

UDVIKLING AF LEDERADFÆRD

- OM EFFEKT AF FORMEL LEDERUDDANNELSE

Publiceret: 7. juli 2019

Af Peter Sørensen

ABSTRACT

Hvilken effekt har en diplomuddannelse i ledelse på offentlige lederes lederadfærd? Det er grundspørgsmålet for denne artikel, der i afkortet form fremlægger forfatterens ph.d.-afhandling, hvis konklusion er den enkle: Formelle, kompetencegivende lederuddannelser har positiv effekt på offentlige lederes ledelsesadfærd. Effekten varierer i forhold til alder og personalegruppe. Og effekten er tillige afhængig af en række individuelle, organisatoriske og uddannelsesmæssige faktorer, der kan fremme eller hæmme udbyttet af uddannelsen. Men alt dette kan der arbejdes strategisk med, så effekten kan nå nye højder. Få en forsmag på effekt-spørgsmålet i artiklen og læs mere i ph.d. afhandlingen *Developing leadership behaviour – the impact of leadership education*, af Peter Sørensen (2018).



EFFEKTPROBLEMATIK

Ledelse har betydning for, hvor godt medarbejderne fungerer og en organisation præsterer. Det er der omfattende forskning, der bekræfter (Behrendt, Matz, & Göritz, 2017; Derue, 2011; Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018). Det har fået ledelsesforskere til at studere, hvordan ledere agerer, når de leder, og på den baggrund er der udviklet forskellige typologier for effektiv lederadfærd, eksempelvis Yukl (2002; 2012), Burke et al. (2006) eller DeRue et al. (2011). At ledelse har betydning for, hvor godt en organisation præsterer og dens medarbejdere fungerer, er også årsagen til, at både offentlige og private organisationer anvender anseelige beløb på at udvikle og uddanne deres ledere. Det har fået markedet for lederuddannelser og ledelseskurser til at vokse betragteligt, således at det i dag, alene i USA udgør et milliardmarked (Kaiser & Curphy, 2013; Yukl, 2013) og et årligt trecifret millionbeløb i Danmark. Desværre har forskningen i dokumentation for effekten af de mange uddannelses- og kursusaktiviteter ikke kunne følge med udbuddet. Derfor er den forskningsmæssige viden om, hvordan det påvirker ledere at deltage i en lederuddannelse eller et ledelseskursus stadig relativt begrænset på trods af en stigende interesse fra organisationer, politikere, konsulenter og den brede befolkning for netop at dokumentere effekten af aktiviteterne. At forskningen ikke har kunnet følge med, har fået kritikere i både ind- og udland til at hævde, at lederuddannelser og -kurser ingen eller meget begrænset beviselig effekt har, hvorfor de store investeringer kan bruges bedre (Kaiser & Curphy, 2013; Pedersen & Digmann, 2017). Hertil kan man indvende, at fordi der ikke foreligger (særlig meget) dokumentation for effekten, betyder det hverken at lederuddannelser og ledelseskurser ingen effekt har eller at effekten ikke kan dokumenteres. En

lederuddannelse har altid mindst en og som regel flere effekter. Den mest simple form for effekt er læring, dvs. at lederen, der går på uddannelse lærer noget nyt. Det glemmes desværre ofte, når vi i dag taler om og forlanger at få dokumenteret effekten af fx en lederuddannelse. Det, der efterspørges, det er den form for effekt, der kan ses og måles i den organisation eller de omgivelser, hvor lederen arbejder. Det er netop en sådan type som denne artikel undersøger. Udgangspunktet for undersøgelsen er forestillingen om, at når en leder lærer noget nyt som en effekt af en lederuddannelse, og hvis dette nye er relevant for lederens praksis, så vil lederen bringe det lærte i spil på sin arbejdsplads på den ene eller den anden måde. Og da ledelse handler om at gennemføre en proces sammen med og via andre mennesker, så vil en ændring af en leders adfærd principielt kunne registreres af lederens omgivelser.

“EN LEDERUDDANNELSE HAR ALTID MINDST EN OG SOM REGEL FLERE EFFEKTER. DEN MEST SIMPLE FORM FOR EFFEKT ER LÆRING, DVS. AT LEDEREN, DER GÅR PÅ UDDANNELSE LÆRER NOGET NYT. DET GLEMES DESVÆRRE OFTE, NÅR VI I DAG TALER OM OG FORLANGER AT FÅ DOKUMENTERET EFFEKTEN AF FX EN LEDERUDDANNELSE.”



Den type af effekt, som undersøges her, er den adfærdsmæssige effekt, forstået som opgave-, relations- og forandringsorientering (Yukl, 2002; 2012; 2013 - se eksempler nedenfor). Det primære forskningsspørgsmål som besvares er: *Hvilken effekt har en diplomuddannelse i ledelse på offentlige leders lederadfærd?* Afledt af dette spørgsmål, undersøges det endvidere, hvordan de kommunale ledere selv vurderer de forhold, der enten virker fremmende eller hæmmende for at den viden og de færdigheder, som de har lært under uddannelsen kan bringes i anvendelse på deres arbejdsplads. De fremmende og hæmmende faktorer undersøges indenfor forskning i organisatorisk læring og transfer.

“SAMLET SET VISER RESULTATERNE AF UNDERSØGELSERNE, AT EN FORMEL KOMPETENCEGIVENDE DIPLOMUDDANNELSE I LEDELSE HAR EFFEKT PÅ KOMMUNALE LEDERES LEDERADFÆRD.”



Transfer betyder egentlig 'flytning', 'overflytning' eller 'overførsel'. Umiddelbart kan det lyde forsimplet, hvis man forstår transfer-begrebet meget bogstaveligt. Men ser man på, hvad mere end 80 års forskning i transfer egentlig siger, bliver det klart, at

TRANSFER EN BETEGNELSE FOR DEN PROCES, HVOR VIDEN LÆRT I EN KONTEKST, OVERSÆTTES TIL, OMSÆTTES OG BRINGES I ANVENDELSE I EN ANDEN KONTEKST (BALDWIN, 1988; STEGEAGER, 2014).

Det er egentlig det, der er formålet med al efter- og videreuddannelse (Bransford, 1999; Day, D. V., 2000; Day, S. B. & Goldstone, 2012). Voksne mennesker lærer noget i løbet af en uddannelse, som de skal bruge på deres arbejdsplads. Problemet er bare, at en lang række elementer skal spille sammen for at denne proces kan finde sted. Nogle elementer vedrører den enkelte lærende (fx motivation, incitament, kognitive evner og/eller tid), medens andre elementer vedrører dennes arbejdsplads (fx mulighed for at prøve af og eksperimentere, mulighed for at blive understøttet af kolleger og nærmeste leder) og uddannelsesinstitutionen som udbyder uddannelsen (fx en undervisning tilrettelagt med eksempler på anvendelsesmuligheder og transferøvelser). Samtidig med at disse elementer skal spille sammen, ved vi fra forskningen i transfer, at man bør se efter- og videreuddannelse som en sammenhængende proces, hvor noget skal gøres før man påbegynder uddannelse, andet skal gøres medens man er i gang, medens noget tredje skal gøres efter uddannelsen (se eksempelvis Wahlgren, 2009; 2013; Stegeager, 2014). Samspillet med alle elementer (før, under og efter samt elementerne på individ-, arbejdsplads- og uddannelsesinstitutionsniveau) øger muligheden for transfer, og fremmer den potentielle effekt af en uddannelse. På den måde knyttes transfer-begrebet uløseligt sammen med effektbegrebet. Transfer bliver at betragte som en forudsætning for effekt af efter- og videreuddannelse på den måde, at hvis ikke der er mulighed for at bruge det man har lært, i dette tilfælde under en lederuddannelse, er det hverken muligt i organisationen at registrere eller at dokumentere effekten af uddannelsen. Men selvom en effekt måske ikke umiddelbart kan registreres, kan man dog ikke konkludere, at uddannelsen ingen effekt har. Hvis ikke der sker transfer, så har der ganske givet været en effekt af uddannelsen på individniveau (den enkelte er blevet klogere), men der vil ingen effekt kunne registreres på hverken det organisatoriske eller samfundsmæssige niveau. Særligt effekter på organisationsniveauet er det, der efterlyses og efterspørges i dag.

VI FORVENTER AT EN ORGANISATION KAN SE, NÅR EN LEDER ER BLEVET UDDANNET. DET ER IKKE TILSTRÆKKELIGT, AT DEN ENKELTE LEDER ER BLEVET KLOGERE. I DAG SKAL DET KUNNE SES OG MÅLES.



DESIGN OG METODE

Artiklen baserer sig på min ph.d.-afhandling, hvori jeg gennem et casestudie i fem danske kommuner i årene 2014, 2015 og 2016 genererede longitudinelle data om kommunale ledere, der alle var i gang med en diplomuddannelse i ledelse.^[i] Udover data fra lederne inddrages data fra ledernes chefer, ansatte og sideordnede lederkolleger. Konkret har alle fire personalegrupper besvaret de samme spørgsmål i et elektronisk spørgeskema hvert år i undersøgelsesperioden med det formål efterfølgende at kunne analysere udviklingen i svarene over tid. Spørgeskemaet indeholdt 42

spørgsmål om opgave-, relations- og forandringsorienteret lederadfærd. Eksempler på spørgsmålene kan ses i tabel 1.



Tabel 1. Adfærdstyper (Yukl, 2002) og eksempler på spørgsmål fra spørgeskema

Adfærdstype	Kategorier	Spørgsmål (eksempler)*
Opgaveorientering	Afklarer arbejdsopgaver og forventninger	a. Holder medarbejderne orienteret om mål og planer
	Planlægger aktiviteter på kort sigt	j. Forklarer prioriteter for arbejdsopgaver
	Monitorerer arbejdsgange og præstationer	h. Gør det klart, hvilke resultater, som forventes opnået for de enkelte arbejdsopgaver
Relationsorientering	Støtter og engagerer	a. Støtter og opmuntrer medarbejdere med vanskelige opgaver
	Udvikler færdigheder og tillid	b. Udtrykker tillid til at personer og/eller grupper formår at løse vanskelige opgaver
	Anerkender resultater og bidrag	c. Anerkender handlinger og resultater
	Opfordrer organisationsmedlemmer til på eget initiativ at løse konflikter	h. Coacher medarbejdere/kolleger til at beslutte mulige løsninger på opgaver
	Konsulterer organisationsmedlemmer for at tage beslutninger	g. Drøfter beslutninger med de medarbejdere/kolleger, som berøres af beslutningerne
Forandringsorientering	Foreslår en innovativ strategi eller ny vision	g. Udvikler nye ideer til varetagelsen af organisationens/institutionens kerneopgaver
	Opfordrer til at tænke innovativt	h. Faciliterer innovation og entreprenørskab i organisationen/institutionen
	Monitorerer omgivelserne	a. Holder sig orienteret om forandringer i de eksterne omgivelser for at opdage trusler og muligheder
	Tager risici for at fremme nødvendig forandring	j. Eksperimenterer med nye måder for at realisere målsætninger

* Bogstaverne referer til spørgsmålene i spørgeskemaet, der er tilgængeligt på UC Viden: https://www.ucviden.dk/portal/files/50358056/Spørgeskema_effekt_af_Diplom_i_ledelse_2015_2016.pdf

De tre typer af lederfærd er baseret på Yukls typologi (Yukl 2002, 2012, 2013), der er udviklet gennem mere end 50 års forskning i, hvordan ledere leder og hvad der karakteriserer effektiv ledelse.

Udover spørgsmål om ledernes adfærd indeholdt spørgeskemaet det første år nogle yderligere spørgsmål om forhold vedr. transfer. Deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen er beskæftiget i 17 forskellige serviceområder, hvoraf de fire største er daginstitutionsområdet, ældre- og handicapområdet, skoleområdet og familieområdet. Langt de fleste kommunale ledere under uddannelse er niveau-3 ledere, dvs. skoleledere, ledere af daginstitutioner, plejecentre, beskæftigelsesafsnit, vedligeholdelsesafdelinger m.v. Enkelte niveau-2 ledere (forvaltningschefer) har også deltaget i uddannelsen. De genererede data blev analyseret ved hjælp af en række forskellige statistiske metoder: Principiel komponentanalyse, faktoriel ANOVA, korrespondensanalyse, bekræftende faktoranalyse samt fixed-effects-analyse.[ii] Samtidig med uddannelsesprogrammets start påbegyndtes det forskningsprojekt (ph.d.-projekt), der formidles i denne artikel og hvis hovedresultater præsenteres i det følgende (Sørensen, 2018).[iii]



RESULTATER

Undersøgelsens resultater består af to dele. Den ene del viser, hvordan lederne under uddannelse selv vurderer forholdene vedr. transfer. Den anden del viser, hvordan lederadfærden er påvirket af, at lederne har deltaget i diplomuddannelsen i ledelse.

Første del af resultaterne – forhold vedr. transfer

RESULTATERNE AF UNDERSØGELSERNE VEDR. MULIGHEDEN FOR TRANSFER I DE FEM KOMMUNER VISER, AT LEDERNE GENERELT VURDERER, AT DE HAR GANSKE GODE FORUDSÆTNINGER FOR TRANSFER.

Ni forskellige transfer-faktorer blev undersøgt, og på særligt seks af faktorerne vurderede de adspurgte ledere, at de havde rigtigt gode forhold (se grafer over svarfordelingen i Sørensen, 2017b).

NI TRANSFER-FAKTORER

- 1) Sparring fra nærmeste leder
- 2) Motivation for transfer
- 3) Viden om vigtigheden af at drøfte forudsætninger for transfer
- 4) Sparring fra kolleger
- 5) Viden om organisationens uddannelsesbehov
- 6) Viden om individuelle uddannelsesbehov
- 7) Individuel motivation for at lære
- 8) Anvendelse af evaluering
- 9) Jobtilfredshed

De faktorer, hvor lederne vurderer, at de har gode forhold er følgende:

- Motivation for transfer, som betyder at lederne er motiverede for at bruge den viden og de færdigheder, de har lært under uddannelse
- Viden om vigtigheden af at drøfte forudsætninger for transfer. Lederne ved udmærket, at transfer er vigtigt, og at forudsætninger for transfer bør drøftes på arbejdspladsen
- Viden om organisationens og ledernes individuelle uddannelsesbehov. Lederne har viden om, hvilket behov der er for uddannelse, både i organisationen og hos dem selv
- Individuel motivation for at lære – viser, at lederne generelt er motiverede for at tilegne sig ny viden og nye færdigheder
- Jobtilfredshed – lederne giver udtryk for, at de generelt er tilfredse med deres arbejde, hvilket er en væsentlig forudsætning for at lære nyt i relation til deres nuværende arbejde.

UNDERSØGELSEN VISER DOG OGSÅ, AT KOMMUNERNE MED FORDEL KAN ARBEJDE MERE STRATEGISK MED DE TRE FAKTORER, DER HANDLER OM EVALUERING (8), SPARRING FRA KOLLEGA (4) SAMT SPARRING FRA NÆRMESTE LEDER (1).



Lederne scorer disse tre faktorer lavt, hvilket betyder, at der her er et udviklingspotentiale (Sørensen, 2017a). Kommunerne kan derfor med fordel arbejde mere med kollegial og ledelsesmæssig sparring. Det behøver ikke at være kompliceret eller særligt tidskrævende, idet det eksempelvis kan gøres ved at afholde briefing-møder, hvor en leder/medarbejder under uddannelse får mulighed for at fortælle om sin nye viden, hvad den kan bruges til og hvad der eventuelt måtte forhindre, at den nye viden kan bringes i spil på arbejdspladsen. Udover disse sparringselementer, så kan kommunerne med fordel evaluere deres lederudviklingsaktiviteter. Eksempelvis kan det undersøges, hvor langt man er i sin kompetenceudviklingsstrategi, hvad udbyttet hidtil har været, hvordan man arbejder med transfer etc.

ALENE DET AT ARBEJDE MED DE NÆVNTE FAKTORER, HØJNER MULIGHEDEN FOR TRANSFER, HVILKET POTENTIELT FREMMER EFFEKTEN.

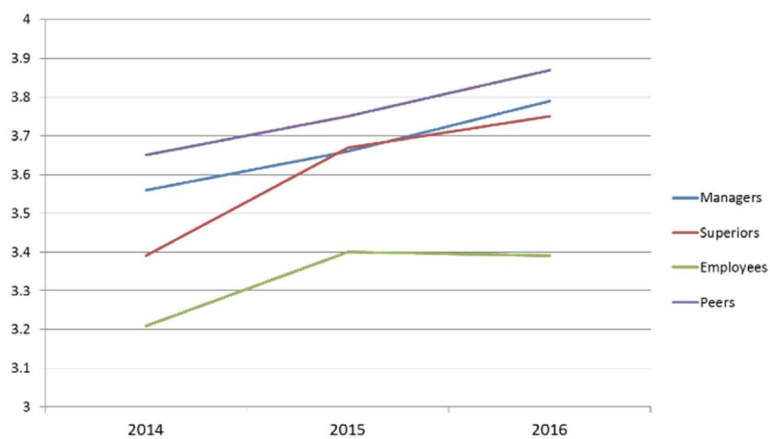
Anden del af resultaterne – udviklingen af lederadfærd

RESULTATET AF ADFÆRDSANALYSERNE VISER, AT LEDERNES OPGAVEORIENTEREDE LEDERADFÆRD UDVIKLER SIG SIGNIFIKANT POSITIVT OVER DEN TREÅRIGE PERIODE

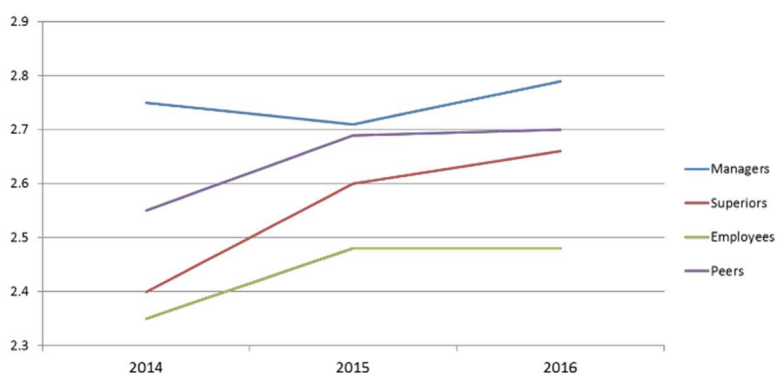
(figur 1). Det viser tillige, at ledernes relations- og forandringsorientering (figur 2 og 3) også udvikler sig positivt, men at denne udvikling er statistisk in-signifikant i ledernes selvevaluering. Fortolket betyder det samlet set, at der er adfærdsmæssig effekt af diplomuddannelsen i ledelse, og at effekten er positiv. Det skal forstås sådan, at i alle fire undersøgte personalegrupper scorer lederadfærden højere i sidste undersøgelse (2016), hvor uddannelsesprogrammet har været i gang i tre år, end de gør i den første undersøgelse (2014), hvor uddannelsesprogrammet lige er påbegyndt. Den eneste undtagelse fra denne udvikling er, at lederne selv scorer deres forandringsorientering lavere det sidste år end det første år. I et statistisk-metodisk perspektiv er det vigtigt at bemærke, at når en forskel mellem to tal, som i dette tilfælde er udvikling over tid, ikke er signifikant, så kan vi ikke være

sikre på, at målingen af den positive udvikling ikke skyldes en tilfældighed. Udviklingen i de tre typer af adfærd fremgår af figur 1-3.

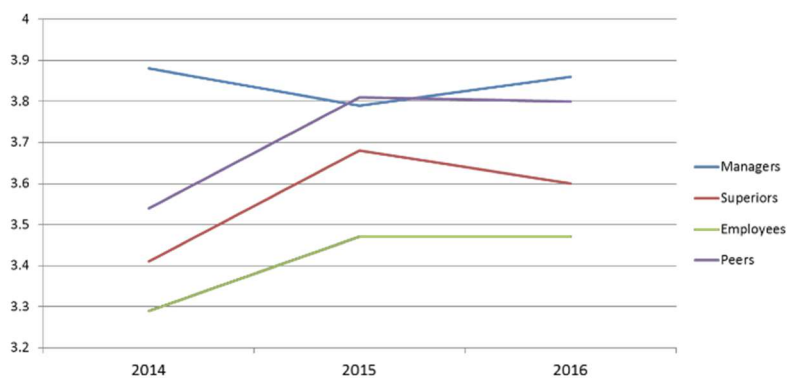
Figur 1. Opgaveorientering



Figur 2. Relationsorientering



Figur 3. Forandringsorientering



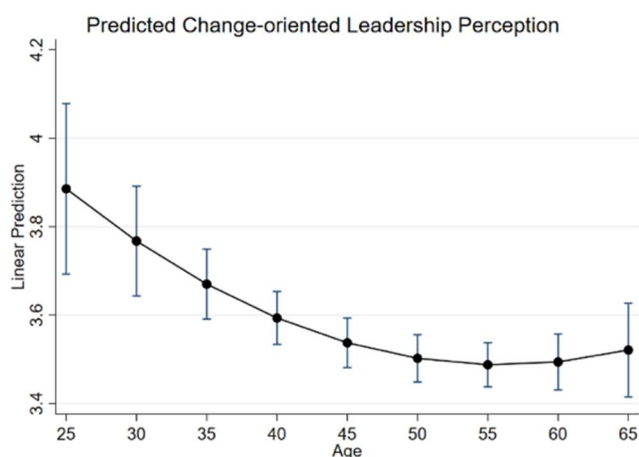
De generede data giver desværre ikke mulighed for at sige noget om, hvorfor lederne selv vurderer deres forandringsorienterede lederadfærd lavere i det sidste år af undersøgelsen end i det første. På samme måde er det heller ikke muligt at konkludere, hvorfor der ses de 'knæk' på kurverne, som der gør. For alle tre typer af lederadfærd ses det tydeligt, at den positive udvikling klart er størst fra år et til år to, medens der ses en mindre stigning eller et let fald fra år to til år tre. En formodet forklaring på graferne i figurene er, at nyhedsværdien af at en leder er under uddannelse har en positiv effekt på vurderingen. Dette vil naturligvis være størst det første år og aftagende senere i uddannelsesforløbet.



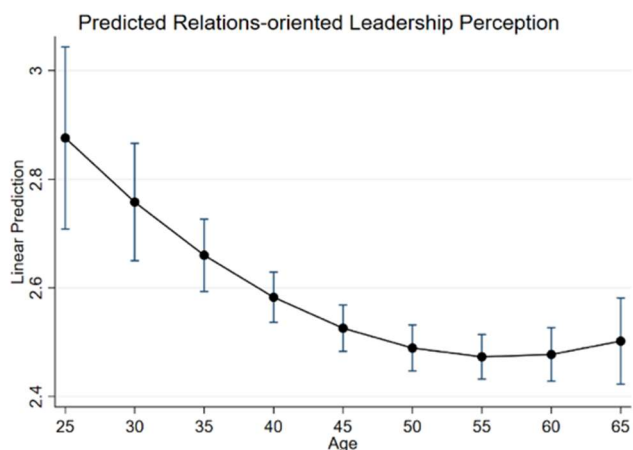
Hvad der ydermere viste sig i forbindelse med forskningsspørgsmålet om hvilken effekt en diplomuddannelse i ledelse har på offentlige leders lederadfærd var, at vurderingen af effekten af relations- og forandringsorienterede lederadfærd afhænger af, hvilken personalegruppe der spørges og hvor gamle de adspurgte er. Som figurene 4 og 5 viser, er det enten lederne eller deres nærmeste lederkolleger, der vurderer adfærden højest. Figurene viser også, at de ansatte er dem, der vurderer adfærden lavest for alle tre adfærdstyper gennem de tre undersøgelsesår medens chefernes vurderinger ligger mellem lederne/lederkollegerne og de ansatte. Hvad alder angår, fremgår det af figur 4 og 5, at de adspurgte (chefer, sideordnede og ansatte) er mest positive jo yngre de er.

JO ÆLDRE DE ADSPURGTE BLIVER, FRA DE ER 25 ÅR TIL DE ER MIDT I 50'ERNE, JO MINDRE POSITIVE BLIVER DE. DOG VENDER DET OMKRING DE 55-ÅRIGE, DER IGEN BLIVER MERE POSITIVE OVERFOR BÅDE RELATIONS- OG FORANDRINGSORIENTERING.

Figur 4. Alder og forandringsorienteret lederadfærd



Figur 5. Alder og relationsorienteret lederadfærd



Vi kender ikke svaret på, hvorfor der ses denne sammenhæng, men et muligt bud på kurven er, at yngre organisationsmedlemmer lettere lader sig dupere af 'glittet papir', dvs. af formelle uddannelsespapirer, medens mere

ERFARNE MEDARBEJDERE HAR EN FORM FOR 'TEFLON-BELÆGNING'.

I stedet for formel uddannelse forlanger de mere erfarne organisationsmedlemmer at se reel ledelse, at se konkrete ændringer i praksis og ikke blot fine papirer.



KONKLUSION

Samlet set viser resultaterne af undersøgelserne, at en formel kompetencegivende diplomuddannelse i ledelse har effekt på kommunale leders lederadfærd. Såvel de ledere, der følger uddannelsen, som deres chefer, ansatte og sideordnede lederkolleger vurderer, at ledernes adfærd indenfor de tre undersøgte adfærdstyper udvikler sig positivt gennem den treårige undersøgelsesperiode. Undersøgelserne viser også, at der er systematiske forskelle på, hvordan lederadfærden vurderes at udvikle sig over tid. Lederne og deres sideordnede lederkolleger (som måske selv er under uddannelse) er systematisk mere positive, dvs. at de scorer lederadfærden højere, end de to andre personalegrupper. Lavest er de ansattes vurderinger af effekten.

“SAMLET SET VISER RESULTATERNE AF UNDERSØGELSERNE, AT EN FORMEL KOMPETENCEGIVENDE DIPLOMUDDANNELSE I LEDELSE HAR EFFEKT PÅ KOMMUNALE LEDERES LEDERADFÆRD.”



Udover viden om, at de kommunale lederes adfærd udvikler sig positivt over den treårige periode, medens uddannelsesprogrammet foregår, giver undersøgelse os viden om, at alderen på de adspurgte personalegrupper er medbestemmende for, hvordan de vurderer udviklingen af lederadfærd. Endelig viser undersøgelse af transfer-relaterede faktorer, at man generelt er godt stillede i de fem kommuner, men at man også kan arbejde mere systematisk med at fremme transfer fra uddannelse til arbejdsplads. En af konklusionerne er derfor, at man ved at arbejde mere strategisk med de forhold (bl.a. de ni tidligere nævnte faktorer), som forskning i transfer viser har betydning, potentielt kan højne effekten af en lederuddannelse. Vi ved godt, hvad der skal til for at fremme transfer, bl.a. at man bør arbejde med en før, under og efter-tænkning, og vi ved, at såvel det enkelte individ og dennes arbejdsplads, som den uddannelsesinstitution, der uddanner, kan arbejde med en lang række elementer, der fremmer transfer og øger effekten. Selvom vi godt ved, hvad der skal til for at fremme transfer, gøres det kun i begrænset omfang. Forskere, undervisere, konsulenter og arbejdspladser bør derfor i langt højere grad arbejde sammen for at skabe den størst mulige effekt af lederuddannelserne. Det kan alle parter kun være interesseret i for at få det størst mulige udbytte af de investerede skatte kroner i ledelsesudviklingsaktiviteter i den offentlige sektor.



“SELVOM VI GODT VED, HVAD DER SKAL TIL FOR AT FREMME TRANSFER, GØRES DET KUN I BEGRÆNSET OMFANG. FORSKERE, UNDERVISERE, KONSULENTER OG ARBEJDSPLADSER BØR DERFOR I LANGT HØJERE GRAD ARBEJDE SAMMEN FOR AT SKABE DEN STØRST MULIGE EFFEKT AF LEDERUDDANNELSERNE. DET KAN ALLE PARTER KUN VÆRE INTERESSERET I FOR AT FÅ DET STØRST MULIGE UDBYTTE AF DE INVESTEREDE SKATTEKRONER I LEDELSESVIKLINGSAKTIVITETER I DEN OFFENTLIGE SEKTOR. ”

Note: Projektets begrænsninger

Som det gælder alle andre forskningsprojekter, så har dette projekt og de enkelte undersøgelser, der er gennemført som en del af projektet, en række begrænsninger. Nogle af disse er, at effektmålingerne er baseret på personlige opfattelser af lederens adfærd. Strengt taget vides det dog

ikke, hvorvidt lederne har vurderet sig selv ud fra et billede af, hvordan de gerne vil ses eller om det har være så ærlige som muligt i deres egen selv vurdering. Det vides heller ikke, hvor ærlige eller objektive medarbejdere, sideordnede og chefer har været i deres vurderinger af lederens adfærd. Skulle undersøgelserne undgå dette, skulle der anvendes andre og mere objektive data, som eksempelvis præstationsdata, sygefraværstatistik, økonomiske data eller lignende. Udfordringen med disse ville så til gengæld være at retfærdiggøre, at en generel og generisk lederuddannelse, der fokuserer på relativt bløde ledelsesdiscipliner som eksempelvis kommunikation, relationer, personligt lederskab eller forandringer skulle kunne forbedre præstationer, sygefravær eller økonomi. En anden begrænsning ved projektet er, at der formodes at være sammenhæng mellem det forhold, at de kommunale ledere går på uddannelse og at deres lederadfærd udvikler sig i samme periode. Men forholdet kan ikke betragtes som et naturvidenskabeligt kausalitetsforhold. Det ville kræve langt større kontrol med uddannelsesindsatsen, målgrupperne og at der blev arbejdet med en kontrolgruppe, således at undersøgelserne blev gennemført som randomiserede kontrollerede forsøg.

NÅR DISSE BEGRÆNSNINGER SÅ ER NÆVNT, ER DER GOD GRUND TIL AT ARBEJDE VIDERE UD FRA DET GRUNDLAG, DER ER SKABT MED DETTE PROJEKT FOR AT BLIVE KLOGERE PÅ ANDRE TYPER AF EFFEKTER OG FOR AT UNDERSØGE MERE OBJEKTIVE OG STÆRKERE FORBINDELSER MELLEM UDDANNELSE AF OG EFFEKT FOR OFFENTLIGE LEDERE OG DEN OFFENTLIGE SEKTOR.



LITTERATUR

Baldwin, T. T. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244. doi:10.1016/j.leaqua.2016.08.002

Bransford, J. D. (1999). Rethinking transfer: A simple proposal with multiple implications. *Review of Research in Education*, 24, 61-61-100.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. doi:<http://dx.doi.org.zorac.aub.aau.dk/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>

Day, D. V. (2000). Leadership development: *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-581-613. doi:10.1016/S1048-9843(00)00061-8

Day, S. B., & Goldstone, R. L. (2012). The import of knowledge export: Connecting findings and theories of transfer of learning. *Educational Psychologist*, 47(3), 153-176. doi:10.1080/00461520.2012.696438

- Derue, D. S. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and metaanalytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Kaiser, R. B., & Curphy, G. (2013). Leadership development: The failure of an industry and the opportunity for consulting psychologists. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 65(4), 294-302.
- Pedersen, E., & Digmann, A. (2017). Ledere er uddannet for 800 mio men: Lederuddannelser skal have rod i praksis. Retrieved from <https://www.denoffentlige.dk/ledere-er-uddannet-800-mio-men-lederuddannelse-skal-have-rod-i-praksis>
- Sørensen, P. (2017a). Bliver man en bedre leder af at være på lederuddannelse? *Politologisk årbog 2016/17* () Hans Reitzels Forlag.
- Sørensen, P. (2018). Developing leadership behaviour. the impact of leadership education. PhD Series, Faculty of Social Sciences, Aalborg University,
- Sørensen, P. (2017b). What research on learning transfer can teach about improving the impact of leadership-development initiatives. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 69(1), 47-62. doi:10.1037/cpb0000072
- Stegeager, N. (2014). *Viden i Bevægelse: En Undersøgelse Af Masterstuderende i Spændingsfeltet Mellem Uddannelse Og Arbejdsplads*,
- Wahlgren, B. (2009). *Transfer mellem uddannelse og arbejde* NCK.
- Wahlgren, B. (2013). Tolv faktorer der sikrer, at man anvender det man lærer. Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK), Institut for Uddannelse Og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet,
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth Edition ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Yukl, G. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention.(report). *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

[i] De fem kommuner Middelfart, Fredericia, Vejle, Kolding og Billund, havde indgået aftale om et fælles uddannelsesprogram, hvor alle deres ledere skulle uddannes med diplom i ledelse (med mindre de allerede havde en diplom- eller masteruddannelse). Gennem et offentligt udbud vandt

UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole opgaven med at tilrettelægge og gennemføre uddannelsesprogrammet for de fem kommuner.

[ii] Valget af analysemetode afhang af det specifikke forskningsspørgsmål, der blev formuleret i de videnskabelige artikler, der blev skrevet som en del af ph.d.-projektet.

[iii] Det kunne have betydning for projektet, at jeg gennem hele projektperioden har været og stadig er ansat på UCL, dvs. på samme institution der varetager undervisningen på diplom i ledelse. Men jeg har på intet tidspunkt i projektperioden været en del af planlægningen, undervisningen eller evalueringen af uddannelsesforløbet i de fem kommuner. Der har heller ikke været udtrykt forventninger til design, metode eller resultater fra institutionens, ledelsens eller de deltagende kommunernes side.