

# Den Grundlæggende Lederuddannelse - evaluering

Udviklingen fra 2010 til 2015



DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT



# Den Grundlæggende Lederuddannelse - evaluering

Udviklingen fra 2010 til 2015

2016

**Den Grundlæggende Lederuddan-  
nelse - evaluering**

© 2016 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

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

ISBN (www) 978-87-7958-911-7

# Indhold

<b>1</b>	<b>Resume</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Indledning</b>	<b>9</b>
2.1	Baggrund	9
2.2	Formål	10
2.3	Organisering og bemanning	10
2.4	Undersøgelsens design og metode	10
2.4.1	Undersøgelsens population	10
2.4.2	Spørgeskemaundersøgelsen	11
2.4.3	Telefoninterview	12
2.5	Terminologi	12
<b>3</b>	<b>Deltagerne</b>	<b>13</b>
3.1	Køn	13
3.2	Alder	13
3.3	Uddannelsesniveau	14
3.4	Ledererfaring	14
3.5	Virksomhedsstørrelse og region	15
<b>4</b>	<b>Kendskab og motiver for deltagelse</b>	<b>18</b>
4.1	Kendskab til Den Grundlæggende Lederuddannelse	18
4.2	Personlig udvikling og karriere	19
4.3	Ledelsesmæssige værktøjer og inspiration	21
4.4	Uddannelsesalternativer	22
4.5	Motiver for at starte – med deltagernes egne ord	23
<b>5</b>	<b>Vurdering af opbygning og anvendelighed</b>	<b>25</b>
5.1	Uddannelsens opbygning	25
5.2	Sammenhæng og læring i uddannelsesforløbet	27
5.3	Anvendelse	28
<b>6</b>	<b>Uddannelsens betydning for egen ledelse</b>	<b>31</b>
6.1	Ledelse af medarbejdere	31
6.2	Mødeledelse, ledelse og samarbejde	31
6.3	Konflikthåndtering og kommunikation	33
6.4	Personlig udvikling og gennemslagskraft	33
6.5	Evnen til at håndtere og gennemføre forandringer	35
6.6	En ændret rolle på arbejdspladsen kræver nye kompetencer	36
6.7	Uddannelsens indflydelse på deltagernes ledelsesstil	36
<b>7</b>	<b>Karriere og mobilitet</b>	<b>40</b>
7.1	Mobilitet på arbejdsmarkedet	40
7.2	Lønudvikling	42

<b>8</b>	<b>Videre uddannelse</b>	<b>43</b>
8.1	Uddannelsens betydning for mere efter- og videreuddannelse	43
8.2	Uddannelse efter Den Grundlæggende Lederuddannelse	44
8.3	Den Grundlæggende Lederuddannelse som første skridt mod større forståelse af ledelse	45
8.4	Merit	45
<b>9</b>	<b>Deltagernes samlede tilfredshed med uddannelsen</b>	<b>46</b>
9.1	Virksomhedens opbakning og engagement	46
9.2	Deltagernes samlede tilfredshed	47
<b>Appendiks</b>		
Appendiks A:	Uddrag af projektbeskrivelse	49
Appendiks B:	Frekvenstabeller	52
Appendiks C:	Bortfaldsanalyse	61
Appendiks D:	Interviewguide	64

# 1 Resume

Denne rapport præsenterer resultaterne af Danmarks Evalueringsinstituts (EVA's) evaluering af Den Grundlæggende Lederuddannelse. Evalueringen er gennemført på grundlag af en spørgeskemaundersøgelse og kvalitative telefoninterview. Spørgeskemaet svarer som udgangspunkt til det spørgeskema, som EVA benyttede til at evaluere Den Grundlæggende Lederuddannelse i 2010. Dog er der tilføjet en række nye spørgsmål vedrørende baggrundsforhold og afholdelsesform i skemaet fra 2015. Dermed giver evalueringen et overblik over den udvikling, som har fundet sted, siden uddannelsen sidst blev evalueret af EVA i 2010. Hertil kommer, at spørgeskemaundersøgelsen er suppleret med en mindre interviewundersøgelse med fokus på deltagerens udvikling vurderet af deres chefer.

Evalueringen viser, at Den Grundlæggende Lederuddannelse fortsat i 2015 som i 2010 er en succes. Deltagerne er tilfredse med uddannelsen og oplever i høj grad, at de udvikler sig med hensyn til de ledelsesopgaver, som uddannelsen har fokus på. Derudover oplever de fortsat, at uddannelsen styrker deres personlige udvikling, og at de i høj grad kan anvende det, de har lært på uddannelsen.

Når man læser rapporten, er det vigtigt at have for øje, at konjunkturerne har ændret sig fra perioden 2004-2008 til perioden 2009-2014, som hhv. den tidligere og denne undersøgelse lægger til grund med hensyn til tidspunktet for, hvornår deltagerne har gennemført uddannelsen. Hvor førstnævnte periode var præget af en højkonjunktur, der endte med finanskrisen, har den efterfølgende periode har været præget af lavkonjunktur. Denne konjunkturforskel kan spille ind på resultaterne på forskellig måde, fx i forhold til mulighederne for at skifte job, få mere i løn eller for at deltage i efter- og videreuddannelse.

Undersøgelsen viser, at der har fundet en udvikling sted med hensyn til deltagerprofilen siden 2010. Deltagerne er blevet ældre, hvilket vi også ser generelt på AMU-kurser. Samtidig har deltagerne fået mere erfaring med ledelse.

44 % af deltagerne kommer i 2015 fra virksomheder med under 50 ansatte. Dette er en signifikant stigning fra 33 % i 2010. Det ses også, at virksomhederne i høj grad ligger i provinsen, og at der er en tendens til, at deltagere fra virksomheder i Region Sjælland, Region Midtjylland og Region Nordjylland i højere grad kan anvende det, de har lært, sammenlignet med deltagere fra virksomheder i Region Hovedstaden og Region Syddanmark.

Selvom der er tale om et mindre fald siden 2010, så er det tre ud af fire deltagere, der svarer, at de i høj eller nogen grad kan anvende det, de har lært på uddannelsen, i deres nuværende job. Hertil kommer, at det især er dem, der på nuværende tidspunkt har en lederstilling, der kan anvende det, de har lært. Her er det 87 %, der svarer, at de kan anvende det, de har lært, i høj eller nogen grad.

Undersøgelsen viser endvidere, at der er stor tilfredshed med den nuværende opbygning i moduler og med, at deltagerne har mulighed for at reflektere over og afprøve det lærte mellem modulerne.

Deltagerne på uddannelsen er siden 2010 blevet mere mobile. Vi ser, at flere deltagere har skiftet arbejdsplads end i 2010. Dette er dog ikke nødvendigvis en konsekvens af Den Grundlæggende Lederuddannelse. Men 39 % af de deltagere, som har skiftet job, svarer, at Den Grundlæggende Lederuddannelse har haft betydning for deres jobskifte.

For 24 % af deltagerne har uddannelsen betydet, at de har fået mere i løn udover de almindelige overenskomstmæssige lønstigninger. Endelig vurderer 55 % af deltagerne, at uddannelsen har haft en positiv indflydelse på deres muligheder på arbejdsmarkedet.

Det er en væsentlig pointe fra undersøgelsen, at der er flere af deltagerne, som er blevet bedre til at lede situationsbestemt og at håndtere og gennemføre forandringer i deres arbejde. De kvalitative interview viser, at virksomhederne oplever dette som en stor kvalitet ved uddannelsen. Ni ud af ti oplever, at de i høj eller nogen grad har fået styrket deres personlige udvikling som leder gennem uddannelsen, mens hver fjerde oplever, at uddannelsen har givet dem et socialt netværk, de har haft gavn af i arbejdssammenhæng. Endelig er det tre ud af fem, der i høj eller nogen grad har ændret ledelsesstil, efter at de har gennemført uddannelsen.

Samlet set peger undersøgelsen på, at uddannelsen har fremmet lysten til efter- og videreuddannelse hos deltagerne, dog mest inden for ledelse.

Afsluttende ser vi, at flere deltagere i 2015 har fundet Den Grundlæggende Lederuddannelse på nettet. Der er sket et fald fra otte ud af ti deltagere til seks ud af ti, som har fået kendskab til uddannelsen gennem arbejdet. Dette betyder, at den måde, som deltagerne får kendskab til uddannelsen på, har ændret sig.

Samlet set er der tale om en uddannelse med høj grad af deltagertilfredshed. Samtidig ses uddannelsen at være anvendelig især i mindre virksomheder og i virksomheder uden for hovedstaden.



## 2 Indledning

Lederne har i samarbejde med Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation og Ledelse (HAKL) bedt Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) om at evaluere Den Grundlæggende Lederuddannelse. Evalueringen er en opfølgning på den evaluering af Den Grundlæggende Lederuddannelse, som EVA gennemførte for Lederne og HAKL i 2010.

Evalueringen er baseret på kvantitative data fra en spørgeskemaundersøgelse, som er en gentagelse af spørgeskemaundersøgelsen i 2010. Derudover består evalueringen også af et kvalitativt element, som er tilføjet i 2015, i form af en interviewundersøgelse blandt personalechefer eller chefer til deltagere på Den Grundlæggende Lederuddannelse. Det kvantitative element giver et bredt og repræsentativt dækkende blik på den udvikling, som har fundet sted med hensyn til Den Grundlæggende Lederuddannelse siden evalueringen i 2010. Det kvalitative element giver et supplerende indtryk af, hvordan cheferne til deltagerne oplever, at uddannelsen har gjort en forskel i deres virksomhed.

### 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. Uddannelsesforløbet omfatter 13 kursusdage fordelt over fire til seks måneder, hvor der veksles mellem kurser af to til tre dages varighed og opgaver med udgangspunkt i den enkelte deltagers job.

Uddannelsen omfatter følgende arbejdsmarkedsuddannelser:

- Kommunikation som ledelsesværktøj (47751)
- Ledelse og samarbejde (47753)
- Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler (47752)
- Medarbejderinvolvering i ledelse (47750)
- Mødeledelse (47754).

Hertil kommer uddannelsesmålet Anvendelse af situationsbestemt ledelse (47755), der er kommet til senere end de andre. For ikke at "forstyrre" sammenligningen af de to populationer, det vil sige dem, der har gennemført uddannelsen i 2004-08, og dem, der har gennemført uddannelsen i 2009-14, indgår denne uddannelse ikke i undersøgelsen.

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 uddannelsesmål, 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.

## 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 temaer i evalueringen:

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

Der har i evalueringen særligt været fokus på følgende undersøgelsesspørgsmål:

- 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?

## 2.3 Organisering og bemanding

Evalueringen er gennemført af en projektgruppe bestående af:

- Chefkonsulent Michael Andersen (projektleder)
- Evalueringskonsulent Mille Lassen
- Metodekonsulent Søren Haselmann
- Evalueringsmedarbejder Fie Reeder
- Evalueringsmedarbejder Katrine Merlach Lauritzen
- Metodemedarbejder Jesper Sigsgaard-Rasmussen.

Evalueringen er gennemført i perioden fra august 2015 til marts 2016. Den samlede dataindsamling har fundet sted i perioden fra november 2015 til januar 2016. Projektgruppen har været ansvarlig for undersøgelsens design, mens Danmarks Statistik har stået for indsamling af spørgeskemadata. Databehandlingen er gennemført af projektgruppen i januar og februar 2016. Chefkonsulent Michael Andersen og evalueringskonsulent Mille Lassen har stået for udarbejdelsen af rapporten i februar 2016.

## 2.4 Undersøgelsens design og metode

Evalueringen er gennemført 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.

Evalueringsvurderinger og resultater er baseret på følgende dokumentationskilder:

- Spørgeskemaundersøgelse blandt et repræsentativt udvalg af deltagere, der har afsluttet Den Grundlæggende Lederuddannelse i perioden 2009-14.
- Interviewundersøgelse blandt chefer til deltagere på Den Grundlæggende Lederuddannelse, tilfældigt udvalgt på baggrund af besvarelserne af spørgeskemaet.

### 2.4.1 Undersøgelsens population

Evalueringen omfatter de personer, der i perioden 2009-14 har gennemført den sidste af de fem arbejdsmarkedsuddannelser, der indgår i Den Grundlæggende Lederuddannelse på en af de 15 uddannelsesinstitutioner, som er godkendt til at udbyde AMU-lederkurser. I nedenstående tabel ses, hvilke skoler der er med i evalueringen nu, og hvilke der var med i 2010:

**Tabel 1**  
**Erhvervsskoler, der udbyder Den Grundlæggende Lederuddannelse**

Skoler i evalueringen i 2015	Skoler i evalueringen i 2010
• Handelsskolen København Nord	• Erhvervsakademiet København Nord
• Niels Brock	• CPH West
• CPH West	• Handelsskolen Sjælland Syd
• Roskilde Handelsskole	• Tietgenskolen/Ledelsesakademi Lillebælt
• ZBC	• International Business College
• Tietgenskolen	• Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern
• IBC	• Århus Købmandsskole/Ledelsesakademiet
• EUC Vest	• Aalborg Handelsskole
• Business College Syd	• Esbjerg Handelsskole
• Århus Købmandsskole	
• Viden Djurs	
• Tradium	
• Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern	
• EUC Nordvest	
• Aalborg Handelsskole	

I alt 8.758 personer har afsluttet Den Grundlæggende Lederuddannelse på én af de 15 uddannelsesinstitutioner i perioden 2009-14. I perioden 2004-08 afsluttede 4.987 personer Den Grundlæggende Lederuddannelse på én af de ni uddannelsesinstitutioner, som indgik i evalueringen i 2010.

#### 2.4.2 Spørgeskemaundersøgelsen

##### Udarbejdelse af spørgeskema

Spørgeskemaet, der blev brugt i 2015, er som udgangspunkt det samme som det, der blev brugt ved evalueringen i 2010. Spørgeskemaet består af ca. 50 spørgsmål, og ved at bruge de samme spørgsmål har det været muligt at belyse den udvikling, som er foregået siden den første evaluering i 2010.

Derudover er der blevet tilføjet fem baggrundsspørgsmål og fem spørgsmål om afholdelsesformen. Baggrundsspørgsmålene erstatter de registerdata, som blev brugt ved evalueringen i 2010. EVA har vurderet, at der ikke var brug for at pilotteste spørgeskemaet fra 2015, da det i så høj grad ligner spørgeskemaet fra 2010, der dengang blev gennemtestet.

##### Undersøgelsens gennemførelse

Danmarks Statistik har ud fra den samlede population på 8.758 personer udvalgt en repræsentativ stikprøve på 1.020 personer, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Danmarks Statistik har forestået indsamlingen af data i perioden fra oktober til december 2015. Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en webbaseret undersøgelse. Der er udsendt brev med link til spørgeskemaet til de 1.020 personer. For at opnå en høj svarprocent er der desuden foretaget omfattende telefonisk opfølgning over for de deltagere, der ikke besvarede den webbaserede udgave. 56 % af besvarelserne er indhentet via telefoninterview.

##### Svarprocent og bortfald

Da undersøgelsen blev lukket, havde 521 afgivet en besvarelse. Dette giver en svarprocent på 51,1 %, hvilket EVA finder tilfredsstillende. For at sikre, at der ikke findes skævheder i frafaldet for undersøgelsen, er der foretaget bortfaldsanalyser med hensyn til en række baggrundsparemetre, som indbefatter køn, alder (grupperet), region, respondenter er bosiddende i, højeste fuldførte uddannelse, socioøkonomisk status (defineret af Danmarks Statistik), disponibel indkomst samt respondentens herkomst (dansk oprindelse eller indvandrer/efterkommer). Bortfaldsanalysen viser, at der for ovenstående parametre kun kan påvises tegn på systematisk bortfald for den grupperede aldersvariabel. For nærmere gennemgang af bortfaldsanalysen henvises til appendiks C.

## Analyse af data

Spørgeskemadata og data fra telefoninterview er blevet analyseret af projektgruppen. Der er lavet frekvenstabeller, og udviklingen fra 2010 til 2015 er blevet beregnet og testet, ligesom der er lavet kryds på baggrundsvariablene for at tjekke, om der er vurderinger, som hænger systematisk sammen med deltagernes baggrund. Der er udarbejdet en tabelrapport med frekvenstabeller for data fra 2015, som ikke allerede forefindes i rapporten. Tabelrapporten forefindes i appendiks B. De kvalitative data er blevet analyseret ved hjælp af kodning i temaer og efterfølgende indskrevet løbende i evalueringen, hvor dette er relevant.

### 2.4.3 Telefoninterview

Der er, som noget nyt i forhold til undersøgelsesdesignet i 2010, foretaget ni telefoninterview af mellem 10 og 20 minutters varighed. Informanterne blev rekrutteret gennem spørgeskemaundersøgelsen på den måde, at der i spørgeskemaet var et spørgsmål om, hvorvidt deltagerne måtte kontaktes for yderligere deltagelse i evalueringen. Denne gruppe er efterfølgende blevet ringet op og er blevet spurgt, om EVA måtte kontakte deres chef. Det er altså chefer eller personalechefer til deltagere på Den Grundlæggende Lederuddannelse, som har deltaget i telefoninterviewene. Interviewene handlede om, hvorvidt og hvordan cheferne har oplevet, at deres leder har udviklet sig efter at have deltaget i Den Grundlæggende Lederuddannelse. Spørgeguiden til telefoninterviewene fremgår af appendiks D.

Det viste sig at være en meget vanskelig rekrutteringsmetode, idet det kun lykkedes at gennemføre ni interview ud af i alt 60 henvendelser til respondenter, der havde svaret, at vi måtte kontakte dem. Det er EVA's vurdering, at dette kan hænge sammen med, at det kan være vanskeligt for en personalechef at sige noget præcist om, hvordan man oplever koblingen mellem et kortere uddannelsesforløb, der i nogle tilfælde kan ligge en del år tilbage, med en udvikling hos en leder, der også hænger sammen med mange andre forhold. Hertil kommer, at flere ledere enten havde fået nyt job, og derfor ikke havde den samme chef længere, eller de havde fået en ny chef, som ikke kendte dem inden uddannelsen og derfor ikke kunne fortælle om lederens udvikling.

## 2.5 Terminologi

Når vi i rapporten igennem bruger betegnelsen *deltagere*, er det underforstået, at der ikke alene er tale om personer, der har deltaget i Den Grundlæggende Lederuddannelse, men også om personer, der har *gennemført* den (i årene 2009-14). Hertil kommer, at når vi bruger betegnelsen *uddannelsen* i bestemt form i rapporten, er det Den Grundlæggende Lederuddannelse, der henvises til, mens vi taler om *uddannelsesmål*, hvis vi specifikt henviser til en af de arbejdsmarkedsuddannelser, der indgår i uddannelsen.

# 3 Deltagerne

Dette kapitel giver en karakteristik af deltagerne på Den Grundlæggende Lederuddannelse med hensyn til køn, alder og uddannelsesniveau. Dernæst ser vi på, hvor mange af deltagerne der har en baggrund som leder, og hvor mange medarbejdere de har personalemæssigt ledelsesansvar over for. Endelig ser vi på de virksomheder, de kommer fra, med hensyn til virksomhedernes størrelse og regionale beliggenhed.

En af de væsentligste ændringer, der er sket med deltagerprofilen på uddannelsen, vedrører deltagerens alder: Her viser sammenligningen af tallene fra 2010 og 2015, at andelen af deltagere som er 40 år eller derover er vokset, mens andelen af deltagere under 40 år er blevet mindre.

## 3.1 Køn

Deltagerens fordeling på køn er 58 % mænd og 42 % kvinder i 2015. Denne fordeling adskiller sig ikke signifikant fra fordelingen i 2010, hvor der var 59 % mænd og 41 % kvinder.

Alle variablene i spørgeskemaet er tjekket for, hvorvidt der er en særlig sammenhæng mellem deltagerens køn og de konkrete holdninger og vurderinger. Der ses alene en sammenhæng mellem køn og de to følgende variable:

- Deltagerens vurdering af, hvorvidt uddannelsen har gjort dem bedre til at holde bedre og mere effektive møder
- Deltagerens vurdering af, hvorvidt uddannelsesforløbet har styrket deres personlige udvikling som leder.

Sammenhængen mellem køn og de to variable vil vi komme nærmere ind på i kapitel 6.

## 3.2 Alder

I nedenstående tabel ses det, at aldersprofilen blandt deltagerne har ændret sig over de seneste fem år.

**Tabel 2**  
**Hvor gammel er du?**

	2010 (n = 4.987)	2015 (n = 455)
Op til 29 år (antal hhv. 475 og 17)	10 %	*4 %
30-39 år (antal hhv. 1.622 og 85)	33 %	*19 %
40-49 år (antal hhv. 1.950 og 204)	39 %	*45 %
50-59 år (antal hhv. 824 og 128)	17 %	*28 %
60 år og opefter (antal hhv. 116 og 21)	2 %	*5 %
Total (antal hhv. 4.987 og 455)	101 %	100 %

Kilde: Tal vedrørende 2010 er registertal, mens tallene fra 2015 stammer fra surveyen.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Som det ses i tabellen, er udviklingen signifikant for alle aldersgrupper. Der er sket et fald i andelen af deltagere op til 39 år: I 2010 var 43 % af deltagerne op til 39 år, i 2015 var dette tal faldet til 23 %, mens gruppen af deltagere på 40 år og derover tilsvarende var steget fra 58 % til 78 %.

Denne udvikling viser, at deltagerne på Den Grundlæggende Lederuddannelse samlet set er blevet ældre.

Som nævnt i bortfaldsanalysen er denne undersøgelses stikprøve skæv på nogle aldersgrupper, hvilket kan være en del af forklaringen på den store ændring, som vi ser. Men kun en del af forklaringen. Tilbage står, at deltagerne på uddannelsen er blevet ældre. Dette stemmer i øvrigt godt overens med en generel tendens på hele AMU-området. Af EVA's rapport *Virksomhederne og AMU* (EVA 2015, s. 35), fremgår det, at gennemsnitsalderen ved kursusstart på AMU var 38,2 år i 2004 men 42,5 år i 2014.

Det er også blevet undersøgt, hvorvidt der er en signifikant sammenhæng mellem deltagernes alder og vurderinger. Der er fundet en signifikant sammenhæng mellem aldersgrupperne og følgende to variable:

- Hvorvidt uddannelsesforløbet har givet dem et socialt netværk, som de har haft gavn af i arbejdssammenhænge
- Hvorvidt uddannelsesforløbet har gjort dem mere innovative og iverige.

Vi vil komme nærmere ind på disse sammenhænge mellem aldersgrupperne og de to variable i kapitel 6.

### 3.3 Uddannelsesniveau

Nedenfor ser vi nærmere på, hvordan deltagerne fordeler sig på uddannelsesniveau, og hvordan dette har ændret sig fra 2010 til 2015.

**Tabel 3**  
**Hvad er din højst gennemførte uddannelse?**

	2010 (n = 4987)	2015 (n = 521)
Grundskole (hhv. 827 og 77)	17 %	15 %
Ungdomsuddannelse (hhv. 3028 og 325)**	61 %	62 %
Kort videregående uddannelse (hhv. 504 og 49)	10 %	9 %
Mellemlang videregående uddannelse (hhv. 441 og 55)	9 %	11 %
Lang videregående uddannelse (hhv. 187 og 15)	4 %	3 %

Kilde: Tal fra både 2010 og 2015 er registertal.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

\*\*Registertallene fra 2015 er på ungdomsuddannelserne samlet, tallene for 2010 var opdelt på erhvervsuddannelse og gymnasieuddannelse. De to kategorier er lagt sammen i denne tabel.

Som det fremgår af tabellen, har der ikke været nogen signifikant udvikling fra 2010 til 2015 i forhold til deltagernes uddannelsesbaggrund. Dermed ser vi det samme uddannelsesniveau blandt deltagerne, som vi gjorde i 2010. Her så vi, at der var flere deltagere med en videregående uddannelse på Den Grundlæggende Lederuddannelse end på AMU-kurserne generelt. Denne forskel ses stadig. Andelen af kursister på AMU generelt der har gennemført en videregående uddannelse, lå i samme periode (2009-14) på ca. 10 % (EVA 2015, s. 36). Det er interessant set i lyset af, at Den Grundlæggende Lederuddannelse er et sammensat AMU-forløb, som netop sigter mod ufaglærte og faglærte medarbejdere.

### 3.4 Ledererfaring

I det følgende ser vi nærmere på deltagernes ledererfaring. Nedenstående tabel viser, hvor mange års erfaring deltagerne har som leder. Det er vigtigt at bemærke, at deltagerne svarer, efter at lederuddannelsen er gennemført, i nogle tilfælde kan uddannelsen være afsluttet i 2009. Vi kan derfor ikke sige noget om antal år som leder, inden Den Grundlæggende Lederuddannelse blev påbegyndt.

**Tabel 4**  
**Hvor længe har du været leder (uanset om du er det nu)?**

	2010 (n = 622)	2015 (n = 363)
0-2 år (hhv. 114 og 45)	19 %	*12 %
3-4 år (hhv. 165 og 59)	27 %	*16 %
5-6 år (hhv. 113 og 72)	18 %	20 %
7-8 år (hhv. 74 og 51)	12 %	14 %
9-10 år (hhv. 45 og 50)	7 %	*14 %
11 år eller mere (hhv. 111 og 86)	18 %	*24 %
Total (hhv. 622 og 363)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Ovenstående tabel viser, at der har været en signifikant udvikling i deltagernes ledererfaring siden sidste evaluering i 2010. Andelen af respondenter, der havde højst 4 års erfaring som leder, er faldet fra 46 % til 28 %. Mens gruppen med ni års ledererfaring eller derover er vokset fra 25 % til 38 %. I sammenhæng med det, vi så før, tegner der sig således et billede af, at deltagerne på lederuddannelsen ikke bare er blevet ældre, de har også flere år bag sig som ledere. Det er dog værd at notere, at der fortsat er en stor spredning med hensyn til antal års ledererfaring i den samlede gruppe af deltagere.

Deltagerne blev også spurgt om, hvor mange medarbejdere de har det personalemæssige ledelsesansvar for. Fordelingen af svar på dette spørgsmål kan ses i nedenstående tabel.

**Tabel 5**  
**Hvor mange medarbejdere har du p.t. det personalemæssige ledelsesansvar for?**

	2010 (n = 447)	2015 (n = 234)
Ingen – jeg har ikke personaleansvar (hhv. 21 og 16)	5 %	7 %
1-10 (hhv. 215 og 106)	48 %	45 %
11-20 (hhv. 99 og 59)	22 %	25 %
21-30 (hhv. 51 og 18)	11 %	8 %
31-40 (hhv. 30 og 14)	7 %	6 %
Flere end 40 (hhv. 31 og 21)	7 %	9 %
Total (hhv. 447 og 234)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser, at der er en klar overvægt af deltagere med ansvaret for højst 20 medarbejdere. Hele 70 % af deltagerne har ansvar for 1-20 medarbejdere, hvilket er præcis det samme som i 2010.

### 3.5 Virksomhedsstørrelse og region

I dette afsnit kigger vi nærmere på de virksomheder, som deltagerne arbejder i. Viden om virksomhederne kan være relevant i forbindelse med fremtidig rekruttering til uddannelsen og som baggrundsviden om målgruppen.

Nedenstående tabel viser, hvor mange ansatte der er på deltagernes arbejdsplads.

**Tabel 6**  
**Hvor mange ansatte er der på din fysiske arbejdsplads?**

	2010 (n = 4.987)	2015 (n = 437)
Ingen (hhv. 110 og 9)	2 %	2 %
1-49 (hhv. 1.533 og 178)	31 %	*39 %
50-99 (hhv. 800 og 73)	16 %	16 %
100-149 (hhv. 498 og 42)	10 %	9 %
150-249 (hhv. 558 og 37)	11 %	*8 %
250 og derover (hhv. 1.488 og 98)	30 %	*22 %
Total (4.987 og 437)	100 %	100 %

*Kilde: Tal vedrørende 2010 er registertal, mens tallene fra 2015 stammer fra surveyen.*

*\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .*

Tabellen viser, at der har været en signifikant udvikling, hvor en stigende andel af deltagerne kommer fra små virksomheder. Andelen af deltagere, der kommer fra virksomheder med mellem 1 og 49 medarbejdere, er således steget fra 31 % til 39 %, mens andelen af deltagere, der kommer fra virksomheder med 250 medarbejdere eller derover, er faldet fra 30 % til 22 %.

Det er dog vigtigt at understrege, at spørgsmålet handler om, hvor respondenterne er ansat på svartidspunktet. De kan således have skiftet arbejdsplads siden deltagelsen i Den Grundlæggende Lederuddannelse. Vi ved, at mange har skiftet arbejdsplads, idet 42 % af deltagerne ikke længere er på den samme arbejdsplads, se tabel 35. Dette ændrer dog ikke ved, at deltagerne i relativt høj grad er beskæftiget i mindre virksomheder<sup>1</sup>.

Endelig er deltagerne også blevet spurgt om, i hvilken region deres arbejdsplads ligger. Fordelingen af svarene ses i nedenstående tabel.

**Tabel 7**  
**I hvilken region ligger din arbejdsplads?**

	Antal	Procent
Hovedstaden	72	16 %
Sjælland	41	9 %
Syddanmark	145	32 %
Midtjylland	137	30 %
Nordjylland	44	10 %
Ikke besvaret	1	0 %
Ved ikke	16	4 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

Det er ikke muligt at sammenligne disse tal med den opdeling, som blev brugt i den sidste rapport, da tallene i 2010 ikke var opdelt i regioner, men landsdele. Vi kan dog se, at der er en stor del af deltagerne virksomheder, som ligger uden for hovedstadsområdet, og hele 62 % af deltagerne virksomheder ligger i Syddanmark og Midtjylland. Til sammenligning lå 47 % af deltagerne arbejdspladser i 2010 i landsdelene Vestjylland, Fyn og Sydjylland. Dermed synes der at tegne sig et billede af, at deltagerne på Den Grundlæggende Lederuddannelse i højere grad kommer fra arbejdspladser i provinsen.

Region er ligeledes blevet testet for, hvorvidt deltagerne vurderinger har en signifikant sammenhæng med den region, de arbejder i. Her har vi fundet en sammenhæng med følgende variabel:

<sup>1</sup> Det skal bemærkes, at tallene fra 2010 er registertal, der er blevet trukket for året 2007, hvor ikke alle deltagere var færdige med deres uddannelse. Tallene fra 2015 er derimod fra spørgeskemaet, hvor alle har været færdige (afsluttet Den Grundlæggende Lederuddannelse senest i 2014), og spørger til deres nuværende arbejdsplads. På trods af dette er det vores vurdering, at det giver mening at lave sammenligningen.



- Hvorvidt deltagerne kan anvende det, de har lært på uddannelsen, i deres nuværende job.

Nedenstående tabel viser denne sammenhæng.

**Tabel 8**  
**I hvilken grad kan du anvende det, du har lært på Den Grundlæggende Lederuddannelse, i dit nuværende job? (n = 425)**

	Andel deltagere, der i høj eller nogen grad kan anvende det lærte i deres nuværende job	Andel deltagere, der i mindre grad eller slet ikke kan anvende det lærte i deres nuværende job
Hovedstaden	78 %	22 %
Sjælland	85 %	15 %
Syddanmark	76 %	24 %
Midtjylland	87 %	13 %
Nordjylland	88 %	12 %

Kilde: Survey 2015.

Tabellen viser, at deltagere fra virksomheder i regionerne Sjælland, Midtjylland og Nordjylland i højere grad oplever at kunne anvende det lærte i deres nuværende job end i Region Syddanmark og Region Hovedstaden. Som vi også vil se senere, oplever deltagerne dog generelt, at de kan anvende det lærte i deres nuværende job.

Samlet set tegner der sig således efter dette kapitel et billede af, at deltagerne på Den Grundlæggende Lederuddannelse er blevet ældre og har fået mere ledererfaring. Desuden peger tallene på, at uddannelsen især findes attraktiv i provinsen og blandt mindre virksomheder.

# 4 Kendskab og motiver for deltagelse

I dette kapitel kigger vi nærmere på, hvad der er deltageres motivation for at starte på Den Grundlæggende Lederuddannelse. Derudover kigger vi på, i hvilken grad deltagerne har overvejet andre uddannelser, og hvorfra de har fået kendskab til uddannelsen.

En af de vigtigste ændringer, der er sket, er, at deltagerne i mindre grad hører om uddannelsen fra deres ledere og i højere grad selv finder den på nettet. Det betyder, at der er sket en ændring i, hvordan deltagerne finder frem til uddannelsen.

## 4.1 Kendskab til Den Grundlæggende Lederuddannelse

Hvorfra deltagerne har fået kendskab til Den Grundlæggende Lederuddannelse, giver et godt billede af, hvordan viden om uddannelsen spreder sig. Det siger samtidig noget om, hvilke kanaler der er de mest effektive til at kommunikere viden om uddannelsen ud.

I nedenstående tabel gives et overblik over, hvordan deltagerne fik kendskab til Den Grundlæggende Lederuddannelse.

**Tabel 9**  
**Hvordan fik du kendskab til Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	2010 (n = 714)	2015 (n = 489)
Gennem en leder på mit job (hhv. 338 og 169)	47 %	*35 %
Gennem søgning på internettet (hhv. 116 og 103)	16 %	*21 %
Gennem HR-enhed, personaleafdeling og lignende på mit job (hhv. 142 og 79)	20 %	16 %
Gennem kollegaer på mit job (hhv. 91 og 59)	13 %	12 %
Gennem fagforening (hhv. 23 og 21)	3 %	4 %
Ved at tale med nogen, der har gået på uddannelsen (hhv. 37 og 17)	5 %	4 %
Gennem interesseorganisation (hhv. 7 og 10)	1 %	2 %
Ved at møde repræsentanter for uddannelsen (hhv. 10 og 6)	1 %	1 %
Gennem studievejledning på uddannelsessted (hhv. 6 og 0)	1 %	0 %
Gennem annoncer og lignende i aviser og blade (62)	9 %	**
Andet (hhv. 29 og 45)	4 %	*9 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

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

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

\*\* Kategorien "Gennem annoncer og lignende i aviser og blade" har ikke indgået i spørgeskemaet i 2015. Deltagerne har dog haft muligheden for at kunne sætte kryds i kategorien "Andet".

Tabellen viser, at det samlet set er 63 % af deltagerne, som har fået kendskab til uddannelsen gennem deres arbejde, enten gennem leder, kollegaer eller HR-enhed/personaleafdeling. Hvilket tyder på, at det stadig er i virksomheden, at den største spredning af viden om uddannelsen finder sted.

Samtidig kan vi dog se, at andelen af deltagere, som har fået kendskab til uddannelsen gennem deres leder, og andelen af deltagere, som har fået kendskab til uddannelsen på internettet, har udviklet sig signifikant siden 2010. I 2010 havde 47 % af deltagerne fået kendskab til uddannel-

sen gennem deres leder; det falder til 35 % i 2015. Dette er interessant, da det betyder, at det i mindre grad er cheferne, som foreslår og anbefaler uddannelsen til deres medarbejdere. Samtidig ser vi en stigning i andelen af deltagere, som har fået kendskab til uddannelsen via nettet. I 2010 drejede det sig om 16 % af deltagerne, mens det i 2015 var 21 %. Dette kunne altså tyde på, at det i højere grad nu er deltagerne selv, som finder frem til uddannelsen, mens cheferne omvendt spiller en lidt mindre rolle end tidligere med hensyn til dette.

Dette kan ses i forhold til hvad vi ved om virksomhedernes kilder til viden om efter- og videreuddannelse. Her ser vi et meget stabilt mønster, hvor internettet har været den tredje oftest brugte kilde siden 2007. Siden 2011 har medarbejdernes ønsker været den vigtigste kilde til viden om efter- og videreuddannelse (EVA 2015, s. 76).

## 4.2 Personlig udvikling og karriere

Vi vil i dette afsnit præsentere de forhold, som hænger sammen med overvejelser omkring personlig udvikling og karriere, og som deltagerne har vurderet med hensyn til deres betydning for valget om at deltage i uddannelsen.

I tabel 10 ses resultaterne for, hvor stor betydning deltagerne personlige udvikling har haft for deres deltagelse i uddannelsen.

**Tabel 10**  
**Hvilken betydning havde følgende forhold, da du besluttede at starte på Den Grundlæggende Lederuddannelse? Din personlige udvikling**

	2010 (n = 718)	2015 (n = 456)
Stor betydning (hhv. 420 og 273)	58 %	60 %
Nogen betydning (hhv. 240 og 145)	33 %	32 %
Mindre betydning (hhv. 41 og 21)	6 %	5 %
Ingen betydning (hhv. 17 og 17)	2 %	4 %
Ved ikke (hhv. 0 og 0)	0 %	0 %
Total (hhv. 718 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Som vi kan se i tabellen, er der ikke sket nogen signifikant udvikling i svarene på dette spørgsmål siden evalueringen i 2010. Det betyder, at vi ser den samme høje vurdering af betydningen af deltagerne personlige udvikling for beslutningen om at tage uddannelsen. 92 % oplever, at deres personlige udvikling har haft stor eller nogen betydning for deres beslutning om at tage uddannelsen.

Netop den personlige udvikling er også et tema fra de kvalitative interview med cheferne til deltagerne. Her har lederne ønske om personlig udvikling været en væsentlig faktor i beslutningen om at give lederne uddannelsen. De kvalitative interview viser, at medarbejdernes egne ønsker vejer tungt, og cheferne lytter.

Hvis vi kigger på, hvorvidt arbejdsgivernes opfordring til at tage uddannelsen har haft betydning for deltagerne i forhold til at starte på uddannelsen, ser vi ingen signifikant udvikling. Hvor 63 % af deltagerne i 2010 tillagde arbejdsgiverens opfordring stor eller nogen betydning, gælder det for 57 % af deltagerne i 2015. Det er således stadigvæk over halvdelen af deltagerne, som tillægger deres arbejdsgivers opfordring stor eller nogen betydning for deres valg.

I tabel 11 ses deltagerne vurdering af egne ambitioner i forhold til deres karriere og betydningen for deres valg af uddannelsen.

**Tabel 11**  
**Hvilken betydning havde følgende forhold, da du besluttede at starte på Den Grundlæggende Lederuddannelse? Dine ambitioner i forhold til karriere**

	2010 (n = 716)	2015 (n = 456)
Stor betydning (hhv. 217 og 149)	30 %	33 %
Nogen betydning (hhv. 285 og 171)	40 %	38 %
Mindre betydning (hhv. 155 og 81)	22 %	18 %
Ingen betydning (hhv. 59 og 54)	8 %	*12 %
Ved ikke (hhv. 0 og 1)	0 %	0 %
Total (hhv. 716 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser, at 71 % tillægger deres ambitioner i forhold til karriere stor eller nogen betydning for deres beslutning om at starte på Den Grundlæggende Lederuddannelse, hvilket er samme niveau som i 2010. Der har dog samtidig været en mindre, men alligevel signifikant stigning i andelen af deltagere, som ikke tillægger deres ambitioner i forhold til karrieren nogen betydning.

I nedenstående tabel ses fordelingen af respondenterne med hensyn til den betydning, de tillægger ønsket om højere løn.

**Tabel 12**  
**Hvilken betydning havde følgende forhold, da du besluttede at starte på Den Grundlæggende Lederuddannelse? Et ønske om højere løn**

	2010 (n = 715)	2015 (n = 456)
Stor betydning (hhv. 33 og 32)	5 %	*7 %
Nogen betydning (hhv. 139 og 99)	19 %	22 %
Mindre betydning (hhv. 217 og 127)	30 %	28 %
Ingen betydning (hhv. 326 og 197)	46 %	43 %
Ved ikke (hhv. 0 og 1)	0 %	0 %
Total (hhv. 715 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Overordnet set viser tabellen, at flertallet af deltagerne kun tillægger ønsket om højere løn mindre eller ingen betydning for deres beslutning om at tage uddannelsen. Det gælder for 71 % af deltagerne i 2015. Der har dog været en lille signifikant stigning i andelen, der tillægger løn stor betydning, fra 5 % til 7 %.

Det er således generelt set en lille andel, som motiveres af et ønske om højere løn med hensyn til at tage uddannelsen. Hvis vi kigger på deltagernes svar opdelt efter, hvorvidt de har ledererfaring, ser vi dog en interessant forskel.

**Tabel 13**  
**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 = 363)	Andel, der tillægger forholdet stor eller nogen betydning, blandt deltagere uden ledererfaring (N = 93)
Et ønske om højere løn	*27 %	37 %

Kilde: Survey 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

For deltagere uden ledererfaring er ønsket om højere løn altså vigtigere end blandt deltagere med ledererfaring. Vi kan dog også se, at det kun er blandt deltagere med ledererfaring, at der har været en signifikant udvikling. Det viser sig, at deltagere med ledererfaring i 2015 i højere grad end i 2010 tillægger ønsket om højere løn betydning for deres valg af uddannelse.

### 4.3 Ledelsesmæssige værktøjer og inspiration

Behovet for ledelsesmæssige værktøjer og inspiration fra andre ledere kan for nogle være en vigtig grund til at ville videre- eller efteruddanne sig, ligesom en følelse af manglende kompetencer inden for ledelse kan være det.

I nedenstående tabel ser vi nærmere på resultaterne vedrørende behovet for konkrete ledelsesmæssige værktøjer.

**Tabel 14**  
**Hvilken betydning havde følgende forhold, da du besluttede at starte på Den Grundlæggende Lederuddannelse? Et ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer**

	2010 (n = 446)	2015 (n = 234)
Stor betydning (hvv. 329 og 166)	74 %	71 %
Nogen betydning (hvv. 98 og 52)	22 %	22 %
Mindre betydning (hvv. 11 og 8)	2 %	3 %
Ingen betydning (hvv. 8 og 8)	2 %	3 %
Ved ikke (hvv. 0 og 0)	0 %	0 %
Total (hvv. 446 og 234)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Som vi kan se i ovenstående tabel, oplever deltagerne, at behovet for konkrete ledelsesmæssige værktøjer er af stor betydning for, at de har valgt uddannelsen. 93 % mener i 2015, at dette er af stor eller nogen betydning, samme niveau som i 2010. Det er også illustreret i tekstboksen i afsnit 4.5, hvor behovet for værktøjer står øverst på listen, når deltagerne med egne ord skal beskrive deres motivation.

Nedenstående tabel opsummerer resultaterne for, hvorvidt inspiration fra andre ledere var en motivation for at starte på uddannelsen.

**Tabel 15****Hvilken betydning havde følgende forhold, da du besluttede at starte på en grundlæggende lederuddannelse? Et ønske om inspiration fra andre ledere**

	2010 (n = 445)	2015 (n = 234)
Stor betydning (hhv. 202 og 107)	45 %	46 %
Nogen betydning (hhv. 165 og 79)	37 %	34 %
Mindre betydning (hhv. 55 og 19)	12 %	*8 %
Ingen betydning (hhv. 23 og 28)	5 %	*12 %
Ved ikke (hhv. 0 og 1)	0 %	0 %
Total (hhv. 445 og 234)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Som vi kan se i tabellen, har der ikke været den store udvikling med hensyn til gruppen af deltagere, som tillægger inspiration fra andre ledere stor eller nogen betydning for deres motivation til at deltage i uddannelsen. I 2015 er andelen på 80 %. Der har dog været en signifikant udvikling, hvor flere ikke tillægger inspirationen fra andre ledere nogen betydning, mens der er signifikant færre, som tillægger den mindre betydning. Dette opvejer således til en vis grad hinanden og rykker derfor ikke ved de overordnede resultater, hvor en stor del af deltagerne tilkendegiver, at den inspiration, de kan få fra andre ledere på uddannelsen, har en betydning for deres valg.

Tabel 16 viser resultaterne for, hvorvidt en følelse af utilstrækkelighed i rollen som leder har haft betydning for deltageres valg om at påbegynde uddannelsen.

**Tabel 16****Hvilken betydning havde følgende forhold, da du besluttede at starte på en grundlæggende lederuddannelse? At du følte dig utilstrækkelig som leder**

	2010 (n = 619)	2015 (n = 363)
Stor betydning (hhv. 65 og 25)	11 %	*7 %
Nogen betydning (hhv. 141 og 76)	23 %	21 %
Mindre betydning (hhv. 143 og 78)	23 %	22 %
Ingen betydning (hhv. 270 og 183)	44 %	*50 %
Ved ikke (hhv. 0 og 1)	0 %	0 %
Total (hhv. 619 og 363)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Som vi kan se, har der været en signifikant udvikling, hvor færre mener, at det har haft stor betydning for deres valg af uddannelsen, at de følte sig utilstrækkelige som ledere; andelen er 7 %, mens den i 2010 var 11 %. Samtidig er andelen, som angiver, at det ikke har haft en betydning, steget fra 44 % i 2010 til 50 % i 2015. Dermed kan vi altså se en udvikling mod en deltagergruppe, som i mindre grad starter på uddannelsen med en følelse af at være utilstrækkelige i deres arbejde som leder. I alt 28 % følte dette i 2015.

## 4.4 Uddannelsesalternativer

Hvilke andre uddannelser deltagerne har overvejet, da de skulle vælge uddannelse, kan være interessant, da det giver et overblik over, hvor deltagerne orienterer sig, når de skal vælge uddannelse. I tabel 17 er deltagerne blevet spurgt, hvilken anden uddannelse de overvejede i stedet for Den Grundlæggende Lederuddannelse.

**Tabel 17**  
**Hvilken/hvilke andre uddannelser overvejede du i stedet for Den Grundlæggende Lederuddannelse? (n = 489)**

	2010 (n = 132)	2015 (n = 64)
Akademiuddannelsen i ledelse (hhv. 17 og 15)	13 %	*23 %
Anden akademiuddannelse (hhv. 5 og 15)	4 %	*23 %
Et eller flere moduler fra en akademiuddannelse (hhv. 11 og 7)	8 %	11 %
Grunduddannelse for voksne (GVU) (hhv. 3 og 1)	2 %	2 %
Anden arbejdsmarkedsuddannelse (AMU) (hhv. 9 og 4)	7 %	6 %
Lederkursus i privat regi (eksterne kurser, herunder kurser arrangeret af fag- eller brancheforeninger) (hhv. 25 og 15)	19 %	23 %
Kompetenceudviklingsforløb eller interne kurser på den virksomhed, hvor jeg er ansat (14)	11 %	
En hel erhvervsakademiuddannelse (kort videregående uddannelse (KVU)) (hhv. 1 og 4)	1 %	*6 %
Et eller flere enkeltfag på en erhvervsakademiuddannelse (kort videregående uddannelse (KVU)) (hhv. 10 og 4)	8 %	6 %
Diplomuddannelse (hhv. 23 og 11)	17 %	17 %
Del af (fx et modul på) en diplomuddannelse (hhv. 10 og 4)	8 %	6 %
Masteruddannelse (hhv. 6 og 5)	5 %	8 %
Del af (fx et modul på) en masteruddannelse (hhv. 4 og 2)	3 %	3 %
Andet (hhv. 17 og 8)	13 %	13 %
Ingen specifik uddannelse (hhv. 33 og 7)	25 %	*11 %

Kilde: Survey 2015.

Bemærk: at procenttallene er udregnet med hensyn til de deltagere, som har overvejet en anden uddannelse i stedet for Den Grundlæggende Lederuddannelse. Deltagerne har kunnet sætte flere kryds, og tabellen summerer derfor ikke op til 100 %.

Bemærk: Kategorien "Kompetenceudviklingsforløb eller interne kurser på den virksomhed, hvor jeg er ansat" ikke har indgået i spørgeskemaet i 2015. Deltagerne har dog haft muligheden for at kunne placere deres svar i kategorien "Andet".

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser en meget interessant udvikling, hvor "Akademiuddannelsen i ledelse" og "Anden akademiuddannelse" er steget til 23 % i 2015 fra hhv. 13 % og 4 % i 2010. Samtidig er "En hel erhvervsakademiuddannelse" steget fra 1 % i 2010 til 6 % i 2015. Med andre ord er der væsentligt flere, som har overvejet en kort videregående uddannelse, i forhold til i 2010. Derudover kan vi se et signifikant fald i andelen, der svarer, at de har overvejet en anden uddannelse, men at det ikke har været nogen specifik uddannelse, fra 25 % i 2010 til 11 % i 2015. Dermed synes deltagerne at være blevet mere afklarede med hensyn til deres uddannelsesvalg.

#### 4.5 Motiver for at starte – med deltagernes egne ord

Deltagerne har fået mulighed for at forklare med egne ord, hvorfor de valgte Den Grundlæggende Lederuddannelse. 346 deltagere valgte at besvare spørgsmålet, hvilket svarer til 71 %. Svarene er blevet grupperet og kategoriseret. Nedenfor ses de hovedmotiver, som deltagerne angiver, og som er af mere generel karakter. Ikke alle svarene peger i samme retning, men giver et billede af de mange årsager, der kan være til, at deltagerne vælger Den Grundlæggende Lederuddannelse. Svarene er blevet tematiseret og herefter rangordnet efter, hvor mange deltagere der nævner den konkrete problematik. Det er vigtigt at understrege, at svarene giver et indblik i deltagernes motiver, men ikke kan overføres på alle deltagere på Den Grundlæggende Lederuddannelse.

## Beskriv, hvorfor du valgte Den Grundlæggende Lederuddannelse:

- Ønske om ledelsesværktøjer
- Opfordring eller tilbud fra virksomheden
- Krav fra virksomheden
- Personlig udvikling
- Generelt ønske om at blive en bedre leder
- Ønske eller ambition om lederstilling
- Uddannelsens overskuelighed og opbygning
- Interesse for kursets indhold
- Opfordring eller anbefaling fra andre
- Bedste match for mig
- Et godt sted at starte i forbindelse med ledelse
- Ønske om at blive bedre til konflikthåndtering, kommunikation og motivation af medarbejdere
- Ønske om mere erfaring med og indblik i ledelse
- En del af et forløb i virksomhed eller jobcenter
- Pris og geografi
- Udveksle erfaring med andre ledere
- Afklare, om ledelsesrollen var en mulighed.

De fleste deltagere beskriver et ønske om at få konkrete ledelsesværktøjer. Herefter er det opfordringer, tilbud eller krav fra virksomheden, som er afgørende for deltagernes beslutning. Som vi så i kapitel 3, er deltagernes ledererfaring steget siden 2010; netop den øgede erfaring kan måske hænge sammen med den øgede efterspørgsel på værktøjer, som kan omsættes i konkret praksis.

Samlet set kan vi altså se, at deltagergruppen i højere grad selv finder den uddannelse, som de gerne vil tage, i mindre grad føler sig utilstrækkelige i lederrollen, inden de starter på Den Grundlæggende Lederuddannelse, og i højere grad har overvejet uddannelser på et højere niveau, særligt akademiuddannelsen i ledelse og andre akademiuddannelser.



# 5 Vurdering af opbygning og anvendelighed

I dette kapitel ser vi på deltagernes vurdering af opbygningen og anvendelsen af Den Grundlæggende Lederuddannelse, og hvor vigtig opbygningen i moduler er for deltagerne. Afholdelsesformen er et tema, som denne evaluering berører i højere grad end evalueringen i 2010, idet der, som tidligere nævnt, er blevet tilføjet fem nye spørgsmål til spørgeskemaet, som har fokus på afholdelsesformen og deltagernes oplevelse heraf. Disse vil, sammen med deltagernes vurdering af uddannelsens anvendelse, blive præsenteret i dette kapitel.

Det ses, at der generelt er en stor tilfredshed med modulopbygningen og muligheden for at afprøve det lærte mellem modulerne. Ligesom oplevelsen af uddannelsens anvendelighed ligger på et lige så højt niveau i 2015 som i 2010.

## 5.1 Uddannelsens opbygning

I tabellen nedenfor ses deltagernes vurdering af, hvorvidt det er vigtigt, at uddannelsen er modulopbygget.

**Tabel 18**  
**Hvor vigtigt er det for dig, at uddannelsen er modulopbygget?**

	Antal	Procent
Meget vigtigt	145	32 %
Vigtigt	173	38 %
Mindre vigtigt	107	24 %
Slet ikke vigtigt	25	6 %
Ved ikke	6	1 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

I tabellen ses det, at 70 % af deltagerne mener, at det er vigtigt eller meget vigtigt for dem, at uddannelsen er modulopbygget, mens 30 % mener, at det er mindre vigtigt eller slet ikke vigtigt. Der er altså en markant overvægt af positive tilkendegivelser over for modulopbygningen på Den Grundlæggende Lederuddannelse.

De kvalitative telefoninterview viser, at muligheden for at tage uddannelsen som modulopbygget er en væsentlig årsag for ledelsen i virksomhederne til at vælge netop Den Grundlæggende Lederuddannelse. Der er flere af cheferne, som nævner, at det er meget vigtigt for dem, at de kun skal undvære deres ledere nogle dage ad gangen. Det giver især mindre virksomheder og virksomheder med en fast produktion bedre mulighed for at planlægge rundt om lederens uddannelsesforløb.

Deltagerne er også blevet spurgt om, hvorvidt de foretrækker en anden afholdelsesform end den nuværende med moduler, hvor der først er et modul og derefter en periode, hvor deltagerne er tilbage på arbejdet, og det lærte kan tages i brug. 20 % af deltagerne har svaret, at de vil foretrække en anden afholdelsesform end den nuværende, mens 79 % af deltagerne har svaret, at de vil have den nuværende (se tabel 55 i appendiks B). Der er altså en stor tilslutning til uddannelsens nuværende afholdelsesform.

Ud af de 93 deltagere, som foretrækker en anden afholdelsesform end den nuværende, har 89 deltagere skrevet, hvilken afholdelsesform de foretrækker. I den nedenstående tabel ses en gennemgang af de forslag, deltagerne er kommet med. Den afholdelsesform, som flest har foreslået, står øverst og så fremdeles. Det er vigtigt at understrege, at man ikke kan bruge nedenstående forslag til at sige noget om, hvor mange der evt. måtte være enige i det pågældende ønske.

### Forslag til afholdelsesformer

- Aftenundervisning
- Weekendundervisning
- 13 sammenhængende kursusdage
- E-læring
- Kombination af e-læring og moduler
- Flere undervisningsdage
- Forløbet skal opdeles over længere tid
- Opfølgning
- Forløbet skal være kortere
- Færre undervisningsdage
- Flere dage i hvert modul
- Færre moduler
- Praktik
- Virksomhedsbesøg hos ledere, som er tidligere deltagere
- Oplæg fra ledere, som er tidligere deltagere
- Mere intenst forløb
- Færre selskabslege – mere seriøst indhold.

Deltagerforslagene viser, at det især er den tidsmæssige placering af undervisningen, som nogle ønsker ændret til aften- og/eller weekendundervisning. Derudover nævnes e-læring og en kombination af e-læring og de nuværende moduler samt muligheden for at tage uddannelsen som et sammenhængende forløb. Forslagene peger således i retning af en øget efterspørgsel efter større fleksibilitet.

I EVA's rapport *Virksomhederne og AMU* (EVA 2015, s. 61-62) ser vi ligeledes, at virksomhederne generelt efterspørger mere fleksibilitet. Omkring halvdelen af virksomhederne oplever, at AMU i mindre grad eller slet ikke er fleksibel med hensyn til, hvor og hvornår undervisning finder sted.

De resterende forslag går på ændring af forløbet i form af flere eller færre dage og længere eller kortere forløb samlet set. Her peger forslagene i begge retninger, og det er vigtigt at nævne, at disse har meget lavere tilslutning end de førstnævnte.

Der er i spørgeskemaet også blevet spurgt om, hvorvidt deltagerne er tilfredse med uddannelsens nuværende varighed. Resultatet ses i nedenstående tabel, som også er ny i forhold til evalueringen i 2010.

**Tabel 19****I hvilken grad er du tilfreds med uddannelsens varighed på 13 kursusdage?**

	Antal	Procent
I høj grad	229	50 %
I nogen grad	185	41 %
I mindre grad	34	8 %
Slet ikke	5	1 %
Ved ikke	3	1 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

Tabellen viser, at der overordnet set er stor tilfredshed med uddannelsens varighed på 13 kursusdage. Hele 91 % af deltagerne er i høj eller nogen grad tilfredse med uddannelsens varighed på 13 kursusdage. Det er kun 9 %, som i mindre grad eller slet ikke er tilfredse med varigheden af uddannelsen.

Vi kan altså konkludere, at der med hensyn til både den nuværende varighed af uddannelsen, uddannelsens modulopbygning og uddannelsens afholdelsesform er stor tilfredshed blandt deltagerne. Dog er der også deltagere, der efterspørger større fleksibilitet i udbuddet.

## 5.2 Sammenhæng og læring i uddannelsesforløbet

Vi kigger nu nærmere på, hvordan deltagerne oplever sammenhængen i uddannelsen med modulopbygningen, og hvilken læring denne giver anledning til.

I nedenstående tabel ses deltagernes oplevelse af, hvor vigtigt det er for deres læringsmæssige udbytte, at der er tid mellem hvert modul til at afprøve og reflektere over det enkelte moduls læring.

**Tabel 20****Hvor vigtigt er det for dit læringsmæssige udbytte af uddannelsen, at der mellem hvert modul er en periode på arbejdspladsen, hvor du kan afprøve og reflektere over, hvad du har lært?**

	Antal	Procent
Meget vigtigt	208	46 %
Vigtigt	164	36 %
Mindre vigtigt	56	12 %
Slet ikke vigtigt	17	4 %
Ved ikke	11	2 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

I tabellen ses det, at hele 82 % ser det som vigtigt eller meget vigtigt, at der er tid mellem modulerne på uddannelsen til at afprøve og reflektere over det, de har lært. Dermed er det fire ud af fem deltagere, som oplever at modulopbygningen med perioder på arbejdspladsen har en betydning for deres læringsmæssige udbytte. Kun 16 % mener, at det er mindre vigtigt eller slet ikke vigtigt for deres læringsmæssige udbytte. Der er således overordnet set stor tilfredshed blandt deltagerne med vekselvirkningen mellem undervisning og brug af det lærte i praksis.

I nedenstående tabel ses deltagernes vurdering af, hvordan modulopbygningen overordnet fungerer i forhold til udbyttet.

**Tabel 21**  
**Uddannelsens opbygning i moduler fungerede godt i forhold til mit udbytte**

	2010 (n = 717)	2015 (n = 456)
Enig (hhv. 421 og 288)	59 %	63 %
Overvejende enig (hhv. 267 og 140)	37 %	*31 %
Overvejende uenig (hhv. 18 og 20)	3 %	*4 %
Uenig (hhv. 9 og 5)	1 %	1 %
Ved ikke (hhv. 2 og 3)	0 %	1 %
Total (hhv. 717 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Den samlede andel af deltagere, som er enige eller overvejende enige i, at modulopbygningen fungerer godt i forhold til deres udbytte, er på 94 %. Dermed er det, altså tæt på alle deltagere, som oplever at modulopbygningen har en betydning for deres udbytte. Selvom andelen af deltagere, som er overvejende enige, er faldet fra 37 % i 2010 til 31 % i 2015, er der samlet set ikke tale om en problematisk udvikling.

I nedenstående tabel ses deltagerens vurdering af sammenhængen mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet.

**Tabel 22**  
**Der var en god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet**

	2010 (n = 717)	2015 (n = 456)
Enig (hhv. 436 og 294)	61 %	65 %
Overvejende enig (hhv. 255 og 140)	36 %	*31 %
Overvejende uenig (hhv. 12 og 9)	2 %	2 %
Uenig (hhv. 9 og 8)	1 %	2 %
Ved ikke (hhv. 5 og 5)	1 %	1 %
Total (hhv. 717 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser, at 96 % er enige eller overvejende enige i, at der er en god sammenhæng mellem modulerne i uddannelsesforløbet. Hele 65 % erklærer sig helt enige i at der er god sammenhæng mellem de forskellige moduler, derfor er det heller ikke problematisk, at der er sket et signifikant fald, fra 36 % i 2010 til 31 % i 2015 blandt de deltagere, som er overvejende enige. Oplevelsen blandt langt størstedelen af deltagerne er således, at der er god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet.

### 5.3 Anvendelse

I nedenstående tabel præsenterer vi deltagerens oplevelse af, hvorvidt de kan anvende det, de har lært på Den Grundlæggende Lederuddannelse.

**Tabel 23****I hvilken grad kan du anvende det, du har lært på Den Grundlæggende Lederuddannelse, i dit nuværende job?**

	2010 (n = 718)	2015 (n = 456)
I høj grad (hhv. 236 og 148)	33 %	33 %
I nogen grad (hhv. 359 og 202)	50 %	*44 %
I mindre grad (hhv. 74 og 68)	10 %	*15 %
Slet ikke (hhv. 17 og 9)	2 %	2 %
Ikke relevant, fordi jeg ikke har noget job p.t. (hhv. 31 og 27)	4 %	6 %
Ved ikke (hhv. 1 og 2)	0 %	0 %
Total (hhv. 718 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser, at der i 2015 er 77 %, der mener, at de i høj grad eller i nogen grad kan anvende det, de har lært på uddannelsen, i deres nuværende job. Da vi ser et signifikant fald i andelen af deltagere, der i nogen grad oplever at kunne anvende det lærte, på 6 procentpoint fra 2010 til 2015, og der er en signifikant stigning på 5 procentpoint fra 2010 til 2015 med hensyn til dem, der svarer "I mindre grad", er der dog samlet set tale om en negativ udvikling, hvor lidt færre deltagere i 2015 oplever, at det lærte rent faktisk kan bruges i deres daglige arbejde.

Hvis vi kun ser på tallene for 2015, kan vi se, at der er en sammenhæng mellem, hvorvidt deltagerne på nuværende tidspunkt har en lederstilling, og oplevelsen af at kunne bruge det lærte i sin dagligdag. Hvor 87 % af de adspurgte med lederstilling mener, at de kan anvende det, de har lært på uddannelsen, i deres hverdag i høj eller nogen grad, gælder dette 67 % af dem, som ikke på nuværende tidspunkt har en lederuddannelse. Dette billede stemmer overens med fundene i evalueringen fra 2010 og viser, at Den Grundlæggende Lederuddannelse opleves som særlig anvendelig i deltagernes hverdag for lederne, men også brugbar, selvom man ikke har en lederstilling på nuværende tidspunkt, om end i mindre grad.

I spørgeskemaet havde deltagerne mulighed for at uddybe, hvad de havde taget med sig fra uddannelsen, som de bruger i det daglige som leder. 150 deltagere benyttede sig af muligheden, hvilket svarer til 31 %. I nedenstående tekstboks ses en tematisering af de ting, som deltagerne fortæller, at de har taget med videre. Der er seks overordnede kategorier, og svarene inden for disse er derefter sammenfattet i de nedenstående punkter, som giver et indtryk af, hvad deltagerne har lært. Det er ikke alle pointer, som er medtaget.

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

### **Bedre kommunikationsevner**

- Den svære samtale
- Samtaleteknik
- Coaching og motivation af medarbejdere
- Konfliktåndtering og -løsning

### **Personlig udvikling**

- Selvindsigt
- At være sig selv
- At være aktivt lyttende
- At være reflekteret

### **Kendskab til forskellige persontyper**

- Empati for andre
- Forskellige mennesker skal ledes forskelligt
- Vurdere menneskelige egenskaber

### **Ledelsesværktøjer**

- Anerkendende ledelse
- Uddelegering af ansvar og opgaver
- Hvad er mit ansvar som leder
- Situationsbestemt ledelse
- Forandringsledelse
- Personaledelse
- Planlægning og struktur

### **Netværk og sparring**

- Sparring med de andre deltagere
- Netværk gennem underviseren

### **Andet udbytte**

- Bekræftelse i ledelsesvalg
- Motivation til at studere videre
- Forståelse af faglige termer.

Vi kan dermed se, at der generelt er en stor tilfredshed med opbygningen af uddannelsen i moduler, og at deltagerne får udbytte af at have tid mellem modulerne til at afprøve det lærte i praksis.

# 6 Uddannelsens betydning for egen ledelse

Dette kapitel uddyber og nuancerer deltagernes oplevelse af Den Grundlæggende Lederuddannelses betydning for deres egen ledelse. Deltagerne er blevet spurgt om, i hvilken grad uddannelsen har gjort dem bedre til helt konkrete ting, som relaterer sig til de moduler, som de har haft på uddannelsen. Resultaterne heraf præsenteres i det følgende.

## 6.1 Ledelse af medarbejdere

I det følgende præsenteres deltagernes vurdering af, hvorvidt uddannelse har gjort dem bedre til at håndtere ledelse af deres medarbejdere. I den følgende tabel præsenteres resultaterne for motivation, effektivitet og tilfredshed blandt medarbejderne. Da der ikke har været en signifikant udvikling fra 2010 til 2015, vises kun tallene for 2015. Bemærk, at spørgsmålet kun er blevet stillet til de deltagere, som er ansat i en lederstilling nu.

**Tabel 24**  
**I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at ... (n = 234)**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... motivere dine medarbejdere?	26 %	59 %	12 %	2 %	0 %
... skabe større tilfredshed blandt dine medarbejdere?	21 %	62 %	10 %	5 %	1 %
... gøre dine medarbejdere mere effektive?	15 %	55 %	23 %	5 %	2 %

Kilde: Survey 2015.

Tabellen viser, at 85 % af deltagerne oplever, at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til at motivere deres medarbejdere. 83 % oplever, at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til at skabe større tilfredshed blandt deres medarbejdere, og 70 % oplever, at uddannelsen i høj eller nogen grad har gjort dem bedre til at gøre deres medarbejdere mere effektive.

## 6.2 Mødeledelse, ledelse og samarbejde

Den Grundlæggende Lederuddannelse sigter blandt andet mod at øge deltagernes evne til at lede situationsbestemt, skabe samarbejde blandt medarbejderne og holde mere effektive møder. Det er disse parametre, vi kigger nærmere på i det nedenstående.

Tabellen viser udviklingen i deltagernes svar på, hvorvidt de er blevet bedre til at lede situationsbestemt.

**Tabel 25**

**I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at lede situationsbestemt, det vil sige vælge de rigtige handlinger på de rigtige tidspunkter?**

	2010 (n = 445)	2015 (n = 234)
I høj grad (hhv. 127 og 83)	29 %	*36 %
I nogen grad (hhv. 241 og 120)	54 %	51 %
I mindre grad (hhv. 67 og 28)	15 %	12 %
Slet ikke (hhv. 9 og 3)	2 %	1 %
Ved ikke (hhv. 1 og 0)	0 %	0 %
Total (hhv. 445 og 234)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Vi kan se, at 87 % af deltagerne i 2015 mod 83 % af deltagerne i 2010 oplever, at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til at lede situationsbestemt. Dette kan hænge sammen med et større fokus på situationsbestemt ledelse. Et udtryk for dette større fokus er det nye uddannelsesmål Anvendelse af situationsbestemt ledelse, som nu er blevet en del af uddannelsen.

I nedenstående tabel ses udviklingen fra 2010 til 2015 med hensyn til deltageres oplevelse af at være blevet bedre til at holde bedre og mere effektive møder.

**Tabel 26**

**I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at holde bedre og mere effektive møder?**

	2010 (n = 717)	2015 (n = 456)
I høj grad (hhv. 156 og 111)	22 %	24 %
I nogen grad (hhv. 354 og 220)	49 %	48 %
I mindre grad (hhv. 166 og 84)	23 %	*18 %
Slet ikke (hhv. 38 og 33)	5 %	7 %
Ved ikke (hhv. 3 og 8)	0 %	2 %
Total (hhv. 717 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

I tabellen ser vi, at andelen af deltagere, som i høj eller nogen grad oplever, at de er blevet bedre til at holde bedre og mere effektive møder, er 72 %. Da andelen, som oplever, at de i mindre grad er blevet bedre til at holde bedre og mere effektive møder efter uddannelsen, er faldet signifikant fra 23 % i 2010 til 18 % i 2015, er der samlet set tale om en positiv udvikling.

Der er en signifikant sammenhæng mellem deltageres oplevelse af at være blevet bedre til at holde bedre og mere effektive møder og deres køn.

**Tabel 27**

**I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at holde bedre og mere effektive møder? (n = 448)**

	Kvinde	Mand
I høj grad	19 %	29 %
I nogen grad	56 %	44 %
I mindre grad	19 %	19 %
Slet ikke	6 %	9 %

Kilde: Survey 2015.



Tabellen viser, at mænd og kvinder samlet set har en ret ensartet oplevelse af at være blevet bedre til at holde bedre og mere effektive møder. Det gælder i høj eller nogen grad for 75 % af kvinderne og for 73 % af mændene. Det er dog især i fordelingen mellem "I høj grad" og "I nogen grad", at mænd og kvinder adskiller sig fra hinanden, her er der flere mænd, der oplever det i høj grad, og flere kvinder, som oplever det i nogen grad. Dermed er der altså tale om en graduering af oplevelsen af at blive bedre til at holde bedre og mere effektive møder, hvor mændene er mere positive i deres vurdering.

Deltagerne er også blevet spurgt om, hvorvidt de oplever, at de efter uddannelsen er blevet bedre til at skabe samarbejde og teamspirit blandt deres medarbejdere. I 2015 mener 76 %, at dette er tilfældet i høj eller nogen grad. Dette svarer til niveauet i 2010.

### 6.3 Konfliktåndtering og kommunikation

I Den Grundlæggende Lederuddannelse omhandler modul 3 konfliktåndtering og vanskelige samtaler. I den nedenstående tabel ses deltageres vurdering af, hvorvidt uddannelsen har gjort dem bedre til at håndtere vanskelige samtaler og løse konflikter, og om den har gjort dem mere bevidste om kommunikationens betydning for deres ledelsesrolle. Spørgsmålene om vanskelige samtaler og kommunikationens betydning er kun blevet stillet til de deltagere, som på nuværende tidspunkt har en lederstilling. Der har ikke været en signifikant udvikling med hensyn til svarene på disse spørgsmål, så vi viser kun fordelingen for 2015.

**Tabel 28**  
**I hvilken grad har uddannelsen ...**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... gjort mig bedre til at håndtere vanskelige samtaler (n = 234)	34 %	45 %	15 %	5 %	1 %
... gjort mig mere bevidst om kommunikationens betydning for min ledelsesrolle (n = 234)	53 %	36 %	9 %	2 %	0 %
... gjort mig bedre til at løse konflikter (n = 456)	35 %	48 %	13 %	3 %	2 %

Kilde: Survey 2015.

79 % af deltagerne vurderer, at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til at håndtere vanskelige samtaler. 89 % af deltagerne vurderer, at de er blevet mere bevidste om kommunikationens betydning for deres ledelsesrolle, og 83 % oplever, at de er blevet bedre til at løse konflikter efter uddannelsen. Der er således tale om en lige så positiv vurdering i 2015 som i 2010 af disse tre aspekter vedrørende den læring, der har fundet sted om konfliktåndtering og kommunikation.

### 6.4 Personlig udvikling og gennemslagskraft

Under uddannelsen får deltagerne også en række mere personlige kompetencer, som kan styrke dem. I det følgende præsenteres spørgsmål, som netop relaterer sig til de mere personlige kompetencer.

Deltagerne er blevet spurgt, i hvilken grad de oplever, at uddannelsesforløbet har styrket deres personlige udvikling som ledere. 88 % af deltagerne mener, at de i høj eller nogen grad er blevet styrket gennem uddannelsen i deres personlige udvikling som ledere. Dette er på samme niveau som i 2010. Hvis vi sammenholder dette med deltageres køn, ser vi, at kvinder i højere grad oplever en personlig udvikling i deres rolle som ledere gennem uddannelsen. Det gør sig i høj eller nogen grad gældende for 95 % af kvinderne, mens det gør sig gældende for 84 % af mændene.

Deltagerne er også blevet spurgt om, hvorvidt de oplever, at uddannelsen har givet dem et socialt netværk, som de har haft gavn af i arbejdssammenhæng. Dette gør sig gældende i høj eller nogen grad for 28 % af deltagerne, samme niveau som i 2010. Hvis vi sammenholder dette med alder, ser vi, at der er forskel på de forskellige aldersgruppers oplevelse af dette. I nedenstående tabel ses fordelingen:

**Tabel 29**

**I hvilken grad har uddannelsesforløbet givet dig et socialt netværk, som du har haft gavn af i arbejdssammenhæng? (n = 456)**

	Andel af deltagere, som i høj eller nogen grad har fået et socialt netværk gennem uddannelsen	Andel af deltagere, som i mindre grad eller slet ikke har fået et socialt netværk gennem uddannelsen
Op til 29 år	39 %	61 %
30-39 år	19 %	81 %
40-49 år	25 %	75 %
50-59 år	30 %	70 %
60 år og derover	57 %	43 %

Kilde: Survey 2015.

Tabellen viser, at for 39 % af deltagerne på op til 29 år gælder det i høj eller nogen grad, at uddannelsen har givet dem et socialt netværk, som de har haft gavn af i arbejdssammenhæng, mens det er 57 % af deltagerne på 60 år eller derover. Dermed er det især deltagere i starten eller slutningen af deres karriere, som oplever, at de har fået et socialt netværk, som de har haft gavn af i arbejdssammenhæng.

Nedenstående tabel præsenterer, hvorvidt deltagerne oplever, at uddannelsen har gjort dem mere innovative og iderige.

**Tabel 30**

**I hvilken grad har uddannelsesforløbet gjort dig mere innovativ og iderig?**

	2010 (n = 717)	2015 (n = 456)
I høj grad (hhv. 95 og 76)	13 %	17 %
I nogen grad (hhv. 390 og 209)	54 %	*46 %
I mindre grad (hhv. 182 og 113)	25 %	25 %
Slet ikke (hhv. 48 og 54)	7 %	*12 %
Ved ikke (hhv. 2 og 4)	0 %	1 %
Total (hhv. 717 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser, at der er 63 % af deltagerne, som i høj eller nogen grad oplever, at de er blevet mere innovative og iderige efter deres deltagelse i Den Grundlæggende Lederuddannelse. Dette er et mindre fald i forhold til 2010, hvor 67 % vurderede dette. Tilsvarende er andelen af deltagere, som slet ikke har oplevet en udvikling, steget fra 7 % til 12 %. Samlet set peger dette på, at deltagerne i lidt mindre grad oplever at blive mere innovative og iderige.

Når vi ser på sammenhængen mellem alder og oplevelsen af at være blevet mere innovativ og iderig, ses en signifikant sammenhæng. Tabellen nedenfor viser fordelingen.

**Tabel 31****I hvilken grad har uddannelsesforløbet gjort dig mere innovativ og iderig? (n = 452)**

	Andel af deltagere, som i høj eller nogen grad er blevet mere innovative og iderige gennem uddannelsen	Andel af deltagere, som i mindre grad eller slet ikke er blevet mere innovative og iderige gennem uddannelsen
Op til 29 år	61 %	39 %
30-39 år	51 %	49 %
40-49 år	60 %	40 %
50-59 år	72 %	28 %
60 år og derover	90 %	10 %

Kilde: Survey 2015.

Tabellen viser, at 72 % af deltagerne mellem 50 og 59 år i høj eller nogen grad oplever at være blevet mere innovative, det samme gælder for 90 % af deltagerne på 60 år eller derover. Dermed ser vi, at det især er deltagere over 50 år, som oplever at blive mere innovative og iderige.

## 6.5 Evnen til at håndtere og gennemføre forandringer

I nedenstående tabel ses udviklingen for deltagernes vurdering af, hvorvidt de er blevet bedre til at gennemføre forandringer.

**Tabel 32****I hvilken grad har uddannelsesforløbet gjort dig bedre til at gennemføre forandringer?**

	2010 (n = 445)	2015 (n = 234)
I høj grad (hhv. 103 og 56)	23 %	24 %
I nogen grad (hhv. 232 og 134)	52 %	57 %
I mindre grad (hhv. 86 og 32)	19 %	*14 %
Slet ikke (hhv. 23 og 12)	5 %	5 %
Ved ikke (hhv. 1 og 0)	0 %	0 %
Total (hhv. 445 og 234)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Samlet set ser vi, at 81 % svarer, at de i høj eller nogen grad oplever at være blevet bedre til at gennemføre forandringer. Dette svarer til niveauet i 2010. I 2015 er andelen, der svarer "I mindre grad", faldet signifikant fra 19 % til 14 %. Dette understøtter, at en meget stor andel oplever at blive bedre til at gennemføre forandringer.

Tæt relateret til temaet om at gennemføre forandringer er ledernes evne til at håndtere modstand mod forandringer fra medarbejderne. Svarene på, hvorvidt deltagerne oplever dette, fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 33****I hvilken grad har uddannelsesforløbet gjort dig bedre til at håndtere modstand mod forandringer blandt medarbejderne?**

	2010 (n = 444)	2015 (n = 234)
I høj grad (hhv. 128 og 56)	29 %	24 %
I nogen grad (hhv. 221 og 138)	50 %	*59 %
I mindre grad (hhv. 80 og 31)	18 %	13 %
Slet ikke (hhv. 13 og 6)	3 %	3 %
Ved ikke (hhv. 2 og 3)	0 %	0 %
Total (hhv. 444 og 234)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Som vi kan se i tabellen, har der også her været en signifikant udvikling. Samlet set oplever 83 % af deltagerne i 2015, at de i høj eller nogen grad er blevet bedre til at håndtere modstand mod forandring blandt medarbejderne. Andelen af deltagere, der i nogen grad oplever dette, er steget signifikant fra 50 % i 2010 til 59 % i 2015.

Netop evnen til at gennemføre forandringer og håndtere medarbejderes modstand mod forandringer er også et tema i det kvalitative interviewdata. En chef forklarer, at lederen er blevet mere modtagelig for ledelsens synspunkt, når det kommer til forandringer, og dermed er det lettere for lederen at implementere forandringer i hverdagen. Lederens øgede evne til at gennemføre forandringer og håndtere modstand fra medarbejderne er en vigtig evne, som virksomhederne sætter stor pris på. Især i de tilfælde, hvor en leder går fra at være almindelig medarbejder til at bestride en mellemliderstilling, er dette vigtigt. En af cheferne beskriver, hvordan den pågældende leder har udviklet sig fra at omtale ledelsen som "dem" til nu at sige "vi", en bevidst ændring, som det vurderes, at hun har lært på uddannelsen. Det er ifølge chefen en vigtig ændring i lederens transition fra almindelig medarbejder til mellemlider.

## 6.6 En ændret rolle på arbejdspladsen kræver nye kompetencer

Når en medarbejder går fra at være menig medarbejder til at påtage sig en lederrolle, er der brug for nye kompetencer. Dette er en holdning, som vi møder flere gange i de kvalitative interview. Noget af det vigtigste i denne forbindelse er, at de mellemledere, som er rekrutteret internt, ofte skal lede deres tidligere kollegaer og nogle gange samtidig indgå på lige fod i arbejdet. Der bliver dermed behov for, at mellemlederne opnår en forståelse af deres nye rolle, hvad det indebærer at lave sådan et skifte, og samtidig får nogle værktøjer til at håndtere kollegaerne i den nye kontekst. En chef fortæller, at hans leder især har rykket sig i forhold til at sætte sig i respekt over for sine gamle kollegaer. Det at få sine tidligere kollegaer til at forstå, at man nu er den, der bestemmer, er vigtigt og noget, som flere oplever, at deres ledere har fået med fra uddannelsen.

Det fremgår også af interviewundersøgelsen, at det kan være vigtigt at få en forståelse for, hvordan deltagerne selv oplever, at deres ledelsesstil har ændret sig, efter at de har gennemført uddannelsen.

## 6.7 Uddannelsens indflydelse på deltagernes ledelsesstil

Deltagernes generelle oplevelse af egen ledelsesstil, og hvordan den har ændret sig, er væsentlig for den samlede forståelse af uddannelsens betydning for den enkelte deltager.

I nedenstående tabel ses fordelingen af svar på spørgsmålet om, hvorvidt deltagerne har ændret deres ledelsesstil efter gennemført uddannelse.

**Tabel 34**

## I hvilken grad har du ændret din ledelsesstil, efter du har gennemført Den Grundlæggende Lederuddannelse?

	Antal	Procent
I høj grad	21	9 %
I nogen grad	121	52 %
I mindre grad	69	30 %
Slet ikke	11	5 %
Var ikke leder før Den Grundlæggende Lederuddannelse	12	5 %
Total	234	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

Som vi kan se, er det 61 %, som i høj eller nogen grad har ændret ledelsesstil. Mens det er 35 %, som vurderer, at de i mindre grad eller slet ikke har skiftet ledelsesstil. Dette stemmer overens med billedet fra evalueringen i 2010 og viser, at tre ud af fem deltagere har oplevet at ændre praksis efter gennemført uddannelse.

Netop en ændring i ledelsesstil er, som også nævnt ovenfor, noget, som de kvalitative interview peger på. Cheferne oplever, at lederne i højere grad kan sætte sig igennem, de kan i højere grad byde ind med forslag på ledelsesniveau, og de bliver bedre til at lede situationsbestemt og kommunikere forskelligt til de forskellige mennesker.

I forlængelse af spørgsmålet i tabel 34 har deltagerne fået mulighed for at uddybe med egne ord, hvordan og hvorfor deres ledelsesstil er blevet ændret. 134 deltagere har svaret på spørgsmålet, hvilket svarer til 27 %.

Svar, som omhandler en generel tilbagemelding på uddannelsen, er sorteret fra for at holde fokus på ændringer i ledelsesstil. Kategorierne ses i den følgende tekstboks, og hver kategori er uddybet med eksempler på de svar, der er givet. Der er ikke lavet nogen rangordning af svarene, og det skal understreges, at svarene i højere grad giver et indblik i nogle deltageres oplevelser end et generelt billede af udbyttet for deltagerne.

## Uddyb evt., hvordan og hvorfor du har ændret din ledelsesstil, efter du har deltaget i Den Grundlæggende Lederuddannelse:

### Kommunikation

- Er blevet bedre til at kommunikere og til at få medarbejderne til at nå til samme beslutning som jeg selv.
- Jeg arbejder mere med kommunikation og feedback.
- Større bevidsthed omkring at vælge de rigtige ord.

### Konfliktløsning

- Jeg blev bevidst om, hvor vigtigt det er at have empati i konfliktløsning.
- Jeg er blevet bedre til at håndtere situationsbestemte konflikter.
- Jeg er blevet mere opmærksom på konflikters opståen, så de forhindres i at eskalere.

### Brug af værktøjskassen

- Jeg har brugt meget fra værktøjskassen, som fulgte med efter forløbet.
- Jeg fik nogle værktøjer, som ændrede mine reaktionsmønstre.
- Jeg bruger de værktøjer, der blev givet på kurset, til at forberede mig på folks reaktioner.

### Medarbejderfokus – forståelse af deres forskelligheder

- Hvordan vi oplever verden forskelligt, og hvordan man som leder kan bruge den viden.
- Folk er forskellige, det skal man respektere.
- I min tid som leder har jeg altid haft medarbejdere, som arbejder med frihed under ansvar, og de enkelte medarbejdere, som ikke fungerede med den arbejdsform, har fået en mere planlagt dag.

### Møder og mødeledelse

- De ting, som blev behandlet i skolen, kunne jeg bruge i min dagligdag, fx mødeledelse.
- Flere korte effektive møder, hvor oplysninger deles – jeg ved, hvem der gør hvad, uden at spørge direkte.

### Tilpasning af ledelsesstil og situationsbestemt ledelse

- I visse situationer er jeg mere bevidst om, at der skal en mere direkte ledelsesstil til, og i andre situationer en mere demokratisk.
- Situationsbestemt ledelse.

### Selvindsigt – bevidst om egen rolle

- Der blev man klar over, at man var lederen.
- Der er nogle ting, jeg er mere bevidst om i dagligdagen, men det har ikke gjort, at jeg har ændret stil.
- Det er mere en bevidstgørelse af, hvordan ens adfærd påvirker andre.

### Personlig udvikling

- Mere lyttende, men også at træffe beslutninger og stå fast.
- Tog den ikke med basis i, at jeg skulle være leder, men giver forståelse for, hvorfor man handler, som man gør.
- Jeg er blevet mere målrettet.

### Bekræftelse af eksisterende ledelsesstil

- Jeg havde været leder i mange år inden uddannelsen, så det var en finpudsning, men kendte meget til at være leder i forvejen.
- Nogle af tingene gjorde jeg i forvejen, men fik sat ord på den måde at lede på.
- Uddannelsen har bekræftet den ledelsesstil, jeg havde før uddannelsen.

### Manglende effekt på ledelsesstil

- Man hænger lidt fast i det, man er vant til.
- Jeg har ikke brugt værktøjerne nok.
- Jeg savnede værktøj til at løse konflikter blandt medarbejdere i dagligdagen.
- Uddannelsen har styrket værktøjerne – den har ikke ændret min ledelsesstil.

Samlet set tegner der sig et billede af, at deltagerne i 2015 i højere grad end i 2010 oplever, at de er blevet bedre til at lede situationsbestemt og er blevet bedre til at håndtere forandringer. Interviewundersøgelsen peger på, at dette også er noget, som virksomhederne efterspørger.

Deltagernes vurderinger af uddannelsens betydning i forhold til at motivere deres medarbejdere, skabe større tilfredshed blandt deres medarbejdere og gøre deres medarbejdere mere effektive er på samme høje niveau i 2015 som i 2010. Det samme gælder med hensyn til konflikthåndtering og svære samtaler og med hensyn til at holde bedre og mere effektive møder.

Ni ud af ti oplever, at de i høj eller nogen grad har fået styrket deres personlige udvikling som leder gennem uddannelsen. Dette gælder i lidt højere grad for kvinderne end for mændene.

Det er dog kun hver fjerde, der oplever, at uddannelsen har givet dem et socialt netværk, de har haft gavn af i arbejdssammenhæng.

Endelig er det tre ud af fem, der i høj eller nogen grad har ændret ledelsesstil, efter at de har gennemført uddannelsen.

# 7 Karriere og mobilitet

I dette kapitel belyser vi den betydning, som Den Grundlæggende Lederuddannelse har for deltageres karriere. Det er interessant at se, hvorvidt uddannelsen har betydning for, om man skifter arbejde eller stilling, og hvorvidt der er en udvikling i lønniveauet. Netop disse forhold kan have stor betydning for den enkeltes motivation til deltagelse i uddannelsen og for deltageres fortsatte karriere.

Generelt kan vi se, at flere deltagere har skiftet arbejdsplads, uden at dette nødvendigvis hænger sammen med uddannelsen. Det store flertal af deltagere oplevede hverken i 2010 eller 2015, at uddannelsen havde givet anledning til lønændringer. Til gengæld peger interviewundersøgelsen på, at uddannelsen ses som en del af en bevidst strategi om at give ledere, der ønsker det, uddannelse som en form for medarbejderpleje.

## 7.1 Mobilitet på arbejdsmarkedet

Vi kigger først på, om deltagerne har flyttet sig på arbejdsmarkedet. Det kan være, både at de har fundet et nyt job i en anden virksomhed, og at de har fået en anden stilling i deres nuværende virksomhed. I tabellen nedenfor ser vi deltageres nuværende beskæftigelsesmæssige situation.

**Tabel 35**

**Hvad er din nuværende beskæftigelsesmæssige situation, i forhold til da du begyndte på Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	2010 (n = 718)	2015 (n = 456)
Jeg har samme job på samme virksomhed (hvh. 342 og 170)	48 %	*37 %
Jeg har ny stilling på samme virksomhed (hvh. 157 og 93)	22 %	20 %
Jeg arbejder nu på en anden virksomhed (hvh. 177 og 150)	25 %	*33 %
Jeg er ledig, men søger arbejde (hvh. 26 og 14)	4 %	3 %
Jeg er uden for arbejdsmarkedet (fx på pension, sygemeldt, på orlov) (hvh. 15 og 28)	2 %	*6 %
Ved ikke (hvh. 1 og 1)	0 %	0 %
Total (hvh. 718 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Der er sket et signifikant fald i andelen af deltagere, som bestrider det samme job i samme virksomhed, som de gjorde, før de begyndte på uddannelsen. Samtidig ser vi en stigning i andelen af deltagere, som arbejder i en anden virksomhed. Dette peger på en øget mobilitet på arbejdsmarkedet for gruppen af uddannede.

Tabellen viser også, at andelen af deltagere, som er uden for arbejdsmarkedet, er steget fra 2 % i 2010 til 6 % i 2015. Kategorien dækker over personer, der er gået på pension, er på orlov eller er sygemeldte. Dette kan hænge sammen med, som vi tidligere har set, at deltagerne på AMU generelt er blevet ældre, hvorfor flere vil være tættere på pensionsalderen ved endt uddannelse.



At en større andel skifter job, hænger ikke nødvendigvis sammen med, at deltagerne har taget uddannelsen. I nedenstående tabel ses de deltagere, som har fået nyt job, og deres vurdering af, hvorvidt uddannelsen har haft en betydning for jobskiftet.

**Tabel 36**  
**Hvilken betydning har Den Grundlæggende Lederuddannelse haft for, at du har fået nyt job/ny stilling?**

	Antal	Procent
Stor betydning	32	13 %
Nogen betydning	63	26 %
Mindre betydning	56	23 %
Ingen betydning	85	35 %
Ved ikke	7	3 %
Total	243	100 %

Kilde: Survey 2015.

Da der ikke har været signifikante ændringer i fordelingen af svar på dette spørgsmål, viser vi kun svarene for 2015. Som det ses, er der 39 %, som mener, at det har haft en stor betydning eller nogen betydning. Mens 58 % mener, at det har haft mindre betydning eller ingen betydning. Samlet set betyder det, at 39 % af de 33 %, der har fået et nyt job, altså 13 % af alle respondenter, vurderer, at de har fået nyt job, hvor uddannelsen har haft en stor eller nogen betydning for jobskiftet.

De kvalitative interview giver også eksempler på, at uddannelsen kan have betydning for jobskifte, men viser også, at det især er medarbejderpleje, som gør, at virksomhederne er interesserede i uddannelsen. Vi har i de kvalitative interview mødt den holdning, at lederne skal plejes og have mulighed for at udvikle sig. Virksomhederne ser det som en vigtig del af en fastholdelse af lederne, at de får rum til at udvikle sig. De er dog også bevidste om, at dette kan have den konsekvens, at lederne bliver mere attraktive på arbejdsmarkedet. Der er altså tale om en afvejning af, at deltagerne på den ene side skal opleve udvikling i deres arbejde, så de ønsker at blive, over for, at de på den anden side øger deres markedsværdi, og at virksomhederne dermed risikerer, at de søger væk.

Deltagernes egen vurdering af, hvorvidt uddannelsen har en positiv betydning for deres muligheder på arbejdsmarkedet, ses i nedenstående tabel.

**Tabel 37**  
**I hvilken grad har uddannelsesforløbet haft en positiv betydning for dine muligheder på arbejdsmarkedet?**

	Antal	Procent
I høj grad	60	13 %
I nogen grad	192	42 %
I mindre grad	99	22 %
Slet ikke	39	9 %
Ved ikke	66	15 %
Total	456	100 %

Kilde: Survey 2015.

Her kan vi se, at 55 % vurderer, at uddannelsen i høj grad eller i nogen grad har haft en positiv indflydelse på deres muligheder på arbejdsmarkedet. 31 % mener, at den i mindre grad eller slet ikke har en positiv indflydelse på mulighederne. Samtidig ses det, at 15 % har svaret "Ved ikke". Dette er en høj andel sammenlignet med de andre spørgsmål i spørgeskemaet. Dette kan måske betyde, at ikke alle deltagere har overvejet uddannelsens betydning for deres muligheder på arbejdsmarkedet. Det er dog stadig over halvdelen af deltagerne, der vurderer, at de har forbedret deres muligheder på arbejdsmarkedet med uddannelsen.

## 7.2 Lønudvikling

Deltagerne er også blevet spurgt om, hvorvidt de har oplevet en ændring i deres lønniveau på grund af uddannelsen. Svarene fremgår af tabellen nedenfor.

**Tabel 38**  
**Har du oplevet en lønændring (ud over almindelige overenskomstmæssige lønstigninger) som følge af Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	2010 (n = 676)	2015 (n = 413)
Ja, jeg er gået meget op i løn helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (10 % eller derover) (hhv. 61 og 23)	9 %	*6 %
Ja, jeg er gået lidt op i løn helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (under 10 %) (hhv. 125 og 74)	18 %	18 %
Ja, jeg er gået lidt ned i løn helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (under 10 %) (hhv. 4 og 6)	1 %	2 %
Ja, jeg er gået meget ned i løn helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (10 % eller derover) (hhv. 5 og 2)	1 %	1 %
Nej, jeg har ikke oplevet lønændringer som følge af mit uddannelsesforløb (hhv. 467 og 291)	69 %	71 %
Ved ikke (hhv. 14 og 17)	2 %	*4 %
Total (hhv. 676 og 413)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser, at deltagerne i signifikant mindre grad oplever, at de går meget op i løn helt eller delvist som følge af uddannelsen. I 2010 var der 9 %, som oplevede dette, mens andelen i 2015 er faldet til 6 %. Samlet set oplever 24 %, at de er gået lidt eller meget op i løn efter uddannelsen, mens 71 % ikke oplever ændringer i lønniveauet ud over almindelige overenskomstmæssige lønstigninger.

Vi kan altså se, at deltagerne generelt oplever en større mobilitet. De får oftere nyt job end for fem år siden. Samtidig viser evalueringen dog, at få bruger Den Grundlæggende Lederuddannelse som springbræt til et nyt job, og at uddannelsen i højere grad fungerer som en form for fastholdelse af lederne. Endelig har vi konstateret, at uddannelsen for langt de fleste ikke fører til mere i løn.

# 8 Videre uddannelse

Den Grundlæggende Lederuddannelse er, som navnet antyder, en grundlæggende og introducerende uddannelse i ledelse. Det er derfor væsentligt at undersøge, hvorvidt uddannelsen motiverer og giver deltagerne lyst til at fortsætte med at udvikle deres lederkompetencer efter denne uddannelse. I dette kapitel ser vi nærmere på, hvorvidt og i hvilken grad deltagerne overvejer og gennemfører mere efter- og videreuddannelse, efter at de har taget Den Grundlæggende Lederuddannelse. Desuden belyser vi, hvilke uddannelser de i givet fald orienterer sig imod.

## 8.1 Uddannelsens betydning for mere efter- og videreuddannelse

I nedenstående tabel ses deltagernes lyst til efter- og videreuddannelse inden for ledelse.

**Tabel 39**

**I hvilken grad har Den Grundlæggende Lederuddannelse haft en positiv betydning for din lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse?**

	2010 (n = 718)	2015 (n = 456)
I høj grad (hhv. 235 og 147)	33 %	32 %
I nogen grad (hhv. 313 og 184)	44 %	40 %
I mindre grad (hhv. 128 og 71)	18 %	16 %
Slet ikke (hhv. 42 og 53)	6 %	*12 %
Ved ikke (hhv. 0 og 1)	0 %	0 %
Total (hhv. 718 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser, at der i 2010 var 77 % og i 2015 72 %, der mente, at uddannelsen i høj grad eller i nogen grad har haft positiv betydning for deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse. Samtidig ses en signifikant udvikling i forhold til kategorien "Slet ikke". Her har der været en stigning i andelen af deltagere, som slet ikke oplever, at Den Grundlæggende Lederuddannelse har haft en positiv betydning for deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse. Der er dog ikke tale om en kritisk udvikling, da der stadig er tæt på tre ud af fire deltagere, som oplever, at uddannelsen har en positiv indflydelse på deres lyst til efter- og videreuddannelse inden for ledelse.

Hvis vi ser på aktivitetstallene for AMU generelt, så kan vi se, at der har været et fald i aktiviteten fra 2009 til 2014. Aktiviteten i 2014 var 45 % lavere, end i 2009, hvor aktiviteten var på sit højeste for perioden 2004-2014. Der kan ikke gives en entydig forklaring på faldet i aktiviteten, da der er flere forklaringer, som kan spille ind, herunder konjunkturudviklingen og den økonomiske krise, ændringer i udbudsstrukturen, ændring i prissætningen af AMU-kurser mm. (EVA 2015, s. 20-23).

Nedenfor ses resultaterne for, i hvilken grad deltagerne oplever, at uddannelsen har en positiv betydning for lysten til efter- og videreuddannelse inden for andre områder end ledelse.

**Tabel 40**

**I hvilken grad har Den Grundlæggende Lederuddannelse haft en positiv betydning for din lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for andre områder?**

	2010 (n = 718)	2015 (n = 456)
I høj grad (hhv. 135 og 91)	19 %	20 %
I nogen grad (hhv. 322 og 169)	45 %	*37 %
I mindre grad (hhv. 175 og 102)	24 %	22 %
Slet ikke (hhv. 85 og 89)	12 %	*20 %
Ved ikke (hhv. 1 og 5)	0 %	*1 %
Total (hhv. 718 og 456)	100 %	100 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Tabellen viser, at der er signifikant flere, som oplever, at uddannelsen slet ikke har en positiv betydning for deres lyst til efter- og videreuddannelse inden for andre områder end ledelse. Samtidig ser vi også et fald fra 45 % til 37 % i andelen af deltagere, som oplever, at uddannelsen i nogen grad har haft en positiv indflydelse på deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for andre områder end ledelse. Samlet set oplever over halvdelen dog stadig (57 %), at uddannelsen i høj eller nogen grad har haft en positiv betydning for deres lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for andre områder.

De to tabeller peger samlet set på, at uddannelsen har fremmet lysten til efter- og videreuddannelse, dog mest inden for ledelse. Tendensen til en faldende lyst til mere efter- og videreuddannelse kan måske hænge sammen med, at gruppen af deltagere er blevet ældre.

## 8.2 Uddannelse efter Den Grundlæggende Lederuddannelse

I dette afsnit kigger vi nærmere på, hvor mange af deltagerne der har deltaget i anden undervisning eller uddannelse efter at have færdiggjort Den Grundlæggende Lederuddannelse, og hvor mange deltagere der påtænker at påbegynde en uddannelse. Nedenstående tabel opsummerer dette. Der er kun medtaget de uddannelser, som minimum 3 % af deltagerne i 2015 har deltaget i efter Den Grundlæggende Lederuddannelse.

**Tabel 41**

**Hvilken type uddannelse eller undervisning har du deltaget i, efter at du afsluttede Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	Andel af deltagere, der <i>har</i> deltaget i anden uddannelse		Andel af deltagere, der <i>påtænker</i> at starte på uddannelsen	
	2010 (n = 339)	2015 (n = 220)	2010 (n = 374)	2015 (n = 191)
Privat kursus (eksternt kursus, herunder kurser arrangeret af fag- eller brancheforeninger)	13 %	*8 %	14 %	*6 %
Kompetenceudviklingsforløb eller internt kursus på den virksomhed, hvor jeg er ansat	17 %	*8 %	15 %	*4 %
Arbejdsmarkedsuddannelse	9 %	*5 %	6 %	*3 %
Akademiuddannelsen i ledelse	4 %	4 %	9 %	*4 %
Diplomuddannelse	3 %	3 %	9 %	*4 %

Kilde: Survey fra 2010 og 2015.

Bemærk: Respondenterne har kunnet sætte flere kryds.

\* Indikerer en signifikant udvikling på signifikansniveau  $p = 0,05$ .

Som det fremgår af ovenstående tabel, har der fundet en negativ udvikling sted med hensyn til andelen af deltagere, som *har* deltaget i anden undervisning og/eller uddannelse, og deltagere, som *påtænker* at starte på anden uddannelse. Faldet, både med hensyn til faktisk deltagelse og

med hensyn til påtænkt deltagelse, har fundet sted over en bred kam fra interne kurser i virksomheden til eksterne private kurser og AMU. Her kan resultatet være påvirket af konjunktursvingninger m.m. på arbejdsmarkedet. Men der er under alle omstændigheder tale om et interessant fund.

### 8.3 Den Grundlæggende Lederuddannelse som første skridt mod større forståelse af ledelse

I de kvalitative interview ses uddannelsen i flere tilfælde som et skridt på vejen mod større viden om ledelse. At Den Grundlæggende Lederuddannelse er en væsentlig grundpille i udviklingen af deltageres ledelseskompetencer, er en vurdering, som går igen. Uddannelsen giver ifølge de adspurgte chefer en grundlæggende forståelse af organisation og ledelsesopgaver som helhed. I flere tilfælde bliver Den Grundlæggende Lederuddannelse brugt som en fast del af oplæringen af nye ledere, hvor de bliver sendt på uddannelse, samtidig med at de følger et internt forløb i virksomheden. Derudover forventer flere chefer, at deltagerne senere tager opfølgende lederuddannelse i form af enten flere AMU-kurser, diplomuddannelse i ledelse eller lignende.

### 8.4 Merit

Et andet spørgsmål, som er nyt i spørgeskemaet fra 2015, går på, hvilken betydning det har, hvis uddannelsen giver merit. Fordelingen ses i nedenstående tabel.

**Tabel 42**  
**Hvilken betydning har det for dig, om uddannelsen giver merit (fx erstatter 1. modul på akademiuddannelsen)?**

	Antal	Procent
Stor betydning	79	17 %
Nogen betydning	116	25 %
Mindre betydning	98	22 %
Ingen betydning	161	35 %
Ikke besvaret	2	0 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

Som vi kan se i tabellen, så vurderer 42 % af deltagerne, at det har stor eller nogen betydning for dem, om uddannelsen giver merit, mens 57 % mener, at det har mindre eller ingen betydning for dem. Der er altså en overvægt af deltagerne, som ikke tillægger muligheden for merit på en senere lederuddannelse stor betydning for deres valg. Det er dog vigtigt at understrege, at vi ikke kan sige, hvorvidt deltagerne svarer sådan, fordi de har en forventning eller viden om, at uddannelsen kan give merit.

Samlet set kan der således spores et mindre fald i lysten til mere efter- og videreuddannelse som følge af at have gennemført Den Grundlæggende Lederuddannelse, både inden for ledelse og inden for andre områder, dog har en stor andel af deltagerne stadig lyst til mere VEU. Hertil kommer, at andelen af deltagere, som har gennemført eller påtænker at tage mere efter- og videreuddannelse, også er faldet.

# 9 Deltagernes samlede tilfredshed med uddannelsen

I dette sidste kapitel præsenteres resultaterne af deltagerne samlede tilfredshed med uddannelsen og deres virksomheds opbakning og engagement i forbindelse hermed. Generelt oplever deltagerne tilfredshed i høj grad og på samme høje niveau som i 2010.

## 9.1 Virksomhedens opbakning og engagement

Det kan være vigtigt for deltagerne at føle opbakning og engagement fra virksomheden, når de er på uddannelse. Hvis der ikke støttes op om deltagerne uddannelse, vil der være større risiko for, at deltagerne ikke får omsat den viden, de har opnået, til praksis. Dette kan fx hænge sammen med manglende efterfølgende refleksion og dialog mellem deltagerne i uddannelsen og deres leder eller en oplevelse af manglende tid til at afprøve og udvikle deres opgavevaretagelse.

Nedenstående tabel viser deltagerne tilfredshed med den opbakning, de har fået fra deres virksomhed.

**Tabel 43**  
**Hvor tilfreds har du været med din egen virksomheds opbakning og engagement i din deltagelse i Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	Antal	Procent
Tilfreds	250	55 %
Overvejende tilfreds	133	29 %
Overvejende utilfreds	27	6 %
Utilfreds	21	5 %
Ikke besvaret	3	1 %
Ved ikke	22	5 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

Denne fordeling adskiller sig ikke signifikant fra fordelingen i 2010. Derfor viser vi kun fordelingen fra 2015. Som vi kan se, er der tale om en høj grad af tilfredshed med opbakningen fra deltagerne egen virksomhed til deres uddannelse. 84 % af deltagerne er tilfredse eller overvejende tilfredse med virksomheden, mens 11 % af deltagerne er overvejende utilfredse eller utilfredse, med virksomhedens opbakning og engagement. Der er tale om en meget høj grad af tilfredshed med virksomhedernes engagement. Og det er et vigtigt resultat i forhold til at skabe gode muligheder for transfer mellem det lærte og den måde, som lederne løser opgaver på i praksis.

Virksomhedernes engagement i lederne deltagelse i Den Grundlæggende Lederuddannelse ses også i de kvalitative interview. Her er der i flere tilfælde tale om, at det er ledelsen, som har fundet uddannelsen og opfordret lederne til at tage af sted. En anden del af opbakningen til lederne ses også i form af et ønske om at understøtte lederne ønske om udvikling. En chef fortæller, at Den Grundlæggende Lederuddannelse især er blevet valgt på grund af et ønske fra den pågældende leder, og at en af de vigtigste grunde til, at lederen fik uddannelsen, var, at hun var højt skattet i virksomheden, og de derfor ønskede at give hende mulighed for selvudvikling gennem uddannelsen. Netop denne brug af Den Grundlæggende Lederuddannelse som en form for med-

arbejderpleje går igen flere steder, hvor virksomheden imødekommer et ønske hos lederen om at prøve noget nyt. Det er dog tydeligt, at selvom ønsket måske ikke er dyrket i virksomhedens baghave, men i højere grad stammer fra den enkelte leder, giver interviewene eksempler på, at der har været støtte og opbakning til lederen, og at virksomhederne ser uddannelsen som en gevinst.

## 9.2 Deltagernes samlede tilfredshed

Nedenstående tabel viser fordelingen af svar på spørgsmålet om, hvor tilfredse deltagerne er alt i alt med det uddannelsesforløb, de har været igennem på Den Grundlæggende Lederuddannelse.

**Tabel 44**  
**Hvor tilfreds er du alt i alt med det uddannelsesforløb, du har været igennem på Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	Antal	Procent
Tilfreds	295	65 %
Overvejende tilfreds	149	33 %
Overvejende utilfreds	6	1 %
Utilfreds	2	0 %
Ved ikke	4	1 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

Der er ikke tale om en signifikant udvikling fra 2010 til nu, så derfor vises kun resultaterne fra 2015. Tabellen viser dog en meget stor tilfredshed med uddannelsesforløbet. 98 % af de adspurgte er tilfredse eller overvejende tilfredse.

Deltagerne har i spørgeskemaet også fået mulighed for at foreslå forbedringer til Den Grundlæggende Lederuddannelse. 129 har benyttet sig af denne mulighed. For at skabe et overblik over de forbedringsforslag, deltagerne er kommet med, er deres svar blevet opdelt tematisk. Under hvert tema er der givet eksempler af generel karakter, som rummer deltagerens svar. Dette kan give et indblik i, hvad deltagerne ønsker forbedret, men siger ikke noget om, hvor mange der mener hvad.

## Er der forhold ved uddannelsen, der kan forbedres og dermed give et større udbytte?

### Strukturelle forbedringer

- Hellere modulopbygning end seksugers forløb for ledige<sup>2</sup>
- Afsluttende eksamen
- Samme faglærer gennem hele forløbet
- Afholdelse af kurser i hele landet
- Længere tid og mere dybdegående kursus

### Sammensætning af kursister

- Færre kursister per hold
- Kursister fra samme branche på samme hold
- Opdeling mellem jobsøgende og deltagere i arbejde

### Undervisningsmæssige forbedringer

- Tydeligere struktur i undervisning
- Erfarne og engagerede undervisere
- Mere casearbejde, gerne bruge egen arbejdsplads som case
- Ikke overførbart til praksis, branche, privat/offentlig sektor
- Ikke nok udbytte, for lavt fagligt niveau
- Mere hjemmearbejde

### Reklame og kommunikation

- Mere reklame for uddannelsen
- Bedre kommunikation om videre uddannelsesmuligheder efter uddannelsen

### Opfølgning

- Opfølgende kurser
- Opfølgning et år efter kurset.

Vi ser altså i 2015 ligesom i evalueringen i 2010 en stor tilfredshed med uddannelsen hos dem, der har gennemført Den Grundlæggende Lederuddannelse. Ligesom de giver udtryk for, at deres virksomhed og leder bakker dem op.

<sup>2</sup> En ledig har fået et komprimeret forløb på seks uger frem for det modulopbyggede forløb.



# Appendiks A

## Uddrag af projektbeskrivelse

EVA har tilbudt HAKL at gennemføre en evaluering af Den Grundlæggende Lederuddannelse i AMU med igangsættelse 1. juli 2015 og med afslutning 7. marts 2016 (...).

Evalueringen i 2015 har samme formål som evalueringen i 2010, men har et udvidet metodisk design i forhold til evalueringen i 2010. Evalueringen i 2015 omfatter en spørgeskemaundersøgelse og en registerundersøgelse, ligesom det var tilfældet i den evaluering, EVA lavede for HAKL af Den Grundlæggende Lederuddannelse i 2010.

Herudover omfatter evalueringen en mindre interviewundersøgelse med ledernes personalechefer, der skal bidrage med deres vurdering af, hvad lederne har lært på uddannelsen.

### Evalueringens formål

Evalueringen har som udgangspunkt samme formål som evalueringen i 2010. Det vil sige: at vurdere Den Grundlæggende Lederuddannelse (i det følgende blot "uddannelsen") med særligt henblik på den enkeltes udbytte i jobsammenhæng og med hensyn 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 relation til karriere og mobilitet på arbejdsmarkedet?
- 3 Hvad har uddannelsen betydet for 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?

### Evalueringens population

Evalueringen omfatter de personer, der har gennemført alle de uddannelsesmål, der indgår i uddannelsen; det vil sige<sup>3</sup>:

<b>Titel på uddannelsesmål</b>	<b>Nummer</b>
Kommunikation som ledelsesværktøj	47751
Ledelse og samarbejde	47753
Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler	47752
Medarbejderinvolvering i ledelse	47750
Mødeledelse	47754

Uddannelsen skal være gennemført på en af følgende 15 godkendte erhvervsskoler i perioden 2009-14:

### Region Hovedstaden

- Handelsskolen København Nord
- Niels Brock
- CPH West

<sup>3</sup> Dog ikke uddannelsesmålet *Anvendelse af situationsbestemt ledelse, 47755*, der er kommet til senere end de andre.

### **Region Sjælland**

- Roskilde Handelsskole
- ZBC

### **Region Syddanmark**

- Tietgenskolen
- IBC
- EUC Vest
- Business College Syd

### **Region Midtjylland**

- Århus Købmandsskole
- Viden Djurs
- Tradium
- Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern

### **Region Nordjylland**

- EUC Nordvest
- Aalborg Handelsskole

Bemærk, at populationen adskiller sig fra populationen i 2010, der kun omfattede ni skoler<sup>4</sup>.

Nedenfor gennemgås kort de forskellige metodeelementer:

### **Spørgeskemaundersøgelse**

Den centrale del af evalueringen udgøres af spørgeskemaundersøgelsen, hvor vi stiller de samme ca. 50 spørgsmål som i 2010 med den mulighed, dette giver for at belyse udviklingen i de fem år, der er gået siden.

Hertil kommer maks. 10 nye spørgsmål, herunder maks. 5 baggrundsspørgsmål og maks. 5 spørgsmål om afholdelsesform.

Danmarks Statistik står for dataindsamlingen, der er foretaget i en kombination af et internet-spørgeskema og telefoninterview for herigennem at opnå så høj en svarprocent som muligt. Stikprøven udgør ca. 1.000 tilfældigt udvalgte personer fra populationen. EVA foretager en frafaldsanalyse.

Der tilføjes et par spørgsmål, hvor respondenterne har mulighed for at tilkendegive, om EVA må kontakte deres personaleansvarlige chefer, til brug i forbindelse med interviewundersøgelsen. Herudover foretages der kun mindre redaktionelle ændringer. Det gør, at vi ikke behøver at bruge ressourcer på en pilottest af spørgeskemaet.

### **Interviewundersøgelse rettet mod chefer for ledere, der har gennemført Den Grundlæggende Lederuddannelse**

EVA gennemfører ti interview med personaleansvarlige chefer for ledere, der har gennemført Den Grundlæggende Lederuddannelse. Disse informanter rekrutteres, ved at vi i spørgeskemaet til lederne indsætter et spørgsmål om, hvorvidt vi må kontakte dem for at følge op vedrørende et evt. interview med deres chef. Ved at rekruttere informanterne på denne måde kan vi rekruttere dem på et bredere og mere sikkert grundlag.

De ti interview gennemføres som telefonbaserede personlige interview af 10-20 minutters varighed. Interviewene gennemføres med udgangspunkt i en mindre spørgeguide, der lægger sig op ad få udvalgte temaer i tilknytning til spørgeskemaet. Interviewene vil særligt have fokus på, hvorvidt og hvordan cheferne oplever, at deres underordnede ledere, der har gennemgået Den

<sup>4</sup> Følgende skoler indgik i evalueringen i 2010: Erhvervsakademiet København Nord, CPH West, Handelsskolen Sjælland Syd, Tietgenskolen/Ledelsesakademi Lillebælt, International Business College, Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern, Århus Købmandsskole/Ledelsesakademiet, Aalborg Handelsskole og Esbjerg Handelsskole.

Grundlæggende Lederuddannelse, har forandret sig som ledere, efter at de har gennemført uddannelsen.

### Rapport

Evaluerings analyser og resultater formidles i en rapport, hvor frekvenstabellerne er indsat som appendiks. Rapporten vil særligt belyse de ændringer, der er sket i vurderingerne af uddannelsen fra 2010 til 2015.

### Organisering og bemanning

Evalueringen forankres i EVA's voksen- og efteruddannelsesenhed i en projektgruppe bestående af specialkonsulent Michael Andersen (projektleder), evalueringskonsulent (...) og metodekonsulent Søren Haselmann.

### Tidsplan

Projektet starter 1. juli 2015 og afsluttes med en rapport til HAKL og Lederne 1. marts 2016.

**Tabel 45**

Aktivitet	Tidspunkt	Ansvarlig
Kontrakt underskrives	Juni 2015	Lederne og EVA
Lederne leverer udkast til ti nye spørgsmål	Senest fredag den 7. august 2015	Lederne
Spørgeskemaundersøgelse	August-november 2015	DST og EVA
Interviewundersøgelse	November-december 2015	EVA
Analyse og rapportskrivning	December 2015 – februar 2016	EVA
1. udkast til rapport til Lederne (elektronisk)	Fredag den 12. februar 2016	EVA
Lederne har mulighed for at give feedback til EVA	Mandag den 29. februar 2016	Lederne
Endelig rapport afleveres (elektronisk)	Mandag den 7. marts 2016	EVA

# Appendiks B

## Frekvenstabeller

**Tabel 46**  
**Har du nogensinde haft en lederstilling?**

	Antal	Procent
Ja	363	80 %
Nej	93	20 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

**Tabel 47**  
**Er du ansat i en lederstilling nu?**

	Antal	Procent
Ja	234	65 %
Nej	129	36 %
Total	363	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

**Tabel 48**  
**Hvor længe har du været leder (uanset om du er det nu)?**

	Antal	Procent
Mindre end 1 år	10	3 %
1-2 år	35	10 %
3-4 år	59	16 %
5-6 år	72	20 %
7-8 år	51	14 %
9-10 år	50	14 %
11 år eller mere	86	24 %
Total	363	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

**Tabel 49****Hvor længe har du været ansat i din nuværende ledelsesstilling?**

	Antal	Procent
Mindre end 1 år	24	10 %
1-2 år	44	19 %
3-4 år	45	19 %
5-6 år	40	17 %
7-8 år	29	12 %
9-10 år	21	9 %
11 år eller mere	31	13 %
Total	234	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 50****Hvor mange medarbejdere har du p.t. det personalemæssige ledelsesansvar for?**

	Antal	Procent
Ingen – jeg har ikke personaleansvar	16	7 %
1-10	106	45 %
11-20	59	25 %
21-30	18	8 %
31-40	14	6 %
Flere end 40	21	9 %
Total	234	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 51****I hvilken grad kan du anvende det, du har lært på Den Grundlæggende Lederuddannelse, i dit nuværende job?**

	Antal	Procent
I høj grad	148	33 %
I nogen grad	202	44 %
I mindre grad	68	15 %
Slet ikke	9	2 %
Ikke relevant, fordi jeg ikke har noget job p.t.	27	6 %
Ved ikke	2	0 %
Total	456	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 52**  
**I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at ...**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
... motivere dine medarbejdere? (n = 234)	26 %	59 %	12 %	2 %	0 %	100 %
... gøre dine medarbejdere mere effektive? (n = 234)	15 %	55 %	23 %	5 %	2 %	100 %
... skabe større tilfredshed blandt dine medarbejdere? (n = 234)	21 %	62 %	10 %	5 %	1 %	100 %
... holde bedre og mere effektive møder? (n = 456)	24 %	48 %	18 %	7 %	2 %	100 %
... løse konflikter? (n = 456)	35 %	48 %	13 %	3 %	2 %	100 %
... håndtere vanskelige samtaler? (n = 234)	34 %	45 %	15 %	5 %	1 %	100 %
... skabe samarbejde og teamspirit blandt dine medarbejdere? (n = 234)	27 %	49 %	21 %	3 %	0 %	100 %
... lede situationsbestemt: at vælge de rigtige handlinger på de rigtige tidspunkter? (n = 234)	36 %	51 %	12 %	1 %	0 %	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 53**  
**I hvilken grad har uddannelsesforløbet ...**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	Total
... givet mig et socialt netværk, som jeg har haft gavn af i arbejdssammenhæng? (n = 456)	8 %	20 %	34 %	39 %	0 %	100 %
... gjort mig mere bevidst om kommunikations betydning for min ledelsesrolle? (n = 234)	53 %	36 %	9 %	2 %	0 %	100 %
... styrket min personlige udvikling som leder? (n = 234)	44 %	44 %	10 %	1 %	0 %	100 %
... gjort mig mere innovativ og iderig? (n = 456)	17 %	46 %	25 %	12 %	1 %	100 %
... gjort mig bedre til at gennemføre forandringer? (n = 234)	24 %	57 %	14 %	5 %	0 %	100 %
... gjort mig bedre til at håndtere modstand mod forandringer blandt medarbejderne? (n = 234)	24 %	59 %	13 %	3 %	1 %	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 54**

**Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn vedrørende undervisningens sammenhæng og opbygning? (n = 456)**

	Enig	Overvejende enig	Overvejende uenig	Uenig	Ved ikke	Total
Der var en god sammenhæng mellem undervisningen og min erhvervs erfaring	50 %	42 %	5 %	2 %	1 %	100 %
Uddannelsens opbygning i moduler fungerer godt i forhold til mit udbytte	63 %	31 %	4 %	1 %	1 %	100 %
Der var en god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet	65 %	31 %	2 %	2 %	1 %	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 55**

**Er der andre afholdelsesformer end den nuværende, som du ville foretrække (fx aften- eller weekendkurser, e-læring eller 13 sammenhængende dage)**

	Antal	Procent
Ja	93	20 %
Nej	359	79 %
Ved ikke	4	1 %
Total	456	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 56**

**Hvad er din nuværende beskæftigelsesmæssige situation, i forhold til da du begyndte på Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	Antal	Procent
Jeg har samme job på samme virksomhed	170	37 %
Jeg har ny stilling på samme virksomhed	93	20 %
Jeg arbejder nu på en anden virksomhed	150	33 %
Jeg er ledig, men søger arbejde	14	3 %
Jeg er uden for arbejdsmarkedet (fx på pension, sygemeldt, på orlov)	28	6 %
Ved ikke	1	0 %
Total	456	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 57**

**Har du siden din start på uddannelsesforløbet fået nye ansvarsområder eller større ansvar?**

	Antal	Procent
Ja	248	54 %
Nej	196	43 %
Ikke besvaret	3	1 %
Ved ikke	9	2 %
Total	456	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 58****I hvilken grad har du fået nye ansvarsområder eller større ansvar på grund af Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	Antal	Procent
I høj grad	43	17 %
I nogen grad	99	40 %
I mindre grad	53	21 %
Slet ikke	41	17 %
Ved ikke	12	5 %
Total	248	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 59****Har du oplevet en lønændring (ud over almindelige overenskomstmæssige lønstigninger) som følge af Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	Antal	Procent
Ja, jeg er gået meget op i løn helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (10 % eller derover)	23	6 %
Ja, jeg er gået lidt op i løn helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (under 10 %)	74	18 %
Ja, jeg er gået lidt ned i løn helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (under 10 %)	6	2 %
Ja, jeg er gået meget ned i løn helt eller delvist som følge af mit uddannelsesforløb (10 % eller derover)	2	1 %
Nej, jeg har ikke oplevet lønændringer som følge af mit uddannelsesforløb	291	71 %
Ved ikke	17	4 %
Total	413	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 60****I hvilken grad har uddannelsesforløbet haft en positiv betydning for dine muligheder på arbejdsmarkedet?**

	Antal	Procent
I høj grad	60	13 %
I nogen grad	192	42 %
I mindre grad	99	22 %
Slet ikke	39	9 %
Ved ikke	66	15 %
Total	456	100 %

Kilde: Survey 2015.



**Tabel 61****Hvilken type uddannelse eller undervisning har du deltaget i, efter du afsluttede Den Grundlæggende Lederuddannelse? Fordelt på overkategorier (n = 489)**

	Antal	Procent
Almen grunduddannelse	6	1 %
Erhvervsrettet grunduddannelse	30	6 %
Kort videregående uddannelse	39	8 %
Mellemlang videregående uddannelse	19	4 %
Lang videregående uddannelse	4	1 %
Øvrig uddannelse	71	15 %
Andet	65	13 %

Kilde: Survey 2015.

Bemærk, at procenttallene er udregnet ud fra den samlede stikprøve.

**Tabel 62****Hvilken type uddannelse eller undervisning har du deltaget i, efter du afsluttede Den Grundlæggende Lederuddannelse? Fordelt på specifikke uddannelser (n = 489)**

	Antal	Procent
Forberedende voksenundervisning (FVU)	2	0 %
Almen voksenuddannelse (AVU)	4	1 %
Enkeltfags-hf	0	0 %
Arbejdsmarkedsuddannelse	23	5 %
Grunduddannelse for voksne (GVU)	5	1 %
Akademiuddannelsen i ledelse	20	4 %
Anden akademiuddannelse	5	1 %
En hel erhvervsakademiuddannelse (kort videregående uddannelse (KVU))	6	1 %
Et eller flere enkeltfag på en erhvervsakademiuddannelse (kort videregående uddannelse (KVU))	4	1 %
Et eller flere enkeltfag på en kort videregående uddannelse (KVU)	4	1 %
Diplomuddannelse	14	3 %
Del af (fx et modul på) en diplomuddannelse	5	1 %
Masteruddannelse	4	1 %
Del af (fx et modul på) en masteruddannelse	0	0 %
Privat kursus (eksternt kursus, herunder kurser arrangeret af fag- eller brancheforeninger)	40	8 %
Kompetenceudviklingsforløb eller internt kursus på den virksomhed, hvor jeg er ansat	40	8 %

Kilde: Survey 2015.

Bemærk, at procenttallene er udregnet ud fra den samlede stikprøve.

**Tabel 63****I hvilken grad har Den Grundlæggende Lederuddannelse haft en positiv betydning for din lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse?**

	Antal	Procent
I høj grad	147	32 %
I nogen grad	184	40 %
I mindre grad	71	16 %
Slet ikke	53	12 %
Ved ikke	1	0 %
Total	456	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 64**

**I hvilken grad har Den Grundlæggende Lederuddannelse haft en positiv betydning for din lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for andre områder?**

	Antal	Procent
I høj grad	91	20 %
I nogen grad	169	37 %
I mindre grad	102	22 %
Slet ikke	89	20 %
Ved ikke	5	1 %
Total	456	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 65**

**Påtænker du at starte på en eller flere af følgende uddannelses- eller undervisningsforløb? Fordelt på overkategorier (n = 489)**

	Antal	Procent
Almen grunduddannelse	5	1 %
Erhvervsrettet grunduddannelse	20	4 %
Kort videregående uddannelse	30	6 %
Mellemlang videregående uddannelse	19	4 %
Lang videregående uddannelse	11	2 %
Øvrig uddannelse	42	9 %
Andet	41	8 %
Påtænker ikke at starte på et nyt uddannelses- eller undervisningsforløb p.t.	298	61 %

Kilde: Survey 2015.

Bemærk, at procenttallene er udregnet ud fra den samlede stikprøve.

**Tabel 66**

**Påtænker du at starte på en eller flere af følgende uddannelses- eller undervisningsforløb? Fordelt på specifikke uddannelser (n = 489)**

	Antal	Procent
Forberedende voksenundervisning	1	0 %
Almen voksenuddannelse (AVU)	2	0 %
Enkeltfags-hf	2	0 %
Arbejdsmarkedsuddannelse (AMU)	14	3 %
Grunduddannelse for voksne (GVU)	6	1 %
Akademiuddannelsen i ledelse	18	4 %
Anden akademiuddannelse	4	1 %
En hel erhvervsakademiuddannelse (kort videregående uddannelse (KVU))	5	1 %
Et eller flere enkeltfag på en erhvervsakademiuddannelse (kort videregående uddannelse (KVU))	7	1 %
Et eller flere enkeltfag på en kort videregående uddannelse (KVU)	2	0 %
Diplomuddannelse	17	4 %
Del af (fx et modul på) en diplomuddannelse	3	1 %
Masteruddannelse	8	2 %
Del af (fx et modul på) en masteruddannelse	5	1 %
Privat kursus (eksternt kursus, herunder kurser arrangeret af fag- eller brancheforeninger)	29	6 %
Kompetenceudviklingsforløb eller internt kursus på den virksomhed, hvor jeg er ansat	18	4 %

Kilde: Survey 2015.

Bemærk, at procenttallene er udregnet ud fra den samlede stikprøve.

**Tabel 67****Hvordan fik du kendskab til Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	Antal	Procent
Gennem kollegaer på mit job	59	12 %
Gennem en leder på mit job	169	35 %
Gennem HR-enhed, personaleafdeling og lignende på mit job	79	16 %
Gennem søgning på internettet	103	21 %
Gennem studievejledning på uddannelsessted	0	0 %
Gennem fagforening	21	4 %
Gennem interesseorganisation	10	2 %
Ved at møde repræsentanter fra uddannelsen	6	1 %
Ved at tale med nogen, der havde gået på uddannelsen	17	4 %
Andet	45	9 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 68****Hvilken betydning havde følgende forhold, da du besluttede dig for at starte på Den Grundlæggende Lederuddannelse?**

	Stor betydning	Nogen betydning	Mindre betydning	Ingen betydning	Ved ikke	Total
Dine ambitioner i forhold til karriere	33 %	38 %	18 %	12 %	0 %	100 %
Din personlige udvikling	60 %	32 %	5 %	4 %	0 %	100 %
At din arbejdsgiver opfordrede dig til at tage uddannelsen	33 %	24 %	14 %	27 %	2 %	100 %
At du følte dig utilstrækkelig som leder	7 %	21 %	22 %	50 %	0 %	100 %
Et ønske om højere løn	7 %	22 %	28 %	43 %	0 %	100 %
Et ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer	71 %	22 %	3 %	3 %	0 %	100 %
Et ønske om inspiration fra andre ledere	46 %	34 %	8 %	12 %	0 %	100 %

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 69****Hvilken/hvilke andre uddannelser overvejede du i stedet for Den Grundlæggende Lederuddannelse? (n = 489)**

	Antal	Procent
Akademiuddannelsen i ledelse	15	3 %
Anden akademiuddannelse	15	3 %
Et eller flere moduler fra en akademiuddannelse	7	1 %
Grunduddannelse for voksne (GVU)	1	0 %
Anden arbejdsmarkedsuddannelse (AMU)	4	1 %
Lederkursus i privat regi (eksterne kurser, herunder kurser arrangeret af fag- eller brancheforeninger)	15	3 %
En hel erhvervsakademiuddannelse (kort videregående uddannelse (KVU))	4	1 %
Et eller flere enkeltfag på en erhvervsakademiuddannelse (kort videregående uddannelse (KVU))	4	1 %
Diplomuddannelse	11	2 %
Del af (fx et modul på) en diplomuddannelse	4	1 %
Masteruddannelse	5	1 %
Del af (fx et modul på) en masteruddannelse	2	0 %
Andet	8	2 %
Ingen specifik uddannelse	7	1 %

Kilde: Survey 2015.

Bemærk, at procenttallene er udregnet ud fra den samlede stikprøve.

**Tabel 70**

**Hvor tilfreds har du været med den information og vejledning om Den Grundlæggende Lederuddannelse du fik fra uddannelsesinstitutionen, før du startede på uddannelsen?**

	Antal	Procent
Tilfreds	270	59 %
Overvejende tilfreds	141	31 %
Overvejende utilfreds	9	2 %
Utilfreds	5	1 %
Ikke besvaret	3	1 %
Ved ikke	28	6 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

**Tabel 71**

**Hvad er din højeste fuldførte uddannelse?**

	Antal	Procent
Grundskole	31	7 %
Erhvervsuddannelse	194	43 %
Gymnasium	53	12 %
Kort videregående uddannelse	76	17 %
Mellemlang videregående uddannelse	86	19 %
Lang videregående uddannelse	15	3 %
Ved ikke	1	0 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

**Tabel 72**

**Hvor mange ansatte er der på din fysiske arbejdsplads?**

	Antal	Procent
Ingen	9	2 %
1-49	178	39 %
50-99	73	16 %
100-149	42	9 %
150-249	37	8 %
250 og derover	98	22 %
Ikke besvaret	1	0 %
Ved ikke	18	4 %
Total	456	100 %

*Kilde: Survey 2015.*

# Appendiks C

## Bortfaldsanalyse

For at sikre, at der ikke findes skævheder i frafaldet for undersøgelsen, er der foretaget bortfaldsanalyser med hensyn til en række baggrundsparetre, som indbefatter køn, alder (grupperet), region, respondenter er bosiddende i, højeste fuldførte uddannelse, socioøkonomisk status (defineret af Danmarks Statistik), disponibel indkomst samt respondentens herkomst (dansk oprindelse eller indvandrer/efterkommer). Bortfaldsanalysen viser, at der for ovenstående parametre kun kan påvises tegn på systematisk bortfald for den grupperede aldersvariabel.

**Tabel 73**  
**Bortfald med hensyn til alder**

	Andel i stikprøven	Andel besvaret
18-24 år	0,3	0,2
25-34 år	*15,2	11,1
35-44 år	*34,6	29,0
45-54 år	*35,5	43,2
55-64 år	13,5	15,7
65-74 år	0,9	0,8
Total	100	100

*Kilde: Survey 2015.*

Som det fremgår af tabel 73 ovenfor, så er der visse skævheder i bortfaldet i undersøgelsen med hensyn til respondenternes alder for tre af de seks alderskategorier. Når det gælder repræsentativitet med hensyn til alder, fremgår det af ovenstående tabel, at undersøgelsen har for få personer i aldersgrupperne 25-34 år og 35-44 år, men for mange besvarelser fra gruppen af 45-54-årige.

I de andre aldersgrupper er der ikke signifikante forskelle mellem andelen af besvarede og andelen i stikprøven.

For alle øvrige tabeller er der ikke signifikante forskelle mellem stikprøven og gruppen som har besvaret skemaet. De faktiske fordelinger er dog angivet i tabelform nedenfor.

**Tabel 74**  
**Bortfald med hensyn til køn**

	Andel i stikprøven	Andel besvaret
Kvinder	40,6	42,8
Mænd	59,4	57,2
Total	100	100

*Kilde: Survey 2015.*

**Tabel 75**  
**Bortfald med hensyn til geografisk placering**

	Andel i stikprøven	Andel besvaret
Region Nordjylland	11,3	10,0
Region Midtjylland	29,4	31,7
Region Syddanmark	30,0	32,1
Region Hovedstaden	19,0	15,7
Region Sjælland	10,3	10,6
Total	100	100

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 76**  
**Bortfald med hensyn til højeste fuldførte uddannelse**

	Andel i stikprøven	Andel besvaret
1. Grundskole	16,2	14,8
2. Ungdomsuddannelse	61,7	62,4
3. Kort videregående uddannelse	9,7	9,4
4. MVU	9,4	10,6
5. LVU	3,0	2,9
Total	100	100

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 77**  
**Bortfald med hensyn til socioøkonomisk status**

	Andel i stikprøven	Andel besvaret
1. Studerende	0,6	0,2
2. Lønmodtager, grundniveau	54,7	54,7
3. Lønmodtager, mellemniveau+	38,3	38,8
4. Selvstændig	1,8	1,9
5. Uden for erhverv	4,6	4,4
Total	100	100

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 78**  
**Bortfald med hensyn til disponibel indkomst (i 1.000 kr.)**

	Andel i stikprøven	Andel besvaret
2. -200	13,5	12,1
3. 200-300	52,0	53,9
4. 300-400	26,8	27,4
5. 400-500	5,6	5,6
6. 500+	2,1	1,0
Total	100	100

Kilde: Survey 2015.

**Tabel 79**  
**Bortfald med hensyn til herkomst**

	Andel i stikprøven	Andel besvaret
Dansk oprindelse	95,5	96,2
Indvandrere/efterkommere	4,5	3,8
Total	100	100

*Kilde: Survey 2015.*

# Appendiks D

## Interviewguide

### Introduktion

- Jeg ringer fra Danmarks Evalueringsinstitut.
- Vi er ved at gennemføre en evaluering af Den Grundlæggende Lederuddannelse. Evalueringen har til formål at vurdere Den Grundlæggende Lederuddannelse med henblik på den enkeltes udbytte i jobsammenhæng og med hensyn til fortsat efter- og videreuddannelse.
- Det næste skridt i undersøgelsen er en række telefoninterview med personalechefer om, hvordan de oplever udbyttet af uddannelsen hos deres ledere.
- Dit navn vil blive anonymiseret i rapporten, og det vil derfor kun fremgå, hvilke institutioner/virksomheder som har deltaget i telefoninterviewene, samlet set.

### Præsentation

- Kort om navn, stilling, virksomhed.
- Hvor mange ledere har du ansvaret for?
- Hvor mange medarbejdere har du haft på Den Grundlæggende Lederuddannelse?

### Læring på Den Grundlæggende Lederuddannelse

- Kan du kort sige noget om baggrunden for, at din medarbejder begyndte på uddannelsen?  
– *konkrete opgaver, kompetencer, pris eller lignende?*
- Hvad oplever du, at medarbejderen har lært på uddannelsen?
- Er der opgaver, som medarbejderen kan løse nu, som han/hun ikke kunne løse/ikke kunne løse lige så godt inden Den Grundlæggende Lederuddannelse?

### Lederens lederrolle

- Oplever du en ændring i medarbejderens ledelsesstil, efter at han/hun har taget Den Grundlæggende Lederuddannelse? Fx ledelsesstil, personlig udvikling.  
– *Hvis ja, hvordan?*  
– *Hvis nej, hvorfor tror du ikke, at du oplevede en ændring hos medarbejderen?*
- Har uddannelsen været en del af en plan for ændrede arbejdsopgaver/ansvarsområder/ny stilling eller lignende?

### Overvejelser om Den Grundlæggende Lederuddannelse

- Har uddannelsens pris haft betydning for, at I valgte netop Den Grundlæggende Lederuddannelse?
- Har det betydning, at det er AMU-kurser, der sammensættes til en hel uddannelse?
- Vil I gøre brug af Den Grundlæggende Lederuddannelse en anden gang?



**DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT**

Østbanegade 55, 3.  
2100 København Ø

T 3555 0101  
E [eva@eva.dk](mailto:eva@eva.dk)  
H [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

Danmarks Evalueringsinstitut udforsker og udvikler kvaliteten af dagtilbud for børn, skoler og uddannelser. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.

Læs mere om EVA på vores hjemmeside, [www.eva.dk](http://www.eva.dk).  
Her kan du også downloade alle EVA's udgivelser  
– trykte eksemplarer kan bestilles via en boghandler.