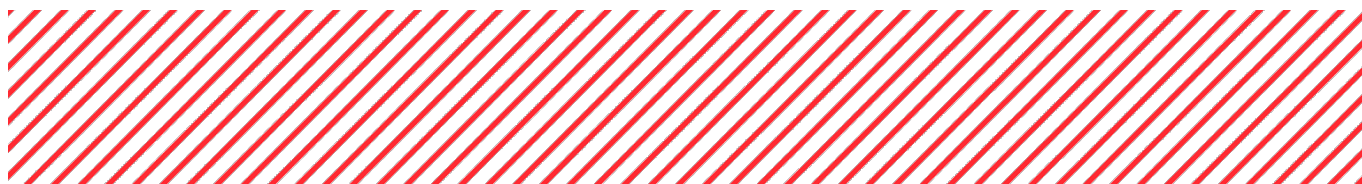
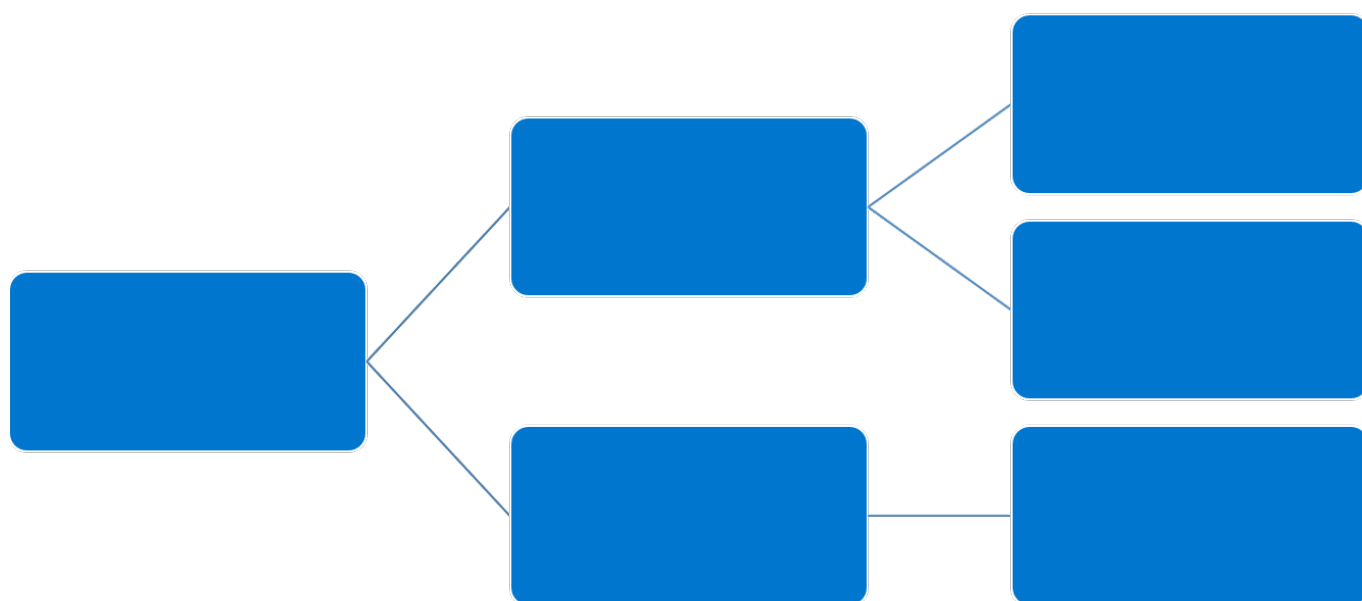


# Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne

Delrapport 4: Afrapportering af spørgeskemaresultater



Niels Peter Mortensen, Louise Ladegaard Bro & Rasmus Tue Pedersen

*Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne –  
Delrapport 4: Afrapportering af spørgeskemaresultater*

© VIVE og forfatterne, 2021

e-ISBN: 978-87-7119-891-1

Projekt: 301683

Finansieret af: Styrelsen for Forskning og Uddannelse

**VIVE – Viden til Velfærd**

**Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd**

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

[www.vive.dk](http://www.vive.dk)

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

## Forord

God ledelse er centralt for værdi- og resultatskabelsen i den offentlige sektor. En velfungerende offentlig sektor afhænger derfor også af, at de offentlige ledere i stat, regioner og kommuner har de rette ledelseskompetencer, og den offentlige sektor anvender da også betydelige ressourcer på lederuddannelse. VIVE bidrager igennem en række undersøgelser med ny viden om de offentlige godkendte lederuddannelser på akademi-, diplom- og masterniveau.

Den konkrete baggrund for VIVEs undersøgelser er aftalen *"Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor"*, som blev indgået mellem regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner i februar 2019. Det er en del af denne aftale, at der skal gennemføres et eftersyn af de godkendte lederuddannelser for offentlige ledere – dvs. ledere i både stat, regioner og kommuner. Denne beslutning ligger i forlængelse af Ledelseskommissionens anbefalinger om, at der skulle foretages dyberegående analyser af de offentlige lederuddannelser.

VIVE er på denne baggrund blevet bedt om at gennemføre en række analyser vedrørende de offentlige lederuddannelser. Projektet finansieres af Styrelsen for Forskning og Uddannelse, og VIVE rapporterer resultaterne til arbejdsgruppen for "eftersynet af offentlige lederuddannelser". Den består af repræsentanter fra Styrelsen for Forskning og Uddannelse, Uddannelses- og Forskningsministeriet, Finansministeriet, KL, Danske Regioner, Danske Universiteter, Danske Professionshøjskoler og Danske Erhvervsakademier. Formålet med VIVEs analyser er at skabe et solidt vidensgrundlag, som arbejdsgruppen kan anvende, når den i foråret 2021 skal give sine anbefalinger og forslag til opfølgning vedrørende uddannelse af offentlige ledere.

VIVE har i arbejdet med at tilvejebringe dette vidensgrundlag løbende været i dialog med eftersynets arbejdsgruppe for at sikre mest mulig relevans af undersøgelserne. VIVE er alene ansvarlig for indholdet af rapporten og resultaterne, som det gør sig gældende for alle VIVEs undersøgelser.

Denne rapport, *Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne*, er den fjerde delrapport om lederuddannelser, som VIVE afrapporterer til eftersynets arbejdsgruppe. Delrapporten supplerer de fem andre delrapporter, som VIVE også afleverer til arbejdsgruppen.

Denne rapport er skrevet af chefanalytiker Niels Peter Mortensen, forsker Louise Ladegaard Bro og seniorforsker Rasmus Tue Pedersen. Forsker Niels Bjørn Grund Petersen, senioranalytiker Martin Foldager Hindsholm og seniorforsker Bente Bjørnholt har bidraget ved forskellige trin i arbejdet, bl.a. i forbindelse med udviklingen af spørgeskemaerne og tolkningen af resultaterne. Analytiker Hanne Louise Søgaard Jensen har bidraget til analysearbejdet og udarbejdelsen af rapportens mange figurer. Forsknings- og analysechef Mads Leth Jakobsen har kvalitetssikret rapporten, ligesom to anonyme reviewere har lavet en ekstern bedømmelse af rapporten.

*Mads Leth Jakobsen*

Forsknings- og analysechef for VIVE Styring og Ledelse  
2021

# Indhold

Sammenfatning .....	5
Resultater .....	5
Læsevejledning .....	7
1 Baggrund for spørgeskemaundersøgelsen .....	8
1.1 Datagrundlag .....	8
1.2 Forandringsteorien .....	9
2 Resultater: Før uddannelse .....	11
2.1 Hovedfund .....	11
2.2 Behovet for og motivation til lederuddannelsen .....	11
2.3 Information og planlægning af specifik uddannelse .....	18
2.4 Forberedelse forud for uddannelsen .....	22
3 Resultater: Under uddannelse .....	27
3.1 Hovedfund .....	27
3.2 Uddannelsens praksisnærhed .....	27
3.3 Undervisningsengagement .....	31
3.4 Organisationsudfordringer .....	33
4 Resultater: Efter uddannelse .....	38
4.1 Hovedfund .....	38
4.2 Anvendelse og relevans .....	38
4.3 Barrierer .....	42
4.4 Evaluering og feedback .....	46
4.5 Samlet vurdering .....	48
5 Perspektiver .....	50
Litteratur .....	52
Bilag 1 Metode bag undersøgelsen .....	53
Konstruktion af spørgeskemaer .....	53
Dataindsamling .....	53
Bilag 2 Spørgeskemaer .....	55
Spørgeskema til ledere .....	55
Spørgeskema til ledernes ledere og topledere .....	66
Bilag 3 Regressionsmodeller .....	72
Bilag 4 Skematisk oversigt over forandringsteorien .....	77

# Sammenfatning

Der er foretaget store investeringer i offentlige lederuddannelser i de senere år (EVA, 2016; Sørensen, 2017; Winter, Kjer & Skov, 2017), og mange ledere har taget en formel lederuddannelse (akademisk-, diplom- eller masteruddannelse). Regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner indgik i februar 2019 en aftale om et eftersyn af de godkendte lederuddannelser, der har offentlige ledere som målgruppe. VIVE leverer undersøgelser til eftersynet (i alt seks rapporter).

Denne rapport indeholder en afrapportering af resultaterne fra en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere, der har deltaget i lederuddannelser, samt en mindre spørgeskemaundersøgelse blandt chefer til offentlige ledere. Disse spørgeskemaundersøgelser tager afsæt i den forandringsteori, der er formuleret som en del af eftersynet af de offentlige lederuddannelser (Kjer, Bjørnholt & Mortensen, 2021). I udarbejdelsen af de konkrete spørgsmålsformuleringer er der desuden hentet inspiration fra tidligere undersøgelser af lederuddannelser. Begge spørgeskemaer er desuden drøftet med arbejdsgruppen, der har haft mulighed for at give input.

Formålet med spørgeskemaundersøgelserne har været at få ledernes erfaringer og perspektiver på lederuddannelserne. Vi præsenterer de væsentligste fund i det følgende afsnit.

## Resultater

Undersøgelsens resultater skal ses i forhold til eftersynets forandringsteori<sup>1</sup> (Kjer, Bjørnholt & Mortensen, 2021). Her er lederuddannelserne og de tilhørende virkende mekanismer opdelt i perioderne: før, under og efter lederuddannelsen. Derudover er der foretaget sammenligninger mellem uddannelsesniveauerne for at undersøge eventuelle forskelle mellem disse. Forandringsteorien har været understøttende for formulering af surveys, de efterfølgende analyser og den endelige afrapportering. Resultaterne ses derfor også i forhold til de tre perioder.

Hovedfundene i forhold til ledernes erfaringer *før* lederuddannelse er:

- Ifølge størstedelen af lederne blev der foretaget en såkaldt **ståstedsanalyse** forud for valget af deres lederuddannelse – i hvert fald i et vist omfang. For en stor del af disse ledere ser ståstedsanalyserne ud til at spille ind på uddannelsesvalget.
- Der er **forskellige opfattelser mellem ledere og chefer** af, hvorvidt ståstedsanalyserne blev foretaget, samt af, i hvilken grad cheferne var involverede i udarbejdelsen heraf.
- Graden, hvormed der udarbejdes **ståstedsanalyser**, hænger positivt sammen med ledernes motivation.
- På tværs af de tre uddannelsesniveauer og på tværs af ledere og chefer er der en opfattelse af, at **informationen fra uddannelsesstederne er tilstrækkelig**.
- Mindre end halvdelen af lederne angiver, at der blev lavet 1) en aftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen (**driftsaftale**) samt 2) **personlige uddannelsesplaner**. Vi finder dog også, at *når* der laves aftaler for drift, bliver disse for en stor del af lederne overholdt og er tilstrækkelige.
- En væsentlig større andel af lederne på masteruddannelserne angiver, at de i høj eller meget høj grad var involverede i **planlægningen af uddannelsesforløbet** og i udformningen af (en eventuel) uddannelsesplan end lederne på de to øvrige uddannelsesniveauer. Til gengæld

---

<sup>1</sup> Forandringsteorien kan ses i sin helhed i Bilag 1.

angiver en større andel af lederne på akademi- og diplomuddannelserne, at en udbyder af uddannelsesforløbet i høj eller meget høj grad var en del af planlægningen og udformningen af uddannelsesplanen end lederne på masteruddannelserne.

- Der er forskellige opfattelser mellem ledere og deres chefer af graden, hvormed der laves **uddannelsesplaner**. Her svarer cheferne mere positivt end lederne.

Hovedfundene i forhold til ledernes erfaringer *under* lederuddannelse er:

- På tværs af de tre uddannelsesniveauer oplever lederne generelt, at **undervisningen inddrager praksis og relaterer det faglige indhold til praksis**. Et mindretal af lederne har en opfattelse af, at deres lederuddannelse har for stort fokus på teori.
- Der er også på tværs af uddannelsesniveauerne en relativ høj grad af **aktionslæring**, hvor lederne løbende afprøver og anvender det lærte i deres egen organisation. Undersøgelsen blandt chefer viser ligeledes, at cheferne i relativ høj grad har opfattelsen af, at lederne afprøver det lærte fra lederuddannelsen i deres egen organisation.
- **Lederne vurderer deres eget engagement som værende højt**, både i forhold til aktiv deltagelse og forberedelse. Deltagernes egen motivation for at tage uddannelsen har en signifikant positiv sammenhæng med deres undervisningsengagement.
- **Tilstrækkelig forberedelsestid kan være en udfordring**. På alle tre uddannelsesniveauer er det et mindretal, der i høj grad mener, at de har haft den nødvendige tid til at forberede sig. Blandt de ledere, som i spørgeskemaundersøgelsen angav, at de ikke påtænker at færdiggøre hele lederuddannelsen, er manglende tid også hyppigt angivet som årsag. Vores supplerende undersøgelse blandt chefer viser ligeledes, at cheferne også ofte oplever, at mangel på tid er en udfordring for lederne under ledernes lederuddannelsesforløb.
- Mens ledere oplever en ret lille grad af **involvering** fra deres chef i forhold til opfølgning på deres eventuelle uddannelsesplan, mener chefer for ledere selv, at de i relativ høj grad er involverede. Samtidig har lederne generelt en oplevelse af, at deres medarbejdere har været motiverede for at afprøve nye færdigheder i organisation.

Hovedfundene i forhold til ledernes erfaringer *efter* lederuddannelse er:

- Lederne er i det store og hele **positive i forhold til deres lederuddannelser**. De synes selv, at de har fået tilstrækkeligt udbytte af deltagelsen. Udbyttet er brugbart for lederne i deres ledelse og bliver anvendt i deres daglige praksis.
- **Deltagerne fra masteruddannelserne vurderer i højere grad end deltagerne fra diplom- og akademiuddannelserne, at de anvender det lærte**. Barriererne for anvendelse er dermed mere tydelige for de to sidstnævnte grupper.
- Der er indikationer på, at ledernes **chefer ikke i særlig høj grad bliver involveret i anvendelsen af lederuddannelsen i perioden efter lederuddannelsen**, når lederne vurderer involveringen.
- De formulerede mekanismer i forandringsteorien omkring implementering og forankring af det lærte genfindes ikke fuldstændigt i resultaterne fra spørgeskemaerne: **Lederne angiver, at de ikke aktiverer en række forskellige aktører i perioden efter lederuddannelser**. Det betyder, at lederne i implementeringen kommer til at stå meget alene med anvendelsen og omsætningen af det lærte.

Der er derudover i analyserne en række tværgående perspektiver, der oplystes her og kan ses i sin helhed i kapitel 5, Perspektiver:

- **Ståstedsanalyserne**, som de er formuleret og forbundet med de andre dele af forandrings-teorien, genfindes i resultaterne. Dette ses bl.a. gennem indikationer på, at det, at lederne udfører en ståstedsanalyse inden start af uddannelsen, bl.a. hænger sammen med ledernes uddannelsesvalg. Derudover også ved, at udførelsen hænger positivt sammen med ledernes motivation for at påbegynde en lederuddannelse.
- Til trods for at der i forandringsteorien ses en sammenhæng mellem **plan for drift** og udbyttet af at deltage i en offentlig lederuddannelse, er der kun et fåtal af lederne, der i forbindelse med lederuddannelsen har formuleret en sådan plan. Hvis de laves, ses de som værende tilstrækkelige og bliver også overholdt. Den manglende formulering af planer skal ses i sammenhæng med, at mange ledere ikke vurderer, at de har tilstrækkelig tid til at forberede sig til undervisningen. Ligeledes vurderer lederne, at de ikke har tilstrækkelig tid til at afprøve eller implementere det lærte i deres praksis efter endt uddannelse.
- Resultaterne fra spørgeskemaet indikerer, at det er deltagerne på lederuddannelse, der har et **formelt lederansvar**, der selv vurderer, at de får mest ud af lederuddannelsen. Det skal ses i sammenhæng med, at der er en del deltagere på de offentlige lederuddannelser, der ikke er ledere i den periode, de deltager på lederuddannelsen. De sidstnævntes selv-vurderede udbytte er lavere end de deltagende ledere, der har formelt lederansvar.
- Formuleringen af en **uddannelsesplan** ser ud til at være et brugbart redskab. Det ses for de få ledere, der har formuleret en sådan i forbindelse med deres lederuddannelse. Uddannelsesplanen bliver genbesøgt løbende, ligesom chefer bliver involveret i uddannelsesplanerne; dette gør sig kun gældende for det mindretal, der har formuleret en sådan plan.
- Der er **forskellige opfattelser af forskellige forhold på forskellige ledelsesniveauer**, når lederuddannelserne og arbejdet rundt om dem skal vurderes. Lederne og deres chefer har forskellige vurderinger af, fx hvorvidt der udformes ståstedsanalyser. Dette kan indikere, at der er mangelfuld gensidig information og feedback, når det kommer til ledernes lederuddannelser.

## Læsevejledning

Denne rapport indeholder foruden sammenfatningen 5 kapitler.

Kapitel 1 omhandler baggrunden for spørgeskemaundersøgelsen, herunder en beskrivelse af data-grundlaget samt den forandringsteori, som er opstillet i forbindelse med eftersynet af de offentlige lederuddannelser.

De efterfølgende tre kapitler – kapitel 2, 3 og 4 – omhandler resultaterne fra undersøgelsen. Afrap-porteringen af resultaterne følger samme struktur som forandringsteorien, med et *før-under-efter-perspektiv*. Derfor er vores afrapportering af resultaterne inddelt i tre tilsvarende dele. Kapitel 2 fo-kuserer således på spørgsmål om tiden *før* lederuddannelserne, kapitel 3 fokuserer på spørgsmål vedrørende perioden *under* lederuddannelserne, og kapitel 4 omhandler spørgsmål fra tiden *efter* uddannelserne.

Kapitel 5 indeholder en perspektivering af rapportens resultater.

Derudover indeholder rapporten en række bilag: Bilag 1 beskriver metoden bag undersøgelsen, herunder konstruktion af spørgeskemaer og dataindsamlingen. Bilag 2 indeholder de to spørgeske-maer. Bilag 3 indeholder de regressionsmodeller, der er anvendt i analyserne. Bilag 4 indeholder en grafisk præsentation af undersøgelsens forandringsteori.

# 1 Baggrund for spørgeskemaundersøgelsen

Lederuddannelsernes bidrag til værdi- og resultatskabelsen i den offentlige sektor er tæt koblet med spørgsmålet om, hvordan lederne påvirkes i forbindelse med deres deltagelse i lederuddannelserne. Det er af denne grund relevant at få brugernes erfaringer og perspektiver på lederuddannelserne.

De primære brugere af lederuddannelser er de ledere, som er i gang med at tage eller har afsluttet en relevant lederuddannelse. Vores undersøgelse indeholder derfor en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt disse ledere. Ud over lederne som primære brugere af lederuddannelserne kan man i et bredere perspektiv imidlertid også anskue ledernes organisationer som brugere af lederuddannelserne. Undersøgelsen inkluderer derfor også en spørgeskemaundersøgelse blandt chefer for offentlige ledere, der har taget en lederuddannelse.

Der eksisterer allerede relevant viden om ledernes egne perspektiver på ledelse og lederuddannelse. Blandt andet gennemførte Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) tilbage i 2001 en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, der havde fuldført eller taget dele af Diplomuddannelsen i Ledelse (DIL) og Den offentlige Lederuddannelse (DOL). En lignende undersøgelse blandt deltagerne på DOL blev gennemført året efter af konsulenthuset Damvad (Damvad, 2012). Senest har Ledelseskommisionen i 2017 gennemført en spørgeskemaundersøgelse med besvarelser fra knapt 2.000 offentlige ledere (Ledelseskommisionen, 2017).

I denne undersøgelse anvendes i nogle tilfælde spørgsmål, der også er blevet stillet i disse tidligere undersøgelser. Vores spørgeskemaer er først og fremmest baseret på den forandringsteori, der er blevet formuleret i forbindelse med eftersynet af de offentlige lederuddannelser. Vi giver en kort introduktion til denne forandringsteori i afsnit 1.2.

## 1.1 Datagrundlag

I datasættene, der udgør grundlaget for denne rapport, indgår svar fra 1.932 ledere og 193 chefer fra offentlige organisationer. Dette bygger på to separate spørgeskemaundersøgelser. Spørgeskemaet til ledere er udsendt via e-boks, og spørgeskemaet til chefer er udsendt via e-mail. Konstruktionen af stikprøven samt udviklingen af spørgeskemaerne er beskrevet i yderligere detaljer i Bilag 1 til denne rapport.

Spørgeskemaet til ledere har en svarprocent på 21,5 %. For at vurdere repræsentativiteten af vores endelige besvarelser kan vi sammenligne karakteristika fra vores besvarelser med karakteristika fra den samlede population af deltagere på lederuddannelserne.<sup>2</sup> Dette gøres i Tabel 1.1. Som det fremgår af tabellen, er kønsfordelingen i den endelige stikprøve stort set identisk med kønsfordelingen i populationen. Når vi ser på uddannelsesbaggrunden, er der nogle afvigelser, primært på akademiuddannelserne. For diplom- og masteruddannelser er afvigelserne noget mindre. Opsummerende vurderes det, at spørgeskemaet kan bruges til at udtale sig repræsentativt om de offentlige lederuddannelser, der indgår i denne undersøgelse.

---

<sup>2</sup> Karakteristika for den samlede population er opgjort i forbindelse med den registerundersøgelse, som også foretages i forbindelse med eftersynet af de offentlige lederuddannelser (Mortensen, Mikkelsen & Nandrup, 2021).



**Tabel 1.1** Besvarelsernes repræsentativitet

	Population			Besvarelser [skal valideres]		
	Akademiuddannelse	Diplomuddannelse	Masteruddannelse	Akademiuddannelse	Diplomuddannelse	Masteruddannelse
Mænd (%)	36,9	29,3	37,2	40,0	30,6	38,3
Gymnasial uddannelse eller mindre (%)	12,6	3,1	1,2	7,4	1,1	0,4
Erhvervsuddannelse (%)	30,3	9,9	1,7	22,5	3,8	1,2
Kort videregående uddannelse (%)	8,6	5,9	3,2	20,4	6,3	3,2
Mellemlang videregående uddannelse (%)	26,9	60,5	44,8	35,4	66,2	47,2
Lang videregående uddannelse (%)	21,5	20,5	49,0	14,4	22,6	30,6

Spørgeskemaet udsendt til cheferne har en svarprocent på 53 %. Det er ikke umiddelbart muligt at lave en systematisk analyse af disse chefers repræsentativitet i forhold til den samlede population af offentlige chefer. Samtidig er det i forhold til brugen af disse tal væsentligt at være opmærksom på to forhold: For det første er der tale om en relativt lille gruppe. Svarene for denne gruppe er derfor forbundet med en noget større usikkerhed end den langt større gruppe af offentlige ledere. For det andet er det vigtigt at være opmærksom på, at de deltagende chefer ikke nødvendigvis er chefer for den gruppe af ledere, som deltager i vores primære spørgeskemaundersøgelse. Vi har i denne rapport foretaget nogle sammenligninger på tværs af disse to grupper, når vi har vurderet det særligt relevant, men ved disse sammenligninger er det vigtigt at være opmærksom på disse forhold vedrørende resultater fra chef-undersøgelsen. Cheferne, der har modtaget dette skema, er udvalgt gennem en afsøgning af internettet for kontaktoplysninger på offentlige chefer. Afsøgning var systematiseret således, at der i populationen indgår chefer fra kommuner, regioner, staten, styrelser og andre typer offentlige organisationer for at sikre spredning på dette i populationen til spørgeskemaet.

## 1.2 Forandringsteorien

Spørgeskemaundersøgelsen er baseret på forandringsteori formuleret i forbindelse med eftersynet af de offentlige lederuddannelser. I dette afsnit giver vi en kort introduktion til denne forandringsteori. En skematisk illustration af den samlede forandringsteori er ligeledes gengivet i Bilag 4. Læsere, der er interesserede i flere detaljer vedrørende forandringsteorien, kan læse denne i eftersynets delrapport 1 ”Offentlige lederuddannelser: En forandringsteori” (Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021).

Overordnet set er forandringsteorien struktureret ud fra et *før-under-efter-perspektiv*. Dette betyder, at forandringsteorien fokuserer på de faktorer, der forventes at have væsentlig betydning for udbyttet af lederuddannelser henholdsvis, *før* lederne påbegynder uddannelsen, *under* deres lederuddannelse og *efter* deres lederuddannelse.

I forhold til disse tre tidsperioder er følgende elementer af forandringsteorien centrale:

- **Før** lederuddannelsen kan det understøtte udbyttet af en lederuddannelse, at lederen i samarbejde med chefen foretager en ståstedsanalyse. En ståstedsanalyse identificerer styrker og svagheder ved både organisationen og lederen selv, og denne analyse kan bidrage til, at

lederne finder den uddannelse, der modsvarer deres behov. Dermed fås det bedst mulige match mellem ledere og organisationers efterspurgte uddannelsesbehov og uddannelsesinstitutionens uddannelsesprofil. Valget af lederuddannelse handler også om, at uddannelsesstederne fagligt skal bidrage til det korrekte match mellem uddannelse og leder ved at stille den nødvendige information om uddannelsen til rådighed. Endelig påpeger forandringsteorien, at det er vigtigt at sikre lederen den nødvendige tid til uddannelsesforløbet (fx via aftaler for drift) samt at udforme uddannelsesplaner (fx med mål og delmål), som lederne og cheferne kan følge op på både under og efter uddannelsesforløbet.

- **Under** lederuddannelsen kan det bidrage positivt til udbyttet af lederuddannelsen, hvis der er engagement og ejerskab i forhold til de forandringer, der kan komme ud af den nye viden og de kompetencer, lederne får. Samtidig kan det være væsentligt, at lederen opnår en vis autonomi under uddannelsen og dermed får mulighed for at afprøve de tilegnede kompetencer i praksis. Endelig antager forandringsteorien, at uddannelsesinstitutionernes praksisinvolvering og etableringen af ledernetværk i forbindelse med lederuddannelsen har betydning for udbyttet af lederuddannelsen.
- **Efter** lederuddannelsen er de virkende mekanismer, der er i fokus, uddannelsernes kontinuerlige evaluering samt netværk og sparring for lederne efter endt uddannelse. Den kontinuerlige evaluering er med til at tilpasse lederuddannelserne løbende, så de passer til ledernes behov. Netværk og sparring er med til at understøtte den løbende implementering af de til lærte kompetencer fra uddannelserne gennem sparring med uddannelsesinstitutionen, andre ledere og ledernes chefer.

Disse centrale dele af forandringsteorien afspejles i den struktur, som vores spørgeskemaundersøgelse er baseret på. Tabel 1.2 giver oversigt over de relevante deltemaer for vores afrapportering.

**Tabel 1.2** Oversigt over temaer i spørgeskemaerne inddelt efter perioderne *før*, *under* og *efter* uddannelsesforløbet

Kapitel 2: Før uddannelse	Kapitel 3: Under uddannelse	Kapitel 4: Efter uddannelse
Behovet for og motivation til lederuddannelsen	Uddannelsens praksisnærhed	Uddannelsens anvendelighed og relevans
Information og planlægning af specifik uddannelse	Undervisningsengagement	Barrierer for anvendelsen
Forberedelse forud for uddannelsen	Organisationsudfordringer	Evaluering og feedback
		Samlet vurdering af lederuddannelsen

## 2 Resultater: Før uddannelse

I dette kapitel går vi i dybden med de forhold, der ligger tidsmæssigt *før* selve uddannelsesforløbet. Vi fokuserer i overensstemmelse med forandringsteorien på tre deltemaer: 1) behovet for og motivation til lederuddannelsen, 2) valg af specifik uddannelse, og 3) forberedelsen forud for uddannelsen. De relevante resultater i forhold til disse tre temaer behandles i afsnit 2.2-2.4. Først giver vi i afsnit 2.1 en kortfattet opsummering af kapitlets hovedfund.

### 2.1 Hovedfund

#### Hovedfundene i dette kapitel er:

- Ifølge størstedelen af lederne blev der foretaget en ståstedsanalyse forud for valget af deres lederuddannelse – i hvert fald i et vist omfang. For en stor del af disse ledere ser ståstedsanalyserne ud til at spille ind på uddannelsesvalget.
- Der er forskellige opfattelser mellem ledere og chefer af graden, hvormed ståstedsanalyserne blev foretaget, samt af graden, hvormed cheferne var involverede i udarbejdelsen heraf.
- Graden, hvormed der udarbejdes ståstedsanalyser, hænger positivt sammen med ledernes motivation.
- På tværs af de tre uddannelsesniveauer og på tværs af ledere og chefer er der en opfattelse af, at informationen fra uddannelsesstederne er tilstrækkelig.
- Mindre end halvdelen af lederne på hver af de respektive uddannelser angiver, at der blev lavet 1) en aftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen (driftsaftale) samt 2) personlige uddannelsesplaner. Vi finder dog også, at *når* der laves aftaler for drift, bliver disse for en stor del af lederne overholdt og er tilstrækkelige.
- En væsentlig større andel af lederne på masteruddannelserne angiver, at de i høj eller meget høj grad var involverede i planlægningen af uddannelsesforløbet og i udformningen af (en eventuel) uddannelsesplan end lederne på de to øvrige uddannelsesniveauer. Til gengæld angiver en større andel af lederne på akademi- og diplomuddannelserne, at en udbyder af uddannelsesforløbet i høj eller meget høj grad var en del af planlægningen og udformningen af uddannelsesplanen end lederne på masteruddannelserne.
- Igen finder vi, at der er forskellige opfattelser mellem ledere og cheferne af graden, hvormed der laves uddannelsesplaner. Her svarer cheferne igen mere positivt end lederne.

### 2.2 Behovet for og motivation til lederuddannelsen

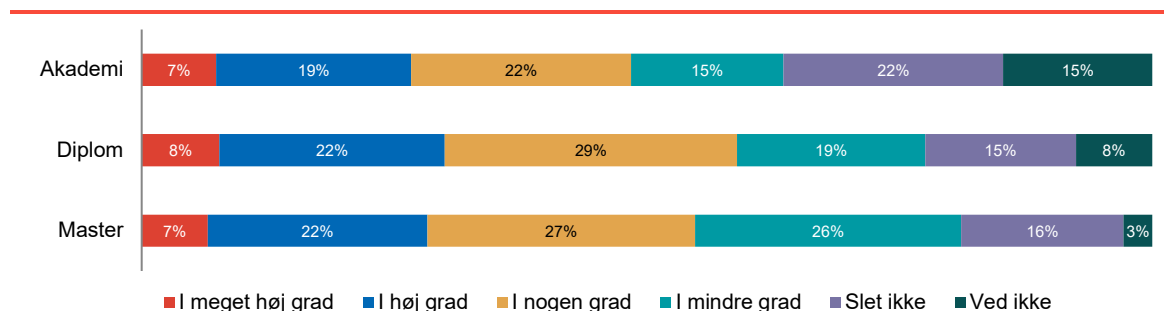
#### Ståstedsanalyse

Tager vi udgangspunkt i forandringsteorien, er det første skridt forud for en lederuddannelse, at leder såvel som organisation erkender et behov for forandring i løsningen af ledelsesopgaven. Denne erkendelse kan faciliteres gennem en ståstedsanalyse, der bibringer et perspektiv på, hvad den konkrete lederuddannelse kan bruges til, og hvad det konkrete behov for læring er. I denne forbindelse påpeger forandringsteorien, at inddragelse af ledernes chefer kan give et bredere organisatorisk blik. Med en erkendelse af behovet for en lederuddannelse er næste skridt at afsøge markedet for relevante uddannelsesinstitutioner. Hensigten er at matche de efterspurgte behov fra leder og organisation med uddannelsesinstitutionens profil, fag og uddannelseskultur. For at afdekke brugen af ståstedsanalyser har vi spurgt om tre ting. For det første har vi spurgt både ledere

og chefer, i hvilken grad der forud for valget af en lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring, og for det andet, hvilke aktører der i så fald var involverede heri. For det tredje har vi spurgt lederne, i hvilken grad valget af lederuddannelse afspejlede den konkrete vurdering af behovet for læring.

Figur 2.1 viser, at der ifølge hovedparten af lederne blev foretaget en ståstedsanalyse forud for deres valg af lederuddannelse – i hvert fald i et vist omfang. Der er mellem 15 % og 21 % af lederne, som mener, at der slet ikke blev foretaget en vurdering af behovet for læring, mens mellem 37 % og 53 % mener, at dette i mindre eller nogen grad var tilfældet. Mellem 25 % og 30 % af lederne mener, at der i høj eller meget høj grad blev foretaget konkrete vurderinger. Generelt svarer lederne fra de forskellige uddannelsesniveauer ret ens på spørgsmålet, omend der er lidt flere ledere fra akademiuddannelserne, som enten ikke ved, om der blev foretaget en ståstedsanalyse, eller mener, at dette slet ikke var tilfældet. Modsat viser det sig i interviewene udført i forbindelse med eftersynet, hvor de interviewede ledere ikke har brugt ståstedsanalyser i forbindelse med deres lederuddannelser (Jensen et al., 2021).

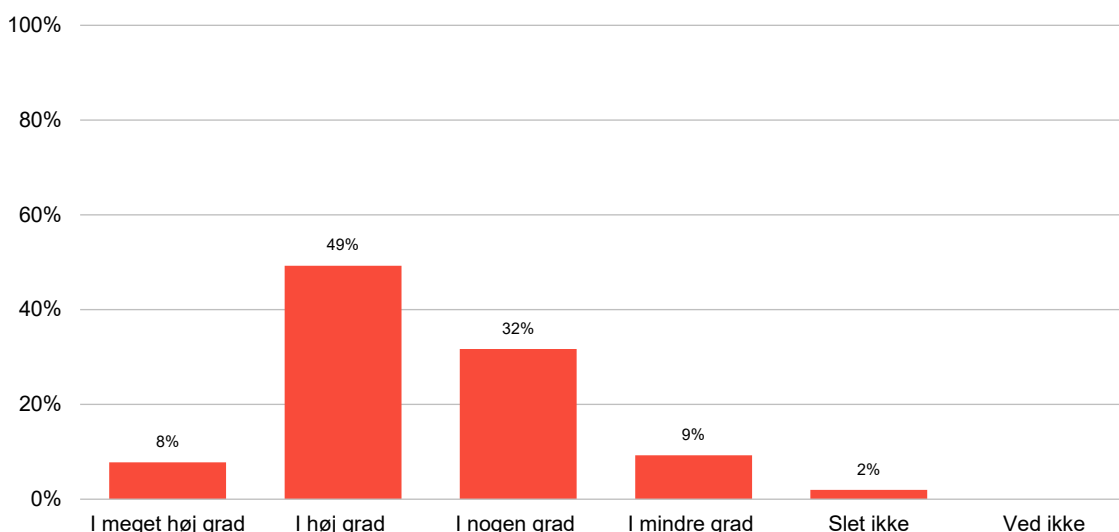
**Figur 2.1** I hvilken grad blev der forud for valget af din lederuddannelse foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring?



Anm.: I spørgsmålsformuleringen var betydningen af "behov" specificeret på følgende måde: "Behov skal i denne kontekst forstås som en bred vifte af kompetencer: som konkrete værktøjer, viden, udvikling af ledelsesstil eller et mere generelt behov i organisationen".

Sammenligner vi ledernes svar med svarene fra udvalget af chefer, ser vi, at der blandt cheferne er en markant anden opfattelse af, i hvilken grad der foretages ståstedsanalyser. I Figur 2.2 ser vi således, at hele 57 % af cheferne mener, at der i høj eller meget høj grad foretages en konkret vurdering af organisationens behov for læring. Selvom cheferne og lederne i de to spørgeskemaundersøgelser ikke nødvendigvis stammer fra samme organisationer, sætter resultaterne fokus på spørgsmålet om, hvorvidt vurderingen af organisationens behov for læring er den samme på alle ledelsesniveauer i en given organisation.

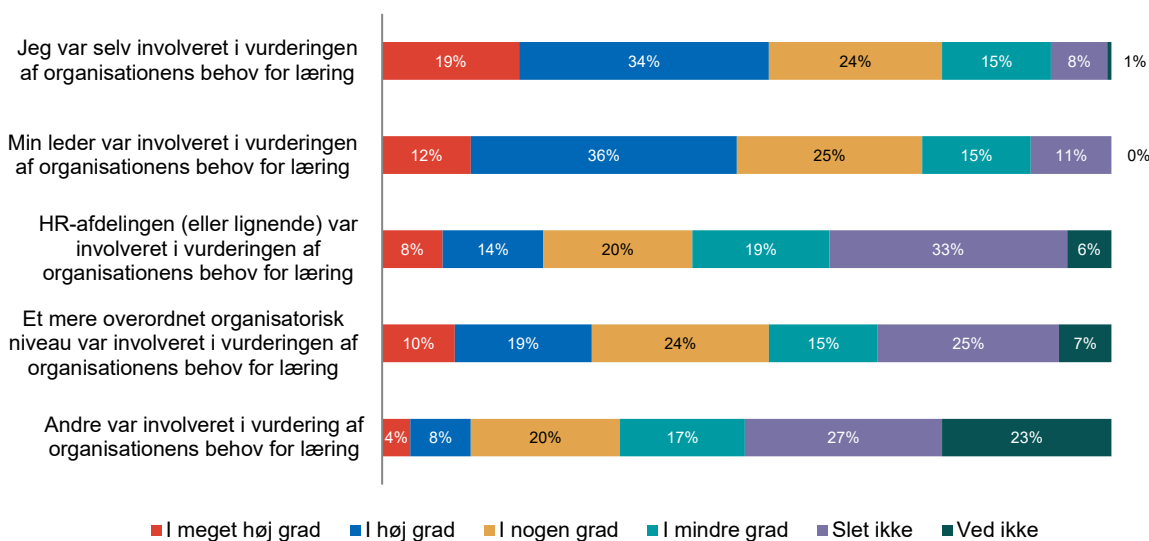
**Figur 2.2 Chefer:** I hvilken grad bliver der forud for valget af en lederuddannelse til dine medarbejdere foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring?



Anm.: I spørgsmålsformuleringen var betydningen af "behov" specificeret på følgende måde: "Behov skal i denne kontekst forstås som en bred vifte af kompetencer som konkrete værktøjer, viden, udvikling af ledelsesstil eller et mere generelt behov i organisationen".

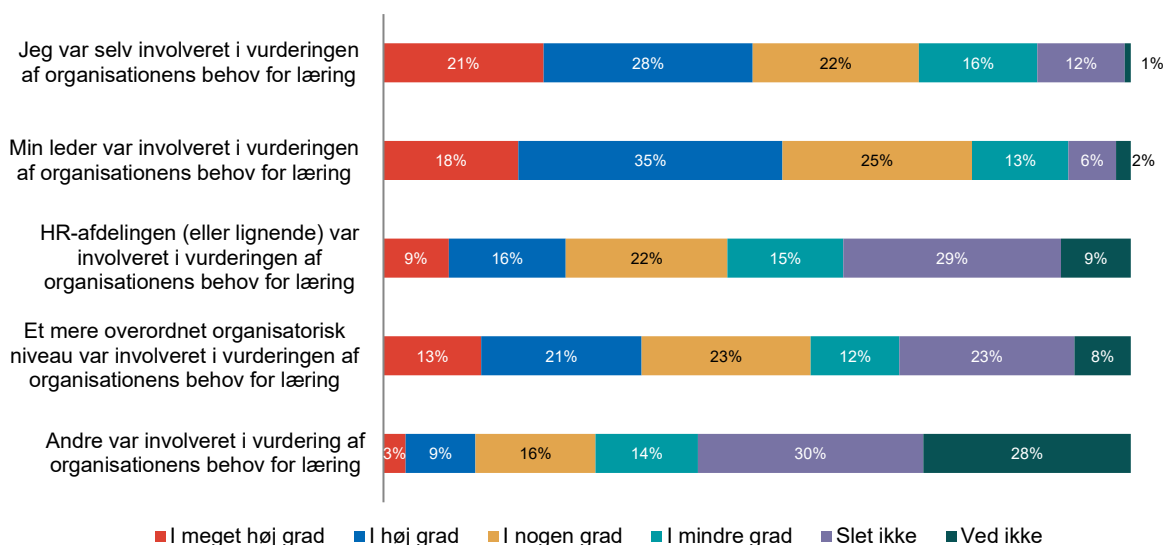
Figur 2.3, Figur 2.4 og Figur 2.5 viser, i hvilken grad forskellige aktører var involverede i udarbejdelsen af ståstedsanalysen. På tværs af de tre uddannelsesniveauer er det et fåtal af lederne, der angiver, at de slet ikke selv var en del af vurderingen af behovet for læring (mellem 5 % og 12 %). Omvendt er det ikke alle ledere, der mener, at de i høj eller meget høj grad var involverede i vurderingen. På diplomuddannelserne og akademiuddannelserne angiver ca. halvdelen af lederne dette, mens det samme er tilfældet for 66 % af lederne på masteruddannelsen. Der er flere forskellige mulige forklaringer på dette i afrapporteringen af interviewene udført i forbindelse med dette eftersyn (Jensen et al., 2021).

**Figur 2.3 Akademi:** I hvilken grad var følgende aktører involverede i vurderingen af organisationens behov for læring?



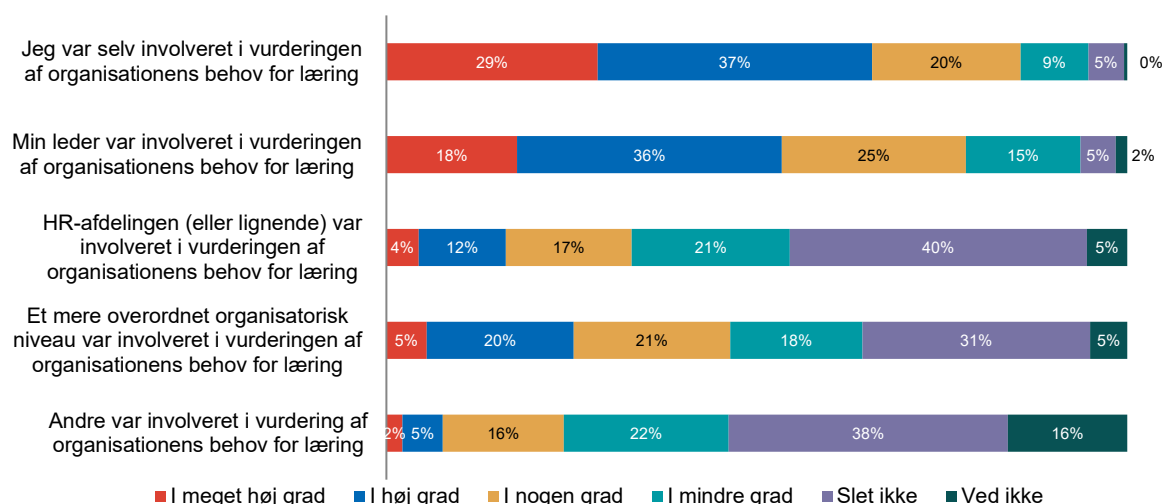
Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for valget af lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring.

**Figur 2.4 Diplom: I hvilken grad var følgende aktører involverede i vurderingen af organisationens behov for læring?**



Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for valget af lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring.

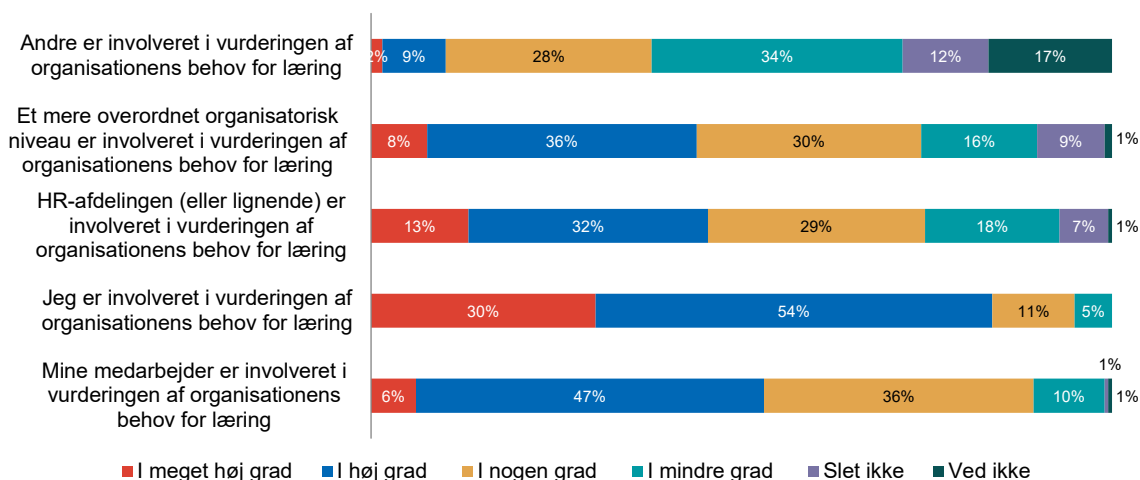
**Figur 2.5 Master: I hvilken grad var følgende aktører involverede i vurderingen af organisationens behov for læring?**



Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for valget af lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring.

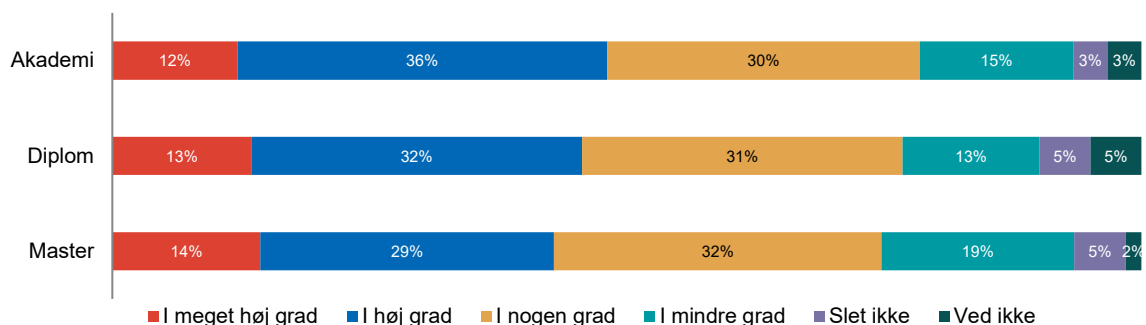
Omtrent halvdelen af lederne på hver af de tre uddannelsesniveauer mener, at deres chef i høj eller meget høj grad var en del af vurderingen af organisationens behov for læring. Sammenligner vi det med svarene fra udvalget af chefer, angiver 84 % af disse, at de i høj eller meget høj grad er involverede i vurderingen (Figur 2.6). Der er således også her en markant forskel i opfattelserne – hvor cheferne igen svarer mere positivt på spørgsmålet end lederne. I afrapporteringen på interviewene udført i forbindelse med eftersynet af offentlige lederuddannelser fremgår det, at lederne i praksis involverer deres chefer i meget lav grad (Jensen et al., 2021).

**Figur 2.6 Chefer: I hvilken grad er følgende aktører involverede i vurderingen af organisationens behov for læring?**



I forandringsteorien fremgår det, at ståstedsanalysen kan danne grundlag for valg af lederuddannelse. Som det ses i Figur 2.7, svarer mellem 43 % og 48 % af lederne, at vurderingen i høj eller meget høj grad ligger til grund for dette valg. Mellem 18 % og 24 % svarer, at vurderingen i mindre grad eller slet ikke ligger til grund for valget. For en stor del af de ledere, som mener, at der er foretaget en vurdering af deres organisations behov for læring, spiller vurderingen også ind på uddannelsesvalget.

**Figur 2.7 I hvilken grad afspejler valget af din lederuddannelse den forudgående vurdering af din organisations behov for læring?**



Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for valget af lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring.

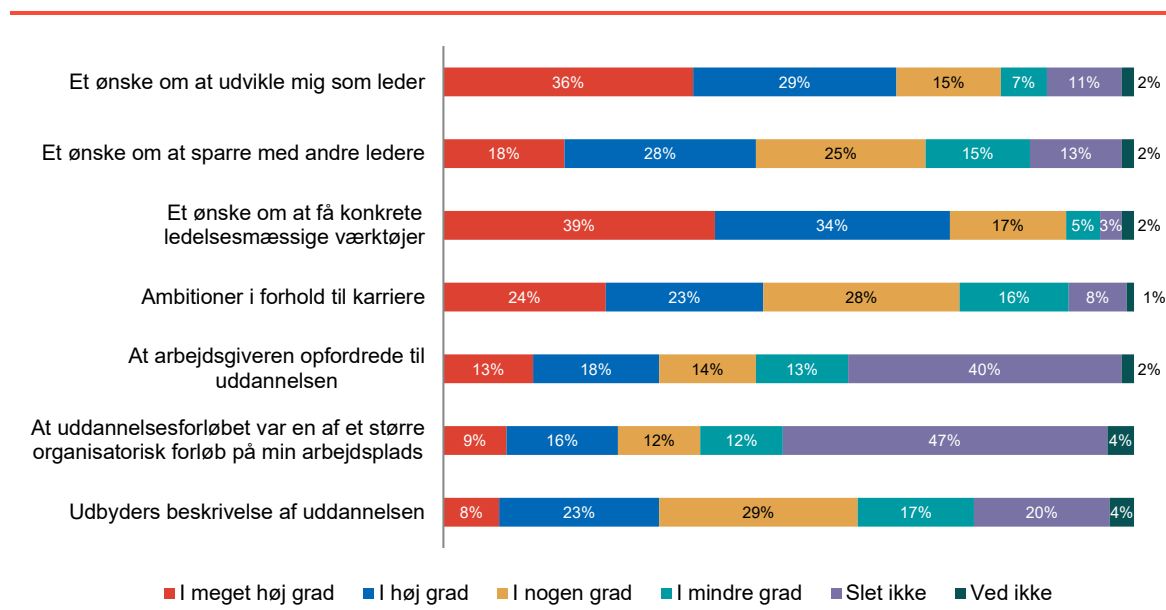
### Konkrete årsager til at tage en lederuddannelse

Eksisterende undersøgelser peger på, at en række forhold kan have betydning for, at ledere starter på en lederuddannelse (se fx EVA, 2010, 2012). I disse undersøgelser har især et ønske om personlig udvikling og konkrete ledelsesmæssige værktøjer stor betydning. Dette billede går igen i denne undersøgelse. I Figur 2.8-2.10 ser vi, at der er en tydelig overvægt af ledere, der i høj eller meget høj grad startede på en lederuddannelse, fordi de havde et ønske om at udvikle sig som ledere og få konkrete ledelsesmæssige værktøjer. På tværs af de tre uddannelsesniveauer angiver mellem 65 % og 89 % af lederne disse svar.

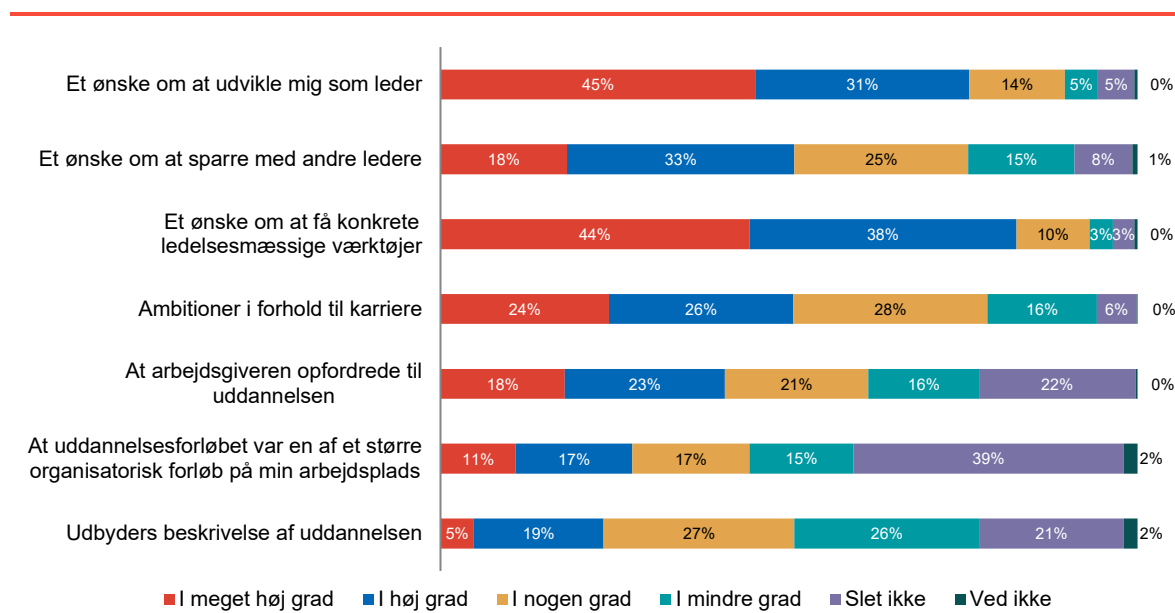
Næst efter ønsket om at udvikle sig som leder og at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer kommer ønsket om at sparre med andre ledere samt ambitioner i forhold til karriere (Figur 2.8, Figur 2.9 og

Figur 2.10). På tværs af de tre uddannelser tillægger lederne stort set lige stor betydning til disse to forhold. På akademiuddannelserne svarer henholdsvis 46 % og 47 % af lederne, at forholdene i høj eller meget høj grad havde en betydning, mens tallene for diplomuddannelserne er på henholdsvis 51 % og 50 % – og på henholdsvis 60 % og 56 % for masteruddannelserne. Selvom de øvrige forhold også har spillet en væsentlig rolle for nogle af lederne, ser det ud til, at det er ønsket om at dygtiggøre sig som leder og ambitioner i forhold til karriere, der har haft størst betydning for de fleste af lederne på hver af de tre uddannelsesniveauer.

**Figur 2.8 Akademi:** I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede at starte på lederuddannelsen?

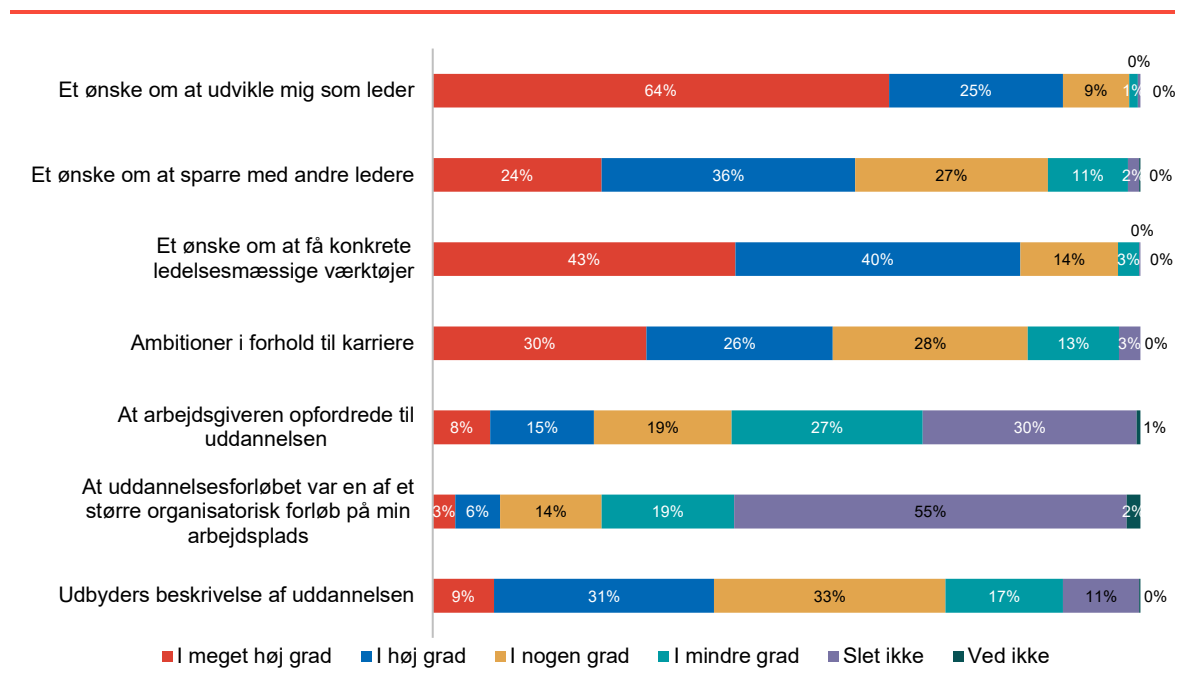


**Figur 2.9 Diplom:** I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede at starte på lederuddannelsen?



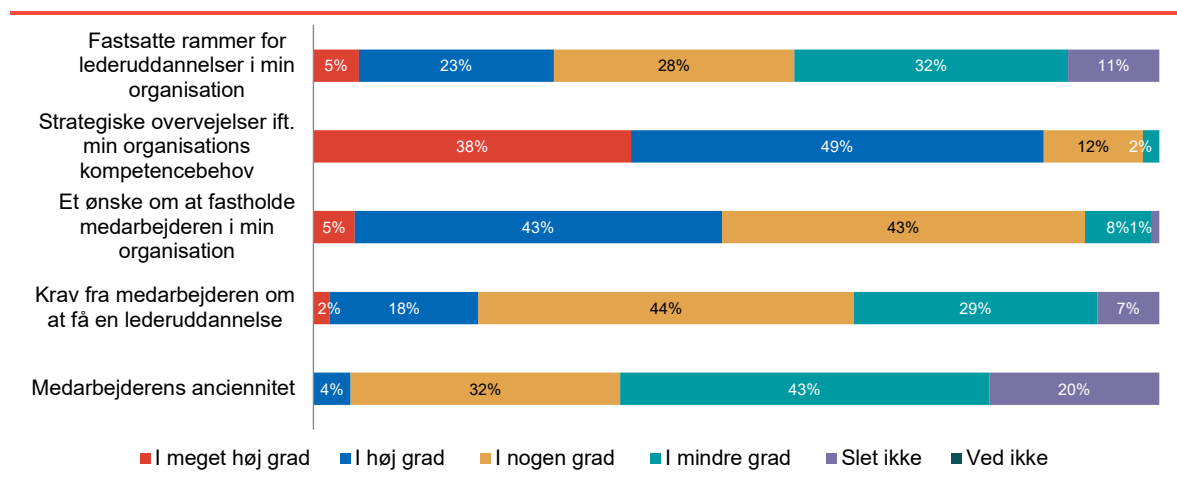


**Figur 2.10 Master:** I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede at starte på lederuddannelsen?



Figur 2.11 viser chefernes svar på spørgsmålet om forhold med betydning for, at deres medarbejdere får en offentlig lederuddannelse. Her angiver hovedparten af cheferne, at strategiske overvejelser i forhold til organisationen i høj eller meget høj grad har en betydning (87 %). Cirka halvdelen af cheferne angiver, at et ønske om at fastholde deres medarbejdere i deres organisation i høj eller meget høj grad har en betydning, mens ca. en tredjedel af cheferne mener, at fastsatte rammer for lederuddannelse i organisationen har samme betydning. Et fåtal af cheferne mener, at medarbejdernes anciennitet i høj eller meget høj grad har en betydning.

**Figur 2.11 Chefer:** I hvilken grad har nedenstående forhold en betydning for, om dine medarbejdere får en offentlig lederuddannelse?

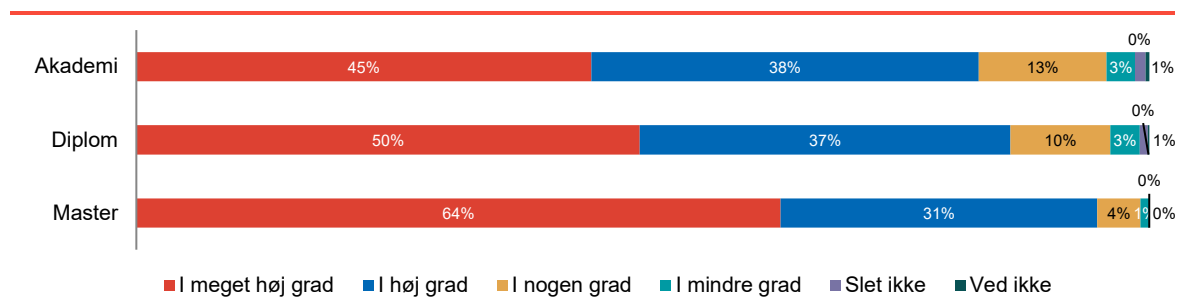


### Ledernes motivation forud for uddannelsesforløbet

En af virningskæderne i forandringsteorien omhandler sammenhængen mellem ledernes motivation for uddannelsesforløbet og udbyttet af lederuddannelsen. Tidligere undersøgelser peger på, at

de ledere, der er motiverede for at starte, i højere grad anvender de redskaber, de tilegner sig under uddannelsen, end de ledere, der i mindre grad eller slet ikke er motiverede (EVA, 2012). Ligeledes kan lederens motivation få en betydning for vurdering af anvendeligheden af de tillærte kompetencer (EVA, 2012, 2016) og for relevansen af uddannelsesforløbet for det daglige arbejde (EVA, 2012). Som det ses i Figur 2.12, var langt hovedparten af lederne på alle tre uddannelsesniveauer i denne undersøgelse i høj eller meget høj grad motiverede for at starte. Særligt lederne på masteruddannelserne angiver, at de i meget høj grad var motiverede.

**Figur 2.12** I hvilken grad var du motiveret for at starte på lederuddannelsen, da du besluttede at gå i gang?



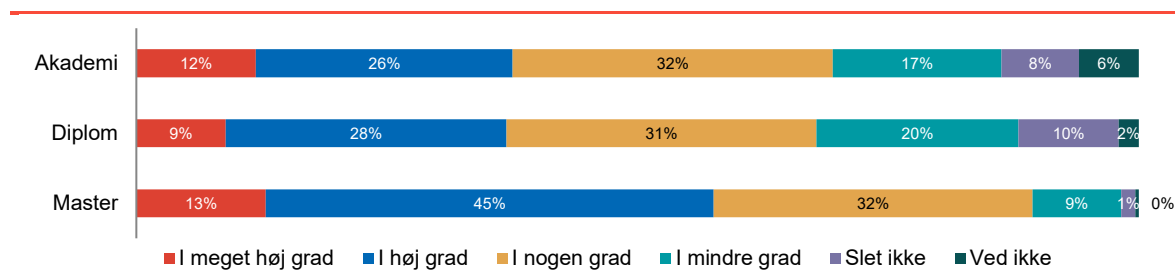
I forandringsteorien antages ståstedsanalyser at være et vigtigt forhold for lederens motivation, og dette underbygges også af en regressionsanalyse (model 1 i Bilagstabel 3.1). Her finder vi en positiv signifikant sammenhæng mellem graden, hvormed der forud for valget af lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring (ståstedsanalyse) og lederens motivation. Konkret viser regressionsanalysen, at den gennemsnitlige motivation for en leder, der slet ikke havde fået foretaget en ståstedsanalyse, alt andet lige ville være på 4,3 ud af de maksimale 5,0. For en leder, der i meget høj grad havde fået foretaget en ståstedsanalyse, ville den alt andet lige være på 4,6. Således indikerer resultaterne, at ståstedsanalyser kan have en betydning for lederuddannelsernes værdiskabelse – bl.a. via medarbejdernes motivation. Hvilket er interessant i forhold til forandringsteoriens forbindelser fra ståstedsanalyse i før-delen af forandringsteorien og videre gennem virkningskæden til lederens motivation. Det hører dog med til denne konklusion, at lederne generelt havde et meget højt motivationsniveau, også selvom de ikke nødvendigvis havde fået foretaget en ståstedsanalyse.

## 2.3 Information og planlægning af specifik uddannelse

### Information om uddannelserne

For at lederne og deres organisationer kan matche behovet for læring med den rette uddannelsesprofil, er det nødvendigt, at uddannelsesinstitutionerne stiller den relevante information til rådighed. Tidligere undersøgelser af DOL-uddannelserne peger på, at der ofte er et "velfungerende samarbejde" mellem udbyder og arbejdsgiver om indhold i undervisningen i deltagerens hverdag (DAMVAD, 2012). Ser vi på tværs af lederne på de tre uddannelsesniveauer, er konklusionen også i denne undersøgelse, at langt de fleste ledere i høj eller meget høj grad havde tilstrækkelig information og overblik til at vælge præcis den uddannelse, der matchede deres behov. Størst tilfredshed er der blandt deltagerne på masteruddannelserne, hvor 58 % af deltagerne mener, at de i høj eller meget høj grad havde tilstrækkelig med information og overblik. Det tilsvarende gjorde sig gældende for henholdsvis 37 % og 38 % af deltagerne på diplom- og akademiuddannelserne.

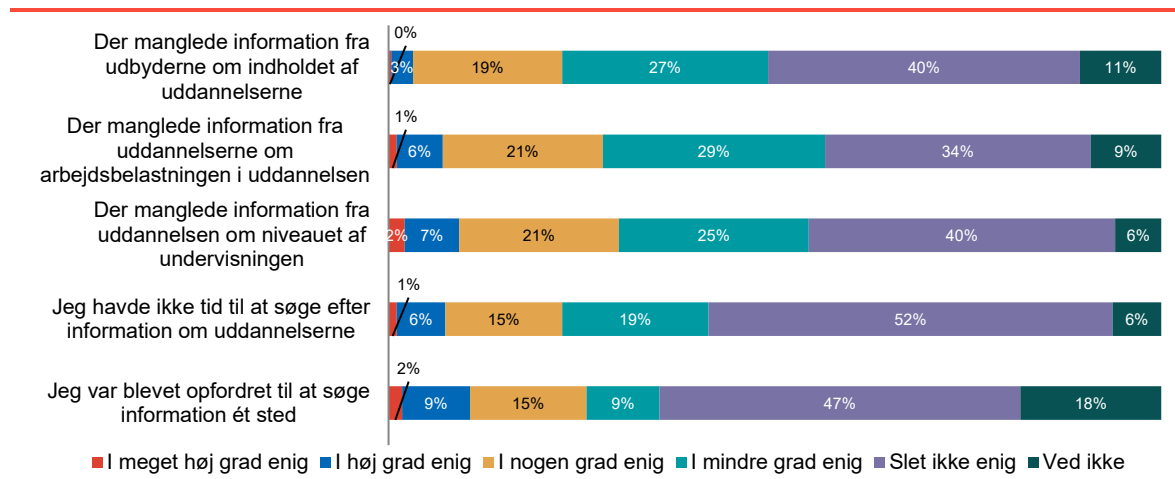
**Figur 2.13** I hvilken grad følte du, at du forud for dit valg af lederuddannelse havde tilstrækkelig information og overblik over de forskellige uddannelser til at vælge præcis den uddannelse, der matchede dit behov?



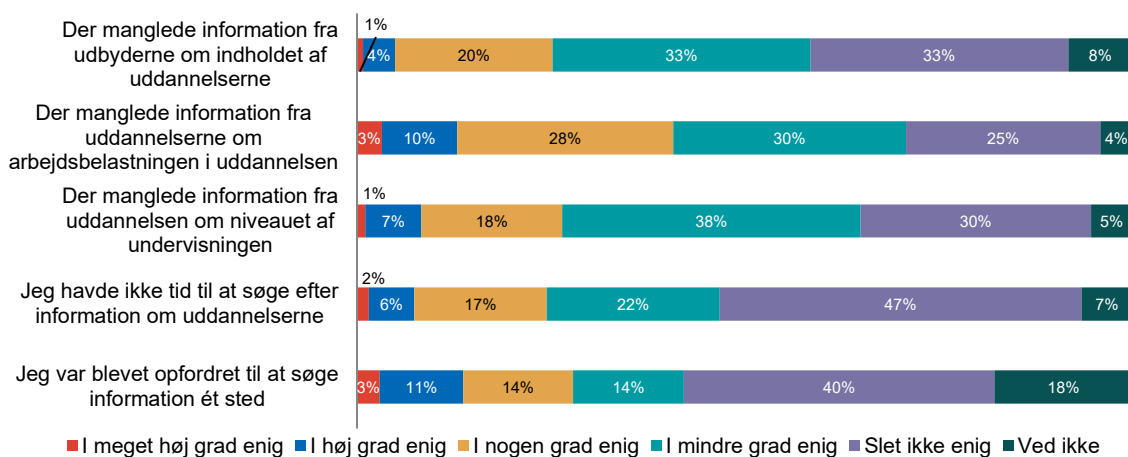
I spørgeskemaet differentierede vi mellem forskellige typer af information, som uddannelsesinstitutionerne kan stille til rådighed. Vi spurgte således både ind til (eventuelt manglende) information vedrørende *indholdet* af uddannelsen, *arbejdsbelastningen* på uddannelsen og *undervisningsniveauet*. På tværs af de tre uddannelsesniveauer er billedet igen generelt positivt (Figur 2.14, Figur 2.15 og Figur 2.16). Således er der kun mellem 2 % og 13 %, som i høj eller meget høj grad er enige i, at der manglede information om uddannelsens indhold, arbejdsbelastning eller undervisningsniveau. Spørger vi udvalget af chefer, mener disse generelt også, at de er velinformerede om indholdet i de offentlige lederuddannelser (Figur 2.17). Mens 44 % af cheferne angiver, at de i høj eller meget høj grad føler sig tilstrækkeligt velinformerede, mener 42 %, at de i nogen grad føler sig velinformerede, mens blot 14 % føler, at de i mindre grad eller slet ikke er velinformerede. Det, at lederne føler sig velinformerede om fx tidsbelastning, er interessant i forhold til fundet i dokumentstudiet udført i forbindelse med eftersynet og afrapporteret som delrapport 2, hvor det fremgår, at uddannelsernes hjemmesider havde meget lidt information om lige netop tidsbelastning (Bjørnholt & Kjer, 2021).

Endelig spurgte vi lederne, om eventuelt manglende information om uddannelserne skyldtes, at der ikke var tid til at søge efter information, eller at man var blevet opfordret til kun at søge information ét sted (se igen Figur 2.14, Figur 2.15 og Figur 2.16). Også her er det dog de færreste ledere, der i høj eller meget høj grad angiver, at dette var tilfældet (mellem 6 % og 14 %). På tværs af de tre uddannelsesniveauer og på tværs af ledere og chefer er billedet altså overvejende positivt i forhold til informationen fra uddannelsesstederne.

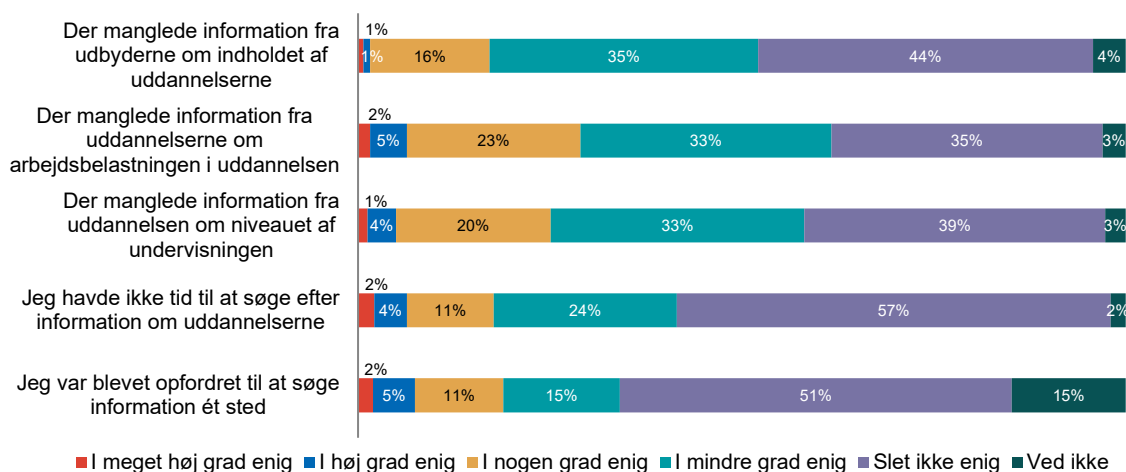
**Figur 2.14 Akademi:** I relation til spørgsmålet om (eventuelt manglende) information og overblik over uddannelserne, vil vi gerne vide, i hvilken grad du er enig i følgende spørgsmål?



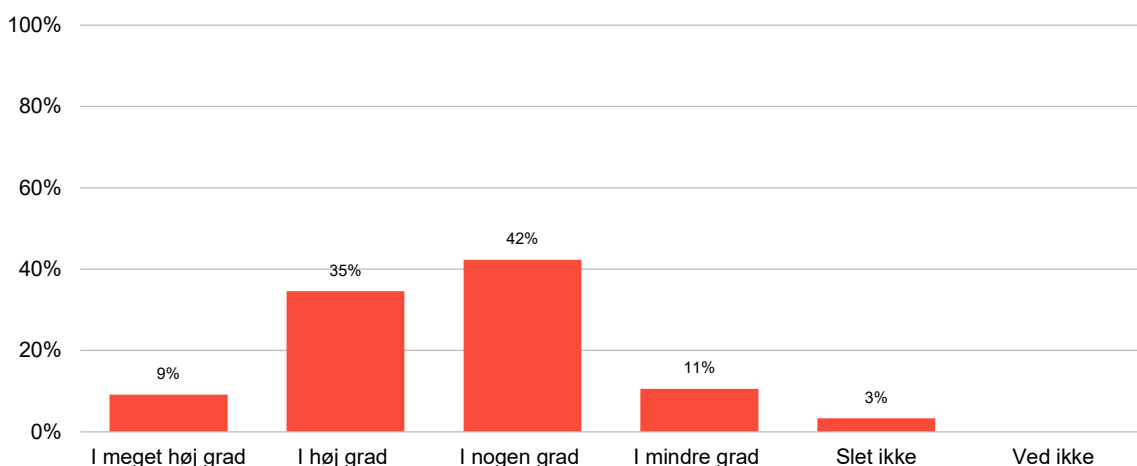
**Figur 2.15 Diplom:** I relation til spørgsmålet om (eventuelt manglende) information og overblik over uddannelserne, vil vi gerne vide, i hvilken grad du er enig i følgende spørgsmål?



**Figur 2.16 Master:** I relation til spørgsmålet om (eventuelt manglende) information og overblik over uddannelserne, vil vi gerne vide, i hvilken grad du er enig i følgende spørgsmål?



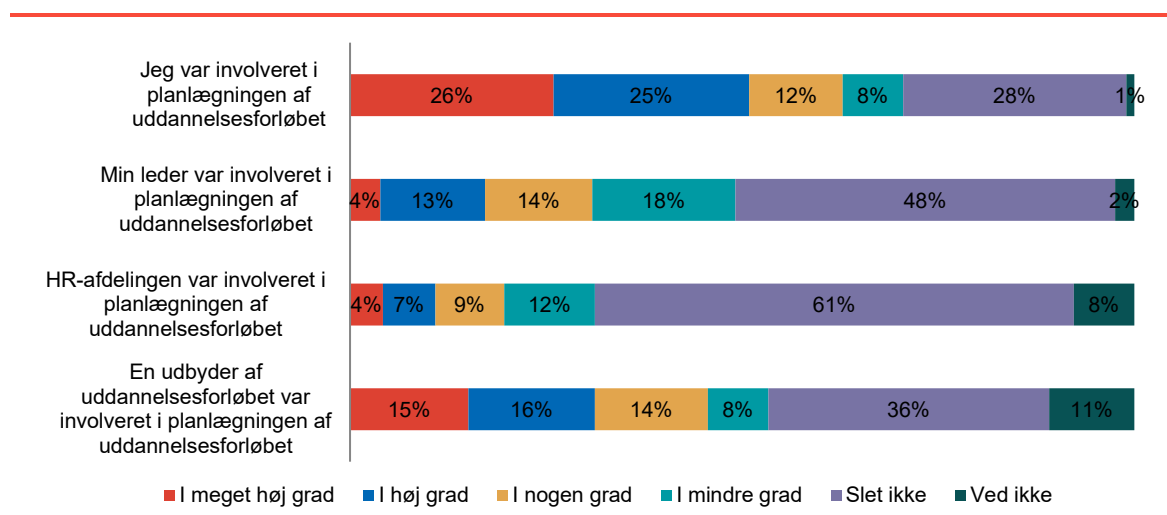
**Figur 2.17 Chefer:** I hvilken grad føler du dig generelt velinformeret om indholdet af offentlige lederuddannelser?



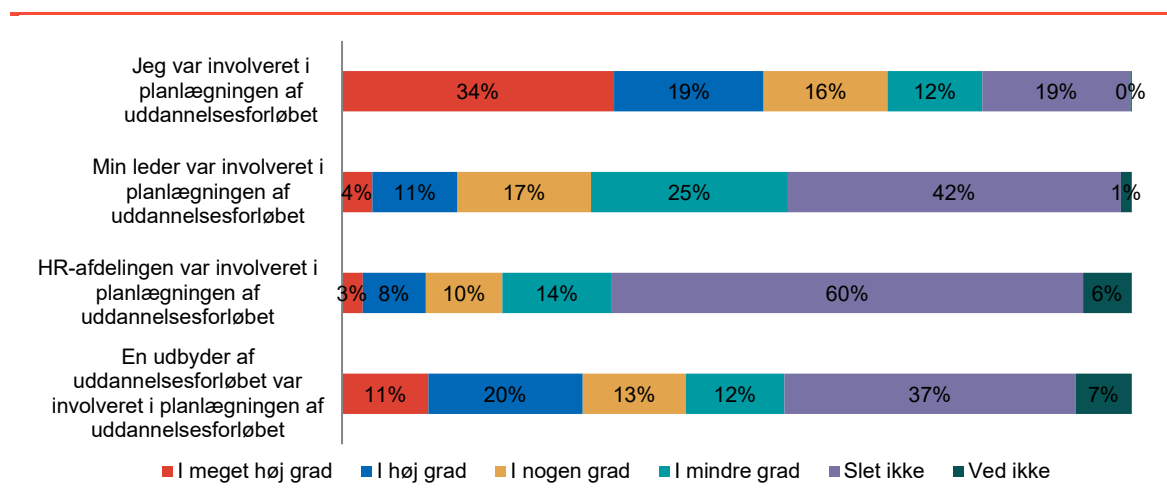
## Planlægning af uddannelsesforløbet

I spørgeskemaet til lederne undersøgte vi også, hvem der er involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet – dvs. valget af fag og moduler. Mere specifikt spurgte vi lederne, i hvilken grad de selv, deres leder, HR-afdelingen (eller lignende) og udbyderen af uddannelsesforløbet var involverede. I Figur 2.18, Figur 2.19 og Figur 2.20 ser vi en markant forskel mellem masteruddannelserne og akademi- og diplomuddannelserne. Mens ca. halvdelen af lederne på henholdsvis akademi- og diplomuddannelserne angiver, at de i høj eller meget høj grad var involverede i planlægningen af uddannelsesforløbet, var det samme tilfældet for hele 82 % af deltagerne på masteruddannelsen. Til gengæld angiver ca. en tredjedel af lederne på akademi- og diplomuddannelserne, at en udbyder af uddannelsesforløbet i høj eller meget høj grad var en del af planlægningen, mens det samme kun er tilfældet for 13 % af deltagerne på masteruddannelserne. På tværs af de tre uddannelser angiver en lille del af deltagerne (mellem 3 % og 17 %), at deres leder eller HR-afdelingen i høj eller meget høj grad var involverede i planlægningen. Således kan resultaterne indikere, at lederne på masteruddannelserne har større autonomi i planlægningen af deres uddannelsesforløb end lederne på diplom- og akademiuddannelserne.

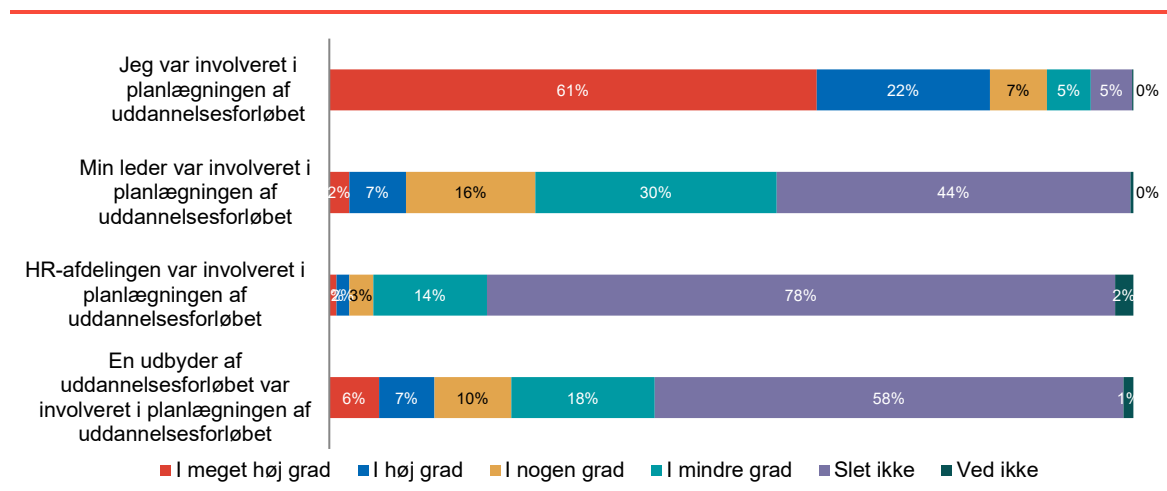
**Figur 2.18 Akademi:** I hvilken grad var følgende aktører involverede i den specifikke planlægning af uddannelsesforløbet (valg af fag og moduler)?



**Figur 2.19 Diplom:** I hvilken grad var følgende aktører involverede i den specifikke planlægning af uddannelsesforløbet (valg af fag og moduler)?



**Figur 2.20 Master:** I hvilken grad var følgende aktører involverede i den specifikke planlægning af uddannelsesforløbet (valg af fag og moduler)?

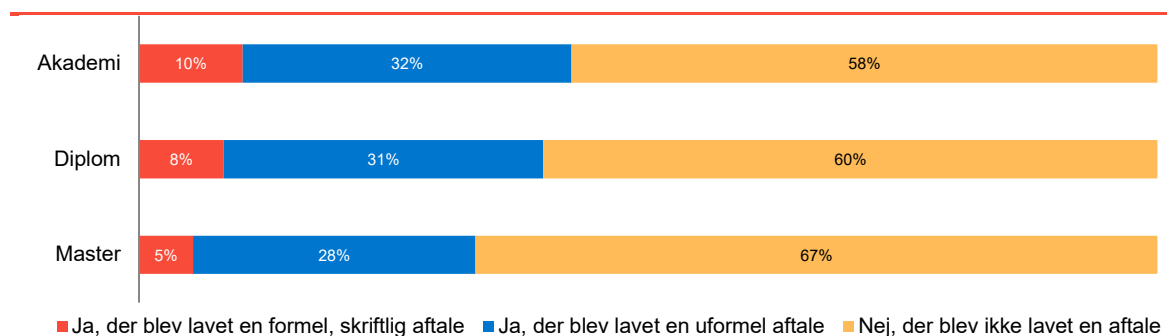


## 2.4 Forberedelse forud for uddannelsen

### Plan for driften i organisationen under uddannelsen

At sikre tid til ledelsesuddannelsesforløbet er et centralt forhold i forandringsteoriens første fase. Lederne skal bruge tiden til at sætte sig ind i pensum og til at skabe en indledende forståelse af teorier og nye metoder. Tiden skal ideelt set også bruges på at finde gode eksempler på de udfordringer, som ståtedsanalysen har frembragt, så det er tydeligt, hvad lederne skal fokusere på i deres uddannelsesforløb. Ser vi på Figur 2.21, er det dog mindre end halvdelen af lederne på hver af de respektive uddannelser, som oplevede, at der forud for lederuddannelsens start blev lavet en aftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen. Knap en tredjedel af lederne på hver af uddannelserne angiver, at der blev lavet en uformel aftale, mens kun mellem 5 % og 10 % angiver, at der blev lavet en formel, skriftlig aftale.

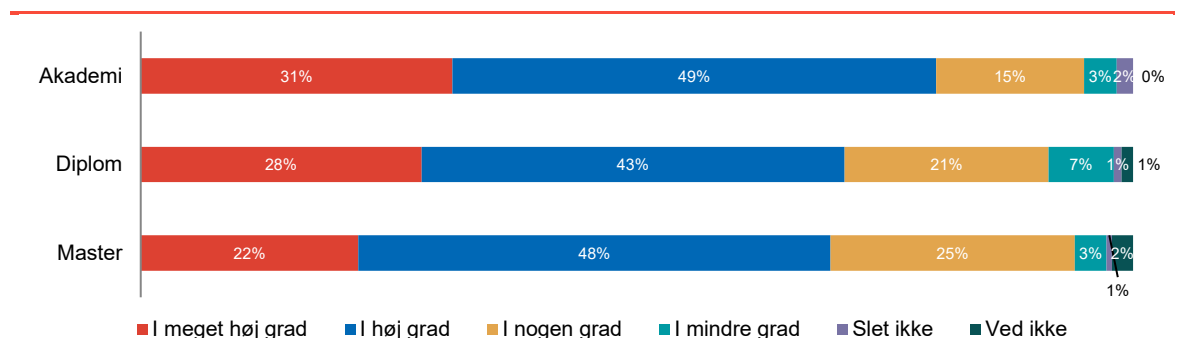
**Figur 2.21** Blev der forud for lederuddannelsens start lavet en aftale, der skulle sikre dig den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen (fx uddelegering af arbejdsopgaver)?



Af de ledere, som angav, at der enten blev lavet en formel eller uformel aftale, oplevede blot et fåtal, at aftalen ikke blev overholdt, og at aftalen var utilstrækkelig (Figur 2.22 og Figur 2.23). Faktisk oplevede mellem 70 % og 80 % af lederne, at aftalen i høj eller meget høj grad blev overholdt, mens mellem 58 % og 66 % af lederne oplevede, at aftalen i høj eller meget høj grad var tilstrækkelig. Mellem 32 % og 29 % af lederne oplevede, at aftalen var tilstrækkelig i nogen grad. Når der laves

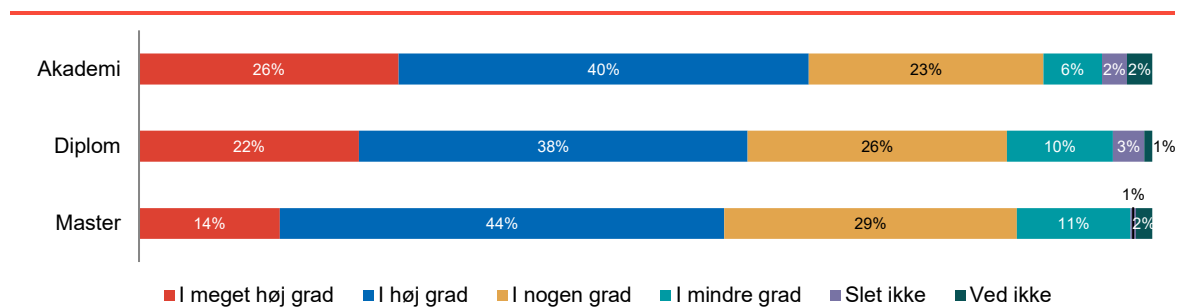
aftaler, som skal sikre lederen tid til uddannelsesforløbet, ser det altså ud til, at disse for en stor del af lederne har den ønskede virkning.

**Figur 2.22** Blev aftalen overholdt?



Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, hvorvidt der forud for lederuddannelsens start blev lavet en aftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen.

**Figur 2.23** Var aftalen tilstrækkelig?



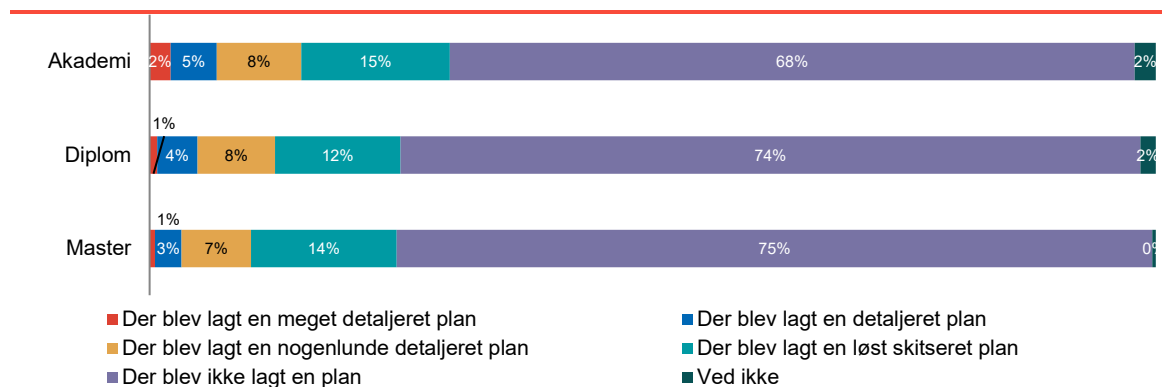
Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, hvorvidt der forud for lederuddannelsens start blev lavet en aftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen.

## Uddannelsesplan

Ud over plan for driften peger forandringsteorien også på, at det er vigtigt at udarbejde uddannelsesplaner forud for starten på et lederuddannelsesforløb. En uddannelsesplan skal sikre refleksion og opfølgning på uddannelsesforløbet, fx med mål og delmål samt beskrivelser af, hvor og hvornår erhvervelsen af kompetencer skal ske, forudsætninger og muligheder. Dermed kan uddannelsesplanen ikke blot blive et individuelt redskab til at udvikle refleksion i den personlige uddannelsesudvikling og til monitorering af egen læringsprogression; uddannelsesplanen kan også være et dialogredskab mellem uddannelsesdeltager og dennes leder med fokus på, hvordan deltagerens udvikling kan bruges i organisationen. Endvidere kan en uddannelsesplan være et nyttigt redskab for deltagere og ledere til at danne sig et overblik, sikre aftaler og holde fokus på formålet, eftersom nogle uddannelser kan tage op til 5-6 år at gennemføre.

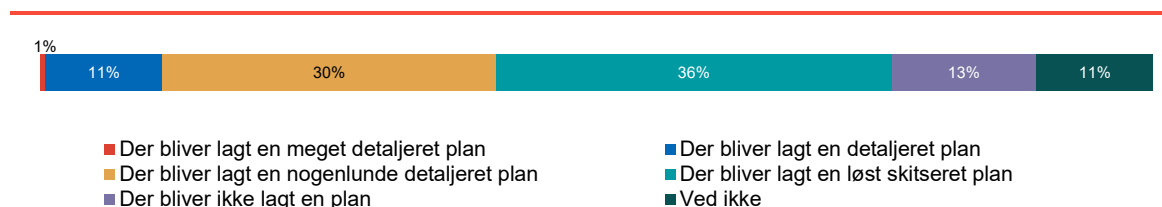
Selvom forandringsteorien peger på vigtigheden af en uddannelsesplan, er det de færreste ledere, der har formuleret en sådan. Som det ses i Figur 2.24, svarer mellem 68 % og 75 % af lederne, at der slet ikke blev lagt en plan. Samme billede går dog langt fra igen, når man spørger udvalget af chefer (Figur 2.25). Her er der kun 13 % af de adspurgte, som mener, at der ikke bliver lagt en plan. Ligesom for spørgsmålet vedrørende udarbejdelsen af ståtedsanalyser svarer cheferne igen mere positivt end lederne selv.

**Figur 2.24** Blev der forud for lederuddannelsens start formuleret en personlig uddannelsesplan for dig?



Anm.: I den specifikke spørgsmålsformulering var tilføjet følgende: (dvs. planer, der skal sikre refleksion og opfølgning over uddannelsesforløbet, fx planer med mål og delmål samt beskrivelser af, hvor og hvornår erhvervelsen af kompetencer skal ske, forudsætninger, muligheder mv.).

**Figur 2.25** **Chefer:** Blicher der forud for lederuddannelsens start formuleret personlige uddannelsesplaner for dine medarbejdere?

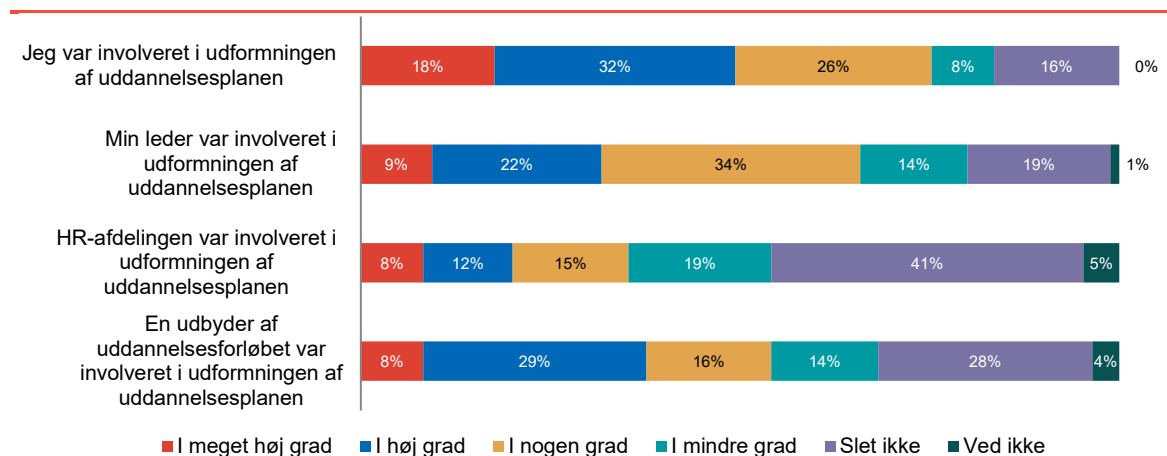


Anm.: I den specifikke spørgsmålsformulering var tilføjet følgende: (dvs. planer, der skal sikre refleksion og opfølgning over uddannelsesforløbet, fx planer med mål og delmål samt beskrivelser af, hvor og hvornår erhvervelsen af kompetencer skal ske, forudsætninger, muligheder mv.).

Ser man på de ledere, der svarer, at der blev lagt en plan forud for uddannelsens start, varierer det, hvem der var involverede i udformningen af planen. Her spurgte vi igen, i hvilken grad lederne selv, deres chefer, HR-afdelingen (eller lignende) og en udbyder af uddannelsesforløbet var involverede i udformningen af uddannelsesplanen (se Figur 2.26, Figur 2.27 og Figur 2.28). Ligesom for spørgsmålet om, hvem der var involverede i planlægningen af uddannelsesforløbet, er der forskel på masteruddannelserne og akademi- og diplomuddannelserne. Mens henholdsvis 50 % og 56 % af deltagerne på akademi- og diplomuddannelserne svarer, at de i høj eller meget høj grad var involverede i udformningen af uddannelsesplanen, er den tilsvarende andel igen væsentligt højere for lederne på masteruddannelserne – hvor hele 83 % angiver disse svar. Omvendt er der igen en større andel af lederne på akademi- og diplomuddannelserne, som angiver, at en udbyder af uddannelsesforløbet var involveret i udformningen af uddannelsesplanen. Her angiver henholdsvis 37 % og 24 % af lederne på akademi- og diplomuddannelserne, at udbyderen i høj eller meget høj grad var involveret, mens 28 % og 42 % angiver, at udbyderen slet ikke var involveret. Til sammenligning angav kun 18 % af lederne på masteruddannelserne, at udbyderen i høj grad eller i meget høj grad var involveret i udformningen af uddannelsesplanen, mens 56 % af lederne angav, at udbyderen slet ikke var involveret. For omtrent halvdelen af lederne på akademi- og diplomuddannelserne var HR-afdelingen desuden involveret i udformningen af uddannelsesplanerne i et eller andet omfang, mens 71 % af lederne på masteruddannelserne angiver, at HR-afdelingen slet ikke var involveret.

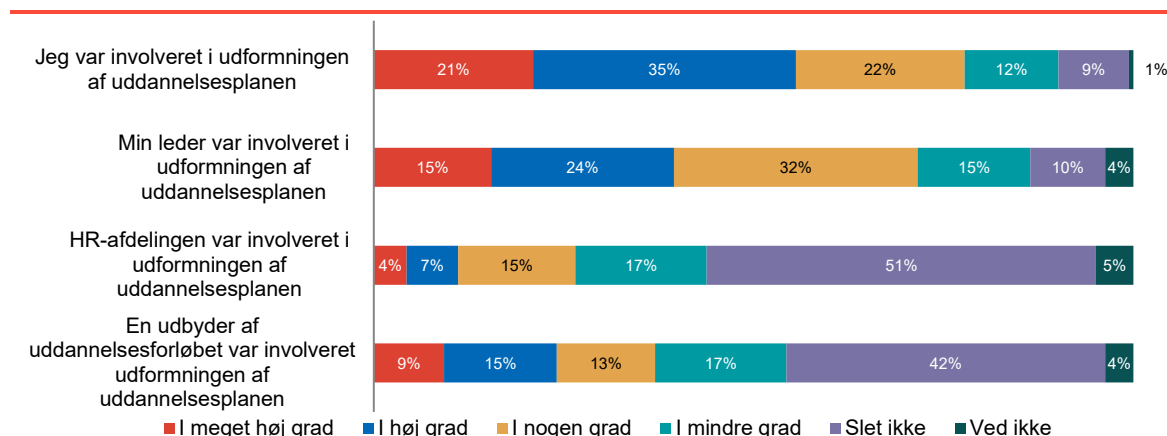


**Figur 2.26 Akademi:** I hvilken grad var følgende aktører involverede i udformningen af uddannelsesplanen?



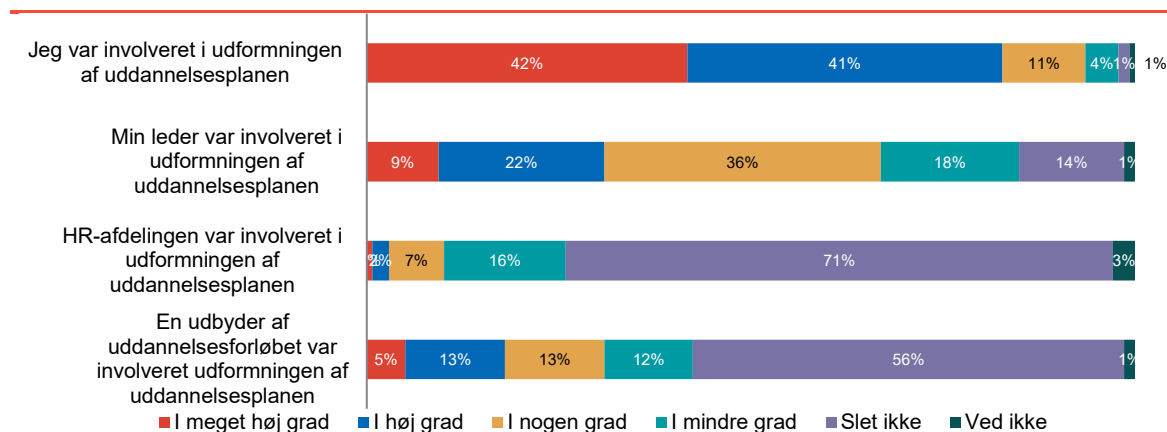
Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for lederuddannelsens start blev formuleret en personlig uddannelsesplan for dem.

**Figur 2.27 Diplom:** I hvilken grad var følgende aktører involverede i udformningen af uddannelsesplanen?



Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for lederuddannelsens start blev formuleret en personlig uddannelsesplan for dem.

**Figur 2.28 Master:** I hvilken grad var følgende aktører involverede i udformningen af uddannelsesplanen?

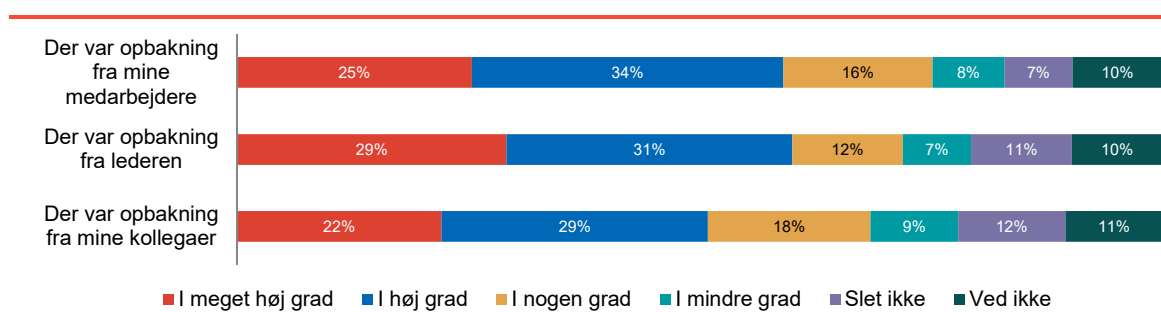


Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for lederuddannelsens start blev formuleret en personlig uddannelsesplan for dem.

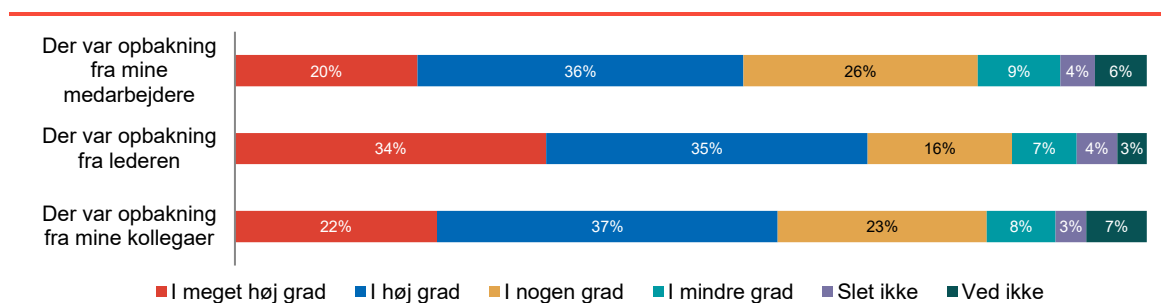
## Organisationens opbakning til uddannelsen

En sidste pointe vedrørende tiden før uddannelsesforløbet handler om opbakningen fra lederens organisation. Her er antagelsen, at opbakning fra organisationen gør det nemmere at gennemføre uddannelsesforløbet og eventuelle efterfølgende organisationsændringer. I spørgeskemaet til lederne spurgte vi ind til opbakningen fra både chefer, medarbejdere og kollegaer. På tværs af de tre uddannelsesniveauer oplever mellem 60 % og 69 % af lederne, at deres chefer i høj eller meget høj grad bakkede op om, at de gennemførte uddannelsen. Cirka halvdelen af lederne på alle tre uddannelser oplevede tilsvarende opbakning fra deres kollegaer, og 54-59 % af lederne oplevede tilsvarende opbakning fra deres medarbejdere. Kun et fåtal af lederne på de tre uddannelser (11-21 %) oplevede, at deres leder, medarbejdere eller kollegaer i mindre grad eller slet ikke bakkede op om, at de gennemførte uddannelsen.

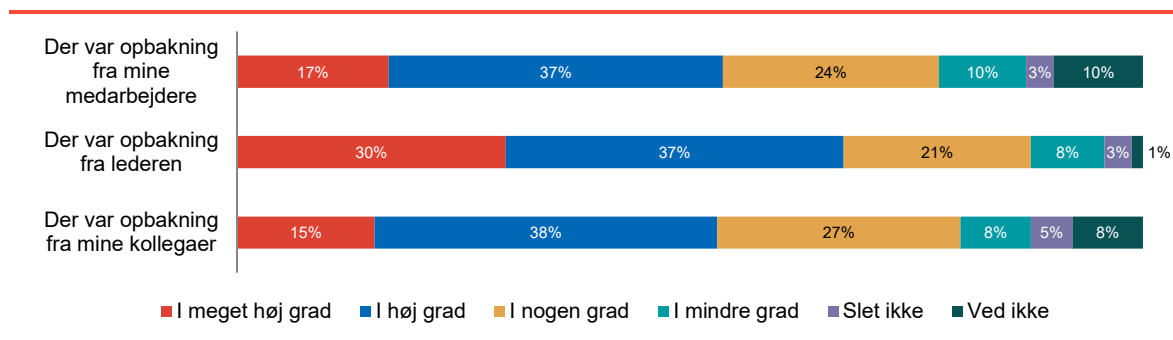
**Figur 2.29 Akademi:** I hvilken grad oplevede du, at din organisation bakkede op om, at du gennemførte lederuddannelsen?



**Figur 2.30 Diplom:** I hvilken grad oplevede du, at din organisation bakkede op om, at du gennemførte lederuddannelsen?



**Figur 2.31 Master:** I hvilken grad oplevede du, at din organisation bakkede op om, at du gennemførte lederuddannelsen?



## 3 Resultater: Under uddannelse

I dette kapitel går vi i dybden med de forhold, som tidsmæssigt ligger *under* selve lederuddannelsesforløbet. Ligesom i foregående afsnit fokuserer vi på de forhold, der ifølge forandringsteorien kan være centrale faktorer for udbyttet af en lederuddannelse. I overensstemmelse med dette fokus er afsnittet inddelt i tre deltemaer, der henholdsvis fokuserer på 1) uddannelsens praksisnærhed, 2) undervisningsengagement og 3) organisationsudfordringer. Resultater i forhold til disse tre deltemaer gennemgås i afsnit 3.2-3.4. Først giver vi i afsnit 3.1 en kortfattet opsummering af kapitlets hovedfund.

### 3.1 Hovedfund

#### Hovedfundene i dette kapitel er:

- På tværs af de tre uddannelsesniveauer oplever lederne generelt, at undervisningen inddrager praksis og relativiserer det faglige indhold til praksis. Blandt et mindretal af lederne er der en opfattelse af, at deres lederuddannelse har for stort fokus på teori.
- Der er også på tværs af uddannelsesniveauerne en relativ høj grad af aktionslæring, hvor lederne løbende afprøver og anvender det lærte i egen organisation. Den supplerende undersøgelse blandt chefer til ledere viser ligeledes, at cheferne i relativ høj grad har opfattelsen af, at lederne afprøver det lærte fra lederuddannelsen i deres egen organisation.
- Deltagerne vurderer i høj grad deres eget engagement højt, både i forhold til aktiv deltagelse og forberedelse. Deltageres egen motivation for at tage uddannelsen har en signifikant betydning for deres undervisningsengagement.
- Tilstrækkelig forberedelsestid kan være en udfordring. På alle tre uddannelsesniveauer er det et mindretal, der klart mener, at de har haft den nødvendige tid til at forberede sig. Blandt de ledere, som i spørgeskemaundersøgelsen angav, at de ikke påtænker at færdiggøre hele lederuddannelsen, er manglende tid også hyppigt angivet som årsag. Vores supplerende undersøgelse blandt chefer for ledere viser ligeledes, at cheferne også ofte oplever, at mangel på tid er en udfordring under deres medarbejderes lederuddannelsesforløb.
- Mens ledere oplever en ret lille grad af involvering fra deres chef i forhold til opfølgning på deltageres eventuelle uddannelsesplan, mener chefer for ledere selv, at de i relativ høj grad er involverede. Samtidig har lederne generelt en oplevelse af, at deres medarbejder har været motiveret for at afprøve ændringer i organisationen.

### 3.2 Uddannelsens praksisnærhed

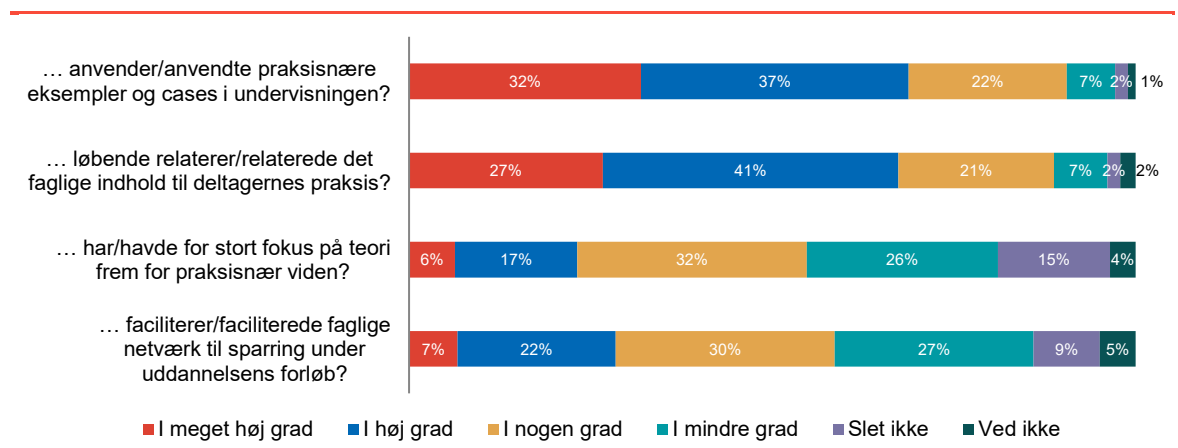
Forandringsteorien fremhæver vigtigheden af lederuddannelsernes praksisnærhed. Praksisnærhed kan måles på flere dimensioner. Én væsentlig dimension af praksisnærhed er naturligvis det konkrete faglige indhold i uddannelserne. For nogle ledere vil dette fx kunne være styrkelse af konkrete redskaber inden for økonomi, strategi, jura og personligt lederskab. En spørgeskemaundersøgelse er imidlertid ikke den mest velegnede metode til at afdække denne dimension af praksisnærhed. (Det konkrete faglige indhold på lederuddannelser er bl.a. afdækket i eftersynets delrapport 2 (Jensen et al., 2021)). I denne undersøgelse fokuserer vi derfor på en anden helt central del af praksisnærhed; hvorledes uddannelsesinstitutionernes undervisningsform og tilrettelæggelse sikrer praksisnærhed. Dette gør vi under deltemaerne: *praksisnærhed i undervisningen* samt *aktionslæring*.

### Praksisnærhed i undervisningen

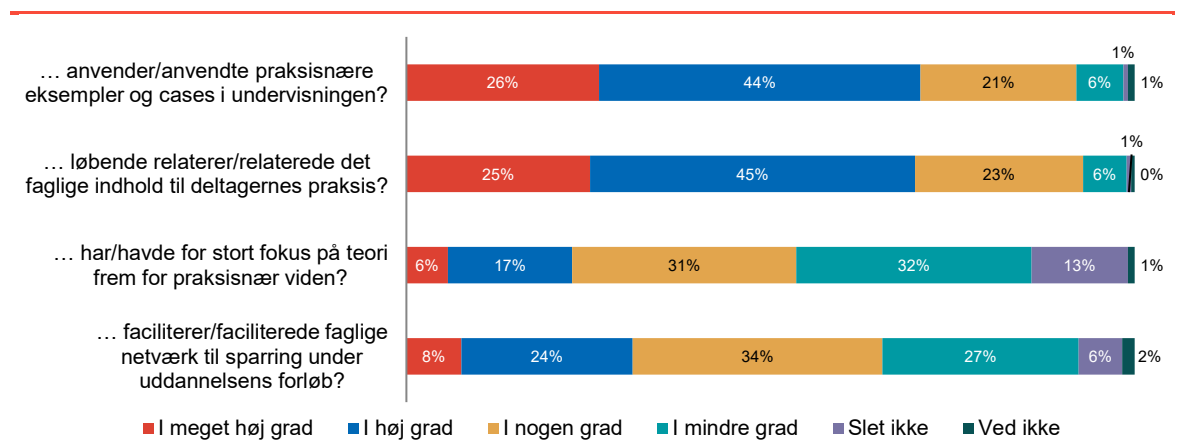
Uddannelsesinstitutionerne kan sikre praksisnærhed i undervisningen på flere måder. Dette kan bl.a. ske ved at inddrage praksisnære cases i undervisningen og ved at relatere det faglige indhold i undervisningen til deltageres egen praksis. Derudover fremhæver litteraturen (jævnfør forandringssteorien), at etableringen af netværk mellem deltagerne kan være en vigtig kilde til at sikre praksisnærhed og læring: Både gruppearbejde i selve undervisningen og netværksgrupper blandt deltagerne kan være fremmende for gensidig læring.

Vi har i spørgeskemaundersøgelsen søgt at afdække disse faktorer igennem en række spørgsmål, der fremgår af Figur 3.1, Figur 3.2 og Figur 3.3. De tre figurer viser henholdsvis besvarelsenerne for deltagerne på erhvervsakademi-, diplom- og masteruddannelser. Svarfordelingerne på de tre uddannelsesniveauer er dog udpræget ensartede, og vi vil i gennemgangen derfor ikke fokusere på forskelle imellem de tre uddannelsesniveauer.

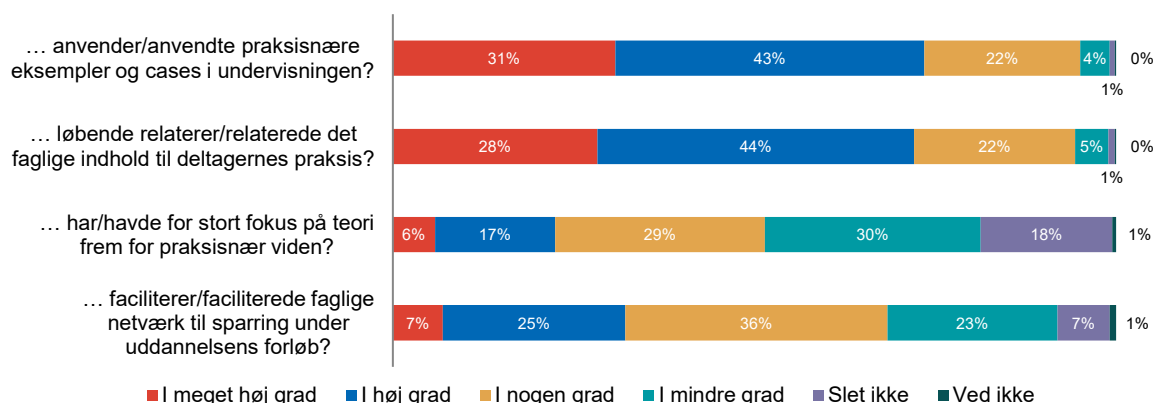
**Figur 3.1 Akademi:** I hvilken grad oplever/oplevede du, at lederuddannelsen ...



**Figur 3.2 Diplom:** I hvilken grad oplever/oplevede du, at lederuddannelsen ...



**Figur 3.3 Master:** I hvilken grad oplever/oplevede du, at lederuddannelsen ...



Som det fremgår af de tre ovenstående figurer, er der blandt deltagerne generelt relativ høj tilslutning til, at deres lederuddannelse *anvender/anvendte praksisnære eksempler og cases i undervisningen* samt *løbende relaterer/relaterede det faglige indhold til deltageres praksis*. Der er på alle tre uddannelsesniveauer blot 8 % eller færre, der svarer "i mindre grad" eller "slet ikke" til disse udsagn.

Der er dog på alle uddannelsesniveauer en vis tilslutning til, at deres lederuddannelse *har/havde for stort fokus på teori frem for praksisnær viden*, idet 22 % til 27 % af lederne mener, at dette er tilfældet i høj eller meget høj grad, mens knapt en tredjedel af lederne mener, at dette i nogen grad er tilfældet. Denne svarfordeling kan indikere, at uddannelsesinstitutionerne fortsat bør være opmærksomme på, hvilken rolle teori spiller i uddannelserne. Det er dog samtidig vigtigt at være opmærksom på, at svarene ikke nødvendigvis kan tolkes som et entydigt signal om, at der nødvendigvis er stort fokus på teori. Når en relativ stor andel af lederne svarer, at der er for stort fokus på teori frem for praksisnær viden, *kan* det være en indikation på, at deres lederuddannelse har fokuseret på specifikke teorier, der har begrænset relevans for ledernes praksis, men det *kan* fx også indikere, at disse teoriers relevans for praksis ikke er tydeliggjort i tilstrækkeligt omfang i forbindelse med undervisningen.

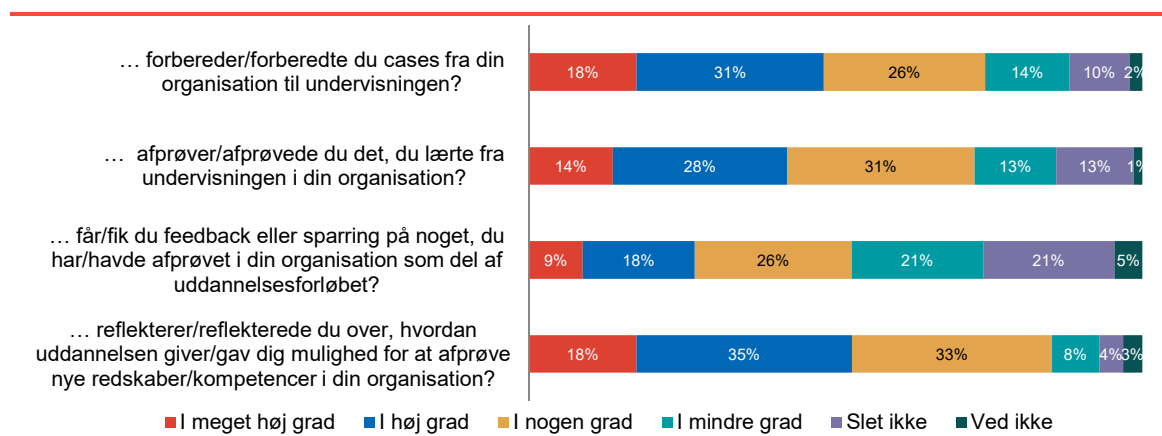
### Aktionslæring

Ledelsesuddannelseslitteraturen fremhæver vigtigheden af at sikre involvering af praksis og en spejling af praksis i teori. Det betyder, at teorier og metoder, som tilegnes i undervisningen, kan tages med hjem til lederens egen organisation og prøves af. En gængs metode til at inddrage praksis er fx, at deltagerne har "hjemmeopgaver", der handler om at identificere og analysere et givet aspekt ved deres egen organisation. Vi har spurgt ind til disse former for aktionslæring ved hjælp af de spørgsmål, der fremgår i Figur 3.4, Figur 3.5 og Figur 3.6.

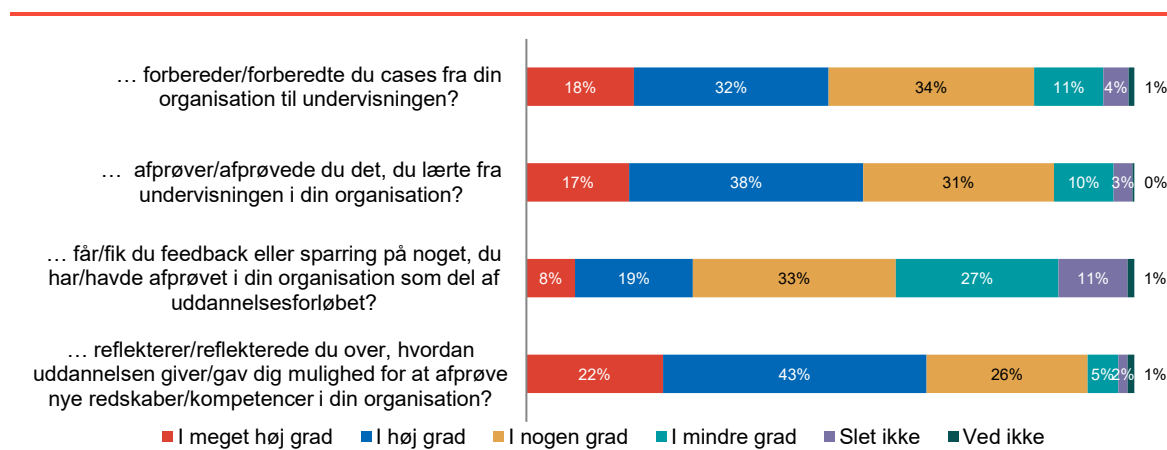
Det er igen værd at hæfte sig ved, at svarfordelingerne for deltagerne på akademi-, diplom- og masteruddannelserne i relativ høj grad ligner hinanden. Overordnet set indikerer besvarelserne en relativ høj grad af aktionslæring: Omtrent halvdelen af deltagerne svarer, på tværs af de tre uddannelsesniveauer, at de i høj grad eller meget høj grad forbereder eller forberedte cases fra deres organisation til undervisningen samt afprøver eller afprøvede det, de lærte fra undervisningen, i deres organisation. Mindst lige så mange svarer også, at de i høj grad eller meget høj grad reflekterede over, hvordan uddannelsen gav nye muligheder for at afprøve redskaber eller kompetencer i deres organisation. Det er dog også værd at bemærke, at en mindre andel svarer bekræftende på, at de fik feedback eller sparring på noget, de havde afprøvet i deres organisation i forbindelse med uddannelsesforløbet.

En række regressionsanalyser viser, at deltagere, der allerede havde ledelsesansvar, under uddannelsesforløbet anvendte aktionslæring i højere grad (model 2 og 3 i Bilagstabel 3.2 samt model 4 og 5 i Bilagstabel 3.3). Deltagere med ledelsesansvar var signifikant mere tilbøjelige til at svare bekræftende på, at de afprøvede det lærte i deres egen organisation, at de fik feedback på det, de havde prøvet i deres organisation, og at de reflekterede over, hvordan uddannelsen gav mulighed for at afprøve nyt i deres egen organisation. (Hvorvidt deltagerne havde ledelsesansvar, havde ikke en statistisk signifikant sammenhæng med, hvorvidt deltageren forberedte cases fra sin egen organisation). Den substantielt største effekt af ledelsesansvar finder man ved spørgsmålet om, hvorvidt lederne afprøvede det lærte i deres egen organisation: Svorskalaen går på dette spørgsmål fra 1 ("slet ikke") til 5 ("i meget høj grad"). Her viser regressionsanalysen, at deltagere uden ledelsesansvar alt andet lige havde en gennemsnitligt værdi på 3,3, mens toplederne blandt deltagerne havde en tilsvarende værdi på 3,9 ud af de maksimale 5,0. Det er i forlængelse heraf værd at bemærke, at antallet af år med ledelseserfaring ikke havde en statistisk signifikant sammenhæng på graden af aktionslæring: Med andre ord, det væsentlige var, om man havde ledelsesansvar, ikke hvor mange år, man havde haft dette ansvar. Dette emne er også diskuteret i delrapport 5 til eftersynet (Jensen et al., 2021).

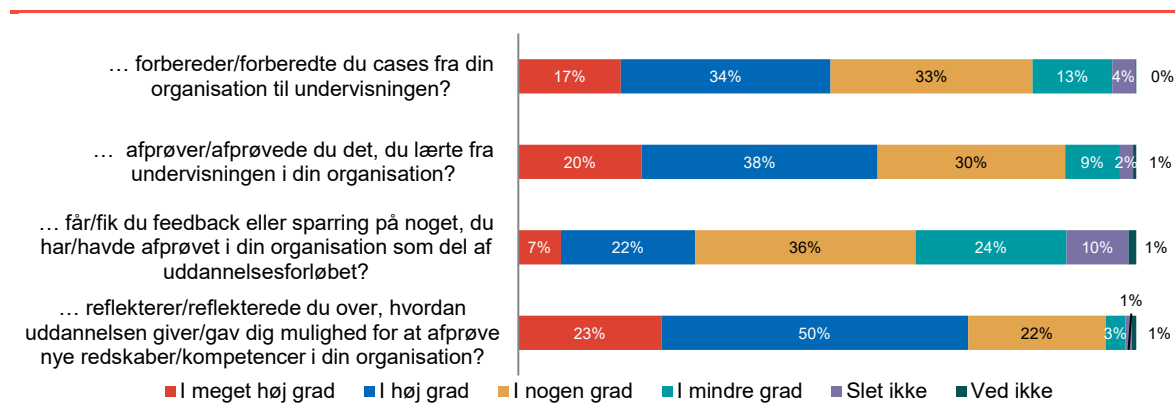
**Figur 3.4 Akademi: I tiden under din uddannelse, i hvilken grad ...**



**Figur 3.5 Diplom: I tiden under din uddannelse, i hvilken grad ...**

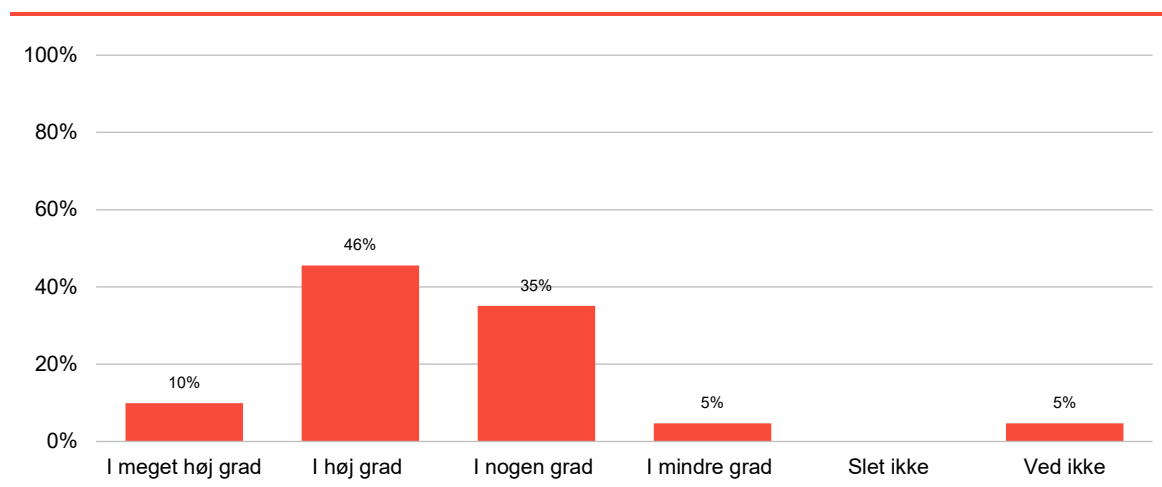


**Figur 3.6 Master:** I tiden under din uddannelse, i hvilken grad ...



Undersøgelsen blandt offentlige chefer indikerer, at deltagerne på lederuddannelser afprøver det lærte fra uddannelsen i deres egen organisation. Som det fremgår af Figur 3.7, er det over halvdelen af cheferne, der oplever, at deres medarbejdere under lederuddannelse i høj eller meget høj grad afprøver det lærte i organisation. Hertil kommer lidt over en tredjedel, der mener, at det sker i nogen grad, og der er således kun en meget lille del af cheferne, som oplever, at det sker i mindre grad eller slet ikke.

**Figur 3.7 Chefer:** I hvilken grad oplever du, at dine medarbejdere under deres lederuddannelse løbende afprøver det lærte fra uddannelsen i jeres organisation?

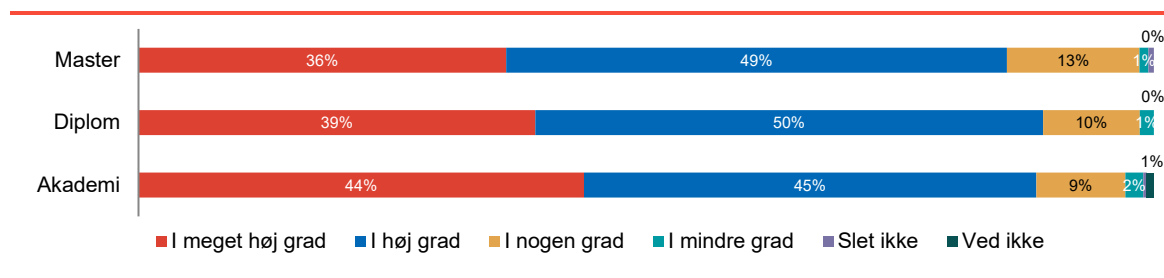


### 3.3 Undervisningsengagement

Deltagernes udbytte af deres lederuddannelse afhænger også i høj grad af deres eget engagement i undervisning. Spørgsmålet om engagement handler både om, hvorvidt deltagerne er aktive i selve undervisningssituationen, og hvorvidt de forbereder sig forud for undervisningsgangene. Vi har derfor søgt at afdække deltagerne personlige engagement igennem to spørgsmål.

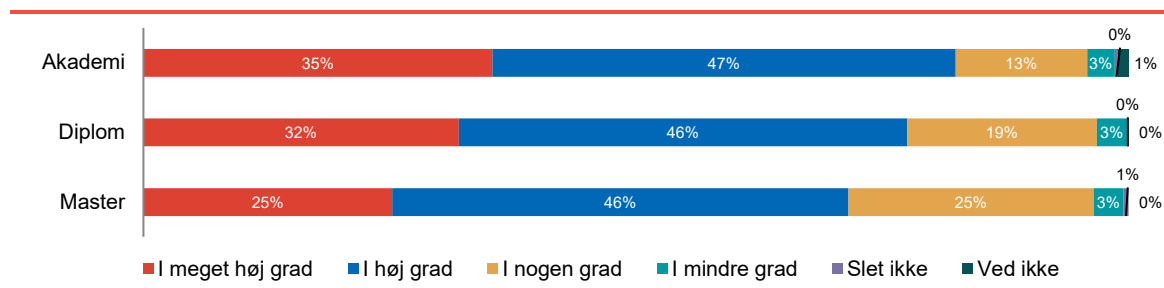
På spørgsmålet om, i hvilken grad lederne selv deltager eller deltog aktivt i undervisningen, angiver et overvældende flertal af lederne enten, at de deltog i høj grad eller i meget høj grad. Som det fremgår af Figur 3.8, er andelen, der har givet disse svar, således mellem 86 % og 88 % på alle tre uddannelsesniveauer.

**Figur 3.8** I hvilken grad deltager/deltog du selv aktivt i undervisningen?



På samme vis er det også et stort flertal af lederne, der svarer, at de i høj eller meget høj grad forbereder eller forberedte sig forud for undervisningsgangene. Som man kan se på Figur 3.9, er der noget variation mellem uddannelsesniveauer, og deltagerne på erhvervsakademiuddannelserne er mest tilbøjelige til at svare, at de forberedte sig i høj eller meget høj grad, mens deltagerne på masteruddannelserne er mindst tilbøjelige til at svare, at de forberedte sig i høj eller meget høj grad. En regressionsanalyse bekræfter, at graden af forberedelse er afhængig af uddannelsesniveaulet (model 7 i Bilagstabel 3.4): Deltagerne på erhvervsakademiuddannelserne havde en statistisk signifikant højere grad af selvrapporteret forberedelse. Variationerne på tværs af uddannelsesniveauer ændrer dog ikke ved, at langt de fleste deltagere på alle uddannelsesniveauer angiver en høj eller meget høj grad af forberedelse.

**Figur 3.9** I hvilken grad forbereder/forberedte du dig forud for undervisningsgangene?



Samtidig viser regressionsanalyser, at den væsentligste faktor for undervisningsengagement var deltagerens egen motivation forud for påbegyndelsen af undersøgelsen. Dette gælder både i forhold til spørgsmålet om aktiv deltagelse og spørgsmålet om forberedelse (model 6 og 7 i Bilagstabel 3.4). Svorskalaen for spørgsmålet vedrørende graden af aktiv deltagelse går fra 1 ("slet ikke") til 5 ("i meget høj grad"), og her viser regressionsanalysen, at deltagere, der slet ikke var motiverede for at starte på deres lederuddannelse, alt andet lige havde en gennemsnitligt værdi på 3,3, mens deltagere, der i meget høj grad var motiverede, havde en tilsvarende værdi på 4,4 ud af de maksimale 5,0. For spørgsmålet vedrørende forberedelse (der også har en svorskala fra 1 til 5), var værdierne henholdsvis 2,9 for deltagere, der slet ikke var motiverede, og 4,2 for deltagere, der i meget høj grad var motiverede.

Disse sammenhænge stemmer godt overens med forandringsteorien, der netop fremhæver deltagerens motivation for at tage en lederuddannelse som en del af vejen mod udbyttet af lederuddannelse.



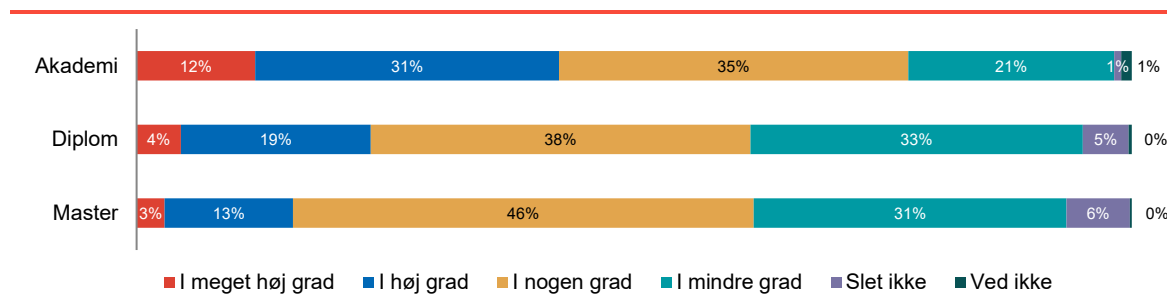
### 3.4 Organisationsudfordringer

Ledernes egne organisationer kan på en række områder understøtte ledernes udvikling af kompetencer under uddannelse. Forandringsteorien fremhæver en række faktorer i ledernes egne organisationer, der kan være væsentlige i forhold til, om lederne får mulighed for at udvikle og anvende nye kompetencer i deres egen organisation.

For det første er det naturligvis væsentligt, at deltagernes arbejdsforpligtigelser i deres organisation ikke er så omfattende, at de umuliggør en tilstrækkelig forberedelsestid i forbindelse med lederuddannelsen. Vi har derfor spurgt ind til deltagernes opfattelse af, hvorvidt de oplever at have haft den nødvendige tid til forberedelse. Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at spørgsmålet om tilstrækkelig tid naturligvis ikke udelukkende er et spørgsmål om deltagernes arbejdspress i deres egen organisation. Hvorvidt deltagerne oplever, at de har tilstrækkelig eller utilstrækkelig tid, vil også afhænge af private forhold, deres familiesituation etc. Det er ikke desto mindre et vigtigt spørgsmål for deltagernes organisationer, da svaret på spørgsmålet kan være væsentligt i forhold til, om organisationerne bør tage flere initiativer for at sikre, at deltagerne har tilstrækkelig tid til deres uddannelsesforløb.

Som det fremgår af Figur 3.10, er det langt fra alle deltagere, der har oplevelsen af at have tilstrækkelig forberedelsestid. På alle tre uddannelsesniveauer er det således et mindretal (mellem 16 % og 41 %), der svarer, at de i høj grad eller meget høj grad havde den nødvendige tid til at forberede sig. Læs eventuelt uddybende om dette i afrapporteringen af interviewundersøgelse udført i forbindelse med eftersynet af offentlige lederuddannelser (Jensen et al., 2021).

**Figur 3.10** I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde den nødvendige tid til at forberede dig forud for undervisningsgangene undervejs i uddannelsesforløbet?

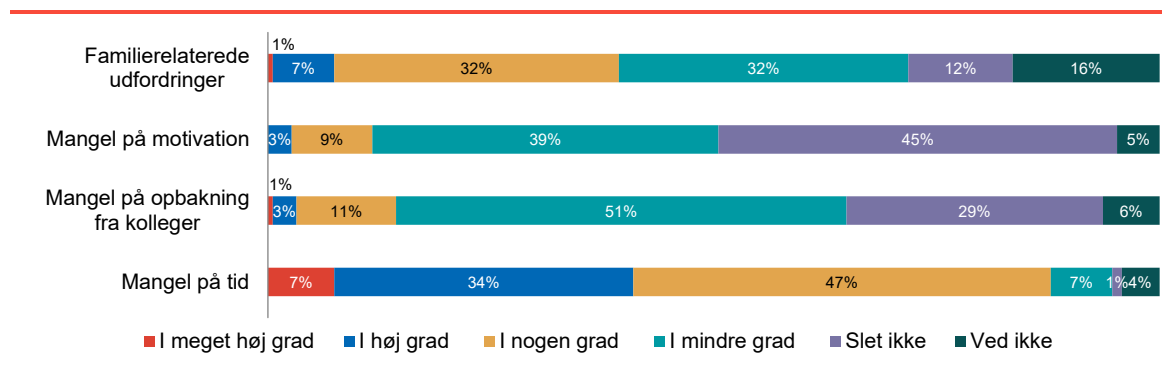


Besvarelserne på dette tidspunkt bør ses i sammenhæng med besvarelserne på spørgsmålet om, hvorvidt lederne faktisk forberedte sig, jøvnfør Figur 3.9. Som det fremgår af dette spørgsmål, angav de fleste deltagere på alle uddannelsesniveauer en høj eller meget høj grad af forberedelse. En tolkning af disse resultater kan således være, at mange ledere har oplevet et tidspres i forbindelse med deres undervisningsforberedelse, men at de ikke desto mindre har prioriteret tid til at forberede sig. Det er i den forbindelse dog også vigtigt at være opmærksom på, at manglende tid kan være en faktor i forhold til manglende færdiggørelse af en lederuddannelse. Blandt de ledere, som i spørgeskemaundersøgelsen angav, at de ikke påtænker at færdiggøre hele lederuddannelsen, var der således en del, som angav manglende tid som en af de primære årsager: Dette var særligt tilfældet på masterniveauet, hvor 29 % angav "Jeg havde ikke den nødvendige tid til uddannelsen" som en af de primære årsager til, at de ikke påtænkte at færdiggøre hele uddannelsen. På diplomuddannelserne var det tilsvarende tal 16 %, mens det på akademineiveauet var blot 3 %.

Vores supplerende undersøgelse blandt chefer for ledere indikerer også, at mangel på tid kan være en udfordring. Som det fremgår af Figur 3.11, angiver 41 % af cheferne, at de i høj grad eller meget

høj grad oplever, at mangel på tid er en udfordring under deres medarbejderes lederuddannelsesforløb. Dertil kommer 47 %, der i nogen grad har oplevet dette. Det er således en ganske lille andel af cheferne, der ikke oplever, at lederne i deres organisation har denne udfordring. Til sammenligning oplever ret få chefer, at lederne i deres organisation har udfordringer i forhold til mangel på opbakning fra kollegaer og mangel på motivation. En lidt større andel oplever, at lederne i deres organisation har familierelaterede udfordringer i forbindelse med deres lederuddannelse. Vi kan ud af dette spørgsmål ikke se præcist, hvad disse familierelaterede udfordringer specifikt indebærer. Givet besvarelserne på de andre spørgsmål, er det dog nærliggende at formode, at en del af disse udfordringer *kan* være relaterede til manglen på tid.

**Figur 3.11 Chefer:** I hvilken grad oplever du, at dine medarbejdere har udfordringer med nedenstående forhold undervejs i deres lederuddannelsesforløb?

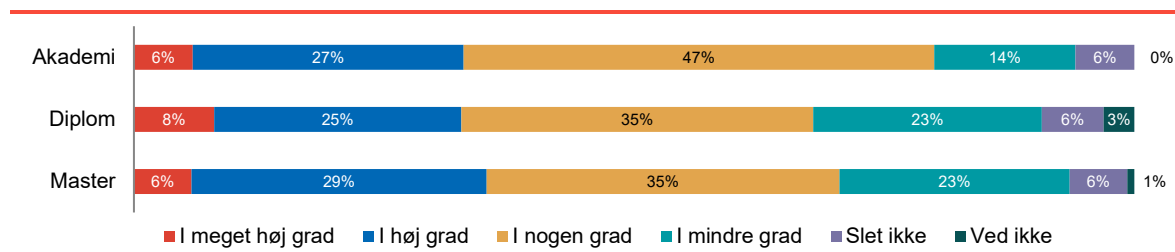


### Opfølgning på uddannelsesforløbet

Spørgsmålet om tilstrækkelig tid til forberedelse er også forbundet til en anden væsentligt faktor i lederens egen organisation; hvorvidt der under uddannelsen følges op på en eventuel uddannelsesplan.

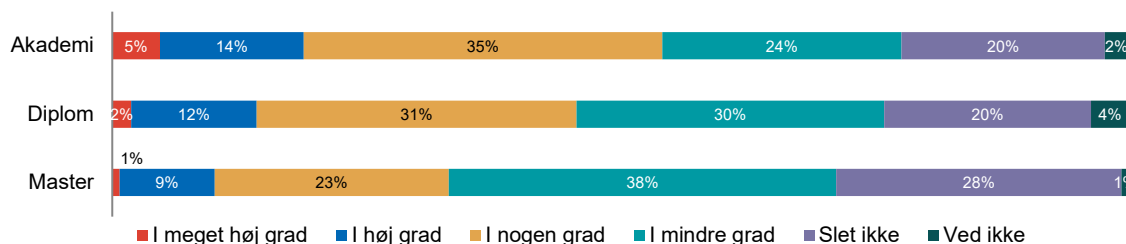
Det er vigtigt at være opmærksom på, at kun omkring en tredjedel af alle lederne har svaret, at der blev lavet en uddannelsesplan forud for deres lederuddannelse (jævnfør Figur 2.24 i afsnit 2.4). Blandt dette mindretal af lederne var det en relativ stor andel, som løbende fulgte op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet. Som man kan se i Figur 3.12, var det på tværs af de tre uddannelsesniveauer mellem 70 % og 80 % af lederne, som i nogen grad, høj grad eller meget høj grad fulgte op på uddannelsesplanen.

**Figur 3.12** I hvilken grad følger/fulgte du løbende op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?



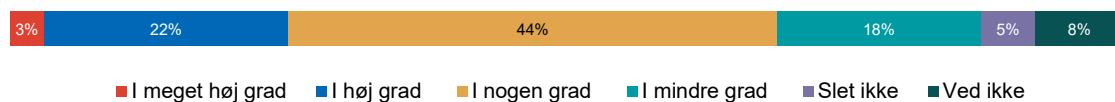
Lederne med en uddannelsesplan oplevede i mindre grad, at deres leder var involveret i en sådan opfølgning på uddannelsesplanen. Som det fremgår af Figur 3.13, oplevede 33-50 % af lederne, at deres egen leder i nogen grad, høj grad eller meget høj grad var involveret i at følge op på uddannelsesplanen.

**Figur 3.13** I hvilken grad er/var din leder involveret i opfølgningen på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?



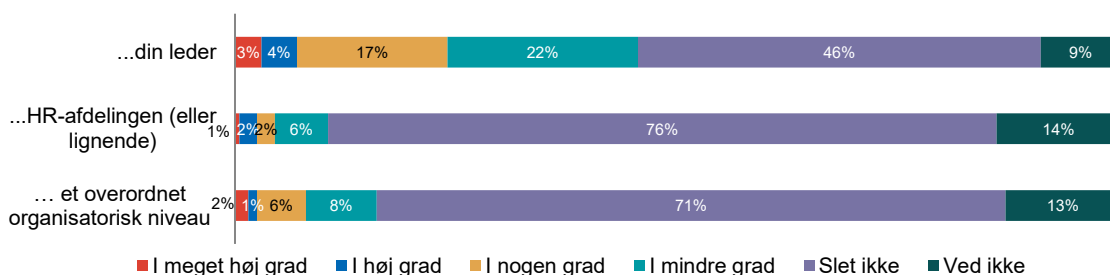
I vores supplerende spørgeskemaundersøgelse blandt cheferne angiver disse chefer selv en noget højere grad af involvering, hvilket fremgår af Figur 3.14. Ved sammenligningen af disse tal skal der tages det forbehold, at der er tale om en relativt lille gruppe af chefer, og at disse chefer ikke nødvendigvis er ledere for de uddannelsesdeltagere, som har besvaret vores primære spørgeskemaundersøgelse. Tallene kan dog indikere, at ledere og chefer ikke nødvendigvis har samme opfattelse af, hvor involverede cheferne er under deres medarbejders lederuddannelser.

**Figur 3.14** **Chefer:** I hvilken grad følger du løbende op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?

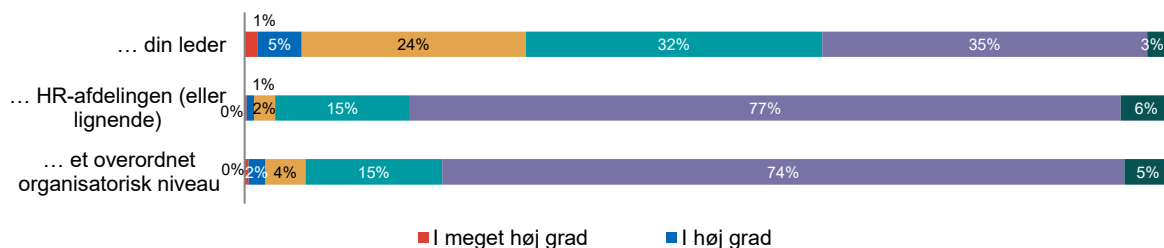


Når vi retter blikket mod de ledere, som selv har svaret, at der *ikke* var lavet en uddannelsesplan forud for deres påbegyndelse af lederuddannelsen, er opfølgningen fra deres egen organisation mere begrænset. Blandt denne gruppe har 24-30% svaret, at deres egen leder i nogen grad, høj grad eller meget høj grad var involveret i at følge op på uddannelsesforløbet, som det fremgår af Figur 3.15, Figur 3.16 og Figur 3.17.

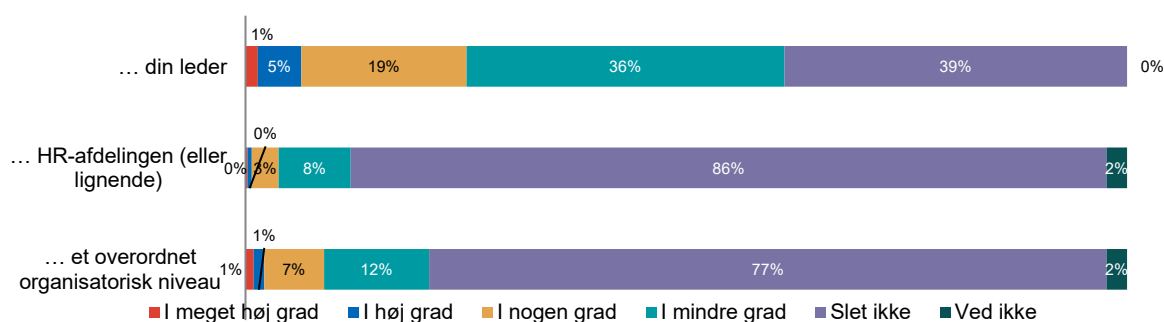
**Figur 3.15** **Akademi:** I hvilken grad følges/blev der fulgt løbende op på dit uddannelsesforløb undervejs i uddannelsesforløbet fra ...



**Figur 3.16 Diplom:** I hvilken grad følges/blev der fulgt løbende op på dit uddannelsesforløb undervejs i uddannelsesforløbet fra ...



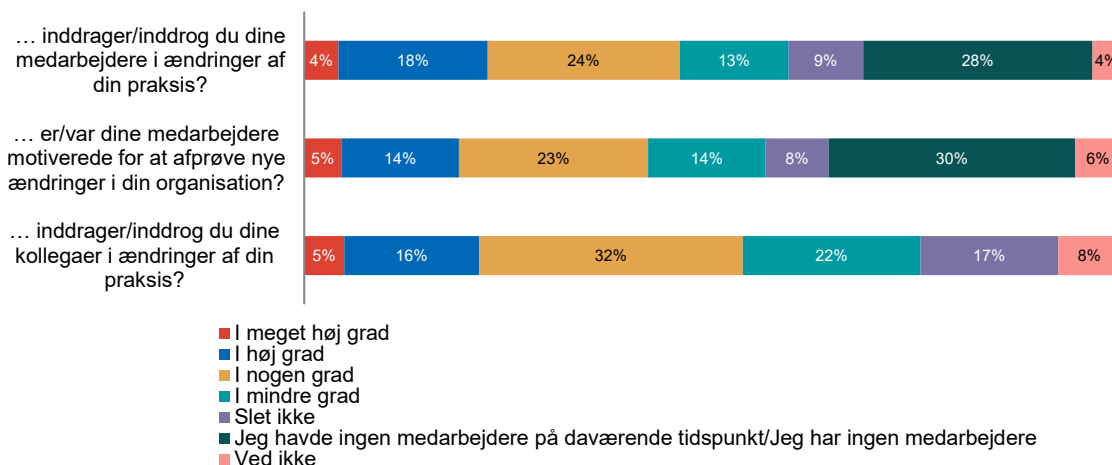
**Figur 3.17 Master:** I hvilken grad følges/blev der fulgt løbende op på dit uddannelsesforløb undervejs i uddannelsesforløbet fra ...



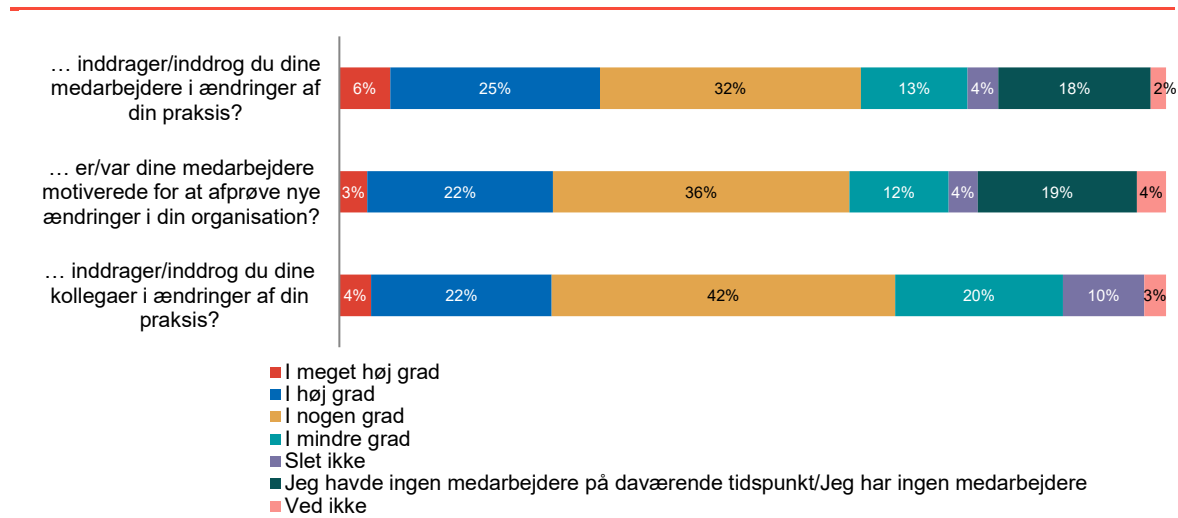
### Inddragelse af organisationens aktører i afprøvning af ændringer

Den sidste væsentlige faktor under uddannelsesforløbet er spørgsmålet om, hvorvidt lederen får inddraget sine medarbejdere og kollegaer i de ændringer af ledelsespraksis, som lederuddannelsen afføder. Det har vi belyst med spørgsmålene, der fremgår af Figur 3.18, Figur 3.19 og Figur 3.20.

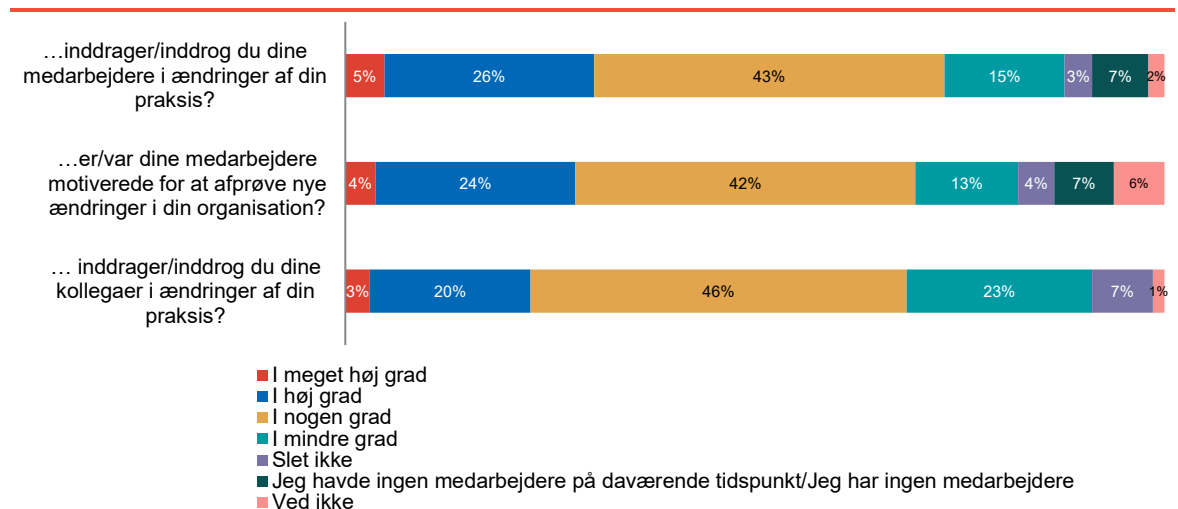
**Figur 3.18 Akademi:** I hvilken grad undervejs i uddannelsesforløbet ...



**Figur 3.19** Diplom: I hvilken grad undervejs i uddannelsesforløbet ...



**Figur 3.20** Master: I hvilken grad undervejs i uddannelsesforløbet ...



Som det fremgår af figurerne, er der en relativ høj grad af inddragelse af medarbejderne på alle uddannelsesniveauer, og lederne har generelt oplevet, at medarbejderne har været motiverede for at afprøve ændringer i organisation. En betydelig del af deltagerne angiver, at de ikke har medarbejdere eller havde medarbejdere under deres uddannelse: Denne andel er lavest blandt deltagerne på masteruddannelser, hvor 7 % ikke havde medarbejdere, da de tog uddannelsen, men denne andel er henholdsvis 20 % på diplomuddannelserne og 28 % på erhvervsakademiuddannelserne. Disse forskelle er væsentlige at have in mente ved eventuelle sammenligninger på tværs af uddannelsesniveauer.

## 4 Resultater: Efter uddannelse

Efter uddannelsen er det centralt, at lederne kan bruge det, de har lært på den offentlige lederuddannelse og dermed omsætte det i egen lederpraksis. I forandringsteorien for eftersynet af offentlige lederuddannelser fokuseres der i tidsperioden efter lederuddannelsen på to overordnede områder: udbyttet af den offentlige lederuddannelse for lederen selv og udbyttet for lederens organisation. Disse temaer er videreudviklet i forbindelse med udviklingen af spørgeskemaundersøgelsen, og der er i de udsendte spørgeskemaer formuleret spørgsmål inden fire deltemaer: 1) Anvendelse og relevans af uddannelsen, 2) Barrierer, 3) Evaluering og feedback samt 4) Samlet vurdering. I afsnit 4.2-4.5 gennemgås de relevante spørgsmål i forhold til disse fire deltemaer. Først giver vi i afsnit 4.1 en kortfattet opsummering af kapitlets hovedfund.

### 4.1 Hovedfund

Når der er spurgt ind til perioden efter lederuddannelse, er der i spørgeskemaet fokus på ledernes selvvaluerede udbytte af lederuddannelsen og omsætningen af det lærte fra uddannelsen til daglig praksis. Derudover er et element også besvarelserne fra chefer til ledere vedrørende deres oplevelse af deres underordnede leders udbytte af lederuddannelserne.

#### Hovedfundene i dette kapitel er:

- Lederne er i det store og hele positive i forhold til deres lederuddannelser. De synes selv, at de har fået et udbytte ud af dem, der kan bruges og bliver brugt i deres daglige praksis.
- Deltagerne fra masteruddannelserne vurderer i højere grad end deltagerne fra diplom- og akademiuddannelserne, at de anvender det lærte. Barriererne for anvendelse er mere tydelige for de to sidstnævnte grupper.
- Der er indikationer på, at ledernes chefer ikke i særlig høj grad bliver involveret i perioden efter lederuddannelsen, når lederne selv skal vurdere det.
- De formulerede mekanismer i forandringsteorien omkring implementering og forankring af det lærte bliver i survey-resultaterne ikke genfundet. Dette skal ses i sammenhæng med, at lederne selv vurderer, at de ikke inddrager en række forskellige aktører i perioden efter lederuddannelser. Det betyder, at lederne kommer til at stå meget alene med denne opgave.

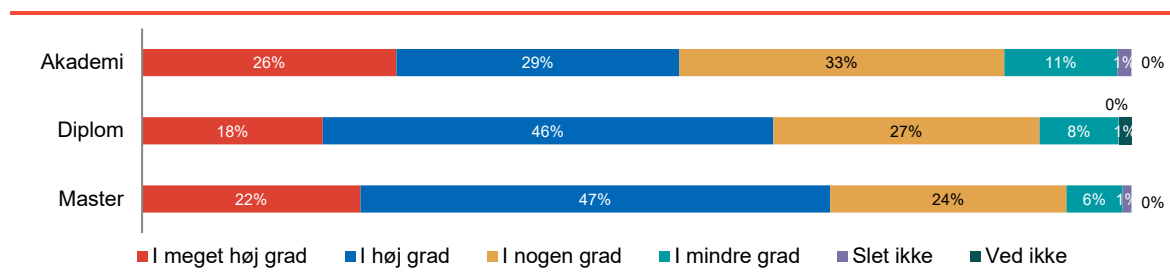
### 4.2 Anvendelse og relevans

I forandringsteorien er begrebet transfer (Wahlgreen, 2009) et nøglebegreb, når det kommer til perioden efter endt lederuddannelse og mellem moduler og undervisningsgange. Transferbegrebet kan brydes ned i mange forskellige områder, en del af disse centrerer sig om, hvordan en deltager på en efteruddannelse er i stand til at anvende det, de har lært på en uddannelse.

I spørgeskemaet beder vi deltagerne om at vurdere, i hvilken grad de anvender læringen fra deres i lederuddannelse i deres arbejde som leder.

Af Figur 4.1 ses det, at lederne på alle tre uddannelsesniveauer selv vurderer, at de anvender deres læring i arbejdet som leder i høj eller meget høj grad. Hvis man sammenligner de tre uddannelsesniveauer, ses det, at det er deltagerne på masteruddannelser, der mest svarer i høj grad eller meget høj grad til spørgsmålet. For deltagerne på diplomuddannelserne er der en smule færre, der angiver dette, og blandt deltagerne på akademiuddannelserne er der færrest i disse to svarkategorier.

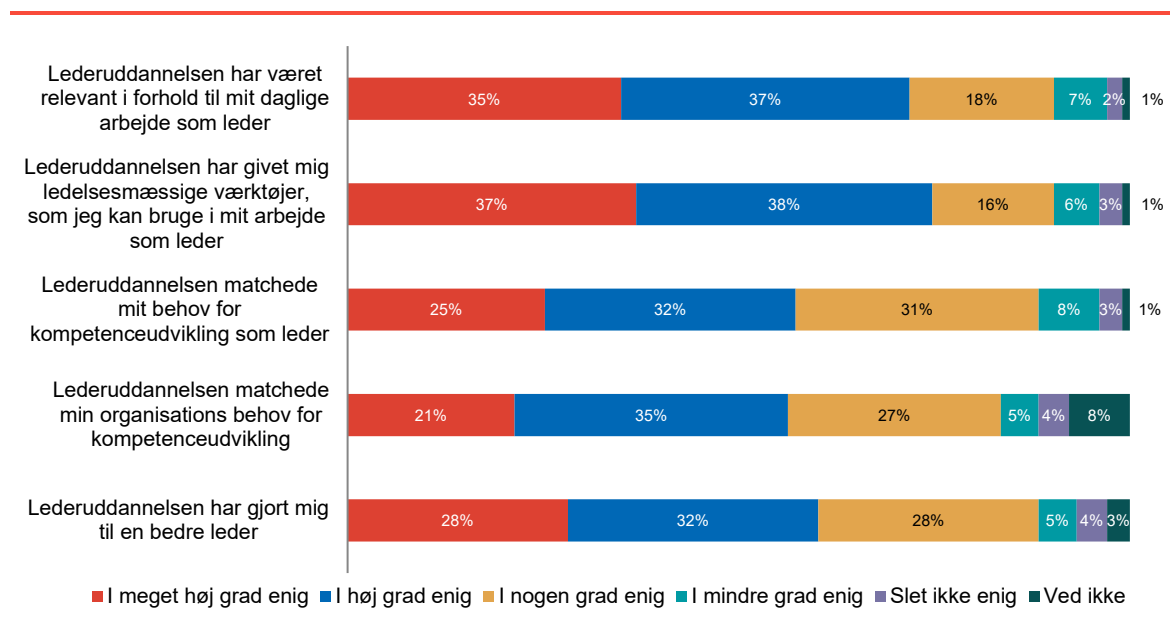
**Figur 4.1** I hvilken grad anvender du læringen fra ledelsesuddannelsen i dit arbejde som leder?



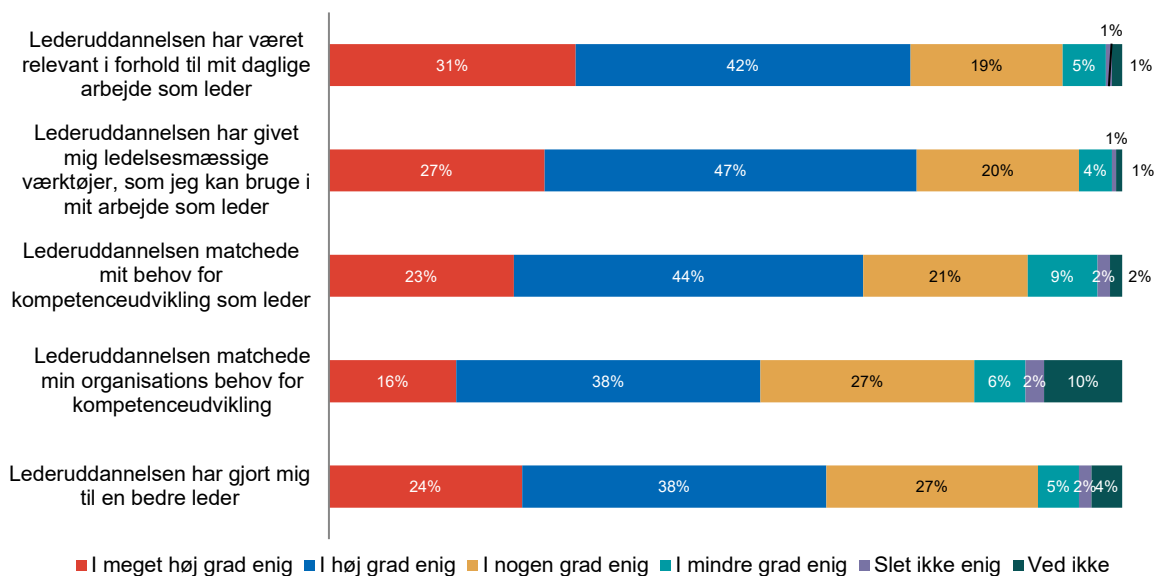
De deltagere, der ikke har en stilling, hvor de varetager formel ledelse, er i spørgeskemaet også blevet bedt om at vurdere, hvorvidt de anvender det lærte i deres daglige arbejde. Sammenlignet med lederne anvender de i lavere grad det lærte: af disse deltagere på lederuddannelser anvender henholdsvis 46 % fra masteruddannelserne, 42 % fra diplomuddannelserne og 37 % fra akademiuddannelserne i høj eller høj meget grad deres lederuddannelse i deres daglige arbejde. Denne sammenligning indikerer, at indholdet i lederuddannelserne netop er relateret til at varetage en funktion som leder, derfor kan det eventuelt være en udfordring faktisk at anvende det lærte, hvis man ikke varetager en rolle som leder.

Lederne er derefter blevet bedt om at vurdere forskellige områder af lederuddannelsernes relevans. Af Figur 4.2, Figur 4.3 og Figur 4.4 ses besvarelsene på disse spørgsmål.

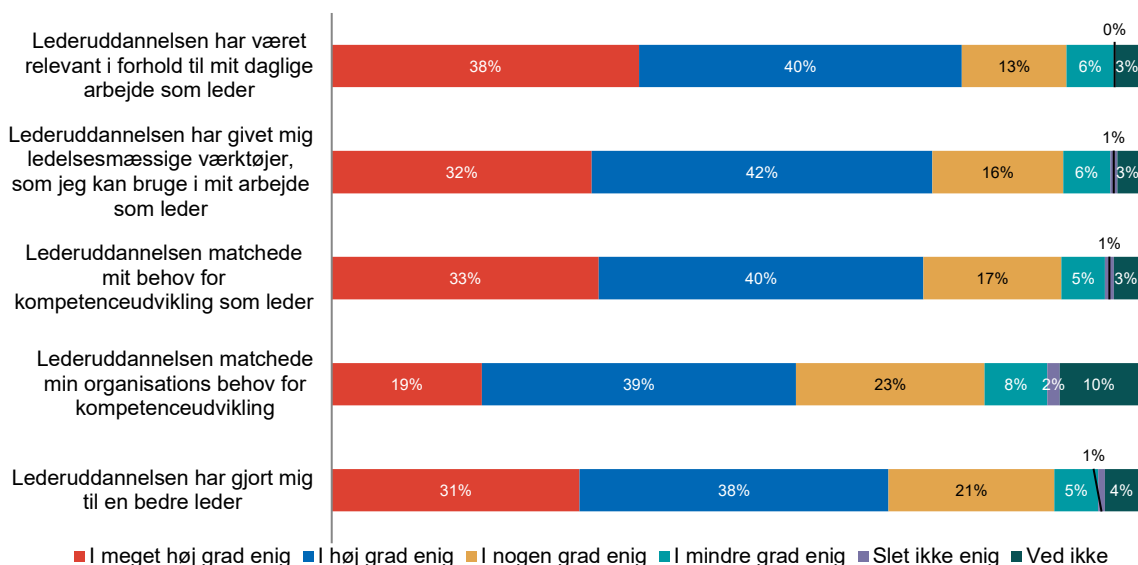
**Figur 4.2 Akademi:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsens relevans?



**Figur 4.3 Diplom:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsens relevans?



**Figur 4.4 Master:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsens relevans?



Umiddelbart er der ikke store forskelle i besvarelserne uddannelsesniveauerne i mellem, og der tegner sig et positivt billede af lederuddannelsens relevans for lederne i forhold til de adspurgte områder.

Lederne bliver i spørgeskemaet bedt om at vurdere, hvorvidt lederuddannelsen har været relevant for deres daglige arbejde som ledere. Her vurderer 78 % af deltagerne på masteruddannelser i høj grad eller i meget høj grad, at de er enige. Det tilsvarende tal for lederne på diplomuddannelserne er 73 %, og for lederne på akademiuddannelserne er andelen 72 %.

Et andet eksempel på den positive vurdering af lederuddannelsens relevans er, når lederne bliver bedt om at vurdere, hvorvidt lederuddannelsen har gjort dem til bedre ledere, altså en samlet vurdering af, hvorvidt lederuddannelsen faktisk lykkedes med det, der kan defineres som det overordnede formål

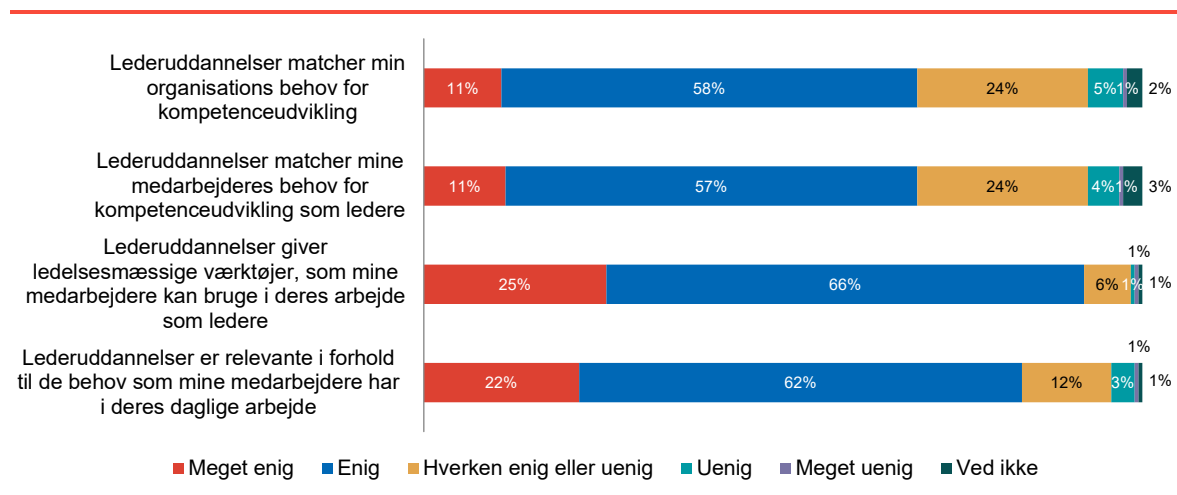


med uddannelsen. Her er 69 % af deltagerne fra masteruddannelserne i høj grad eller i meget høj grad enige, mens det tilsvarende tal er 62 % og 60 % for henholdsvis diplom- og akademiuddannelserne. En sådan evaluering af lederuddannelserne fra ledernes hånd skal ikke ses som en selvstændig kilde til vurdering af, hvorvidt de offentlige lederuddannelser faktisk lykkedes med deres formål. Ligeledes kan besvarelsen rumme forskellige tolkninger af, hvad det faktisk vil sige at være en god leder. Besvarelsene er dog ikke desto mindre i god overensstemmelse med de forventede forbindelser i forandringsteorien, der omhandler, at lederuddannelser leverer bedre ledere til det offentlige.

Et område, hvor besvarelsen på spørgsmålsbatteriet adskiller sig en smule fra de andre fordelinger, er, når lederne bliver bedt om at forholde sig til, i hvilken grad lederuddannelsen matchede deres organisations behov for kompetenceudvikling. Her er flertallet af lederne positive og mener, at det har lederuddannelsen gjort i høj eller i meget høj grad, men et mindretal på mellem 8 % og 10 % af lederne vurderer, at lederuddannelsen kun har gjort dette i mindre grad eller slet ikke. Et andet interessant aspekt ved fordelingen på dette spørgsmål er, at der også er mellem 8 % og 10 % af lederne, der svarer "ved ikke" til spørgsmålet. Det vil sige, at der er omkring en femtedel af deltagerne, der enten ikke ved, om lederuddannelsen matchede organisationens behov, eller mener, at den ikke matchede behovet. Dette kan ses i sammenhæng med interviewundersøgelsen udført i forbindelse med eftersynet af offentlige lederuddannelser og afrapporteret som delrapport 5, hvor dette fund også understøttes og uddybes kvalitativt (Jensen et al., 2021). Resultatet er også interessant i forhold til forandringsteorien, hvor de offentlige lederuddannelser ses som værende et samspil mellem lederens egne behov og interesser og organisationens behov for lederudvikling.

I spørgeskemaet udsendt til cheferne bliver disse ligeledes bedt om at vurdere lederuddannelsernes anvendelighed for lederne fra deres organisation. Resultaterne præsenteres i Figur 4.5.

**Figur 4.5** **Chefer:** I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende udsagn om lederuddannelsernes anvendelighed?



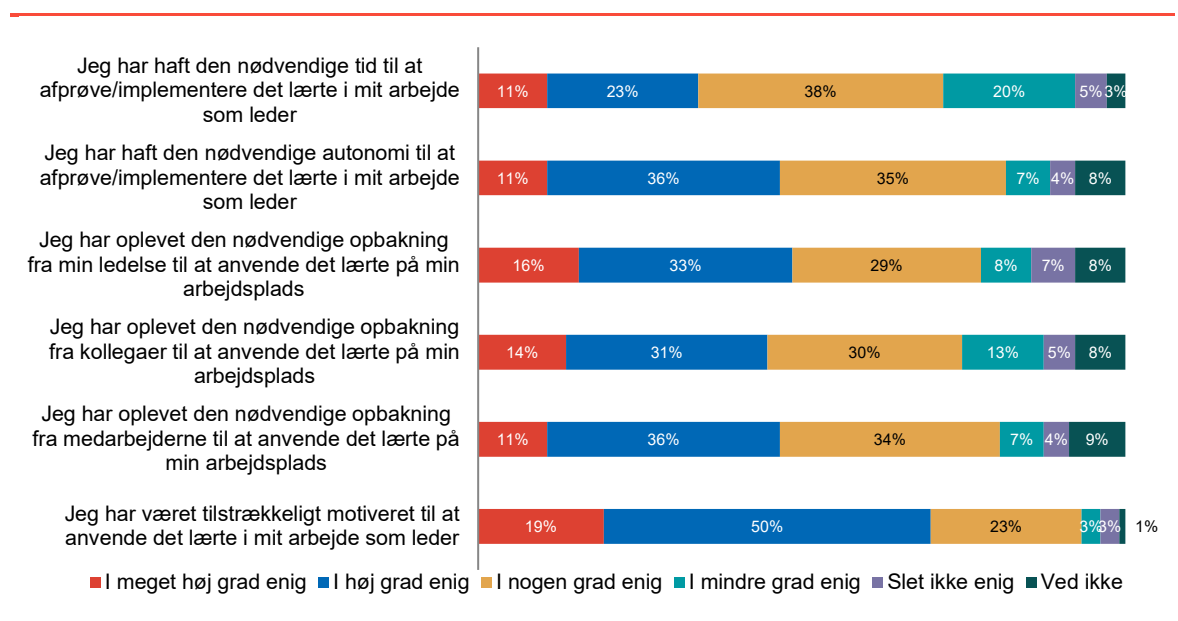
På alle parametre er cheferne positive i forhold til anvendeligheden af lederuddannelserne for deres ledere. Mest positive er cheferne, når de skal vurdere, om lederuddannelser giver ledelsesmæssige værktøjer, som deres medarbejdere kan bruge i deres arbejde som ledere. Her vurderer 91 % af cheferne dette i høj grad eller i meget høj grad. Dette fund uddybes i den kvalitative del af eftersynet, hvor cheferne også vurderer lederuddannelsernes anvendelighed (Jensen et al., 2021). Næsthøjest i den positive ende er vurderingen af, hvorvidt lederuddannelserne er relevante i forhold til de behov, lederne har i deres daglige arbejde. Her er 84 % af ledernes chefer positive i forhold til det.

I forhold til matchet mellem lederuddannelsernes og organisationens behov for kompetenceudvikling og lederne egne behov for kompetenceudvikling er cheferne igen meget positive med 68 % og 69 % i den positive ende af svarskalaen. Dette er interessant i forhold til de dele af forandringsteorien, der omhandler, at der skal ske et match mellem medarbejderen og organisationens behov og de udbudte lederuddannelser. Dette fund underbygger den virkningskæde, der forbindes med det korrekte match mellem behov og lederuddannelse.

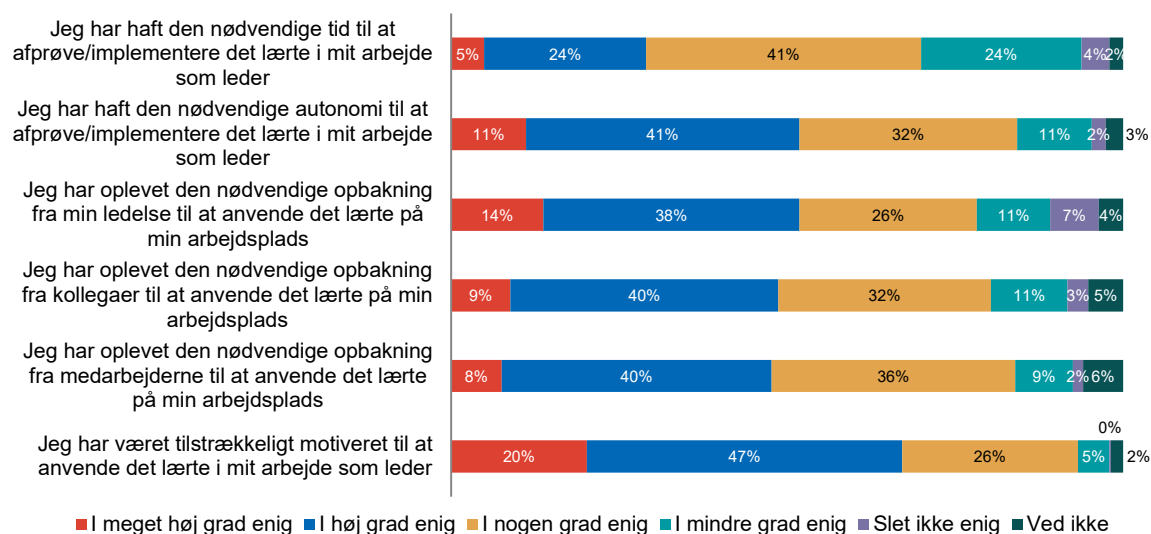
### 4.3 Barrierer

Med en transferforståelse for uddannelse in mente er det vigtigt, at lederne ikke kun tilegner sig viden, men også er i stand til at anvende den tilegnede viden i deres daglige ledelsespraksis. For at belyse dette er lederne blevet bedt om at vurdere deres egen anvendelse af lederuddannelsen i deres arbejde i forhold til en række udsagn. Spørgsmålet omhandler flere forskellige potentielle barrierer for omsætning af viden til handling, resultaterne er delt op på uddannelsesniveau og fremgår af Figur 4.6, Figur 4.7 og Figur 4.8.

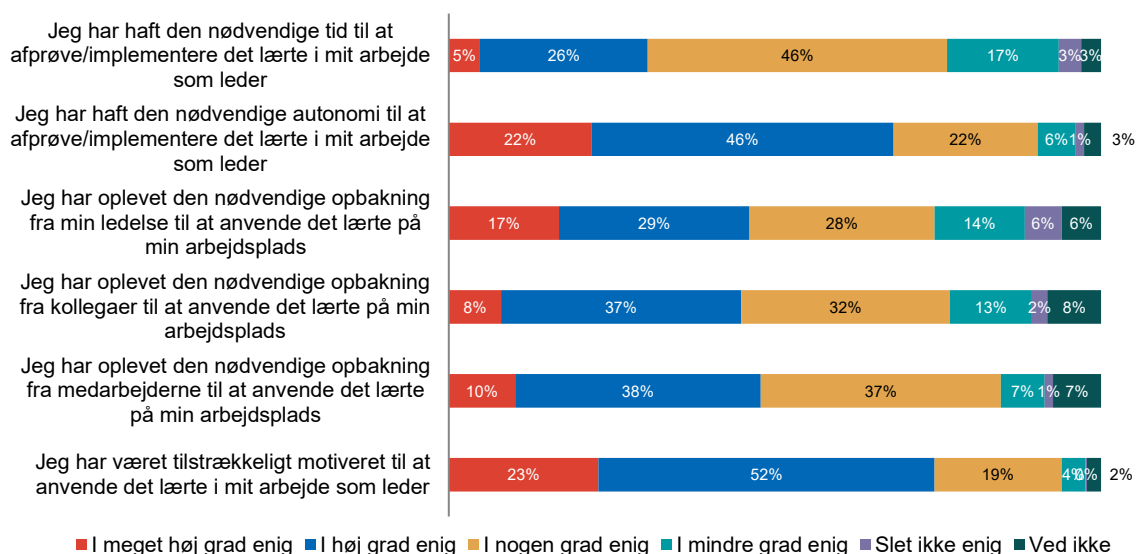
**Figur 4.6 Akademi:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring anvendelsen af det lærte på din arbejdsplads efter lederuddannelsen?



**Figur 4.7 Diplom:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring anvendelsen af det lærte på din arbejdsplads efter lederuddannelsen?



**Figur 4.8 Master:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring anvendelsen af det lærte på din arbejdsplads efter lederuddannelsen?



Når besvarelsene er fordelt på de tre uddannelsesniveauer, ser de relativt ens ud, med få interessante undtagelser. Besvarelsene fra lederne på akademi- og diplomniveau minder meget om hinanden, men besvarelsene fra lederne på masteruddannelsernes adskiller sig en smule, særligt på et spørgsmål.

Der tegner sig i det store og hele et rimeligt positivt billede af ledernes anvendelse af det lærte på arbejdspladsen efter lederuddannelsen. Mest positivt er billedet, når disse bliver bedt om at vurdere, hvorvidt de har været tilstrækkeligt motiverede til at anvende det lærte, 75 % af lederne fra masteruddannelserne vurderer, at de i meget høj grad eller i høj grad har været motiveret herfor, mens den samme andel er 67 % for lederne på diplomuddannelserne og 69 % for lederne på akademiuddannelserne.

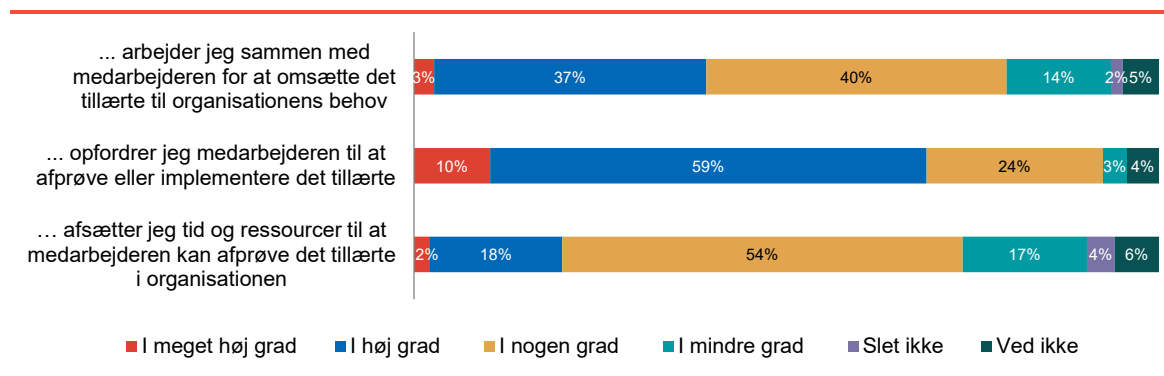
Mindre positivt ser det ud, når lederne fra masteruddannelserne bliver bedt om at vurdere, hvorvidt de har haft den nødvendige tid til at afprøve/implementere det lærte. Her angiver 31 % af deltagerne, at de i høj grad eller i meget høj grad har haft tid til det, mens 46 % placerer sig i kategorien "I nogen grad". 21 % er i mindre grad eller slet ikke enige i, at de har haft tilstrækkelig tid. Nogenlunde det samme billede tegner sig for lederne, der har deltaget på akademi- og diplomuddannelser i ledelse.

En interessant forskel på de tre niveauer er, når det kommer til ledernes vurdering af, hvorvidt de har haft den nødvendige autonomi til at afprøve det lærte på deres arbejdsplads. Her vurderer 47 % af deltagerne fra akademiuddannelserne, at de er enige i udsagnet i meget høj grad eller høj grad, mens det tilsvarende tal for diplomuddannelserne er 52 %. For lederne på masteruddannelserne er tallet 68 %. Lederne vurderer altså, at de har forskellige muligheder for at tilrettelægge arbejdet på ny for at afprøve det lærte alt efter, hvilket niveau de har taget en lederuddannelse på. Dette resultat kan dog ikke i sig selv forklare, om det er lederuddannelsen eller ledernes niveauer i organisationen, der gør, at de vurderer deres autonomi forskelligt.

Besvarelsen på disse spørgsmål er interessante i forhold til forandringsteoriens dele om omsætning af det lærte til ledernes praksis. Hvis logikken fra forandringsteorien følges, kan det være en udfordring for lederne at omsætte det lærte i dagligdagen og dermed bidrage til en mere positiv værdiskabelse i den offentlige sektor, hvis en del af lederne møder udfordringer med at have tid til at afprøve det lærte og er udfordret på, hvorvidt de har autonomien til at ændre ledelsespraksis ud fra det, de har lært på de offentlige lederuddannelser.

Når ovenstående resultat sammenholdes med besvarelsen fra ledernes chefer vedrørende spørgsmålet omkring understøttelse af lederuddannelsernes, understøttes billedet til en vis grad. Resultaterne af dette fremgår af Figur 4.9.

**Figur 4.9 Chefer:** I hvilken grad gør du følgende for at understøtte dine medarbejderes lederuddannelser? Når en medarbejder har afsluttet en offentlig lederuddannelse ...

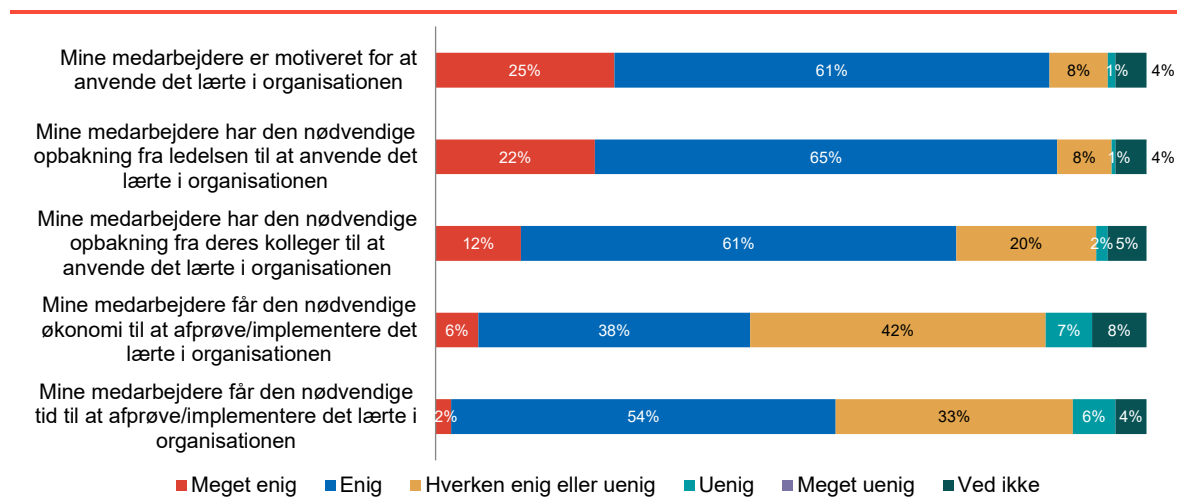


Som det ses af figuren, er cheferne delte i forhold til, hvorvidt de afsætter tid og ressourcer af til, at lederne kan afprøve det tillærte. Mens 20 % af cheferne vurderer, at de i høj grad eller i meget høj grad afsætter tid, er der 21 %, der i mindre grad eller slet ikke afsætter tid og ressourcer. Lidt over halvdelen (54 %) angiver, at de i nogen grad afsætter tid og ressourcer til det. Dermed underbygges ledernes vurdering også af chefer højere oppe i organisationerne. I forhold til forandringsteorien er dette også interessant, for det samlede billede er dermed, at der er meget delte oplevelser af, om lederne faktisk også får tid til at omsætte læringen til nye handlinger. I forhold til det i forandringsteorien anlagte transferperspektiv svækkes mulighederne dermed for, at lederuddannelserne omsættes til handlinger, og dermed svækkes hele virkningskæden mod de formulerede forandringer på langt sigt.

Et punkt, hvor chefer ser ud til at understøtte transfer fra uddannelserne, er i forhold til, om de efter deres egen opfattelse opfordrer lederne til at afprøve eller implementere det lærte. Over to tredjedele (69 %) af cheferne mener, at de gør dette i høj grad eller i meget høj grad. Endelig vurderer 40 % af cheferne, at de i høj grad eller i meget høj grad arbejder sammen med lederne om at omsætte det tillærte. På baggrund af chefernes besvarelser tegner der sig altså en rangordning, hvor de fleste gør det, der for cheferne kræver den mindste indsats, nemlig at opfordre til, at lederne bruger det tillærte. Færre arbejder aktivt sammen med lederne om at omsætte det tillærte, og færrest gør det, der kræver den største aktive handling og prioritering, nemlig ved faktisk at afsætte tid og ressourcer til, at lederne kan afprøve det tillærte. Et aspekt, der skal tages med ind i denne diskussion, er dog også, at det til en vis grad er muligt for lederne selv at styre deres egen tid. Derfor kan nogle af cheferne måske vurdere, at det ikke er deres opgave at afsætte tid og ressourcer af til ledernes afprøvning af det tillærte. Hvis man anskuer resultaterne i den optik og ser dem i forhold til ledernes egen autonomi som leder, kan rangordningen af de tre områder ses som værende en måde, cheferne forholder sig til ledernes egne ledelsesrum: En opfordring eller et samarbejde overtræder ikke de uformelle grænser mellem ledelseslagene, men hvis chefen på egen hånd går ind og afsætter ressourcer eller tid for lederen, kan det måske i højere grad ses som en overskridelse af grænserne mellem ledelseslagene.

Ledernes chefer bedes også i spørgeskemaet om at vurdere en række udsagn om deres leders anvendelse af det lærte. Her er fokus altså ikke på, hvordan cheferne understøtter anvendelsen, men hvordan lederne ifølge deres chefer anvender det lærte. Resultaterne på dette spørgsmålsbatteri fremgår af Figur 4.10.

**Figur 4.10 Chefer:** I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende udsagn omkring dine medarbejders anvendelse af det lærte i din organisation, efter at de har afsluttet en lederuddannelse?



Cheferne vurderer i det store og hele deres medarbejders anvendelse positivt. Mest positivt ser det ud, når cheferne skal vurdere, i hvilken grad medarbejderne har den nødvendige opbakning fra ledelsen til at anvende det lærte. 87 % af cheferne erklærer sig enige eller meget enige i udsagnet. Stort set samme fordeling er der, når cheferne skal vurdere ledernes motivation. Her er stort set lige så mange svar i den positive kategori, nemlig 86 %. Det positive billede fortsætter, når det kommer til, hvorvidt cheferne vurderer, at lederne har den nødvendige opbakning fra deres kollegaer. Her er 73 % enige eller meget enige i dette udsagn. Flertallet af cheferne vurderer også, at lederne får tilstrækkelig tid til at afprøve og implementere det lærte, 56 % svarer i de positive kategorier i forhold til det. Det ser lidt mere blandet ud, når det kommer til den økonomiske opbakning til at afprøve eller

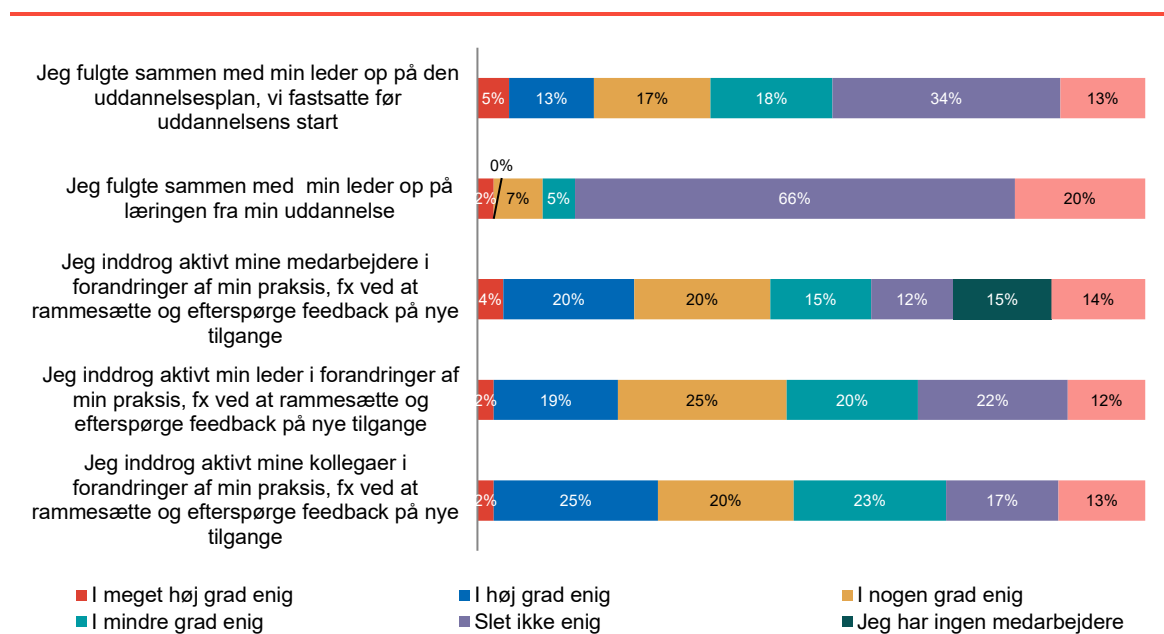
implementere det lærte. Her er der 42 % af cheferne, der hverken er enige eller uenige i, at deres medarbejdere får afsat den nødvendige økonomiske ramme, mens 44 % er enige eller meget enige i, at medarbejderne har den nødvendige økonomiske ramme.

Samlet set, så er cheferne positive i forhold til ledernes anvendelse af det lærte fra lederuddannelserne. Rent faktisk, så er cheferne mere positive i deres vurderinger af en række forhold, eksempelvis med hensyn til ledernes motivation for at anvende det lærte. Resultatet kan tyde på, at der er forskel på den motivation, de viser udadtil, og så den indre motivation. Der er måske forskel på, hvordan man vurderer og stiller sig i forhold til sin lederuddannelse, når man snakker med den chef, der har bevilliget den, og så når man skal vurdere, hvilken motivation man selv har haft i hverdagen, når alt kommer til alt.

#### 4.4 Evaluering og feedback

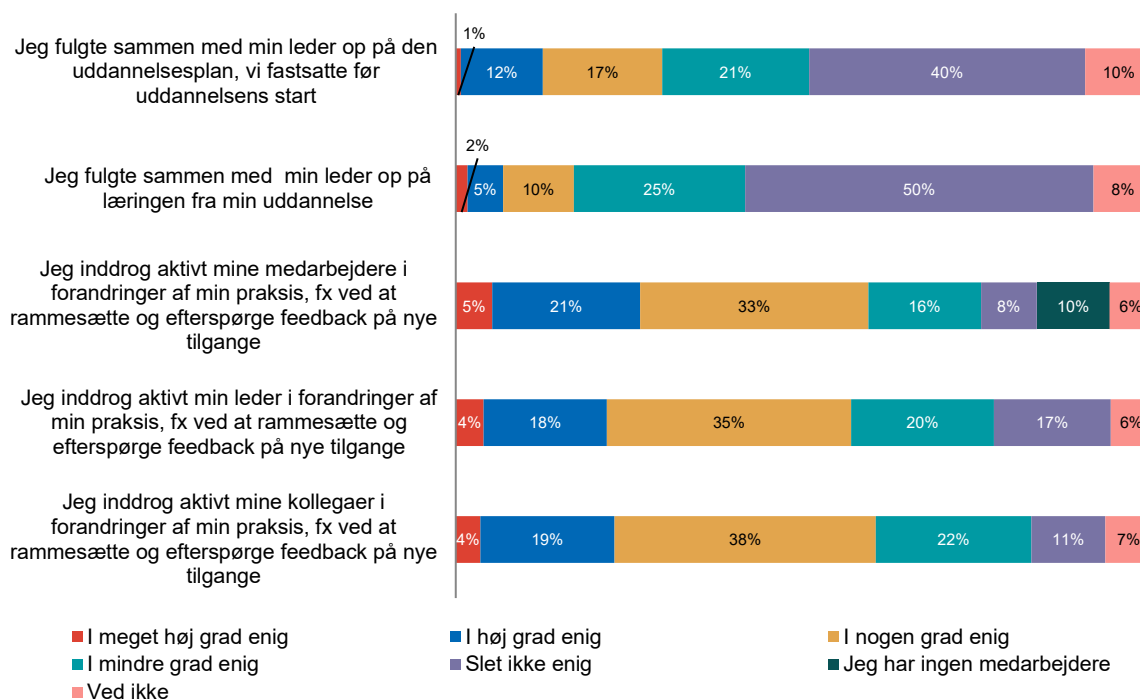
Som en del af forankringen af det lærte fra de offentlige lederuddannelser fokuseres der også på, hvorvidt og hvordan andre aktører i ledernes organisationer involveres i netop forankringen. Derudover er et element i forandringsteorien også en loop-tænkning, hvor læringen sker i et kontinuerligt loop, her tages egne erfaringer med i uddannelsen, hvorefter det lærte afprøves i praksis, og dermed tages ny læring og erfaring med ind i undervisningen, hvorved loop gentages. Opfølgningen kan være med til at understøtte brugen af lederuddannelsen, men kan også være en vej til læring i organisationen om det at have ledere på lederuddannelse. For at opbygge denne viden i organisationen er det nødvendigt, at organisationen efterspørger tilbagemeldinger, og lederne involverer organisationen i overvejelserne og læringen fra de specifikke lederuddannelser. I spørgeskemaet er lederne blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad de har involveret eller fulgt op med en række forskellige aktører. Besvarelsene på disse spørgsmål fremgår af Figur 4.11, Figur 4.12 og Figur 4.13 for de respektive uddannelsesniveauer af lederuddannelser.

**Figur 4.11 Akademi:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring opfølgning og involvering af andre aktører efter det afsluttede uddannelsesforløb?



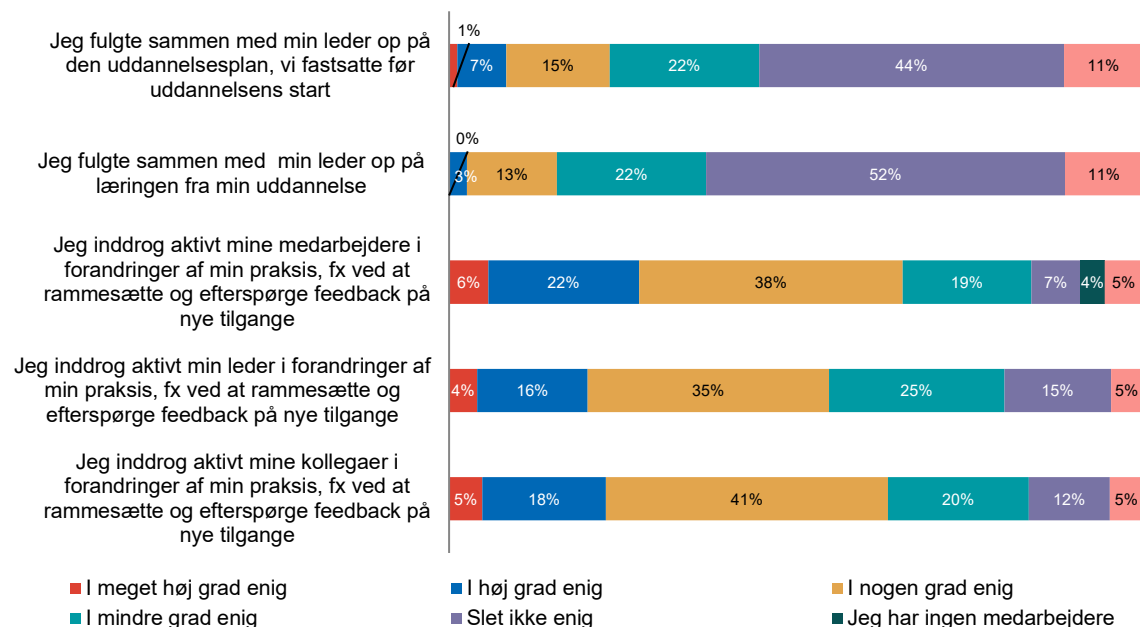
Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de ledere, der har svaret, at de har udfærdiget en uddannelsesplan.

**Figur 4.12 Diplom:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring opfølgning og involvering af andre aktører efter det afsluttede uddannelsesforløb?



Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de ledere, der har svaret, at de har udfærdiget en uddannelsesplan.

**Figur 4.13 Master:** I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring opfølgning og involvering af andre aktører efter det afsluttede uddannelsesforløb?



Anm.: Spørgsmålet er kun stillet til de ledere, der har svaret, at de har udfærdiget en uddannelsesplan.

Fordelingerne for de tre uddannelsesniveauer er relativt ens hen over de fem emner i spørgsmålsbatteriet, og overordnet set vurderer lederne, at de ikke i særlig høj grad har involveret andre i forløbet efter endt uddannelse. På alle kategorier er det under 30 % af lederne, der i høj grad eller i meget høj grad har involveret de pågældende aktører. De, der i lavest grad bliver involveret i opfølgningen, er cheferne, hvor 9 % fra akademiuddannelsen, 17 % fra diplomuddannelsen og 26 % fra masteruddannelsen involverede deres ledere i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad. Omkring halvdelen af alle de tre grupper svarede, at de slet ikke var enige i udsagnet om, at de fulgte op på læringen sammen med deres ledere. Hvis cheferne ikke involveres, svækkes virningskæde fra forandringsteorien, ved at cheferne ikke kan være med til at forankre viden fra lederuddannelserne i den daglige praksis som leder.

I forhold til uddannelsesplanen og opfølgningen på denne med lederes egen leder er der mellem 35 % og 23 %, der angiver, at dette i nogen, høj eller meget høj grad er tilfældet. Omvendt er mellem 34 % og 44 % af lederne slet ikke enige i, at dette sker. I værste fald kan det betyde, at uddannelsesplanen slet ikke bliver brugt, og dermed, at det har været spildt tid at udfylde den. På den anden side kan uddannelsesplanen stadig være et værktøj for den enkelte leder i forhold til opfølgning på mål og i forhold til at sikre, at lederen og organisationen får fuldt udbytte af lederuddannelsen, men så sker det på egen hånd. Resultaterne kan også læses således, at formuleringen af uddannelsesplanerne er et redskab til at sikre involvering fra cheferne, da der er en større andel ledere, hvis chefer er involveret, når der er formuleret en uddannelsesplan, end der er blandt lederne, hvor der ikke er formuleret en uddannelsesplan.

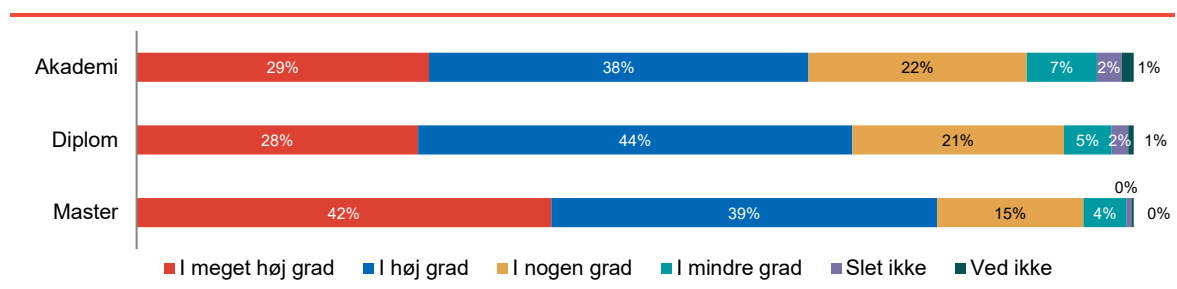
Det kan understøtte udbyttet af lederuddannelsen, hvis cheferne aktivt er med til at følge op på uddannelsesplanen og dermed er med til at facilitere implementeringen af det lærte og følge op og sætte nye mål for brugen af viden fra lederuddannelsen.

For de andre områder, der bliver spurgt til i dette batteri, er det også med til at svække virningskæden fra forandringsteorien og transfertankegangen i denne. Et element i en implementering af viden er at søge feedback på, hvordan læringen bruges. Derudover er det også en vigtig kilde til viden for lederne i forhold til at udvikle deres ledelse og bruge de nye redskaber, at der rent faktisk eftersøges feedback på, hvordan de eventuelle nye tiltag virker, og hvordan de kan videreudvikles. Hvis ny viden ikke aktiveres og videreudvikles, kan risikoen være, at den faktisk slet ikke bliver brugt og dermed ikke er med til at føre til det i forandringsteorien formulerede mål på langt sigt.

## 4.5 Samlet vurdering

Lederne er blevet bedt om at lave en samlet vurdering af, hvorvidt lederuddannelsen var indsatsen værd. Fordelingen på uddannelsesniveauer fremgår af Figur 4.14.

**Figur 4.14** I hvilken grad vurderer du samlet set, at lederuddannelsen var indsatsen værd?





Af figuren fremgår det, at lederne på alle niveauer vurderer, at deres lederuddannelser var indsatsen værd, 81 % af lederne fra masteruddannelserne vurderer i høj grad eller meget høj grad, at uddannelsen var indsatsen værd, men det samme gør sig gældende for 72 % af lederne fra diplomuddannelserne og 67 % for lederne fra akademiuddannelsen. Dermed følger også, at det kun er en mindre andel af lederne, der vurderer, at deres uddannelse i nogen grad har været indsatsen værd, dette gør sig gældende for henholdsvis 22 % fra akademiuddannelsen, 21 % fra diplomuddannelsen og 15 % fra masteruddannelsen. Ingen ledere fra masteruddannelserne vurderede, at deres lederuddannelse slet ikke var indsatsen værd, mens 2 % af lederne fra akademi- og diplomuddannelserne vurderede, at deres lederuddannelse slet ikke var indsatsen værd.

Det altoverskyggende billede er altså, at lederne selv vurderer, at det har været indsatsen værd at deltage i en offentlig lederuddannelse.

En regressionsanalyse bekræfter det ovenstående billede (model 8 i Bilagstabel 3.5): Vurderingen af, at lederuddannelsen var indsatsen værd, er signifikant højere for deltagerne på masteruddannelsen, men det er værd at understrege, at langt størstedelen af deltagerne svarer bekræftende på dette på tværs af de tre uddannelsesniveauer (jf. Figur 4.14). Svorskalaen for spørgsmålet om, hvorvidt lederuddannelsen var indsatsen værd, går fra 1 ("slet ikke") til 5 ("i meget høj grad"), og her viser regressionsanalysen, at deltagere på masteruddannelserne alt andet lige havde en gennemsnitlig værdi på 4,2, deltagere på diplomuddannelsen havde tilsvarende en værdi på 3,9, og deltagere på akademiuddannelsen havde en værdi på 3,8 ud af de maksimale 5,0.

Regressionsanalysen viser også, at den samlede vurdering er signifikant lavere blandt deltagere fra forsvar og politi samt signifikant højere blandt deltagere, der var topledere ved påbegyndelsen af uddannelsen. Disse forskelle er dog ikke dramatiske, og generelt ses der ikke store variationer i den samlede vurdering på tværs af de forskellige baggrundsfaktorer, som er inkluderet i vores analyse.

## 5 Perspektiver

I dette kapitel fremhæver vi nogle af de pointer, som går på tværs af de tre kapitler, og som kan give anledning til fremtidige overvejelser. Vi fremhæver pointer vedrørende ståstedsanalyser, plan for drift, det formelle ledelsesansvar, uddannelsesplaner samt en pointe vedrørende forskellige oplevelser på forskellige ledelsesniveauer.

### Ståstedsanalyser

Resultaterne i rapporten støtter op om en del af de virkningskæder, som er foreslået i forandrings-teorien vedrørende ståstedsanalyser. Således indikerer resultaterne, at udformningen af ståsteds-analyser faktisk spiller ind på ledernes uddannelsesvalg og hænger positivt sammen med ledernes motivation for at starte på deres uddannelsesforløb. Motivation for lederuddannelsen er vigtig for det næste led af virkningskæden, fordi resultaterne også indikerer, at motivation hænger positivt sammen med ledernes undervisningsengagement under uddannelsen. Selvom mange af lederne angiver, at der i et vist omfang blev foretaget ståstedsanalyser forud for uddannelsesforløbets start, er der også potentielt rum for forbedring. Det er nemlig kun mellem 25 % og 30 % af lederne, der angiver, at der i høj eller meget høj grad blev foretaget ståstedsanalyser.

### Plan for drift

Selvom forandringsteorien påpeger vigtigheden af, at lederen sikres tid til uddannelsesforløbet, er det kun et fåtal af lederne, for hvem der faktisk udformes aftaler for dette. Når der laves aftaler, ser det dog ud til, at disse overholdes og er tilstrækkelige. Dette er en væsentlig pointe, fordi resultaterne i rapporten viser, at mange ledere oplever, at de ikke har tilstrækkelig tid til at forberede sig til undervisningen under uddannelsen eller tid til at afprøve/implementere det lærte efter uddannelsens afslutning. Det er derfor også bemærkelsesværdigt, at så få uddannelsesdeltagere har fokus på at udforme driftsaftaler forud for uddannelsesforløbenes start.

### Det formelle ledelsesansvar

Der er både medarbejdere med og uden ledelsesansvar, som tager lederuddannelserne. Hvorvidt man har et ledelsesansvar ser dog ud til at have en betydning for udbyttet af uddannelsen. I hvert fald peger resultaterne i rapporten på, at deltagere, der allerede har et ledelsesansvar under uddannelsesforløbet, i højere grad anvendte aktionslæring, afprøvede det lærte fra uddannelserne i deres organisation, fik feedback på det afprøvede og reflekterede over, hvordan uddannelsen gav mulighed for at afprøve nyt. Dette indikerer, at indholdet i lederuddannelserne netop er relateret til at varetage en funktion som leder, og at det kan derfor være en udfordring at få det fulde udbytte af det lærte, hvis man ikke varetager denne funktion.

### Uddannelsesplaner

Ud over aftaler for driften, peger forandringsteorien også på, at det er vigtigt at udarbejde uddannelsesplaner forud for starten på et lederuddannelsesforløb. En uddannelsesplan skal sikre refleksion og opfølgning på uddannelsesforløbet, fx med mål og delmål. Selvom uddannelsesplaner kun udformes for et fåtal af lederne i rapporten, er der en stor andel af disse ledere, som følger løbende op på planen undervejs i deres uddannelsesforløb. Desuden oplever mellem en tredjedel og halvdelen af lederne med uddannelsesplaner, at deres chef i nogen, høj eller meget høj grad er involveret i opfølgningen på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet. Selvom tallene ikke er overvældende, er dette stadig en større grad af opfølgning fra chefens side, end hvad tilfældet er hos de ledere, der ikke har udformet uddannelsesplaner. Her oplever kun mellem en fjerdedel og en tredjedel af lederne, at deres chef i nogen, høj eller meget høj grad følger løbende op på deres

uddannelsesforløb. Samme billede gør sig gældende efter uddannelsesforløbet. Andelen af ledere med uddannelsesplaner, der oplever, at deres chef følger op på uddannelsen sammen med dem, er nemlig større end andelen af ledere uden uddannelsesplaner, der oplever, at deres chef følger op på læringen fra uddannelsesforløbet sammen med dem. Disse resultater kan indikere, at uddannelsesplaner kan være et redskab til at sikre fokus på opfølgning af uddannelsen både under og efter uddannelsesforløbet – fra både lederens egen og fra chefens side.

### **Forskellige oplevelser på forskellige ledelsesniveauer**

Når resultaterne fra leder og chefspørgeskemaet sammenholdes, er der flere forskellige interessante perspektiver, fx at lederne og cheferne har forskelligartede opfattelser af, hvorvidt der udformes ståstedsanalyser, samt opfattelserne af, hvorvidt lederne er en del af udformningen af disse, her svarer cheferne generelt markant mere positivt end lederne. Det kan sætte fokus på et spørgsmål om, hvorvidt vurderingen af behovet for læring er den samme på alle ledelsesniveauer af organisationen – eller om den i det mindste kommunikeres ned gennem ledelseslagene. Ligeledes svarer cheferne markant mere positivt på spørgsmålet om, hvorvidt der udformes uddannelsesplaner, samt hvor involverede de er i opfølgningen på disse. Dette kan indikere, at cheferne ikke er tydelige nok i deres opbakning og opfølgning på uddannelsesforløbet over for lederne.

## Litteratur

- Bjørnholt, B. & M.G. Kjer (2021): *Eftersyn af offentlige lederuddannelser – Delrapport 2: Dokument- og interviewstudie*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- DAMVAD (2012): *Evaluering af certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau*. København: DAMVAD.
- EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2010): *Evaluering af den grundlæggende lederuddannelse*. København: Danmarks Evalueringsinstitut
- EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2012): *Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis: evaluering af offentlige lederes udbytte af lederuddannelser på diplomniveau*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.
- EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2016): *Den grundlæggende lederuddannelse – evaluering*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.
- Jensen, H.L.S., B. Bjørnholt, M.G. Kjer & D.C. Jensen (2021): *Eftersyn af offentlige lederuddannelser. Delrapport 5: Interviewstudie*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Kjer, M.G., N.P. Mortensen & B. Bjørnholt (2021). *Offentlige lederuddannelser: En forandringsteori. Delrapport 1: Opsamling på eksisterende viden i en forandringsteori til "eftersynet af offentlige lederuddannelser"*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Ledelseskommisionen (2017): <https://ledelseskom.dk/files/media/documents/publikationer/offentlige-ledere-og-ledelse-anno-2017-samlet-afrapportering-fra-ledelseskommisionens-spoergeskemaundersoegelse-2017.pdf>
- Mortensen, N.P., M. Mikkelsen & A.B. Nandrup (2021): *Eftersyn af offentlige lederuddannelser: Lederne på lederuddannelserne. Delrapport 3: En registerundersøgelse* København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Wahlgren, B. (2009): *Transfer mellem uddannelse og arbejde*. København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

## Bilag 1 Metode bag undersøgelsen

### Konstruktion af spørgeskemaer

I denne rapport fremlægges resultaterne fra to spørgeskemaundersøgelser. Den ene spørgeskemaundersøgelse er foretaget blandt deltagere på de offentlige lederuddannelser – henholdsvis akademiuddannelserne, diplomuddannelserne og masteruddannelserne (lederundersøgelsen). Den anden spørgeskemaundersøgelse er foretaget blandt et udvalg af chefer, der i sin egen organisation har ledere under sig (chefundersøgelsen). Begge spørgeskemaer er konstrueret på baggrund af den forandringsteori, som VIVE har udarbejdet i forbindelse med eftersynet af de offentlige lederuddannelser. Forandringsteorien er introduceret i afsnit 1.2. Som det fremgår af dette afsnit, er forandringsteorien struktureret efter potentielt virkende mekanismer henholdsvis *før*, *under* og *efter* lederuddannelsesforløbet. For hver af disse tidsperioder er der på basis af forandringsteorien opstillet en række deltemaer (Disse deltemaer er opsummeret i Tabel 1.2 i afsnit 1.2). For alle disse deltemaer er der udarbejdet en række spørgsmål, hvoraf alle er stillet til deltagerne på lederuddannelserne (i lederundersøgelsen). Et udvalg af spørgsmålene er, med mindre tilpasninger, også stillet til cheferne (i chefundersøgelsen). I udarbejdelsen af de konkrete spørgsmålsformuleringer er der desuden hentet inspiration fra eksisterende undersøgelser af de tre lederuddannelser, hvor dette giver mening i forhold til de respektive temaer. Forud for udseendelsen af spørgeskemaerne til lederne er spørgeskemaet pilottestet hos to tidligere deltagere på lederuddannelserne. Begge spørgeskemaer er desuden drøftet med arbejdsgruppen. Spørgeskemaerne er tilrettet på baggrund af pilottesten og indsigter fra styregruppens deltagere. De fulde spørgeskemaer til både lederundersøgelsen og leder-lederundersøgelsen kan ses i Bilag 2.

### Dataindsamling

Spørgeskemaet til deltagerne på lederuddannelserne blev udsendt til en stikprøve på i alt 10.000 personer.<sup>3</sup> Stikprøven er udtrukket af den population, der er dannet til registerstudiet i forbindelse med eftersyn af offentlige lederuddannelser. For yderligere info om denne population henvises til afrapporteringen på registerundersøgelsen (Mortensen, Mikkelsen & Nandrup, 2021). Stikprøven består af 1.500 deltagere på masteruddannelserne i ledelse, 2.000 deltagere fra diplomuddannelsen i ledelse og 6.500 deltagere fra akademiuddannelsen i ledelse. Mens fordelingen mellem deltagere på masteruddannelserne og diplomuddannelsen nogenlunde afspejler den faktiske fordeling i antal deltagere på disse uddannelser, er deltagere fra akademiuddannelsen i ledelse oversamplet i vores stikprøve. Dette er gjort for at sikre et tilstrækkeligt antal besvarelser fra offentlige ledere, der har taget en erhvervsakademiuddannelse, da mange deltagere på erhvervsakademiuddannelserne arbejder inden for det private arbejdsmarked.

Invitationen til spørgeskemaundersøgelsen blev sendt til deltagernes e-boks i samarbejde med Kantar Gallup. Første invitation til spørgeskemaudsendelsen blev udsendt den 23. september 2020, med efterfølgende påmindelsesbrev udsendt den 2. oktober 2020. Bilagstabel 1.1 viser populationsstørrelsen, udsendte spørgeskemaer samt svarprocent for henholdsvis akademiuddannelserne, diplomuddannelserne og masteruddannelserne.

---

<sup>3</sup> Retsgrundlaget for indsamlingen var "udarbejdelse af en videnskabelige og/eller statistisk undersøgelse i samfundets interesse." (GDPR, art. 6, stk. 1, litra e; GDPR, art. 9, stk. 2, litra j; Databeskyttelsesloven § 10, stk. 1; Lov om VIVE – LBK nr. 948 af 06/07/2017).

Af den samlede population blev 862 personer frascreenet, da de svarede, at de ikke havde taget en offentlig lederuddannelse. Derudover var 166 personer ikke til at kontakte gennem e-boks. Disse to tal trækkes fra den samlede population, hvilket giver en endelig population på 8.972 personer. Den endelige samlede svarprocent endte på 21,5 %. Svarprocenten for hvert af uddannelsesniveauerne fremgår af Bilagstabel 1.1. Som det ses af tabellen, er svarprocenten, som forventet, lavere blandt lederne fra akademiuddannelserne end for de to andre uddannelsesniveauer, hvorfor oversampling gør, at data fra denne gruppe kan bruges til analyser i rapporten.

**Bilagstabel 1.1** Population og besvarelser

	Samlet	Akademiuddannelser	Diplomuddannelser	Masteruddannelser
Populationsstørrelse	8.972	[6.500]	[2.000]	[1.500]
Spørgeskema besvaret af	1.932	547	783	602
Svarprocent	21,5 %	8,4 %	39,1 %	40,1 %

Deltagerne til den supplerende chefundersøgelse blev identificeret på to måder. For det første blev deltagerne i lederundersøgelsen bedt om at videreformidle et spørgeskema-link til deres egen chef. Deltagerne blev bedt om at notere deres e-mailadresse og blev oplyst om, at de efter afslutningen på deres eget spørgeskema ville modtage en mail indeholdende et link og en vejledning, som de kunne sende videre til deres leder. Denne rekrutteringsmetode resulterede desværre i et meget begrænset antal besvarelser fra chefer, idet blot ca. 20 chefer besvarede spørgeskemaet på denne måde. (Af denne grund har det heller ikke givet mening at koble besvarelser fra ledere med besvarelser fra deres egne chefer). For det andet foretog VIVE derfor også en internetafsøgning af frit tilgængelige e-mailadresser på offentlige chefer og opbyggede på denne måde et datasæt bestående af 364 offentlige chefer. Dette datasæt omfattede 220 kommunale chefer, 89 regionale chefer, 7 statslige chefer og 48 chefer fra selvejende institutioner, primært uddannelsesinstitutioner. Knap halvdelen (177) af cheferne havde en direktørtitel (direktør, kommunaldirektør, koncerndirektør etc.), men de resterende havde forskellige cheftitler (chef, centerchef, afdelingschef etc.). Disse chefer fik tilsendt spørgeskemaet via e-mail. I alt 193 ledere svarede på spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 53 %.

## Bilag 2 Spørgeskemaer

### Spørgeskema til ledere

#### Hvad er din status i forhold til din offentlige lederuddannelse?

<input type="checkbox"/>	Jeg har færdiggjort en masteruddannelse i offentlig ledelse
<input type="checkbox"/>	Jeg har færdiggjort en diplomuddannelse i offentlig ledelse
<input type="checkbox"/>	Jeg har færdiggjort en akademiuddannelse i offentlig ledelse
<input type="checkbox"/>	Jeg er i færd med at tage en master i offentlig ledelse og påtænker at fuldføre hele uddannelsen
<input type="checkbox"/>	Jeg er i færd med at tage en diplomuddannelse i offentlig ledelse og påtænker at fuldføre hele uddannelsen
<input type="checkbox"/>	Jeg er i færd med at tage en akademiuddannelse i offentlig ledelse og påtænker at fuldføre hele uddannelsen
<input type="checkbox"/>	Jeg har taget en del af en masteruddannelse i offentlig ledelse, men påtænker ikke at færdiggøre hele uddannelsen
<input type="checkbox"/>	Jeg har taget en del af en diplomuddannelse i offentlig ledelse, men påtænker ikke at færdiggøre hele uddannelsen
<input type="checkbox"/>	Jeg har taget en del af en akademiuddannelse i offentlig ledelse, men påtænker ikke at færdiggøre hele uddannelsen
<input type="checkbox"/>	Jeg har ikke taget nogen form for offentlig lederuddannelse

#### Hvad er de primære årsager til, at du ikke påtænker at færdiggøre hele lederuddannelsen?

	Ja	Nej	Ved ikke
Niveauet er for lavt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveauet er for højt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udbyttet er begrænset i forhold til indsatsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uddannelsesforløbet levede ikke op til mine forventninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg havde kun planlagt enkelt(e) modul(er)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg havde kun fået bevilliget enkel(e) modul(er)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uddannelsen var ikke praksisnær nok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg havde ikke den nødvendige tid til uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg skiftede job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personlige årsager, fx flytning, skilsmisse eller sygdom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har allerede gennemført en lederuddannelse på dette niveau eller derover	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andet, notér	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ved ikke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hvor mange års ledelseserfaring (med personaleansvar) havde du samlet set, da du påbegyndte din lederuddannelse?**

Notér antal år \_\_\_\_\_

**Hvornår afsluttede du dit lederuddannelsesforløb?**

<input type="checkbox"/>	2020
<input type="checkbox"/>	2019
<input type="checkbox"/>	2018
<input type="checkbox"/>	2017
<input type="checkbox"/>	2016
<input type="checkbox"/>	2015
<input type="checkbox"/>	2014
<input type="checkbox"/>	2013
<input type="checkbox"/>	2012
<input type="checkbox"/>	2011
<input type="checkbox"/>	2010
<input type="checkbox"/>	2009 eller før

**Hvad er dit køn?**

<input type="checkbox"/>	Mand
<input type="checkbox"/>	Kvinde
<input type="checkbox"/>	Andet

**Hvad er din alder?**

Notér alder \_\_\_\_\_

**Inden for hvilket område er du ansat?**

<input type="checkbox"/>	Grundskole
<input type="checkbox"/>	Dagtilbud
<input type="checkbox"/>	Ungdoms- og videreuddannelse
<input type="checkbox"/>	Sundhed og psykiatri
<input type="checkbox"/>	Ældre
<input type="checkbox"/>	Arbejdsmarked og socialområder
<input type="checkbox"/>	Forsvar og politi
<input type="checkbox"/>	Teknik, kultur, erhverv og øvrige
<input type="checkbox"/>	Generel offentlig administration
<input type="checkbox"/>	Den private sektor
<input type="checkbox"/>	Uden job
<input type="checkbox"/>	Andet, notér



**Hvilken af følgende betegnelser passer bedst på den rolle, du havde, da du påbegyndte din lederuddannelse? Jeg var ...**

<input type="checkbox"/>	Leder af medarbejdere
<input type="checkbox"/>	Leder af ledere
<input type="checkbox"/>	Topleder
<input type="checkbox"/>	Medarbejder uden personaleansvar

**Hvilken af følgende betegnelser passer bedst på din nuværende rolle? Jeg er ...**

<input type="checkbox"/>	Leder af medarbejdere
<input type="checkbox"/>	Leder af ledere
<input type="checkbox"/>	Topleder
<input type="checkbox"/>	Medarbejder uden personaleansvar

**Varetager du faglig ledelse?**

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**Hvad er din højst opnåede uddannelse forud for din(e) lederuddannelse(r)?**

<input type="checkbox"/>	Ingen uddannelse
<input type="checkbox"/>	Grundskole
<input type="checkbox"/>	Ungdomsuddannelse
<input type="checkbox"/>	Erhvervsuddannelse
<input type="checkbox"/>	Kort videregående uddannelse (1-2 år)
<input type="checkbox"/>	Mellemlang videregående uddannelse (3-4 år)
<input type="checkbox"/>	Lang videregående uddannelse (5-6 år)
<input type="checkbox"/>	Ph.d. eller derover

***I de følgende spørgsmål vil vi bede dig tænke tilbage på tiden, FØR du startede på din lederuddannelse.***

**I hvilken grad blev der forud for valget af din lederuddannelse foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring? (Behov skal i denne kontekst forstås som en bred vifte af kompetencer: som konkrete værktøjer, viden, udvikling af ledelsesstil eller et mere generelt behov i organisationen)**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad var følgende aktører involveret i vurderingen af organisationens behov for læring?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Jeg var selv involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min leder var involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-afdelingen (eller lignende) var involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et mere overordnet organisatorisk niveau var involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre var involveret i vurdering af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad afspejler valget af din lederuddannelse den forudgående vurdering af din organisations behov for læring?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede at starte på lederuddannelsen?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Et ønske om at udvikle mig som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et ønske om at sparre med andre ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambitioner i forhold til karriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbejdsgiveren opfordrede til uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At uddannelsesforløbet var en af et større organisatorisk forløb på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udbyders beskrivelse af uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad var du motiveret for at starte på lederuddannelsen, da du besluttede at gå i gang?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad var følgende aktører involverede i den specifikke planlægning af uddannelsesforløbet (valg af fag og moduler)?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Jeg var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min leder var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-afdelingen var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En udbyder af uddannelsesforløbet var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad følte du, at du forud for dit valg af lederuddannelse havde tilstrækkelig information og overblik over de forskellige uddannelser til at vælge præcis den uddannelse, der matchede dit behov?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I relation til spørgsmålet om (eventuelt manglende) information og overblik over uddannelserne, vil vi gerne vide, i hvilken grad du er enig i følgende spørgsmål?**

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Ved ikke
Der manglede information fra udbydere om indholdet af uddannelserne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der manglede information fra uddannelserne om arbejdsbelastningen i uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der manglede information fra uddannelsen om niveauet af undervisningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg havde ikke tid til at søge efter information om uddannelserne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg var blevet opfordret til at søge information ét sted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad oplevede du, at din organisation bakkede op om, at du gennemførte lederuddannelsen?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Jeg havde ingen medarbejdere på daværende tidspunkt	Ved ikke
Der var opbakning fra mine medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der var opbakning fra lederen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der var opbakning fra mine kollegaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Blev der forud for lederuddannelsens start lavet en aftale, der skulle sikre dig den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen (fx uddelegering af arbejdsopgaver)?**

<input type="checkbox"/>	Ja, der blev lavet en formel, skriftlig aftale
<input type="checkbox"/>	Ja, der blev lavet en uformel aftale
<input type="checkbox"/>	Nej, der blev ikke lavet en aftale

**Blev aftalen overholdt?**

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**Var aftalen tilstrækkelig?**

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**Blev der forud for lederuddannelsens start formuleret en personlig uddannelsesplan for dig? (dvs. en plan, der skulle sikre refleksion og opfølgning over uddannelsesforløbet, fx en plan med mål og delmål samt beskrivelse af, hvor og hvornår erhvervelsen af kompetencer skulle ske, forudsætninger og muligheder mv.)**

<input type="checkbox"/>	Der blev lagt en meget detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der blev lagt en detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der blev lagt en nogenlunde detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der blev lagt en løst skitseret plan
<input type="checkbox"/>	Der blev ikke lagt en plan
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad var følgende aktører involverede i udformningen af uddannelsesplanen?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Jeg var involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min leder var involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-afdelingen var involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En udbyder af uddannelsesforløbet var involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hvis du har afsluttet et uddannelsesforløb eller ikke har påtænkt at færdiggøre dit forløb, vil vi i de følgende spørgsmål bede dig tænke på tiden UNDER din uddannelse. Hvis du er under uddannelse, beder vi forholde dig til din nuværende situation.**

**I hvilken grad oplever/oplevede du, at lederuddannelsen ...**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... anvender/anvendte praksisnære eksempler og cases i undervisningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... løbende relaterer/relaterede det faglige indhold til deltagernes praksis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... har/havde for stort fokus på teori frem for praksisnær viden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... faciliterer/faciliterede faglige netværk til sparring under uddannelsens forløb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I tiden under din uddannelse, i hvilken grad...**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... forbereder/forberedte du cases fra din organisation til undervisningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... afprøver/afprøvede du det du lærte fra undervisningen i din organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... får/fik du feedback eller sparring på noget, du har/havde afprøvet i din organisation som del af uddannelsesforløbet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... reflekterer/reflekterede du over hvordan uddannelsen giver/gav dig mulighed for at afprøve nye redskaber/kompetencer i din organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad ...**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... deltager/deltog du aktivt i undervisningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.... forbereder/forberedte du dig forud for undervisningsgangene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde den nødvendige tid til at forberede dig forud for undervisningsgangene undervejs i uddannelsesforløbet?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad følger/fulgte du løbende op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad er/var din leder involveret i opfølgningen på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad følges/blev der fulgt løbende op på dit uddannelsesforløb undervejs i uddannelsesforløbet fra ...**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... din leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... HR-afdelingen (eller lignende)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... et overordnet organisatorisk niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad undervejs i uddannelsesforløbet ...**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Jeg havde ingen medarbejdere på daværende tidspunkt/Jeg har ingen medarbejdere	Ved ikke
... inddrager/inddrog du dine medarbejdere i ændringer af din praksis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... er/var dine medarbejdere motiverede for at afprøve nye ændringer i din organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... inddrager/inddrog du dine kollegaer i ændringer af din praksis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I de følgende spørgsmål vil vi bede dig tænke tilbage på tiden EFTER dit uddannelsesforløb.**

**I hvilken grad anvender du læringen fra ledelsesuddannelsen i dit arbejde som leder?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsens relevans?**

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Ved ikke
Lederuddannelsen har været relevant i forhold til mit daglige arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen har givet mig ledelsesmæssige værktøjer, som jeg kan bruge i mit arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen matchede mit behov for kompetenceudvikling som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen matchede min organisations behov for kompetenceudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen har gjort mig til en bedre leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsens relevans?**

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Ved ikke
Lederuddannelsen har været relevant i forhold til mit daglige arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen har givet mig ledelsesmæssige værktøjer, som jeg kan bruge i mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen matchede mit behov for kompetenceudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen matchede min organisations behov for kompetenceudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen har gjort mig til en bedre leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad vurderer du samlet set, at lederuddannelsen var indsatsen værd?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke



**I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring anvendelsen af det lærte på din arbejdsplads efter lederuddannelsen?**

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Ved ikke
Jeg har haft den nødvendige tid til at afprøve/implementere det lærte i mit arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har haft den nødvendige autonomi til at afprøve/implementere det lærte i mit arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har oplevet den nødvendige opbakning fra min ledelse til at anvende det lærte på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har oplevet den nødvendige opbakning fra kollegaer til at anvende det lærte på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har oplevet den nødvendige opbakning fra medarbejderne til at anvende det lærte på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har været tilstrækkeligt motiveret til at anvende det lærte i mit arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring opfølgning og involvering af andre aktører efter det afsluttede uddannelsesforløb?**

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Jeg har ingen medarbejdere	Ved ikke
Jeg fulgte sammen med min leder op på den uddannelsesplan, vi fastsatte før uddannelsens start	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg fulgte sammen med min leder op på læringen fra min uddannelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg inddrog aktivt mine medarbejdere i forandringer af min praksis, fx ved at rammesætte og efterspørge feedback på nye tilgange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg inddrog aktivt min leder i forandringer af min praksis, fx ved at rammesætte og efterspørge feedback på nye tilgange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg inddrog aktivt mine kollegaer i forandringer af min praksis, fx ved at rammesætte og efterspørge feedback på nye tilgange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Har du deltaget i andre lederudviklingsaktiviteter? Hvis ja - hvilke?**

<input type="checkbox"/>	Interne kurser (arbejdspladsen eller koncern)
<input type="checkbox"/>	eksterne kurser (private eller offentlige udbydere)
<input type="checkbox"/>	foredrag om ledelse
<input type="checkbox"/>	netværk
<input type="checkbox"/>	mentorordninger
<input type="checkbox"/>	Ikke deltaget i andre lederudviklingsaktiviteter
<input type="checkbox"/>	Andet, notér

**Spørgeskema til ledernes ledere og topledere**

**Denne undersøgelse handler om offentlige lederuddannelser i form af akademi-, diplom- og masteruddannelser.**

***I det følgende vil vi gerne spørge ind til din og din organisations rolle, når dine medarbejdere tager en offentlig lederuddannelser.***

**Hvad er dit køn?**

<input type="checkbox"/>	Mand
<input type="checkbox"/>	Kvinde
<input type="checkbox"/>	Andet

**Hvad er din alder? \_\_\_\_\_**

**Hvor mange års ledelseserfaring (med personaleansvar) har du samlet set? \_\_\_\_\_**

**Hvad beskriver bedst din rolle?**

<input type="checkbox"/>	Leder af medarbejdere
<input type="checkbox"/>	Leder af ledere
<input type="checkbox"/>	Topleder
<input type="checkbox"/>	Medarbejder uden ledelsesansvar
<input type="checkbox"/>	Andet, notér

**Har du en offentlig lederuddannelse?**

<input type="checkbox"/>	Jeg har ingen lederuddannelse
<input type="checkbox"/>	Jeg har færdiggjort eller er i færd med at tage en masteruddannelse i offentlig ledelse
<input type="checkbox"/>	Jeg har færdiggjort eller er i færd med at tage en diplomuddannelse i offentlig ledelse
<input type="checkbox"/>	Jeg har færdiggjort eller er i færd med at tage en akademiuddannelse i offentlig ledelse
<input type="checkbox"/>	Anden lederuddannelse

I hvilken grad føler du dig generelt velinformeret om udbuddet af offentlige lederuddannelser?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad føler du dig generelt velinformeret om indholdet i offentlige lederuddannelser?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvor høj grad har nedenstående forhold en betydning for, om dine medarbejdere påbegynder en offentlig lederuddannelse?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Medarbejderens anciennitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav fra medarbejderen om at få en lederuddannelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et ønske om at fastholde medarbejderen i min organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategiske overvejelser ift. min organisations kompetencehøj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fastsatte rammer for lederuddannelser i min organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad bliver der forud for valget af en lederuddannelse til dine medarbejdere foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring? (Behov skal i denne kontekst forstås som en bred vifte af kompetencer: som konkrete værktøjer, viden, udvikling af ledelsesstil eller et mere generelt behov i organisationen.)

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad er følgende aktører involveret i vurderingen af organisationens behov for læring forud for valget af lederuddannelse?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Mine medarbejdere er involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-afdelingen (eller lignende) er involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et mere overordnet organisatorisk niveau er involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre er involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bliver der forud for lederuddannelsens start formuleret personlige uddannelsesplaner for dine medarbejdere? (dvs. planer der skal sikre refleksion og opfølgning over uddannelsesforløbet, fx planer med mål og delmål samt beskrivelse af hvor og hvornår erhvervelsen af kompetencer skal ske, forudsætninger og muligheder mv.)**

<input type="checkbox"/>	Der bliver lagt en meget detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der bliver lagt en detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der bliver lagt en nogenlunde detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der bliver lagt en løst skitseret plan
<input type="checkbox"/>	Der bliver ikke lagt en plan
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad indgår følgende elementer i de personlige uddannelsesplaner?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Plan for hvordan dine medarbejdere får den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan for driften i organisationen, mens dine medarbejdere gennemfører uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan for hvordan dine medarbejdere kan afprøve tillærte kompetencer fra uddannelsen i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkrete mål for uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkrete delmål for uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad er følgende aktører involveret i udformningen af uddannelsesplaner?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Jeg er involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min medarbejder er involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-afdelingen er involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En udbyder af uddannelsesforløbet er involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad oplever du, at dine medarbejdere under deres lederuddannelse løbende afprøver det lærte fra uddannelsen i jeres organisation?**

<input type="checkbox"/>	Der bliver lagt en meget detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der bliver lagt en detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der bliver lagt en nogenlunde detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der bliver lagt en løst skitseret plan
<input type="checkbox"/>	Der bliver ikke lagt en plan
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad følger du løbende op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad følger du løbende op på dine medarbejderes lederuddannelse undervejs i uddannelsesforløbet?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad oplever du, at dine medarbejdere har udfordringer med nedenstående forhold undervejs i deres lederuddannelsesforløb?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Mangel på tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangel på opbakning fra kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangel på motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familierelaterede udfordringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**De sidste spørgsmål handler om dine medarbejders anvendelse af deres lederuddannelse, efter at de har afsluttet deres uddannelsesforløb.**

**I hvilken grad oplever du, at dine medarbejdere anvender læringen fra ledelsesuddannelserne i deres arbejde?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

**I hvilken grad gør du følgende for at understøtte dine medarbejders lederuddannelser? Når en medarbejder har afsluttet en offentlig lederuddannelse ...**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... afsætter jeg tid og ressourcer til at medarbejderen kan afprøve det tillærte i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... opfordrer jeg medarbejderen til at afprøve eller implementere det tillærte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... arbejder jeg sammen med medarbejderen for at omsætte det tillærte til organisationens behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsernes anvendelighed?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Lederuddannelser er relevante i forhold til de behov som mine medarbejdere har i deres daglige arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelser giver ledelsesmæssige værktøjer, som mine medarbejdere kan bruge i deres arbejde som ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelser matcher mine medarbejders behov for kompetenceudvikling som ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelser matcher min organisations behov for kompetenceudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring dine medarbejders anvendelse af det lærte i din organisation efter de har afsluttet en lederuddannelse?**

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Mine medarbejdere får den nødvendige tid til at afprøve/implementere det lærte i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mine medarbejdere får den nødvendige økonomi til at afprøve/implementere det lærte i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mine medarbejdere har den nødvendige opbakning fra deres kolleger til at anvende det lærte i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mine medarbejdere har den nødvendige opbakning fra ledelsen til at anvende det lærte i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mine medarbejdere er motiveret for at anvende det lærte i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad er det din samlede oplevelse, at lederuddannelser medfører positive ændringer af dine medarbejders ledelsespraksis?**

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

## Bilag 3 Regressionsmodeller

**Bilagstabel 3.1 Før: Hvad forklarer motivation?**

(1) Motivation		
<i>Køn</i>		
Mand	(reference)	(.)
Kvinde	0,10 <sup>*</sup>	(0,05)
Andet	-0,51	(0,74)
Alder (år)	-0,01 <sup>**</sup>	(0,00)
<i>Højest fuldførte uddannelse</i>		
Grundskole	(reference)	(.)
Ungdomsuddannelse	-0,06	(0,31)
Erhvervsuddannelse	-0,33	(0,21)
Kort videregående udd. (1-2 år)	-0,12	(0,21)
Mellemlang videregående udd. (3-4 år)	-0,21	(0,20)
Lang videregående uddannelse (5-6 år)	-0,29	(0,21)
Ph.d. eller derover	-0,24	(0,24)
<i>Sektor</i>		
Grundskole	(reference)	(.)
Dagtilbud	-0,04	(0,09)
Ungdoms- og videreuddannelse	-0,21 <sup>*</sup>	(0,10)
Sundhed og psykiatri	-0,13	(0,08)
Ældre	-0,24 <sup>*</sup>	(0,11)
Arbejdsmarked og socialområder	-0,03	(0,09)
Forsvar og politi	-0,36 <sup>***</sup>	(0,10)
Teknik, kultur, erhverv og øvrige	-0,13	(0,10)
Generel offentlig administration	-0,12	(0,09)
Uden job	0,31 <sup>*</sup>	(0,13)
Andet	-0,10	(0,09)
<i>Lederansvar</i>		
Medarbejder uden personaleansvar	(reference)	(.)
Leder af medarbejdere	0,02	(0,05)
Leder af ledere	0,07	(0,07)
Topleder	0,07	(0,10)
<i>Lederuddannelsesniveau</i>		
Akademi	(reference)	(.)
Diplom	0,05	(0,06)
Master	0,38 <sup>***</sup>	(0,07)
Ledelseserfaring (år)	-0,01 <sup>*</sup>	(0,00)
Ståstedsanalyse	0,08 <sup>***</sup>	(0,02)
Konstant	4,69 <sup>***</sup>	(0,26)
Antal observationer	1.393	
R <sup>2</sup>	0,096	

Anm.: Standardfejl i parentes, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

Motivation er målt på 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

Ståstedsanalyse er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

Kilde: Egen survey blandt ledere.



**Bilagstabel 3.2 Under: Hvad forklarer forberedelse og afprøvning af det lærte?**

	(2)		(3)	
	Forberede cases		Afprøve det lærte	
<i>Køn</i>				
Mand	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Kvinde	0,05	(0,06)	0,06	(0,06)
Andet	-0,49	(1,08)	-0,78	(1,02)
Alder (år)	-0,01*	(0,00)	-0,00	(0,00)
<i>Højest fuldførte uddannelse</i>				
Grundskole	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Ungdomsuddannelse	0,24	(0,41)	0,22	(0,38)
Erhvervsuddannelse	-0,03	(0,29)	-0,03	(0,28)
Kort videregående udd. (1-2 år)	0,05	(0,29)	-0,07	(0,27)
Mellemlang videregående udd. (3-4 år)	0,12	(0,28)	-0,01	(0,26)
Lang videregående uddannelse (5-6 år)	0,09	(0,29)	-0,14	(0,27)
Ph.d. eller derover	0,44	(0,33)	0,14	(0,31)
<i>Sektor</i>				
Grundskole	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Dagtilbud	-0,09	(0,13)	-0,15	(0,12)
Ungdoms- og videreuddannelse	0,05	(0,14)	-0,05	(0,13)
Sundhed og psykiatri	-0,05	(0,11)	0,05	(0,11)
Ældre	0,24	(0,15)	0,24	(0,14)
Arbejdsmarked og socialområder	-0,08	(0,13)	0,05	(0,12)
Forsvar og politi	0,00	(0,14)	-0,30*	(0,13)
Teknik, kultur, erhverv og øvrige	0,15	(0,14)	0,14	(0,13)
Generel offentlig administration	0,04	(0,12)	-0,06	(0,11)
Uden job	-0,31	(0,18)	0,00	(0,16)
Andet	-0,02	(0,12)	0,17	(0,12)
<i>Lederansvar</i>				
Medarbejder uden personaleansvar	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Leder af medarbejdere	0,05	(0,07)	0,30***	(0,06)
Leder af ledere	0,01	(0,10)	0,40***	(0,09)
Topleder	0,17	(0,14)	0,55***	(0,14)
<i>Lederuddannelsesniveau</i>				
Akademi	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Diplom	0,12	(0,09)	0,32***	(0,08)
Master	0,07	(0,10)	0,33***	(0,09)
Ledelseserfaring (år)	0,01	(0,01)	0,00	(0,00)
Konstant	3,65***	(0,34)	3,30***	(0,32)
Antal observationer	1.488		1.492	
R <sup>2</sup>	0,021		0,074	

Anm.: Standardfejl i parentes, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

*Forberede cases* er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

*Afprøve det lærte* er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

Kilde: Egen survey blandt ledere.

**Bilagstabel 3.3 Under: Hvad forklarer feedback og reflektering?**

	(4)		(5)	
	Feedback		Reflektering	
<i>Køn</i>				
Mand	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Kvinde	0,02	(0,07)	0,08	(0,05)
Andet	-1,02	(1,12)	-0,07	(0,89)
Alder (år)	-0,01**	(0,00)	-0,01***	(0,00)
<i>Højest fuldførte uddannelse</i>				
Grundskole	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Ungdomsuddannelse	0,58	(0,42)	-0,02	(0,33)
Erhvervsuddannelse	0,37	(0,31)	0,15	(0,24)
Kort videregående udd. (1-2 år)	0,24	(0,30)	0,00	(0,24)
Mellemlang videregående udd. (3-4 år)	0,27	(0,29)	0,04	(0,23)
Lang videregående uddannelse (5-6 år)	0,16	(0,30)	-0,00	(0,24)
Ph.d. eller derover	0,38	(0,35)	0,02	(0,28)
<i>Sektor</i>				
Grundskole	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Dagtilbud	-0,23	(0,14)	0,00	(0,11)
Ungdoms- og videreuddannelse	-0,17	(0,14)	-0,21	(0,11)
Sundhed og psykiatri	-0,21	(0,12)	0,02	(0,09)
Ældre	-0,00	(0,16)	0,16	(0,13)
Arbejdsmarked og socialområder	-0,18	(0,13)	0,05	(0,10)
Forsvar og politi	-0,75***	(0,14)	-0,24*	(0,11)
Teknik, kultur, erhverv og øvrige	-0,04	(0,15)	0,22	(0,12)
Generel offentlig administration	-0,23	(0,13)	-0,04	(0,10)
Uden job	-0,50**	(0,18)	0,06	(0,14)
Andet	-0,24	(0,13)	-0,02	(0,10)
<i>Lederansvar</i>				
Medarbejder uden personaleansvar	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Leder af medarbejdere	0,15*	(0,07)	0,15**	(0,05)
Leder af ledere	0,21*	(0,10)	0,13	(0,08)
Topleder	0,36*	(0,15)	0,23*	(0,12)
<i>Lederuddannelsesniveau</i>				
Akademi	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Diplom	0,04	(0,09)	0,21**	(0,07)
Master	0,07	(0,10)	0,31***	(0,08)
Ledelseserfaring (år)	0,01	(0,01)	0,00	(0,00)
Konstant	3,23***	(0,35)	3,94***	(0,28)
Antal observationer	1.474		1.481	
R <sup>2</sup>	0,050		0,053	

Anm.: Standardfejl i parentes, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

Feedback er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

Reflektering er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

Kilde: Egen survey blandt ledere.

**Bilagstabel 3.4 Under: Hvad forklarer aktiv deltagelse og forberedelse?**

	(6)		(7)	
	Aktiv deltagelse		Forberedelse	
<i>Køn</i>				
Mand	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Kvinde	-0,00	(0,04)	0,16***	(0,05)
Andet	-0,01	(0,69)	-0,53	(0,76)
Alder (år)	-0,00	(0,00)	0,01**	(0,00)
<i>Højest fuldførte uddannelse</i>				
Grundskole	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Ungdomsuddannelse	0,12	(0,25)	0,12	(0,28)
Erhvervsuddannelse	0,18	(0,19)	0,11	(0,21)
Kort videregående udd. (1-2 år)	0,27	(0,18)	0,15	(0,21)
Mellemlang videregående udd. (3-4 år)	0,27	(0,18)	0,21	(0,20)
Lang videregående uddannelse (5-6 år)	0,18	(0,18)	0,09	(0,20)
Ph.d. eller derover	0,34	(0,21)	0,14	(0,24)
<i>Sektor</i>				
Grundskole	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Dagtilbud	-0,08	(0,08)	0,03	(0,09)
Ungdoms- og videreuddannelse	0,03	(0,09)	-0,01	(0,10)
Sundhed og psykiatri	-0,06	(0,07)	-0,16*	(0,08)
Ældre	0,05	(0,10)	-0,08	(0,11)
Arbejdsmarked og socialområder	0,01	(0,08)	-0,11	(0,09)
Forsvar og politi	-0,14	(0,09)	-0,13	(0,10)
Teknik, kultur, erhverv og øvrige	0,01	(0,09)	-0,06	(0,10)
Generel offentlig administration	-0,04	(0,08)	-0,11	(0,09)
Uden job	0,16	(0,11)	0,01	(0,12)
Andet	0,03	(0,08)	-0,06	(0,09)
<i>Lederansvar</i>				
Medarbejder uden personaleansvar	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Leder af medarbejdere	-0,04	(0,04)	-0,10*	(0,05)
Leder af ledere	-0,04	(0,06)	-0,17*	(0,07)
Topleder	-0,03	(0,09)	-0,13	(0,10)
<i>Lederuddannelsesniveau</i>				
Akademi	(reference)	(.)	(reference)	(.)
Diplom	-0,07	(0,06)	-0,17**	(0,06)
Master	-0,18**	(0,06)	-0,29***	(0,07)
Ledelseserfaring (år)	-0,00	(0,00)	0,00	(0,00)
Motivation	0,27***	(0,02)	0,32***	(0,03)
Konstant	3,03***	(0,24)	2,28***	(0,27)
Antal observationer	1.498		1.497	
R <sup>2</sup>	0,106		0,140	

Anm.: Standardfejl i parentes, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

*Aktiv deltagelse* er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

*Forberedelse* er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

*Motivation* er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

Kilde: Egen survey blandt ledere.

**Bilagstabel 3.5 Efter: Hvad forklarer samlet vurdering?**

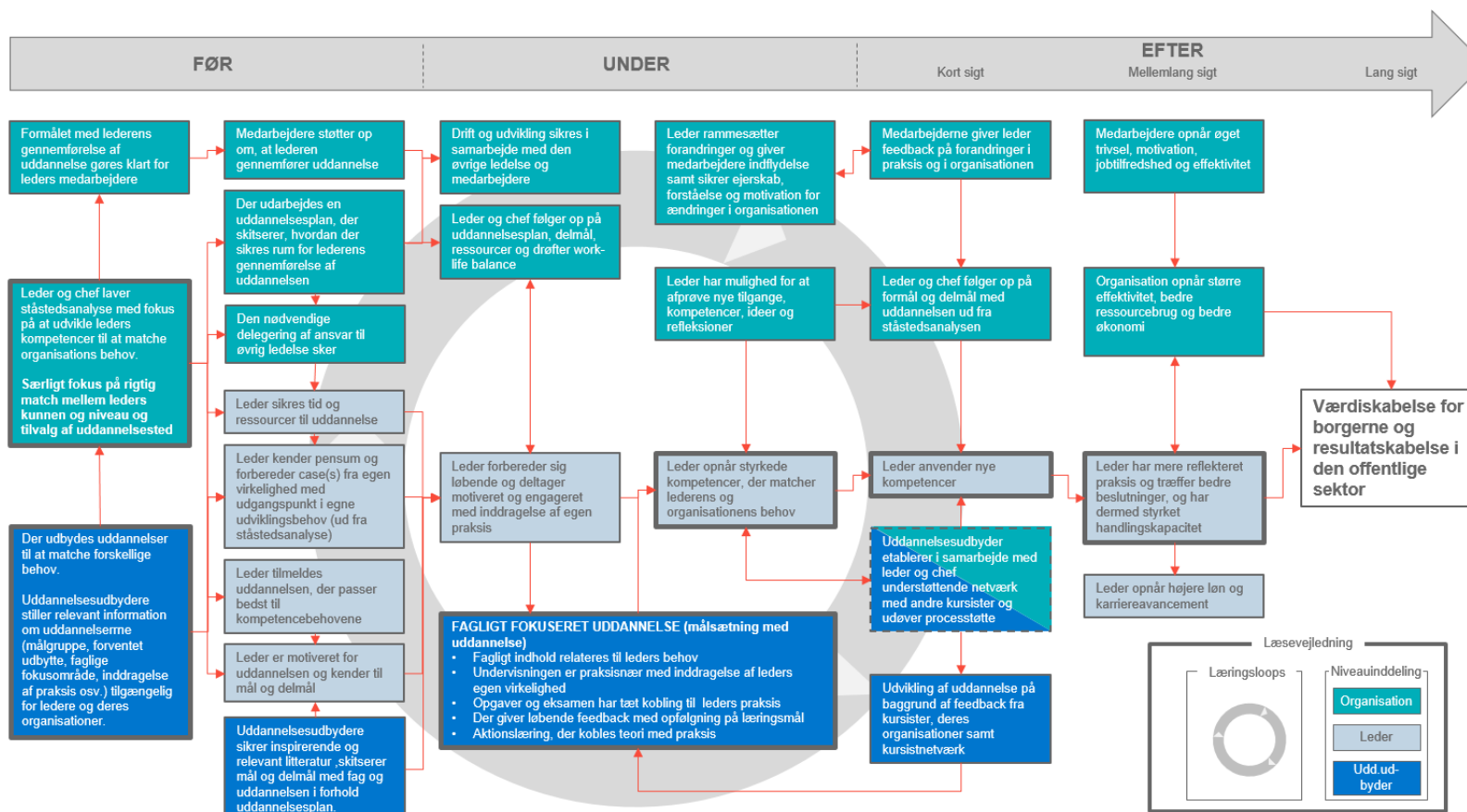
	(8)	
	Samlet vurdering	
<i>Køn</i>		
Mand	0,00	(.)
Kvinde	0,05	(0,06)
Andet	-0,22	(0,91)
Alder (år)	-0,01	(0,00)
<i>Højest fuldførte uddannelse</i>		
Grundskole	0,00	(.)
Ungdomsuddannelse	0,26	(0,35)
Erhvervsuddannelse	-0,09	(0,27)
Kort videregående udd. (1-2 år)	-0,24	(0,26)
Mellemlang videregående udd. (3-4 år)	-0,21	(0,25)
Lang videregående uddannelse (5-6 år)	-0,50	(0,26)
Ph.d. eller derover	-0,18	(0,31)
<i>Sektor</i>		
Grundskole	0,00	(.)
Dagtilbud	-0,04	(0,12)
Ungdoms- og videreuddannelse	-0,23	(0,13)
Sundhed og psykiatri	-0,01	(0,11)
Ældre	0,01	(0,15)
Arbejdsmarked og socialområder	-0,09	(0,12)
Forsvar og politi	-0,42***	(0,13)
Teknik, kultur, erhverv og øvrige	0,04	(0,13)
Generel offentlig administration	-0,07	(0,11)
Uden job	0,02	(0,15)
Andet	-0,02	(0,11)
<i>Lederansvar</i>		
Medarbejder uden personaleansvar	0,00	(.)
Leder af medarbejdere	0,07	(0,06)
Leder af ledere	0,17	(0,09)
Topleder	0,30*	(0,13)
<i>Lederuddannelsesniveau</i>		
Akademi	0,00	(.)
Diplom	0,06	(0,08)
Master	0,39***	(0,09)
Ledelseserfaring (år)	-0,01	(0,00)
Konstant	4,40***	(0,31)
Antal observationer	1.193	
R <sup>2</sup>	0,070	

Anm.: Standardfejl i parentes, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

Samlet vurdering er målt på en 5-punkts-skala, fra 1: "slet ikke" til 5: "i meget høj grad".

Kilde: Egen survey blandt ledere.

# Bilag 4 Skematisk oversigt over forandringsteorien



**VIDEN  
VELFÆRD**

DET NATIONALE FORSKNINGS-  
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD