for arbejdsstyrken	3 %	141
Arbejdsløse	2 %	102
Selvstændige	2 %	100

Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik.

Bemærk: Inddelingen i lønmodtagerniveauer er foretaget på baggrund af det færdighedsniveau som den pågældende jobtype forudsætter. Færdighedsniveauet kan være opnået gennem såvel en formel uddannelse som gennem oplæring og praksis. Kategorien "Øvrige lønmodtagere" dækker over de typer af job der ikke kan placeres inden for de øvrige kategorier.

Tabellen viser at størstedelen – i alt 85 % – af deltagergruppen var lønmodtagere i 2003. Heraf var 44 % lønmodtagere på grundniveau, mens 18 % var lønmodtagere på mellemste niveau og 8 % var lønmodtagere på højeste niveau. Kun 2 % var selvstændige, mens 5 % var arbejdsløse eller uden for arbejdsstyrken. At der er flest lønmodtagere på grundniveau og mellemste niveau, stemmer overens med deltagernes uddannelsesmæssige baggrund. Deltagernes arbejdsmarkedsstatus adskiller sig markant fra VVU i ledelse, hvor 27 % af deltagerne var lønmodtagere på mellemste niveau og 21 % var lønmodtagere på højeste niveau før start på VVU i ledelse (Registerdata fra Danmarks Statistik i forbindelse med EVA's rapport *Videregående voksenuddannelse*, 2009).

### Kun få ledige

Ser vi alene på antallet af beskæftigede over for gruppen af ledige, er det muligt at sammenligne med tal for alle AMU-kursister fra første kvartal af 2004. Sammenlignes med AMU-deltagerne generelt, var 89 % af alle AMU-deltagere i beskæftigelse, mens 8 % var arbejdsløse (AMU-statistikken på [uvm.dk](http://uvm.dk)). Blandt deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse var kun 2 % arbejdsløse. Der var dermed færre ledige blandt deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse i 2003 sammenlignet med AMU-kursister generelt.

Dette bekræfter at den primære målgruppe for den grundlæggende lederuddannelse er ledere eller lederaspiranter *der er i beskæftigelse* ved uddannelsens start, og det hænger godt sammen med uddannelsens opbygning hvor der er lagt op til at uddannelsens teori afprøves i praksis på jobbet ind imellem de fem moduler. Dermed vil uddannelsen kun i mindre omfang tiltrække deltagere der er ledige ved uddannelsens start.

### Ledererfaring

Ser vi nærmere på fordelingen mellem ledere og lederaspiranter blandt deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen finder vi at 86 % har haft en lederstilling i løbet af deres karriere, og at 72 %

var ansat i en lederstilling da de besvarede spørgeskemaet. Dette indikerer at lederuddannelsen primært tiltrækker deltagere der allerede har ledererfaring.

Spørgeskemaet giver også et indtryk af omfanget af deltagernes ledererfaring. Tabel 4 giver et overblik over ledergruppens samlede lederanciennitet.

**Tabel 4**  
**Hvor længe har du være leder uanset om du er det nu? (n = 622)**

	Procent	Antal
0-2 år	19 %	114
3-4 år	27 %	165
5-6 år	18 %	113
7-8 år	12 %	74
9-10 år	7 %	45
11 år eller mere	18 %	111

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Tabellen viser at 46 % af deltagerne har 0-4 års ledererfaring, 30 % har 5-8 års ledererfaring, mens 25 % har 9 års ledererfaring eller mere. Med andre ord tiltrækker den grundlæggende lederuddannelse både helt nye og mere erfarne ledere. Der er altså ikke et entydigt mønster i fordelingen af deltagernes lederanciennitet. Det kan dog konstateres at omkring tre ud af fire har mindre end ni års ledererfaring, og at knap halvdelen har under fem års ledererfaring. Mange ledere vælger dermed at gøre brug af uddannelsen i starten af deres karriere.

Spørgeskemaundersøgelsen afdækker også hvor mange medarbejdere lederne har personalemæssigt ledelsesansvar for. Tabel 5 viser denne fordeling.

**Tabel 5**  
**Hvor mange medarbejdere har du p.t. det personalemæssige ansvar for? (n = 447)**

	Procent	Antal
1-10	48 %	215
11-20	22 %	99
21-30	11 %	51
31-40	7 %	30
Flere end 40	7 %	31
Ingen	5 %	21

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Spørgsmålet er kun stillet til de respondenter der var ansat i en lederstilling på tidspunktet for surveyen.

Tabellen viser at knap halvdelen (48 %) har personalemæssigt ansvar for 1-10 medarbejdere. 33 % har ansvar for 11-30 medarbejdere, mens 14 % har ansvar for over 30 medarbejdere. Kun 5 % er ledere uden personalemæssigt ansvar. Tabellen viser altså at i alt 70 % af deltagerne har personalemæssigt ansvar for 1-20 personer. En forklaring på dette kan være at der især er tale om ledere på de mere operationelle niveauer eller mellemledere med ansvar for mindre grupper af medarbejdere. Samtidig er det værd at bemærke at 14 % af deltagerne har personalemæssigt ansvar for meget store grupper af medarbejdere på mere end 30 personer.

### 3.3 Virksomhederne

Dette afsnit præsenterer de virksomheder som deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse arbejder i, i forhold til branche, størrelse og beliggenhed. Virksomhedsoplysningerne er indhentet i november 2007 og er de nyeste tilgængelige oplysninger. Derved får vi en viden om hvilke virksomheder deltagerne arbejdede i, i 2007. Der kan altså være enkelte deltagere der endnu ikke havde afsluttet den grundlæggende lederuddannelse på det tidspunkt hvor oplysningerne er indhentet. Et flertal af deltagerne i denne undersøgelse havde dog afsluttet uddannelsen i slutningen af 2007.

### 3.3.1 Branchefordeling

Tabel 6 viser virksomhedernes branchemæssige fordeling.

**Tabel 6**  
**Virksomhedernes branchefordeling i 2007 (N = 4.987)**

	Procent	Antal
Industri	27 %	1.344
Offentlige og personlige tjenester	23 %	1.160
Handel, hotel og restauration	20 %	1.008
Finansiering og forretningservice	14 %	701
Transport, post og tele	8 %	392
Bygge og anlæg	4 %	190
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	1 %	70
Energi- og vandforsyning	0 %	17

Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik.

Tabellen viser at der er flest virksomheder inden for brancherne industri (27 %), offentlige og personlige tjenester (23 %) og handel, hotel og restauration (20 %).

### 3.3.2 Virksomhedernes størrelse

Tabel 7 viser antallet af ansatte i de virksomheder som deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse arbejder i.

**Tabel 7**  
**Antal ansatte i de virksomheder som deltagerne arbejdede i, i 2007 (N = 4.987)**

	Procent	Antal
Ingen	2 %	110
1-49	31 %	1.533
50-99	16 %	800
100-149	10 %	498
150-249	11 %	558
250 og derover	30 %	1.488

Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik.

Tabellen viser at ca. en tredjedel (31 %) af deltagerne i 2007 arbejdede på små virksomheder med under 50 ansatte, mens 30 % arbejdede på virksomheder med mindst 250 ansatte. 37 % af deltagerne arbejdede på mellemstore virksomheder med 50-249 ansatte. Selvom halvdelen af deltagerne i 2007 arbejdede på virksomheder med under 100 ansatte, er der samlet set tale om en stor spredning i forhold til virksomhedsstørrelse.

Virksomhedernes størrelse er ikke væsentlig forskellig fra størrelsen på de virksomheder, som deltagerne i VVU i ledelse arbejdede på før start på uddannelsen. Her arbejdede 36 % af deltagerne på små virksomheder med under 50 ansatte, mens 36 % af deltagerne arbejdede på mellemstore virksomheder med 50-249 ansatte. 28 % af deltagerne på VVU i ledelse arbejdede på store virksomheder med mindst 250 ansatte (Registerdata fra Danmarks Statistik i forbindelse med EVA's rapport *Videregående voksenuddannelse*, 2009).

Resultatet adskiller sig til gengæld fra virksomhedskortlægningen i EVA's evaluering af AMU (EVA: *Nyt AMU*, 2008). Her var en klar tendens til at jo flere ansatte der var på de virksomheder der deltog i undersøgelsen, desto større var virksomhedernes brug af AMU. Blandt deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse er der derimod en nogenlunde jævn fordeling mellem små, mellemstore og store virksomheder. Ser man på brugen af AMU generelt, vil store virksomheder have stordriftsfordele af at professionalisere uddannelsesplanlægningen. Desuden har store virksomheder mulighed for at sikre at en relevant arbejdsmarkedsuddannelse bliver oprettet hvis den pågældende virksomhed har mulighed for at sende mange medarbejdere med samme uddannelsesbehov på kursus (EVA: *Nyt AMU*, 2008). Samtidig vil mindre virksomheder være mere sårbare over for at undvære medarbejdere i forbindelse med kursusdeltagelse.

Det er interessant at denne skæve fordeling som er en af AMU-systemets store udfordringer, ikke slår igennem blandt de virksomheder der benytter den grundlæggende lederuddannelse. Dette skal formentlig forklares med uddannelsens karakter og generelle anvendelighed på tværs af virksomhedsstørrelse – styrkelse af lederkompetencer og konkrete værktøjer til ledelse har også relevans for udøvelsen af ledelse i små og mellemstore virksomheder.

### 3.3.3 Virksomhedernes beliggenhed

Tabel 8 præsenterer virksomhedernes geografiske placering.

**Tabel 8**  
**Virksomhedernes beliggenhed i 2007**

	Andel af deltagere der var ansat på en virksomhed i det pågældende område (N = 4.987)	Områdets andel af virksomheder i Danmark
Fyn og Syddjylland	26 %	21 %
Vestjylland	21 %	9 %
København og omegn	20 %	30 %
Nordjylland	12 %	8 %
Øvrige Sjælland (inkl. Bornholm)	11 %	16 %
Østjylland	8 %	14 %

*Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik og virksomhedsdata fra Danmarks Statistiks databank.*

*Bemærk: De virksomheder for hvilke der ikke er registreret beliggenhed, er ikke medtaget i tabellen.*

Tabellen viser at de virksomheder som deltagerne kommer fra, er fordelt over hele landet: 26 % af virksomhederne er beliggende i Fyn og Syddjylland, 21 % i Vestjylland, og 20 % i København og omegn. Nordjylland og Østjylland tegner sig tilsammen for 20 % af virksomhederne, mens de sidste 11 % er beliggende på det øvrige Sjælland. Tabellen viser at virksomheder på Fyn og Syddjylland, i Vestjylland og i Nordjylland i højere grad end virksomhederne i det øvrige Danmark gør brug af den grundlæggende lederuddannelse: Hvor 56 % af deltagerne arbejdede på virksomheder i disse landsdele, befinder kun 38 % af alle virksomheder i Danmark sig i disse egne af landet.

Desuden er det værd at bemærke at Vestjylland alene tegner sig for ca. en femtedel af alle virksomhederne, mens aktiviteten er mindre udbredt i Østjylland. Denne fordeling kan måske hænge sammen med at det samlede uddannelsesudbud af øvrige lederuddannelser er større i Østjylland end i Vestjylland. At der er flere valgmuligheder i Østjylland end i Vestjylland, kan altså bidrage til forklaringen af disse tal.

Undersøgelsen af datamaterialet viser endvidere at virksomhedernes beliggenhed ikke har nogen betydning for deltagerens vurdering af udbyttet af den grundlæggende lederuddannelse i forhold til karriere og mobilitet.

## 4 Kendskab og motiver for deltagelse

Dette kapitel belyser deltagernes motiver for at påbegynde den grundlæggende lederuddannelse, hvad angår såvel personlige motiver for at påbegynde en lederuddannelse som overvejelser om andre uddannelsesalternativer. Kapitlet afdækker også hvordan deltagerne har fået kendskab til den grundlæggende lederuddannelse.

### 4.1 Kendskab til den grundlæggende lederuddannelse

Tabel 9 giver et overblik over de vigtigste kilder til deltagernes kendskab til uddannelsen.

**Tabel 9**

**Hvordan fik du kendskab til den grundlæggende lederuddannelse? (n = 714)**

	Procent	Antal
Gennem en leder på mit job	47 %	338
Gennem HR-enhed, personaleafdeling og lignende på mit job	20 %	142
Gennem søgning på internettet	16 %	116
Gennem kolleger på mit job	13 %	91
Gennem annoncer og lignende i aviser og blade	9 %	62
Ved at tale med nogen der har gået på uddannelsen	5 %	37
Andet	4 %	29
Gennem fagforening	3 %	23
Ved at møde repræsentanter for uddannelsen	1 %	10
Gennem interesseorganisation	1 %	7
Gennem studievejledning på uddannelsessted	1 %	6

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

*Bemærk: Respondenterne har kunnet sætte flere kryds. Herved kan procenterne summere op til mere end 100.*

Som tabellen viser, har 47 % af deltagerne fået kendskab til uddannelsen gennem en leder på jobbet, mens 20 % har fået kendskab via en HR-enhed eller personaleafdeling. 13 % angiver kolleger på jobbet som kilde til kendskabet. Med andre ord har 80 % af deltagerne fået kendskab til uddannelsen gennem deres arbejdsplads.

Til sammenligning viste EVA's undersøgelse af VVU (EVA: *Videregående Voksenuddannelse*, 2009) at 47 % af deltagerne inden for VVU havde fået kendskab til uddannelsen gennem deres arbejdsplads. Der er tale om et markant resultat der viser et meget tæt samspil mellem den grundlæggende lederuddannelse og virksomhederne. Det hører med til dette billede at mange ledere igennem de senere år har været i gang med den grundlæggende lederuddannelse, og at der derfor opnås en selvforstærkende effekt hvor personer der selv har gennemført uddannelsen, anbefaler andre det samme.

Der er dog også deltagere der har fået kendskab til uddannelsen via internettet eller gennem trykte medier. 16 % angiver søgning på internettet som kilde, mens 9 % er blevet bekendt med uddannelsen gennem annoncer i aviser og blade. Til sammenligning havde 45 % af deltagerne på VVU fået kendskab til uddannelsen ad disse kanaler (EVA: *Videregående Voksenuddannelse*, 2009).

## 4.2 Personlig udvikling og karriere

I spørgeskemaundersøgelsen blev deltagerne bedt om at angive hvilke forhold der havde betydning for deres beslutning om at påbegynde den grundlæggende lederuddannelse. Tabel 10 sammenfatter deltagernes motiver.

**Tabel 10**  
**Hvilken betydning havde følgende forhold da du besluttede at starte på en grundlæggende lederuddannelse? (n = 715-718)**

	Stor betydning	Nogen betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
Din personlige udvikling	58 %	33 %	6 %	2 %
Dine ambitioner i forhold til karriere	30 %	40 %	22 %	8 %
At din arbejdsgiver opfordrede dig til at tage uddannelsen	37 %	26 %	13 %	23 %
Et ønske om højere løn	5 %	19 %	30 %	46 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt.

Tabellen viser at personlig udvikling er det forhold som flest deltagere tillægger betydning. I alt 91 % af deltagerne vurderer at deres egen personlige udvikling havde enten stor betydning eller nogen betydning i forhold til at starte på den grundlæggende lederuddannelse. Ambitioner i forhold til karriere tillægges stor eller nogen betydning af i alt 70 % af deltagerne. 63 % angiver at en opfordring fra arbejdsgiveren har haft betydning for beslutningen, mens færrest (24 %) vurderer at ønsket om højere løn har været et centralt motiv. Med andre ord angiver deltagerne især deres egen personlige og karrieremæssige udvikling som vigtig i forhold til at vælge uddannelsen, mens de i mindre grad tillægger arbejdsgiverens opfordring eller muligheden for højere løn en betydning.

Ser man på den grundlæggende lederuddannelses betydning for karriereudvikling, er det værd at bemærke at et ønske om højere løn generelt *ikke* tillægges stor betydning blandt deltagerne. 46 % af deltagerne angiver at ønsket om højere løn *slet ikke* har haft betydning for beslutningen om at starte på uddannelsen. Dette tyder på at kun få deltagere ser uddannelsen som et strategisk valg i forhold til på længere sigt at opnå højere løn. Om ønsket om højere løn har haft betydning for at starte på uddannelsen, afhænger imidlertid også af om deltagerne har ledererfaring eller ej. Tabel 11 viser fordelingen af svarene på dette spørgsmål hvis man deler deltagerne op i to grupper hhv. med og uden ledererfaringer.

**Tabel 11**  
**Betydning af højere løn for at starte på uddannelsen hos deltagere med og uden ledererfaring**

	Andel der tillægger forholdet stor eller nogen betydning, blandt deltagere med ledererfaring (N = 618)	Andel der tillægger forholdet stor eller nogen betydning, blandt deltagere uden ledererfaring (N = 97)
Et ønske om højere løn	22 %	36 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Som tabellen viser, gør det en forskel om deltagerne har ledererfaring eller ej, i forhold til deres vurdering af om et ønske om højere løn spiller en rolle for at starte på uddannelsen. Hvor 36 % af deltagerne *uden ledererfaringer* vurderer at et ønske om højere løn havde betydning i forhold til at starte på uddannelsen, gælder dette kun 22 % af deltagerne *med ledererfaring*. Dette indikerer at flere lederaspiranter ser uddannelsen som et springbræt til at opnå højere løn. En forklaring på dette kan være at uddannelsen for denne gruppe øger mulighederne for at opnå en lederstilling og som følge heraf også højere løn, mens de der har ledererfaringer, i højere grad vælger uddannelsen af andre årsager.

I kapitel 7 ser vi nærmere på hvilken betydning den grundlæggende lederuddannelse reelt har haft for deltagernes lønudvikling og karriere efter uddannelsens afslutning.

### 4.3 Ledelsesmæssige værktøjer og inspiration

Gruppen af deltagere med ledererfaring blev desuden bedt om at svare på om forhold der mere specifikt handlede om ledelse, havde betydning for beslutningen om at påbegynde den grundlæggende lederuddannelse. Tabel 12 giver et overblik over ledernes svar på disse spørgsmål.

**Tabel 12**  
**Hvilken betydning havde følgende forhold da du besluttede at starte på en grundlæggende lederuddannelse?**

	Stor betydning	Nogen betydning	Mindre betydning	Ingen betydning
Et ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer (n = 446)	74 %	22 %	2 %	2 %
Et ønske om inspiration fra andre ledere (n = 445)	45 %	37 %	12 %	5 %
At du følte dig utilstrækkelig som leder (n = 619)	11 %	23 %	23 %	44 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt. "n" varierer fordi nogle spørgsmål er stillet til hele gruppen af deltagere med ledererfaring, mens andre kun er stillet til de deltagere der p.t. er ansat i en lederstilling.

Tabellen viser at 96 % af deltagerne med ledererfaring tillægger ønsket om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer stor eller nogen betydning for beslutningen om at starte på uddannelsen. 82 % tillægger ønsket om inspiration fra andre ledere stor eller nogen betydning, mens 34 % tillægger en følelse af utilstrækkelighed som leder stor eller nogen betydning for beslutningen om at starte på uddannelsen. At næsten alle deltagere lægger vægt på konkrete ledelsesmæssige værktøjer, passer godt sammen med uddannelsens indhold, ligesom det stemmer overens med koblingen mellem teori og praksis i uddannelsens tilrettelæggelse.

### 4.4 Uddannelsesalternativer

Et flertal på 82 % af deltagerne overvejede ikke andre uddannelser i stedet for den grundlæggende lederuddannelse. De 18 % af deltagerne der også overvejede andre uddannelser, blev i spørgeskemaundersøgelsen spurgt om hvilke uddannelser de havde overvejet. Svarfordelingen på dette spørgsmål fremgår af tabel 13.

**Tabel 13**  
**Hvilken anden/hvilke andre uddannelser overvejede du i stedet for den grundlæggende lederuddannelse? (n = 132)**

	Procent	Antal
Lederkursus i privat regi (eksterne kurser, herunder kurser arrangeret af fag- eller brancheforeninger)	19 %	25
Diplomuddannelse	17 %	23
Akademiuddannelsen i ledelse (VVU i ledelse)	13 %	17
Kompetenceudviklingsforløb eller interne kurser i den virksomhed hvor jeg er ansat	11 %	14
Anden arbejdsmarkedsuddannelse (AMU)	7 %	9
Masteruddannelse	5 %	6
Anden akademiuddannelse	4 %	5
Grunduddannelse for voksne (GVU)	2 %	3
En hel erhvervsakademiuddannelse	1 %	1

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Respondenterne har kunnet sætte flere kryds. Herved kan procenttallene summere op til mere end 100 %.

19 % af dem der har overvejet et alternativ til den grundlæggende lederuddannelse, har overvejet et lederkursus i privat regi, mens 17 % har overvejet en diplomuddannelse. Herefter følger VVU i ledelse, som 13 % har overvejet, mens 4 % har overvejet en anden akademiuddannelse.

11 % har overvejet et kompetenceudviklingsforløb eller interne kurser på den virksomhed hvor de er ansat, 7 % en anden AMU, og 5 % en masteruddannelse.

I lyset af at 23 % af deltagerne har en videregående uddannelse, er det ikke overraskende at nogle har overvejet diplomuddannelser, akademiuddannelser og endda masteruddannelser i stedet for den grundlæggende lederuddannelse. Men samlet set er der tale om relativt få personer, fx udgør de 17 % der har overvejet en diplomuddannelse kun 3 % af samtlige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen. Ligesom det kun er 2 % af samtlige deltagere der i stedet har overvejet en VU i ledelse.

Dette peger samlet set på at de der vælger den grundlæggende lederuddannelse, kun i meget begrænset omfang overvejer alternativer til uddannelsen. Dette giver igen anledning til den vigtige konklusion at hvis den grundlæggende lederuddannelse ikke fandtes, var det langt fra sikkert at de uddannelsessøgende i højere grad ville vælge andre uddannelser.

Det hører også med til billedet at nogle har overvejet lederkurser i privat regi eller kompetenceudviklingsforløb i den virksomhed hvor de var ansat. Men igen er det kendetegnende at relativt få har overvejet disse forløb som alternativer til den grundlæggende lederuddannelse, nemlig hhv. 3 % og 2 %.

## 4.5 Motiver for at starte – med deltageres ord

Hvad der præcist afgjorde at deltagerne valgte den grundlæggende lederuddannelse, kan vi blive klogere på gennem en analyse af et af de åbne spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen. Alle deltagerne blev nemlig bedt om at beskrive hvorfor de valgte den grundlæggende lederuddannelse. 352 af deltagerne, svarende til 49 %, valgte at besvare spørgsmålet. Deltageres besvarelser kan sammenfattes i ti forskellige hovedmotiver som er prioriteret i forhold til hvor mange der nævnte dem:

- 1 Opfordring eller anbefaling
- 2 Match af niveau, interesser og behov
- 3 Et obligatorisk uddannelsesforløb
- 4 Den uddannelse der blev tilbudt
- 5 Indsigt i konkrete ledelsesværktøjer
- 6 Personlig udvikling – fokus på at blive en bedre leder
- 7 Geografiske, praktiske eller økonomiske årsager
- 8 Lederaspirationer – vejen til en lederstilling
- 9 Inspiration og netværk
- 10 Bevis for lederkompetencer.

De fleste af de deltagere der har besvaret det åbne spørgsmål, angiver at de enten er blevet opfordret til at starte på uddannelsen eller har fået den anbefalet af fx kolleger, en chef eller HR-afdelingen. Mange deltagere angiver også at uddannelsen simpelthen var et godt match i forhold til enten niveau, interesser eller behov.

Andre deltagere har ikke selv valgt at starte på uddannelsen. I de tilfælde er uddannelsen enten et krav fra arbejdsgiverens side eller det eneste lederuddannelsesforløb deltagerne har fået tilbudt, uanset om de måtte have andre ønsker. Dermed stod valget imellem at påbegynde en bestemt uddannelse eller helt at undvære en lederuddannelse.

Flere deltagere angiver også et behov for at få indsigt i konkrete ledelsesmæssige værktøjer som årsagen til at starte, ligesom mange angiver ønsket om personlig udvikling, herunder ønsket om at blive en god eller en bedre leder, som årsag. Blandt gruppen der fremhæver geografiske, praktiske eller økonomiske årsager, lægges der fx vægt på muligheden for at tage uddannelsen lokalt, på uddannelsens tilrettelæggelse og længde, eller på det forhold at prisen for uddannelsen var fornuftig.

En lille gruppe angiver at de valgte uddannelsen pga. lederaspirationer – den giver mulighed for at få en ide om hvad ledelse er, eller kan anvendes som en vej til en lederstilling. Enkelte har angivet beviset for lederkompetencer eller ønsket om inspiration fra andre som årsagen til at starte.

# 5 Vurdering af tilrettelæggelse og anvendelighed

Dette kapitel beskriver deltagerne vurderinger af uddannelsens sammenhæng, tilrettelæggelse og opbygning. Den grundlæggende lederuddannelse er som nævnt karakteriseret ved en særlig tilrettelæggelse hvor der ind imellem de fem moduler er mulighed for at afprøve den teoretiske viden i praksis. Uddannelsen er tilrettelagt så der veksles mellem korte moduler af to-tre dages varighed og opgaver der knytter den teoretiske viden an til lederens daglige praksis. Det er derfor centralt at vurdere om deltagerne oplever denne intention om at integrere den teoretiske viden fra modulerne med praktiske opgaver hjemme på arbejdspladsen som hensigtsmæssig.

## 5.1 Sammenhæng i uddannelsesforløbet

Et stort flertal af deltagerne på 93 % er enten enige (43 %) eller overvejende enige (49 %) i at der er en god sammenhæng mellem undervisningen og deres erhvervs erfaringer.

Tabel 14 sammenfatter deltagerne vurdering af uddannelsens opbygning i moduler.

**Tabel 14**  
**Uddannelsens opbygning i moduler fungerede godt i forhold til mit udbytte (n = 718)**

	Procent	Antal
Enig	59 %	421
Overvejende enig	37 %	267
Overvejende uenig	3 %	19
Uenig	1 %	9

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

*Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt.*

Som tabellen viser, er i alt 96 % af deltagerne enten enige eller overvejende enige i at opbygningen af moduler var velfungerende i forhold til udbyttet. Tabel 15 belyser sammenhængen mellem modulerne.

**Tabel 15**  
**Der var en god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet (n = 717)**

	Procent	Antal
Enig	61 %	436
Overvejende enig	36 %	255
Overvejende uenig	2 %	12
Uenig	1 %	9

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

*Bemærk: Procentangivelser summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt.*

Tabellen viser at 97 % af deltagerne er enten enige eller overvejende enige i at der er en god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet. Sammenholdes deltagerne vurderinger af uddannelsens sammenhæng og opbygning kan det konkluderes at udbyderne af

den grundlæggende lederuddannelse formår at skabe en god sammenhæng mellem undervisningen og deltagernes erfaringer fra arbejdsmarkedet, og at uddannelsens opbygning i moduler såvel som sammenhængen mellem dem fungerer godt.

## 5.2 Anvendelse

Tabel 16 præsenterer deltagernes vurderinger af anvendeligheden af den viden de har opnået på uddannelsen, i deres nuværende job.

**Tabel 16**

**I hvilken grad kan du anvende det du har lært på den grundlæggende lederuddannelse, i dit nuværende job? (n = 721)**

	Procent	Antal
I høj grad	33 %	238
I nogen grad	50 %	359
I mindre grad	10 %	75
Slet ikke	2 %	17

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

*Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt.*

Også her er deltagerne meget positive, dog i lidt mindre omfang sammenlignet med vurderingen af uddannelsens tilrettelæggelse. 33 % vurderer at de i høj grad har kunnet anvende det de har lært på uddannelsen, i deres nuværende job, mens 50 % oplever at det i nogen grad er tilfældet. 12 % oplever dog at de i mindre grad eller slet ikke har kunnet anvende viden fra uddannelsen.

Vurderingen af dette spørgsmål afhænger dog ikke overraskende af om deltagerne p.t. er ansat i en lederstilling eller ej. Ser man udelukkende på den gruppe deltagere der p.t. er ansat i en lederstilling, svarer 35 % at de i høj grad kan anvende det de har lært, i deres nuværende job, mens 56 % angiver at det i nogen grad er tilfældet. Blandt gruppen af deltagere der ikke p.t. er ansat i en lederstilling, svarer 27 % ikke desto mindre at de i høj grad kan anvende det de har lært på uddannelsen, i deres nuværende job, mens 41 % svarer at det i nogen grad er tilfældet. Dette tyder på at de kompetencer deltagerne tilegner sig, også kan anvendes selvom man ikke er leder. Også dette er et vigtigt resultat.

I spørgeskemaundersøgelsen kunne deltagerne desuden angive det vigtigste de havde taget med fra uddannelsen og som de anvender i deres nuværende job. Spørgsmålet var formuleret med en åben svarkategori hvor deltagerne frit kunne angive det de selv fandt vigtigst. 346 deltagere, svarende til 48 %, valgte at besvare spørgsmålet. I det følgende præsenteres kommentarerne under syv centrale hovedoverskrifter. Essensen i kommentarerne under hver hovedoverskrift er sammenfattet tematisk i stikord. Hovedoverskrifterne er prioriteret sådan at det område som flest har fremhævet som det vigtigste på uddannelsen, er nævnt først, osv.

## Hvad er det vigtigste du har taget med dig fra uddannelsen og bruger i det daglige som leder?

### Kommunikation

- Kommunikationsværktøjer
- Coaching.

### Konflikthåndtering og konfliktløsning

- Den vanskelige samtale.

### Medarbejderfokus

- Redskaber til at øge medarbejdertrivsel, motivation og personaleudvikling
- Indsigt i psykologiske værktøjer og aspekter
- Teamsammensætning og samarbejde
- Personaleinvolvering.

### Egen udvikling

- Større selvindsigt
- Handlekraft
- Anerkendende ledelsesstil
- Styrket evne til at lytte.

### Øvrige lederkompetencer

- Situationsbestemt ledelse
- Ansvar og uddelegering.

### Netværk og sparring

- Tanker, refleksioner og erfaringer fra andre.

### Planlægningsværktøjer

- Planlægning og projektledelse
- Mødedisciplin.

Deltagerkommentarerne og vurderingen af uddannelsens anvendelighed peger altså på at mange har taget en række ledelsesmæssige værktøjer til sig og anvender dem i det daglige arbejde. Blandt deltagerkommentarerne peger den største andel på kommunikation, konflikthåndtering og coaching som det vigtigste udbytte af uddannelsen. Flere nævner viden om psykologiske aspekter i ledelse og redskaber til medarbejdertrivsel og motivation som det vigtigste, og en tilsvarende stor gruppe fremhæver personlig udvikling som leder som deres vigtigste udbytte. Endelig fremhæver en lille gruppe desuden enten øvrige lederkompetencer, netværk og sparring eller planlægningsværktøjer som det vigtigste udbytte af uddannelsen.

# 6 Uddannelsens betydning for egen ledelse

Dette kapitel udfolder og nuancerer deltageres vurderinger af uddannelsens betydning for deres egen ledelse. I spørgeskemaet er deltagerne blevet bedt om at vurdere i hvilken grad de centrale elementer i de fem moduler i uddannelsen er blevet omsat i praktiske ledelseskompetencer. Efter som den grundlæggende lederuddannelse er bygget op omkring de fem uddannelsesmål, vurderer kapitlet også om deltagerne når disse uddannelsesmål. Præsentationen af spørgeskemaundersøgelsens resultater er organiseret efter de fem uddannelsesmål.

## 6.1 Medarbejderinvolvering i ledelse

I det følgende præsenteres resultaterne af deltageres vurdering af om de har nået uddannelsesmålene for medarbejderinvolvering i ledelse. Disse mål er en del af indholdet i modul 3 i den grundlæggende lederuddannelse der kaldes situationsbestemt ledelse. Tabel 17 giver et overblik over resultaterne for *motivationsskabelse* og evnen til at skabe *tilfredse og effektive medarbejdere*.

**Tabel 17**  
**I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at... (n = 445-446)**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
...motivere dine medarbejdere?	24 %	59 %	15 %	2 %
...skabe større tilfredshed blandt dine medarbejdere?	22 %	61 %	13 %	3 %
...gøre dine medarbejdere mere effektive?	14 %	60 %	23 %	3 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Procenttallene summerer ikke op til 100 % fordi andelen der har svaret "Ved ikke", er udeladt i denne tabel.

Tabellen viser at 83 % af de deltagere der p.t. er ansat i en lederstilling, vurderer at uddannelsen i høj grad eller i nogen grad har gjort dem bedre til at motivere deres medarbejdere, mens i alt 17 % af deltagerne vurderer at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Omtrent samme fordeling ses i vurderingen af om uddannelsen har gjort dem bedre i stand til at skabe større tilfredshed blandt medarbejderne, hvor 83 % er overvejende positive. Selvom svarprofilerne på de to spørgsmål ligner hinanden meget, er der en vigtig nuanceforskel mellem spørgsmålene: Én ting er at kunne *motivere* andre i forhold til konkrete arbejdsopgaver, noget andet er at gøre medarbejderne *tilfredse*, eftersom mange forskellige faktorer kan spille ind på medarbejdernes tilfredshed.

For spørgsmålet om uddannelsens betydning for lederens kompetence i forhold til at gøre medarbejdere mere *effektive* er andelen af positive vurderinger lidt mindre. Her vurderer 74 % at det i høj grad eller i nogen grad er tilfældet, mens 25 % i mindre grad eller slet ikke oplever at uddannelsen har øget deres kompetence i forhold til at skabe mere effektive medarbejdere. Om dette er et udtryk for at der på uddannelsen er større fokus på trivsel og motivation end på redskaber til at fremme effektivitet, kan vi ikke sige noget om, men svarfordelingen kunne give anledning til en sådan hypotese som kunne undersøges nærmere. Samtidig kunne man måske også have en forventning om en positiv afsmittende effekt mellem mere motiverede og tilfredse medarbejdere og medarbejdernes effektivitet.

Samlet set er vurderingerne af målene inden for medarbejderinvolvering i ledelse meget positive, om end i mindre grad end vurderingerne af uddannelsens tilrettelæggelse og anvendelighed. Dette kan hænge sammen med at der her spørges direkte til om konkrete mål med uddannelsen er blevet implementeret i praksis. Samtidig er det vigtigt at holde sig for øje at en vurdering af at uddannelsen i mindre grad har forbedret den enkeltes færdigheder eller kompetencer inden for et bestemt område, ikke nødvendigvis betyder at deltageren ikke føler sig kompetent inden for dette område. Nogle deltagere oplever måske at de allerede havde de pågældende færdigheder eller kompetencer før uddannelsens start, og vurderer derfor ikke at uddannelsen har styrket dem.

## 6.2 Mødeledelse, ledelse og samarbejde

Tabel 18 præsenterer resultaterne af deltageres vurdering af om de har nået uddannelsesmålene for mødeledelse og ledelse og samarbejde. Indholdet i disse to AMU-mål indgår begge i modul 2 om ledelse og udvikling i den grundlæggende lederuddannelse.

**Tabel 18**  
**I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at ...**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
... lede situationsbestemt, dvs. vælge de rigtige handlinger på de rigtige tidspunkter? (n = 445)	29 %	54 %	15 %	2 %
... skabe samarbejde og teamspirit blandt dine medarbejdere? (n = 445)	24 %	53 %	18 %	4 %
... holde bedre og mere effektive møder? (n = 719)	22 %	49 %	23 %	5 %

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

*Bemærk: Procenttallene summerer ikke i alle tilfælde op til 100 % fordi andelen der har svaret "Ved ikke", er udeladt i denne tabel. "n" varierer fordi nogle spørgsmål er stillet til hele deltagergruppen, mens andre kun er stillet til de deltagere der var ansat i en lederstilling på tidspunktet for surveyen.*

De to første spørgsmål, dvs. om uddannelsen har gjort deltagerne bedre til at lede situationsbestemt og til at skabe samarbejde og teamspirit blandt medarbejderne, er alene stillet til den gruppe deltagere der på daværende tidspunkt var ansat i en lederstilling, idet vi vurderede at disse kompetencer ville være vanskelige at omsætte for deltagere der ikke var ansat som ledere. Tabellen viser at i alt 83 % af lederne vurderer at uddannelsen i høj grad eller i nogen grad har gjort dem bedre til at lede situationsbestemt. Lidt færre (77 %) vurderer at uddannelsen har forbedret deres kompetencer i forhold til at skabe samarbejde og teamspirit blandt medarbejderne.

Ser man på den samlede gruppe, altså både dem der var ansat som ledere, og dem der ikke var, vurderer 71 % at uddannelsen har gjort dem bedre til at holde bedre og mere effektive møder. Også her vurderer et flertal af deltagerne at de i høj grad eller i nogen grad har kunnet anvende færdigheder og kompetencer inden for mødeledelse, samt ledelse og samarbejde i deres nuværende jobfunktion.

## 6.3 Konflikthåndtering og kommunikation

Tabel 19 præsenterer deltageres vurderinger af om uddannelsen har givet dem forbedrede kompetencer inden for konflikthåndtering og kommunikation. Dette svarer til AMU-målene for konflikthåndtering som ledelsesværktøj og kommunikation som ledelsesværktøj. Indholdet i disse to AMU-mål indgår begge i modul 4 om kommunikation og konflikthåndtering i den grundlæggende lederuddannelse. Tabellen viser om uddannelsen har forbedret deltageres kompetencer og bevidsthed i forhold til *kommunikationens betydning for ledelsesrollen, konfliktløsning og den vanskelige samtale*.

**Tabel 19**  
**I hvilken grad har uddannelsen ...**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
... gjort dig mere bevidst om kommunikations betydning for din ledelsesrolle? (n = 446)	52 %	39 %	7 %	2 %
... gjort dig bedre til at løse konflikter? (n = 719)	31 %	51 %	13 %	4 %
... gjort dig bedre til at håndtere vanskelige samtaler? (n = 445)	32 %	47 %	17 %	4 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Procenttallene summerer ikke i alle tilfælde op til 100 % fordi andelen der har svaret "Ved ikke", er udeladt i denne tabel. "n" varierer fordi nogle spørgsmål er stillet til hele deltagergruppen, mens andre kun er stillet til de deltagere der var ansat i en lederstilling på tidspunktet for surveyen.

Også her er der forskel på om alle deltagerne har fået alle spørgsmålene. Alle deltagere har besvaret spørgsmålet om konfliktløsning, mens de to øvrige spørgsmål kun er stillet til gruppen af ledere. Tabellen viser at en stor gruppe af lederne på i alt 91 % oplever at uddannelsen har givet dem større bevidsthed om kommunikationens betydning for deres egen ledelsesrolle, mens 79 % oplever at uddannelsen har gjort dem bedre til at håndtere vanskelige samtaler.

Ser man på alle deltagere, vurderer 82 % at de er blevet bedre til at løse konflikter. Dette spørgsmål er stillet til alle fordi det også giver mening for dem der ikke er ledere. Når andelen der svarer "I høj grad" eller "I nogen grad", er lidt mindre her end ved det første spørgsmål, kan det på den ene side skyldes at de deltagere der ikke er ledere, er knap så positive. På den anden side kan det skyldes at det første spørgsmål handler om at få større bevidsthed om kommunikationens betydning, mens de to øvrige spørgsmål går et niveau dybere og handler om kompetencer i praksis inden for vanskelige discipliner som konfliktløsning og svære samtaler.

## 6.4 Personlig udvikling og gennemslagskraft

Ud over de uddannelsesmål som de fem arbejdsmarkedsuddannelser repræsenterer, får deltagerne en række andre, mere personlige kompetencer ud af den grundlæggende lederuddannelse. I tabel 20 præsenteres deltagerens vurdering af uddannelsesforløbet hvad angår de øvrige mål som uddannelsen er bygget op omkring. Mål der i højere grad handler om deltagerens personlige udvikling som ledere eller lederaspiranter.

**Tabel 20**  
**I hvilken grad har uddannelsesforløbet ...**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
... styrket din personlige udvikling som leder? (n = 446)	42 %	45 %	11 %	2 %
... gjort dig bedre til at håndtere modstand mod forandringer blandt medarbejderne? (n = 444)	29 %	50 %	18 %	3 %
... gjort dig bedre til at gennemføre forandringer? (n = 445)	23 %	52 %	19 %	5 %
... gjort dig mere innovativ og iderig? (n = 719)	13 %	54 %	25 %	7 %
... givet dig et socialt netværk som du har haft gavn af i arbejdssammenhæng? (n = 720)	9 %	19 %	33 %	39 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt. "n" varierer fordi nogle spørgsmål er stillet til hele deltagergruppen, mens andre kun er stillet til de deltagere der var ansat i en lederstilling på tidspunktet for surveyen.

Tabellen viser at et flertal (87 %) af lederne vurderer at uddannelsesforløbet har styrket deres personlige udvikling som leder. 79 % af lederne vurderer at uddannelsen har gjort dem bedre til at håndtere modstand mod forandringer blandt medarbejderne, mens 75 % vurderer at uddannelsesforløbet har forbedret deres kompetencer i forhold til at gennemføre forandringer.

Ser man på alle deltagere, vurderer 67 % at de er blevet *mere innovative og iderige* som følge af uddannelsesforløbet, mens 28 % oplever at uddannelsen har givet dem et *socialt netværk* som de har gavn af i arbejdssammenhæng. Alle deltagere har fået disse to sidstnævnte spørgsmål fordi det giver mening at svare på dem selvom man ikke er leder.

At blot 28 % oplever at have fået et netværk, er overraskende set i forhold til at 82 % vurderede at deres ønske om inspiration fra andre ledere var en vigtig årsag til at starte på uddannelsen. Dette kunne tyde på at deltagerne henter inspirationen fra andre ledere først og fremmest i løbet af uddannelsen, men at netværket ikke opretholdes efter uddannelsens afslutning. Deltagernes spredning i forhold til brancher, geografi og uddannelsesniveau kan måske være forklaringer på at det er vanskeligt at opretholde netværk efter at den formelle ramme omkring uddannelsesforløbet er opløst. Det bør dog også nævnes at EVA's undersøgelse af VVU fra 2009, hvad angår dette spørgsmål, viste noget tilsvarende, idet kun 31 % var enige eller overvejende enige i at uddannelsesforløbet havde givet dem et socialt netværk som de havde haft gavn af i arbejdsmæssig sammenhæng (EVA: *Videregående voksenuddannelse*, 2009).

## 6.5 Uddannelsens indflydelse på deltageres ledelsesstil

Som afslutning på dette kapitel skal deltageres generelle vurdering af om de har ændret ledelsesstil efter afslutningen på den grundlæggende lederuddannelse, præsenteres. Tabel 21 viser svarfordelingen på dette spørgsmål.

**Tabel 21**

**I hvilken grad har du ændret din ledelsesstil efter du har gennemført den grundlæggende lederuddannelse? (n = 446)**

	Procent	Antal
I høj grad	12 %	53
I nogen grad	52 %	233
I mindre grad	28 %	127
Slet ikke	4 %	16

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

*Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke" eller "Jeg var ikke leder før den grundlæggende lederuddannelse", er udeladt.*

Tabellen viser at 64 % af deltagerne vurderer at de i høj grad eller i nogen grad har ændret ledelsesstil efter at have gennemført den grundlæggende lederuddannelse. 32 % af deltagerne vurderer at de i mindre grad eller slet ikke har ændret ledelsesstil.

At 6 ud af 10 deltagere oplever at de har ændret ledelsesstil efter uddannelsens afslutning peger på at deltagerne oplever at uddannelsen dækker et behov for at styrke deres kompetencer i forhold til leadership<sup>3</sup>. Dette kan sammenholdes med – som vi tidligere har set – at uddannelsen giver deltagerne konkrete redskaber som de meningsfuldt kan anvende i deres arbejde med ledelse.

Deltageres uddannelsesmæssige baggrund har dog også betydning for i hvilken udstrækning de mener at de har ændret ledelsesstil. Tabel 22 viser deltageres vurderinger af spørgsmålet sammenholdt med deres uddannelsesbaggrund.

<sup>3</sup> Når der her anvendes den engelske betegnelse *leadership* er det fordi der sigtes til den del af ledelse, der handler om rollen som leder i relation til medarbejderne i modsætning til mere administrative dele af en ledelsesfunktion.

**Tabel 22****Ændring af ledelsesstil fordelt på deltagernes uddannelsesbaggrund (n = 429)**

	Andel af deltagere der <u>i høj grad eller i nogen grad</u> har ændret ledelsesstil	Andel af deltagere der <u>i mindre grad eller slet ikke</u> har ændret ledelsesstil
Grundskole	74 %	26 %
Gymnasium	55 %	45 %
Erhvervsuddannelse	72 %	28 %
Kort videregående uddannelse	62 %	38 %
Mellemlang og lang videregående uddannelse	42 %	58 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse og registerdata.

Tabellen viser at omtrent tre ud af fire deltagere med grundskole eller erhvervsuddannelse som uddannelsesbaggrund i høj grad eller i nogen grad mener at de har ændret ledelsesstil, mens dette er tilfældet for godt halvdelen af deltagerne med gymnasieuddannelse og for fire ud af ti deltagere med en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Generelt er der dermed en tendens til at jo lavere uddannelsesniveau, og særligt jo mindre almen og teoretisk uddannelse, i jo højere grad mener deltagerne at de har ændret ledelsesstil.

Ser vi nærmere på deltagernes vurderinger af udbyttet i forhold til de konkrete mål for uddannelsen, finder vi et lignende resultat. Også her ses en tydelig tendens til at gruppen med grundskole og erhvervsuddannelse vurderer udbyttet af uddannelsen mere positivt end de øvrige grupper.

Disse resultater viser at den grundlæggende lederuddannelse i høj grad når sin primære målgruppe, dvs. deltagere med en uddannelsesbaggrund til og med erhvervsuddannelsesniveau. Samtidig er det også værd at bemærke at uddannelsen *både* rammer gruppen af faglærte og gruppen af ufaglærte. Desuden er resultatet også et udtryk for at uddannelsen netop *ikke* er målrettet gruppen af deltagere med videregående uddannelser der har andre forudsætninger og måske også andre forventninger til tilrettelæggelse og indhold.

Deltagerne fik desuden mulighed for i et åbent spørgsmål at uddybe *hvorfor* de mener at de har – eller ikke har – ændret ledelsesstil, og *hvordan* forandringen er kommet til udtryk. 176 deltagere, svarende til 25 %, svarede på dette spørgsmål. Besvarelserne fordelte sig på ni temaer:

- 1 Kommunikation
- 2 Medarbejderfokus
- 3 Personlig udvikling som leder
- 4 Overblik og gennemslagskraft
- 5 Brug af værktøjskasse
- 6 Samspil mellem teori og praksis
- 7 Motivation for mere uddannelse
- 8 Bekræftelse af ledelsesstil
- 9 Manglende udbytte.

Under hvert tema er der udvalgt en række kommentarer der viser variationen under hver overskrift. Samtidig indfanger de fleste kommentarer essensen af *flere* deltageres vurderinger. Citaterne er altså udvalgt ud fra kriterier om både eksemplarisk værdi og repræsentation af et nyt perspektiv.

Kommentarerne er gengivet ordret, dog med rettelse af stavfejl og med enkelte sproglige justeringer der ikke ændrer på meningens indhold.

## **Deltagernes bud – i citatform – på om de har ændret ledelsesstil efter at de har gennemført den grundlæggende lederuddannelse (uprioriteret rækkefølge):**

### **Kommunikation**

- "Blevet bedre til at lytte til medarbejderne og deres interesser mv. og tage samtaler med dem."
- "Du er mere tydelig i din kommunikation med medarbejderne."

### **Medarbejderfokus**

- "Blevet mere opmærksom på signaler fra medarbejdere, alt det der ikke bliver sagt."
- "Bedre til at kigge på den enkelte og have forståelse af den enkeltes behov og muligheder."
- "Er blevet mere bevidst om hvordan man påvirker sine medarbejdere positivt."
- "Fokus på at arbejde som et team."
- "Jeg har mine medarbejdere med i beslutninger."

### **Personlig udvikling som leder**

- "Tager arbejdet og medarbejderne mere alvorligt."
- "Være mere åben – synlig ledelse."
- "Mere tålmodig."
- "Tyer til en anerkendende ledelsesstil."
- "Min måde at motivere og rose medarbejderne på."
- "Hvor meget konsekvenser af egne handlinger afspejler sig hos mine medarbejdere."
- "Mere bevidst om egen profil og rolle."

### **Overblik og gennemslagskraft**

- "Blevet mere synlig, mere gennemslagskraft."
- "Tage ansvar på det rigtige tidspunkt."
- "Lærte at have ro på og holde overblik i tilspidsede situationer."
- "Er blevet bedre til at tage beslutninger."
- "Er blevet mere sikker på mine beslutninger."
- "Er blevet stærkere, hviler i det jeg gør."
- "Inden jeg tog lederuddannelse var jeg nok ikke så god til at håndtere konflikter, uddannelsen har styrket mine lederegenskaber."

### **Brug af værktøjskasse**

- "Fordi jeg har lært at bruge de værktøjer, jeg lærte på kurset."
- "Uddannelse gør én mere bevidst og giver brugbare værktøjer."
- "Man får nogle værktøjer, og dem tænker man selvfølgelig over til daglig."

### **Sampil mellem teori og praksis**

- "Samlet set en god læring. Når det bliver afprøvet i praksis, går det op i en højere enhed!"

### **Motivation for mere uddannelse**

- "Det har givet inspiration til at tage en diplomuddannelse i ledelse."
- "Det har motiveret mig til at læse videre."

### **Bekræftelse af ledelsesstil**

- "Er blevet bekræftet i at det jeg i forvejen har gjort, var rigtigt."
- "Bestyrkelse af den måde jeg var leder på."

### **Manglende udbytte**

- "Uddannelsen favoriserer fabriksarbejde."
- "Jeg synes kurset var meget teoretisk og overfladisk."
- "Kurset var ubrugeligt. Ingen relevans til det at være en journalistisk mellemlider."

# 7 Karriere og mobilitet

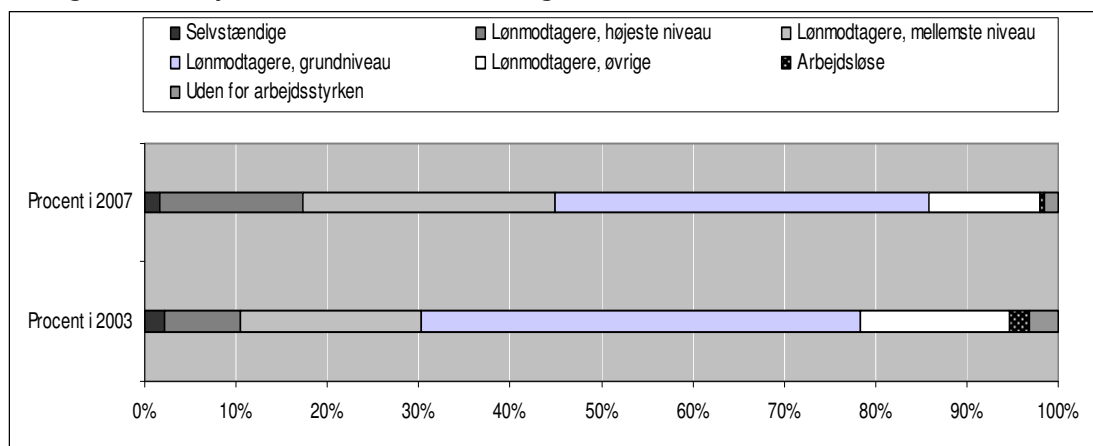
Dette kapitel præsenterer evalueringens resultater i forhold til den grundlæggende lederuddannelses betydning for deltagernes karriere og mobilitet. Ved at sammenligne deltagernes arbejdsmarkedsstatus før og efter starten på den grundlæggende lederuddannelse er det muligt at følge den generelle mobilitet i deltagernes arbejdsmarkedsstatus<sup>4</sup>. Det er dog ikke i denne sammenligning muligt at påvise en direkte effekt af den grundlæggende lederuddannelse, idet mobiliteten fx også kan skyldes anden uddannelse eller avancementer der relaterer sig til mere personlige kompetencer. Derfor suppleres analysen af mobilitet set ud fra registerdata med en række spørgsmål om deltagernes *egen oplevelse* af uddannelsens betydning for karriere og mobilitet på arbejdsmarkedet.

## 7.1 Mobilitet på arbejdsmarkedet

I figur 1 sammenlignes deltagernes arbejdsmarkedsstatus i slutningen af 2003 og i slutningen af 2007.

**Figur 1**

**Deltagernes arbejdsmarkedsstatus i 2003 og 2007 (N = 4.987)**



Kilde: Registerdata fra Danmarks Statistik.

Figuren viser at der i populationen er blevet flere lønmodtagere på mellemste og højeste niveau, mens gruppen af lønmodtagere på grundniveau og af arbejdsløse og personer uden for arbejdsstyrken er blevet mindre.

Ser man på de enkelte grupper hver for sig, ses det at der især har været en stor stigning i gruppen af lønmodtagere på højeste niveau der er steget med 90 % fra 2003 til 2007, men også i gruppen af lønmodtagere på mellemste niveau der er steget med 41 %. Omvendt er gruppen af lønmodtagere på laveste niveau faldet med 14 %. Gruppen af selvstændige er faldet med 23 %, og gruppen af ledige med 72 %.

Det skal dog pointeres at dette alene er et billede af den samlede mobilitet for hele deltagergruppen. Billedet kan dermed dække over en række mellemregninger i form af modsatrettede tendenser der samlet set ophæver hinanden. Fx kan en gruppe deltagere have rykket fra grundni-

<sup>4</sup> Det er ikke muligt at sammenligne med data fra det tidspunkt hvor alle deltagere har afsluttet den grundlæggende lederuddannelse. Data om arbejdsmarkedsstatus fra november 2007 er de nyeste tilgængelige oplysninger.

veuet til mellemste lønmodtagerniveau, mens en anden gruppe af tilsvarende størrelse samtidig kan have flyttet sig i den modsatte retning. Dette ændrer dog ikke ved at der samlet set tegner sig et billede af at deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse generelt har oplevet en betydelig karriereudvikling.

I tabel 23 ser vi nærmere på deltagernes beskæftigelsesmæssige situation i dag.

**Tabel 23**  
**Hvad er din beskæftigelsesmæssige situation p.t.? (n = 718)**

	Procent	Antal
Samme job som ved start på den grundlæggende lederuddannelse	48 %	342
Ny stilling på en <i>anden virksomhed</i> som ved start på den grundlæggende lederuddannelse	25 %	177
Ny stilling på <i>samme virksomhed</i> som ved start på den grundlæggende lederuddannelse	22 %	157
Ledig	4 %	26
Uden for arbejdsmarkedet	2 %	15

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Tabellen viser at andelen af deltagere der i dag har samme job som da de startede på den grundlæggende lederuddannelse, og andelen der har fået nyt job, er næsten lige store. 48 % har i dag samme job som ved starten på uddannelsen, mens 47 % er ansat enten i en ny stilling i en anden virksomhed eller i en ny stilling i samme virksomhed. Sammenholdes dette resultat med mobiliteten blandt hele populationen i 2007, tegnes der et billede af en relativt stor mobilitet blandt deltagerne på den grundlæggende lederuddannelse. Det ses dog også at andelen af ledige er steget fra 1 % i 2007 til 4 % i 2010 blandt de 718 deltagere i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket må tilskrives de seneste års stigende konjunkturbestemte arbejdsløshed.

I spørgeskemaundersøgelsen er de deltagere der har fået nyt job siden starten på den grundlæggende lederuddannelse, blevet bedt om at vurdere hvilken betydning den grundlæggende lederuddannelse har haft for jobskiftet. Tabel 24 viser svarfordelingen.

**Tabel 24**  
**Hvilken betydning har den grundlæggende lederuddannelse haft for at du har fået nyt job/ny stilling? (n = 333)**

	Procent	Antal
Stor betydning	13 %	43
Nogen betydning	27 %	90
Mindre betydning	21 %	71
Ingen betydning	38 %	126

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Tabellen viser at 40 % af deltagerne angiver at lederuddannelsen har haft stor betydning eller nogen betydning for at de har skiftet job, mens 59 % angiver at den grundlæggende lederuddannelse har haft mindre betydning eller ingen betydning for deres nye job. Med andre ord har 19 % af samtlige deltagere i undersøgelsen fået nyt job hvor dette i høj grad eller i nogen grad efter deres mening har skyldtes den grundlæggende lederuddannelse (Svarende til at 40 % af de 47 % af deltagerne der har fået nyt job relaterer dette til den grundlæggende lederuddannelse).

### 7.1.1 Større ansvar

I spørgeskemaundersøgelsen har vi desuden spurgt deltagerne om de har fået nye eller større ansvarsområder siden starten på uddannelsesforløbet. 56 % af deltagerne oplyser at de *har* fået nye eller større ansvarsområder. Ud af denne gruppe angiver i alt 45 % at det i høj grad eller i nogen grad skyldes den grundlæggende lederuddannelse. Dette svarer til at 25 % af alle deltagerne har fået nye eller større ansvarsområder hvor dette i høj grad eller i nogen grad skyldes den grundlæggende lederuddannelse.

## 7.2 Lønudvikling

I det følgende afsnit ser vi nærmere på den del af deltagernes lønudvikling som helt eller delvist kan tilskrives den grundlæggende lederuddannelse, og som ikke blot er et udtryk for almindelige overenskomstmæssige lønstigninger. Vurderingen er baseret på deltagernes egen oplevelse af om lønstigningen er relateret til den grundlæggende lederuddannelse med de usikkerheder der kan være i at foretage en sådan vurdering. Tabel 25 viser svarfordelingen.

**Tabel 25**

**Har du oplevet en lønændring (ud over almindelige overenskomstmæssige lønstigninger) som følge af den grundlæggende lederuddannelse? (n = 676)**

	Procent	Antal
Nej, jeg har ikke oplevet lønændringer som følge af mit uddannelsesforløb	69 %	467
Ja, jeg er gået <u>lidt op i løn</u> helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (under 10 %)	18 %	125
Ja, jeg er gået <u>meget op i løn</u> helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (10 % eller derover)	9 %	61
Ja, jeg er gået <u>lidt ned i løn</u> helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (under 10 %)	1 %	4
Ja, jeg er gået <u>meget ned i løn</u> helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (10 % eller derover)	1 %	5

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt.

Som tabellen viser, vurderer et flertal (69 %) at de ikke har oplevet lønændringer som følge af uddannelsesforløbet. Der er dog også en gruppe på 27 % af deltagerne som vurderer at de er gået enten lidt eller meget op i løn helt eller delvist som følge af den grundlæggende lederuddannelse.

Ikke overraskende er det blandt de deltagere der i dag er ansat som ledere, at flest har oplevet en lønstigning. Blandt gruppen af ledere har i alt 32 % oplevet lønstigninger som følge af den grundlæggende lederuddannelse, mens andelen kun er 18 % blandt den gruppe deltagere der ikke p.t. er ansat i en lederstilling.

### 7.2.1 Betydning for karriere

Ud over deltagernes vurderinger af uddannelsens betydning i forhold til konkrete resultater som højere løn og nyt job, er det interessant at få deltagernes mere generelle vurdering af den grundlæggende lederuddannelses betydning for mulighederne på arbejdsmarkedet. Tabel 26 præsenterer resultaterne for dette spørgsmål.

**Tabel 26**

**I hvilken grad har uddannelsesforløbet haft en positiv betydning for dine muligheder på arbejdsmarkedet? (n = 718)**

	Procent	Antal
I høj grad	14 %	99
I nogen grad	45 %	320
I mindre grad	21 %	152
Slet ikke	9 %	64
Ved ikke	12 %	83

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Som tabellen viser, vurderer i alt 59 % af deltagerne at uddannelsesforløbet i høj grad eller i nogen grad har haft en positiv betydning for deres muligheder på arbejdsmarkedet. Andelen der i et bredere perspektiv vurderer at uddannelsesforløbet har haft en positiv betydning for karrieren, er altså større end både den andel der har fået nyt job på baggrund af den grundlæggende lederuddannelse (19 %), og den andel som har oplevet små eller store lønstigninger som følge af uddannelsen (27 %). Dette peger på at selvom uddannelsesforløbet ikke direkte er blevet omsat til højere løn eller et nyt job, vurderer et flertal af deltagerne alligevel at den grundlæggende lederuddannelse har givet flere muligheder og åbnet nye døre i deres arbejdsliv.

## 8 Videre uddannelse

I dette kapitel tegner vi et billede af deltagernes fortsatte brug af efter- og videreuddannelsessystemet *efter* at de har afsluttet den grundlæggende lederuddannelse, herunder hvilke uddannelser deltagerne påtænker at starte på. Indledningsvist har vi bedt deltagerne vurdere om gennemførelsen af den grundlæggende lederuddannelse har haft en positiv betydning for deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse.

### 8.1 Uddannelsens betydning for mere VEU

I spørgeskemaundersøgelsen er deltagerne blevet spurgt om i hvilken grad den grundlæggende lederuddannelse har haft en positiv betydning for efter- og videreuddannelse både inden for *ledelse* og inden for *øvrige områder*. I det følgende præsenteres resultaterne for *lysten til mere uddannelse inden for ledelse*. Tabel 27 præsenterer resultaterne af dette spørgsmål.

**Tabel 27**

**I hvilken grad har den grundlæggende lederuddannelse haft en positiv betydning for din lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse? (n = 718)**

	Procent	Antal
I høj grad	33 %	235
I nogen grad	44 %	313
I mindre grad	18 %	128
Slet ikke	6 %	42

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

Som tabellen viser, vurderer et flertal (77 %) af deltagerne at den grundlæggende lederuddannelse i høj grad eller i nogen grad har haft en positiv betydning for deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse. 18 % vurderer at det i mindre grad er tilfældet, mens 6 % vurderer at uddannelsen slet ikke har haft en positiv betydning i forhold til efter- og videreuddannelse inden for ledelse. Omtrent tre ud af fire deltagere oplever altså at uddannelsesforløbet har påvirket deres lyst til mere uddannelse i ledelse i en positiv retning.

Dette resultat ligger tæt på det resultat som fremkom i EVA's undersøgelse af betydningen af en gennemført VVU for deltagernes lyst til mere læring (EVA: *Videregående voksenuddannelse*, 2009). I denne undersøgelse vurderede i alt 78 % af deltagerne at uddannelsesforløbet i høj grad eller i nogen grad havde givet dem lyst til mere læring.

Tabel 28 giver et overblik over deltagernes vurderinger af uddannelsens betydning for deres lyst til mere uddannelse inden for andre områder.

**Tabel 28**

**I hvilken grad har den grundlæggende lederuddannelse haft en positiv betydning for din lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for andre områder? (n = 718)**

	Procent	Antal
I høj grad	19 %	135
I nogen grad	45 %	322
I mindre grad	24 %	175
Slet ikke	12 %	85

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

*Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt.*

Som tabellen viser, vurderer 64 % af deltagerne at uddannelsen i høj grad eller i nogen grad har haft en positiv betydning for deres lyst til uddannelse inden for andre områder, hvilket er lidt færre end den andel der vurderer at uddannelsen har haft betydning for deres lyst til videreuddannelse inden for ledelse. At uddannelsen har størst effekt for lysten til efter- og videreuddannelse inden for ledelse, er ikke i sig selv overraskende, idet uddannelsen kan tænkes at skærpe deltagerens viden om og interesse for netop dette felt. Et lignende resultat findes i evalueringen af den grundlæggende lederuddannelse fra 2004 foretaget af Lederne hvor deltagerne først og fremmest var interesserede i efteruddannelse inden for de ledelsesfaglige områder (Lederne: *Deltagernes evaluering af den grundlæggende lederuddannelse i 2004, 2005*).

At 64 % af deltagerne også angiver at uddannelsen har haft en positiv betydning for lysten til videreuddannelse inden for andre områder, understreger desuden uddannelsens betydning for den generelle brug af VEU-systemet. De to resultater indikerer samlet set at den grundlæggende lederuddannelse har en positiv effekt på deltagerens fortsatte lyst til efter- og videreuddannelse og livslang læring.

I det følgende afsnit ser vi nærmere på deltagerens uddannelsesmønster efter afslutningen af den grundlæggende lederuddannelse og på om lysten i praksis er blevet udmøntet i mere uddannelse.

## 8.2 Uddannelse efter den grundlæggende lederuddannelse

47 % af deltagerne angiver at de *har* deltaget i anden uddannelse eller undervisning efter afslutningen af den grundlæggende lederuddannelse, mens 52 % af alle deltagerne – uafhængigt af om de allerede har gennemført en anden uddannelse efter den grundlæggende lederuddannelse – overvejer at påbegynde et nyt uddannelsesforløb. Det betyder at omtrent halvdelen af deltagerne angiver at de overvejer mere uddannelse, og at ligeledes halvdelen af deltagerne oplyser at de allerede har gennemført mere uddannelse eller kompetenceudvikling. Her er det interessant at undersøge om de deltagere der allerede har deltaget i anden uddannelse, også udgør flertallet i den gruppe der påtænker at tage *mere* uddannelse. Dette ville indikere at der er en gruppe blandt deltagerne der er *særligt* interesseret i mere uddannelse. Dette er dog ikke tilfældet – der er altså ikke en statistisk sammenhæng mellem om man har gennemført en uddannelse, og om man påtænker mere uddannelse.

Tabel 29 giver et overblik over hvilke uddannelser eller kurser deltagerne allerede *har deltaget i*, og hvilke uddannelser de *påtænker at starte på*.

**Tabel 29**  
**Hvilken type uddannelse eller undervisning har du deltaget i efter du afsluttede den grundlæggende lederuddannelse?**

	Andel af deltagere der <u>har deltaget</u> i uddannelsen (n = 339)	Andel af deltagere, der <u>påtænker</u> at starte på uddannelsen (n = 374)
Kompetenceudviklingsforløb eller interne kurser i den virksomhed hvor jeg er ansat	35 %	28 %
Privat kursus (eksterne kurser, herunder kurser arrangeret af fag- eller brancheforeninger)	27 %	27 %
Arbejdsmarkedsuddannelse (AMU)	19 %	12 %
Akademiuddannelsen i ledelse (VVU i ledelse)	9 %	18 %
Diplomuddannelse	7 %	18 %
Anden akademiuddannelse	2 %	7 %
En hel erhvervsakademiuddannelse (KVU)	1 %	3 %
Masteruddannelse	1 %	5 %
Enkeltfags-hf	1 %	4 %
Almen voksenuddannelse (avu)	1 %	3 %
Forberedende voksenundervisning (FVU)	0 %	2 %
Grunduddannelse for voksne (GVU)	0 %	1 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.

Bemærk: Respondenterne har kunnet sætte flere kryds. Herved kan procenttallene summere op til mere end 100 %.

Tabellen viser at interne og eksterne kurser eller kompetenceudviklingsforløb er de læringsaktiviteter som flest deltagere enten allerede har deltaget i eller påtænker at starte på. 35 % af deltagerne har deltaget i kompetenceudviklingsforløb eller kurser i virksomheden, mens 28 % påtænker at starte på lignende forløb. 27 % af deltagerne har allerede deltaget i eksterne kurser, mens lige så mange påtænker dette.

Hvad angår deltagelse i egentlig uddannelse, har 19 % taget uddannelse i AMU-regi, 9 % er startet på VVU i ledelse, mens 7 % har påbegyndt en diplomuddannelse. Kun få deltagere har påbegyndt enten en anden akademiuddannelse, en hel erhvervsakademiuddannelse (KVU), en grunduddannelse for voksne (GVU) eller en masteruddannelse. På samme vis har næsten ingen deltagere taget uddannelse inden for almen VEU som hf-enkeltfag, inden for almen voksenuddannelse (avu) eller inden for forberedende voksenundervisning (FVU).

Blandt gruppen af deltagere der påtænker at påbegynde en ny uddannelse, overvejer 18 % at starte på en VVU i ledelse, og 18 % overvejer en diplomuddannelse. 12 % overvejer mere uddannelse i AMU-regi, mens 7 % påtænker at starte på en anden akademiuddannelse. 5 % af deltagerne overvejer en masteruddannelse. Endelig har 3 % af de deltagere der overvejer mere uddannelse, påtænkt at starte på en hel erhvervsakademiuddannelse (KVU).

Lidt flere overvejer uddannelse inden for almen VEU sammenlignet med gruppen der har deltaget i almen VEU siden afslutningen af den grundlæggende lederuddannelse. 4 % overvejer hf-enkeltfag, 3 % avu, og 2 % overvejer at deltage i FVU.

# 9 Deltagernes samlede tilfredshed med uddannelsen

Afslutningsvis præsenteres deltagerne samlede tilfredshed med den grundlæggende lederuddannelse, herunder om deltagerne har oplevet at deres virksomheder har et tilfredsstillende engagement i uddannelsesforløbet. Hvis der mangler engagement og opbakning fra virksomhederne til de deltagende ledere og lederaspiranter, kan dette pege på en potentiel implementeringsbarriere i forhold til at omsætte den viden der tilegnes på uddannelsesforløbet, i det efterfølgende arbejde i virksomheden.

## 9.1 Virksomhedens opbakning og engagement

Tabel 30 viser deltagerne grad af tilfredshed med virksomhedernes opbakning og engagement.

**Tabel 30**

**Hvor tilfreds har du været med din egen virksomheds opbakning og engagement i din deltagelse i den grundlæggende lederuddannelse? (n = 714)**

	Procent	Antal
Tilfreds	57 %	407
Overvejende tilfreds	30 %	213
Overvejende utilfreds	8 %	56
Utilfreds	4 %	30

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt.

Tabellen viser at et flertal (87 %) af deltagerne enten er tilfredse eller overvejende tilfredse med virksomhedens opbakning og engagement i deltagelsen. Dette tyder altså på at virksomhederne i høj grad bakker op om deltagerne uddannelsesforløb, herunder den tætte kobling mellem teori og praksis hvor der arbejdes med uddannelsens indhold på egen arbejdsplads.

Resultatet skal også ses i sammenhæng med at mange deltagere angiver at deres ledelse har været en vigtig årsag og motivation til at påbegynde uddannelsen. Som tidligere nævnt angiver flere deltagere at de enten er blevet opfordret af ledelsen, har fået uddannelsen tilbudt eller direkte er blevet pålagt at gennemføre den grundlæggende lederuddannelse. Dette indikerer en høj grad af ledelsesinvolvering i deltagerne beslutning om at påbegynde uddannelsesforløbet.

## 9.2 Hvor tilfreds er du alt i alt?

I tabel 31 præsenteres deltagerens generelle tilfredshed med det uddannelsesforløb de har været igennem på den grundlæggende lederuddannelse.

**Tabel 31**  
**Hvor tilfreds er du alt i alt med det uddannelsesforløb du har været igennem på den grundlæggende lederuddannelse? (n = 716)**

	Procent	Antal
Tilfreds	62 %	445
Overvejende tilfreds	35 %	250
Overvejende utilfreds	2 %	15
Utilfreds	1 %	4

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, tabelrapport om den grundlæggende lederuddannelse.*

*Bemærk: Procenttallene summerer ikke nødvendigvis op til 100 % fordi andelen af deltagere der har svaret "Ved ikke", er udeladt.*

Tabellen viser at et stort flertal (97 %) af deltagerne alt i alt er enten tilfredse eller overvejende tilfredse med det uddannelsesforløb de har været igennem. Blot 1 % er utilfredse, mens 2 % er overvejende utilfredse.

Som afslutning på spørgeskemaundersøgelsen fik deltagerne mulighed for at foreslå forbedringer af den grundlæggende lederuddannelse. Flere deltagere benyttede lejligheden til at give udtryk for stor tilfredshed med uddannelsens nuværende tilrettelæggelse. Mange deltagere havde dog også konkrete forslag til forbedringer. Ikke alle forslag peger i samme retning, men forslagene samler sig om følgende centrale temaer:

- Sammensætning af deltagergruppen
- Tilrettelæggelse og indhold
- Undervisning
- Netværk og erfa-grupper
- Videre uddannelse.

Forslagene til forbedringer er sammenfattet i stikordsform på næste side. Der er kun medtaget forslag af mere generel karakter. Bemærk at det ikke er taget hensyn til hvilken grad af opbakning de enkelte forslag har blandt respondenterne.

Forhold ved uddannelsen der ifølge deltagerne kan forbedres – (uprioriteret rækkefølge)

### **Sammensætning af deltagergruppen**

- Deltagere fra både offentlig og privat sektor
- Deltagere fra samme faggruppe og sektor
- Tilstræb ledere fra forskellige brancher
- Samme gruppe deltagere gennem hele forløbet
- Det bør stilles krav om ledererfaring af hensyn til sparring
- Undgå ledelsesmæssigt ansvar samtidig med forløbet – det stjæler opmærksomheden
- Sammensæt holdene så deltagerne har samme erfaring og baggrund
- Begræns antallet af deltagere fra samme virksomhed
- Det er en fordel at være flere fra samme virksomhed
- Undgå deltagere der er blevet pålagt at tage uddannelsen (manglende engagement).

### **Tilrettelæggelse og indhold**

- Mere information før start
- Modulerne skal ligge tættere på hinanden
- Uddannelsen skal være længere med henblik på at komme mere i dybden med stoffet
- Større krav til mødedisciplin
- Højere grad af tilpasning til det konkrete fagområde
- Opfølgning og opdatering efter uddannelsens afslutning
- Mere fokus på at afklare om lederrollen er det rigtige
- For lidt fokus på offentligt ansatte
- Mere fokus på coaching
- Mere psykologi og fremtræden, fx kropssprog
- Afsæt mere tid til konflikthåndtering – praktiske øvelser
- Fokus på afklaring af egen lederprofil
- Flere moduler
- Mulighed for personligt sammensat modul
- Modulets længde på tre dage var for lang pga. tiden væk fra arbejdspladsen
- Uddannelsen breder sig over lidt for mange emner.

### **Undervisning**

- Tilstræb samme undervisere gennem hele forløbet
- Undervisningen er for gammeldags og skoleagtig
- Færre oplæg – flere øvelser
- Mindre teori og mere praktisk arbejde
- Teorien kunne have været mere uddybet
- Niveauet var for højt i forhold til målgruppen
- Niveauet var for lavt
- For meget gruppearbejde
- Mere tvunget gruppearbejde så man lærer at netværke
- Mere tid til opgaver
- Kombiner teorien med eksempler fra praksis.

### **Netværk og erfa-grupper**

- Mere organisering omkring erfa-grupper
- Mere opbakning og assistance til at fastholde netværk.

### **Videre uddannelse**

- Der mangler et videregående uddannelsesforløb mellem den grundlæggende lederuddannelse og diplomuddannelsen
- Bedre information om supplerende kurser og uddannelse.

# 10 Konklusion

Undersøgelsens hovedkonklusion er at den grundlæggende lederuddannelse er en succes: Deltagerne er særdeles tilfredse med den uddannelse de har været igennem, og de oplever i høj grad at de når de mål der er sat for uddannelsen. Hertil kommer at de i høj grad oplever at uddannelsen styrker deres personlige udvikling som ledere, og at de kan anvende det de har lært på uddannelsen i deres daglige virke som ledere. Samlet set peger disse resultater på at uddannelsen har en stærk positiv indflydelse på deltageres ledelsesstil.

Uddannelsen har en særlig deltagerprofil der adskiller den fra andre offentlige lederuddannelser: Seks ud af ti deltagere er mænd hvilket fx adskiller den fra VVU i ledelse hvor kvinderne er i flertal. Med hensyn til uddannelsesbaggrund adskiller den sig ved at syv ud af ti deltagere har en grundskolebaggrund eller en erhvervsuddannelse som højest gennemførte uddannelse. Uddannelsesniveaet er på den ene side lidt højere end på AMU i øvrigt, men på den anden side lidt lavere end fx VVU i ledelse.

Den adskiller sig også fx fra VVU i ledelse ved at en langt større andel er lønmodtagere på grundlæggende niveau inden de starter på uddannelsesforløbet. Til gengæld er der tale om en meget tydelig karriereudvikling når man ser på hvordan den gruppe på omkring 5.000 personer der har været igennem den grundlæggende lederuddannelse i perioden 2004 til 2008: Antallet af personer i kategorien lønmodtagere på højeste niveau voksede således med 90 %, og antallet af personer i kategorien lønmodtagere på mellemste niveau voksede med 41 %.

Selvom man ikke med sikkerhed kan sammenkæde denne karriereudvikling med det at en person har gennemført den grundlæggende lederuddannelse, er der dog grund til at antage at der er en sammenhæng. Således vurderer hver femte deltager at pågældende har fået nyt job hvor den grundlæggende lederuddannelse har haft stor eller nogen betydning for dette. Ligesom hver fjerde vurderer at de har fået større ansvar eller nye ansvarsområder som følge af uddannelsen.

De personer der starter på den grundlæggende lederuddannelse, gør det især i starten af deres karriere, og de gør det for at fremme deres personlige udvikling og karriereplaner. Indholdsmæssigt er det de særligt fokuserer på, et ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer. Kun relativt få har overvejet alternativer til uddannelsen hvilket peger på at den ikke uden videre lader sig erstatte af andre tilbud. Omvendt ses det at tre ud af fire får styrket deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse når de har gennemført den grundlæggende lederuddannelse, mens lysten til anden efter- og videreuddannelse generelt styrkes, men i et lidt ringere omfang.

Et af de markante resultater af undersøgelsen er i øvrigt at otte ud af ti deltagere har fået deres kendskab til uddannelsen gennem deres arbejdsplads. Herved adskiller uddannelsen sig også fra fx VVU i ledelse. Dette viser et tæt samspil mellem virksomhederne og uddannelsen. Hertil kommer at brugen af den grundlæggende lederuddannelse skiller sig ud fra AMU generelt ved at den også i høj grad bliver brugt af mindre virksomheder. Desuden ses der en klar geografisk tendens på den måde at virksomheder på Fyn og i Sydjylland, Vestjylland og Nordjylland i højere grad gør brug af uddannelsen sammenlignet med det øvrige Danmark.

Kort sagt har den grundlæggende lederuddannelse en profil der synes at matche de behov der er for lederudvikling blandt personer til og med erhvervsuddannelsesniveau og som ikke mindst mindre virksomheder i udkantsdanmark efterspørger.

# Appendiks A

## Projektbeskrivelse

Lederne har bedt Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) om at evaluere den grundlæggende lederuddannelse i første halvår af 2010. Den grundlæggende lederuddannelse er et uddannelsesforløb der omfatter ca. 13 kursusdage fordelt over 4 til 6 måneder i regi af AMU hvor der veksles mellem kurser af to til tre dages varighed og hjemmeopgaver med udgangspunkt i den enkeltes job. Uddannelsen omfatter AMU-målene Medarbejderinvolvering i ledelse (43563), Mødeledelse (43562), Konflikthåndtering som ledelsesværktøj (43561), Kommunikation som ledelsesværktøj (43560) og Ledelse og samarbejde (43559).

### Evalueringsens formål og fokus

Evalueringen har til formål at vurdere den grundlæggende lederuddannelse (i det følgende blot "uddannelsen") med særligt henblik den enkeltes udbytte i jobsammenhæng og i forhold til fortsat efter- og videreuddannelse. Der fokuseres på følgende temaer og spørgsmål:

- 1 Hvordan har uddannelsen kunnet bruges i jobmæssig sammenhæng med fokus på lederens vurdering af ændringer i egen adfærd?
- 2 Hvordan har uddannelsen kunnet bruges i forhold til karriere og mobilitet på arbejdsmarkedet?
- 3 Hvad har uddannelsen betydet i forhold til den enkelte deltagers fortsatte efter- og videreuddannelse, herunder andre lederuddannelser?
- 4 Hvilken baggrund har deltagerne med hensyn til uddannelse og erhverv, og hvilke motiver og overvejelser ligger til grund for deres valg af uddannelsen, herunder i forhold til andre uddannelsesalternativer?

### Evalueringsens design og metoder

Evalueringen bygger på følgende kilder:

- En registerundersøgelse der omfatter personer der har gennemført alle de fem arbejdsmarkedsuddannelser som indgår i den grundlæggende lederuddannelse i perioden 2004-2008 på en af de omfattede uddannelsesinstitutioner (se nedenfor). Registerundersøgelsen skal kortlægge personernes fordeling på køn, alder, højeste gennemførte uddannelse og arbejdsmarkedsstatus samt i forhold til de virksomheder de evt. er ledere i, virksomhedernes størrelse, branche og beliggenhed.
- En spørgeskemaundersøgelse der omfatter et repræsentativt udsnit af samme gruppe som ovenfor.
  - Spørgeskemaet omfatter max. 50 spørgsmål inkl. underspørgsmål med fokus på evalueringsundersøgelsesspørgsmål.
  - Der gennemføres en pilottest med 15-20 interviewpersoner inden færdiggørelsen af spørgeskema.
  - Der udsendes et brev til ca. 1.000 personer med opfordring til at besvare det webbaserede spørgeskema.
  - Der gennemføres i forlængelse af webbesvarelsen personlige telefoninterview med henblik på at øge svarprocenten og for at imødegå risikoen for frafald pga. den webbaserede besvarelsesform.
  - Der leveres i tabelrapporten frekvenstabeller på alle variable der indgår i hhv. registerundersøgelse og spørgeskemaundersøgelse. Desuden flettes data fra registerundersøgelse med data fra spørgeskemaundersøgelse.

## Evalueringsgenstand

Evalueringen omfatter de personer der har gennemført alle fem arbejdsmarkedsuddannelser der indgår i den grundlæggende lederuddannelse, i perioden 2004-2008 på en af følgende ni skoler der er godkendt til at udbyde uddannelsen:

- Erhvervsakademiet København Nord
- CPH West
- Handelsskolen Sjælland Syd
- Tietgenskolen/Ledelsesakademi Lillebælt
- International Business College
- Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern
- Århus Købmandsskole/Ledelsesakademiet
- Aalborg Handelsskole
- Esbjerg Handelsskole

## Rapport

Evalueringsens analyser og resultater formidles i en rapport på max 40-50 sider plus en tabelrapport. Begge leveres i elektronisk form. Surveydata leveres endvidere i anonymiseret form i SPSS format.

## Organisering og bemanding

Evalueringen forankres i EVA's voksen- og efteruddannelsesenhed med områdechef Camilla Wang som projekter og Michael Andersen som projektleder. Der tilknyttes i øvrigt medarbejdere fra EVA efter behov.

Lederne nedsætter en følgegruppe på tre personer og udpeger en kontaktperson. Følgegruppen inddrages via mail i forbindelse med udarbejdelse af spørgeskema og inviteres til møde i starten af maj om rapportudkast (se tidsplanen).

## Tidsplan

### Tabel 32

#### Tidsplan

Aktivitet	Tidspunkt	Ansvarlig
Endelig projektbeskrivelse og kontrakt underskrives	Dec. 2009	LH og EVA
EVA sender udkast til spørgeskema til LH	Senest 18. dec. 2009	EVA
Indhentning af personnumre på population	Dec. 2009	EVA og Danmarks Statistik (DS)
LH sender ændringer til spørgeskemaudkast til EVA	Senest 8. januar	LH/følgegruppe
EVA sender færdigt spørgeskema til DS	Senest 15. januar	EVA
Pilottest af spørgeskema	25-29. januar	DS
Registerundersøgelse via DS	Jan. 2010	EVA og DS
Spørgeskemaundersøgelse, dataindsamling dels Web-baseret, dels via opfølgende telefoninterview	Feb. 2009 - marts 2010	EVA og DS
Analyse og rapportskrivning	April 2010	EVA
1. udkast til rapport til LH (elektronisk)	29. april 2010	EVA
Møde mellem EVA og LH om 1.udkast til rapport	6. maj 2010	EVA og følgegruppe
Endelig rapport afleveres (elektronisk)	17. maj 2010	EVA