

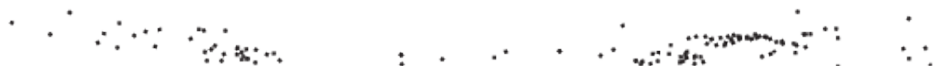
EFFEKT AF LEDERUDDANNELSE

Publiceret: 5. juli 2019

Af Karsten Mellon og Peter Sørensen



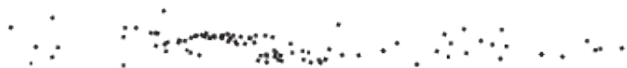
Peter Sørensens ph.d.-afhandling 'Developing Leadership Behaviour' handler primært om effekt af formelle, kompetencegivende lederuddannelser. Afhandlingens undersøgelsesfelt er, hvilken effekt diplomuddannelsen i ledelse (DIL) har på kommunale leders adfærd forstået som opgave-, relations- og forandringsorientering. Karsten Mellon fra LEDERLIV har interviewet Peter Sørensen om forskningsresultaterne.



Mellon: Hvordan kan din forskning bidrage til udvikling af diplomuddannelsen i ledelse, og her tænker jeg først og fremmest på bidrag til uddannelsesinstitutionerne, der tilrettelægger og gennemfører uddannelserne?

Sørensen: Min forskning kan for det første bidrage med viden om, hvordan man i de danske kommuner ser på og arbejder med at uddanne sine ledere. Jeg har fået et billede af, i hvilket omfang man arbejder strategisk med lederuddannelse, og et billede af i hvilket omfang man i kommunerne forstår, at ledelsesudvikling ikke kun er den enkeltes ansvar, men er et anliggende for hele den institution eller arbejdsplads, som lederen arbejder på. Den viden bør vi bygge på, når vi går i dialog med offentlige institutioner og offentligt ansatte, der overvejer at uddanne sine ledere eller sig selv med en diplomuddannelse i ledelse, forvaltning, administration eller lignende. Og det bringer mig videre til det andet område, som min forskning kan bidrage med viden om, nemlig hvordan vi bør tilrettelægge og afvikle diplomuddannelsen i ledelse for at optimere den potentielle effekt. Fra mere

end 80 års forskning i transfer, implementering og effekt ved vi egentlig godt, hvad der skal til for at det virker, det vi går rundt og gør. Dvs. forskningen fortæller os faktisk, hvordan vi bør arbejde før, under og efter en lederuddannelse, og at den størst mulige effekt af en efter-/videreuddannelse skabes, hvis der stilles krav til såvel det enkelte individ, arbejdspladsen som uddannelsesinstitutionen.

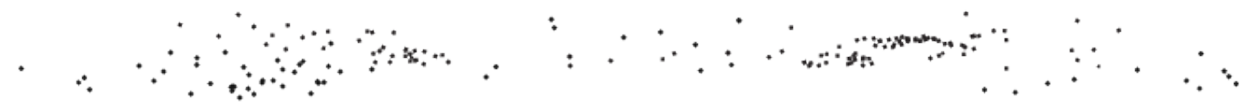


Der er en lang række elementer, man kan arbejde med i et strategisk perspektiv, hvis man vil skabe forandringer i den organisatoriske praksis, som i en eller anden forstand må være det lederuddannelse handler om. Da det er os, der som forskere, undervisere og konsulenter har den viden, så mener jeg, at vi har pligt til at basere vores uddannelser på netop den viden. Det betyder også, at vi har pligt til at gå i dialog med de offentlige institutioner om krav og forventninger, formål og strategier, når de skal arbejde med lederuddannelser. Jeg mener ikke at vi kan forvente, at praktikerne, dvs. lederne ude i de kommunale institutioner og forvaltninger kan forvente, at de har sat sig grundigt ind i forskningen. Det er vores opgave. Derfor er det også vores opgave at dele den viden med praksis, og at tage vores egen medicin. Helt konkret og ude på professionshøjskolerne, hvor vi arbejder med diplom i ledelse må vi derfor sætte et spejl op for os selv, reflektere over og drøfte, hvorvidt og hvordan vi arbejder med viden om bl.a. transfer og effekt.

Mellon: Dit primære teoretiske afsæt er den amerikanske professor og ledelsesforsker Gary Yukl. Jeg har læst, at han ud fra et tidligere studie af et enormt review af ledelseslitteratur, peger på, kort sagt, at der er meget lidt enighed om hvad ledelse egentlig er for et fænomen. Hvilke ledelsesposition og –perspektiv bevæger du dig selv i, og hvilke betydning har det haft for dit forskningsprojekt?

Sørensen: Ja, her er Yukl enig med R.M. Stogdill, der sagde, at der findes omtrent lige så mange definitioner på ledelse, som der findes personer, der har forsøgt at definere det. Og det er mange. Problemet er, at ledelse er et vagt begreb, der både teoretisk og i dagligsproget omfatter enormt mange betydninger. På trods af mangfoldigheden af betydninger, er det alligevel et begreb, som vi umiddelbart forstår, når vi hører om det. Vi forstår dog hver i sær noget forskelligt, vel at mærke. Derfor kan man sige, at begrebet må betragtes som den type begreb, som Wittgenstein i Philosophische Untersuchungen kalder et familielighedsbegreb på samme måde som spil er et familielighedsbegreb. Rollespil er en type spil, et kortspil er en anden type, fodbold en tredje osv. Men de er alle spil. Det er det samme med ledelse. Det dækker alt fra situationsbestemt ledelse, over transformations- og transaktionsledelse til performancemanagement, Old public og New Public Management etc. Når det så er sagt, og for at komme nærmere et svar på dit spørgsmål, så mener jeg at, i tilfælde af begrebsforvirring eller som i dette tilfælde, hvor der er stor variation i de teoretiske definitioner, så bør man gå etymologisk og/eller semantisk til værks ved at spørge, hvilken betydning, der ligger i selve begrebet. Det danske ord ledelse kommer af det oldnordiske leida, der betyder vej, at vise eller at føre. Der ligger kimen til forståelse af, hvad ledelse er. Det betyder at vise vej eller at føre nogen på vej. Denne rent sprogvidenskabelige afklaring ligger ganske fint i tråd med en del ledelsesteoretiske definitioner, og herunder Yukls i bogen Leadership in Organizations, der siger

noget i retning af, at ledelse handler om at gennemføre en proces ved hjælp af eller sammen med andre mennesker. Det er grundlæggende her jeg står, og det er ud fra det fundament, at jeg arbejder.



Mellon: Dit interessante forskningsprojekt omhandler læring, og du fokuserer bl.a. på transfer, transfer-forskning og effekt. Du skriver bl.a. at effekt på et individniveau ikke behøver samtidig effekt på hverken organisations- eller samfundsniveau. Kan du uddybe dette resultat eller perspektiv, og pege på hvad den diplomstuderende eller diplomuddannede skal (kan eller bør) være opmærksom på?

Sørensen: Her taler vi ind i et tidstypisk problem. Når vi i dag taler om, ja nærmest skriger på effekt, og alle vil have dokumenteret effekten af en lang række forskellige aktiviteter, initiativer og ydelser ikke bare på uddannelsesområdet, men indenfor alle serviceområder i den offentlige sektor, så er det som regel effekt på organisations- eller samfundsniveau, vi efterspørger. Og det er netop et symptom på den tid, vi lever i. Før New Public Management (NPM) og Performance Management (PM), var der en generel tro på værdien af læring og uddannelse. Uddannelse og læring havde immanent værdi, og det var værdifuldt i sig selv, at det enkelte menneske og den enkelte medarbejder blev klogere og lærte nyt. Vi mente generelt, at den enkelte så nok skulle finde ud af at bruge sin nye viden, sine færdigheder og kompetencer på sin arbejdsplads i det omfang, det var relevant og gav mening. Med NPM og PM begynder vi at stille krav til at værdien, udbyttet, virkningen eller effekten af stort set alle offentlige udgifter, skal kunne dokumenteres. Dermed bliver det ikke længere tilstrækkeligt, at den enkelte medarbejder har fået ny viden og lært nye færdigheder. Nu vil vi se og kunne dokumentere, hvordan den nye viden og de nye færdigheder omsættes i og bruges til at forbedre praksis. Dermed er det ikke længere nok, at den enkelte er blevet klogere, hvilket ellers er en effekt på individniveau. Nej, nu vil vi se effekt på organisationsniveauet eller på samfundsniveauet. Vi vil kunne se, at den enkelte leder, der har taget diplom i ledelse er blevet bedre til at sætte mål for personalet, nedbringe sygefraværet, forbedre produktiviteten eller hvad man nu forventer, at en diplomuddannelse i ledelse kan føre til. Min pointe er, at vi glemmer, at den primære effekt af uddannelse er læring – at den enkelte medarbejder bliver klogere. Det er effekt på individniveauet, og det er en forudsætning for effekter på organisations- og samfundsniveau. Derfor bliver jeg lidt træt, når jeg hører kritikere af formelle lederuddannelser sige (ofte i overskrifter eller 'one-liners', der egner sig til en hurtig besked) ikke har nogen effekt. Det er nærmest utænkeligt, at man intet lærer, når man deltager i en diplomuddannelse i ledelse. Bare det at lære et enkelt ord, er sådan set en effekt. Jeg er klar over, at det naturligvis ikke er en tilstrækkelig effekt. Men vi skal lige huske på at nuancere debatten om effekter, at der findes mange forskellige effekter på flere niveauer, og så skal vi huske på at drøfte, hvilke effekter vi egentlig kan forvente af diplom i ledelse. Kan vi eksempelvis forvente, at en diplomuddannelse i ledelse skal gøre eleverne på den skole, hvor lederen arbejder bedre til at læse og regne? Næppe, da det ikke er en del af de læringsmål, der er defineret for diplomuddannelsen. Eller kan vi forvente, at økonomien på et plejehjem forbedres væsentligt, fordi lederen har taget en diplomuddannelse i ledelse? Det kan vi heller ikke. Men derfor kan vi ikke konkludere, at uddannelsen ingen effekt har. Jeg mener derfor, for det første, at den

enkelte diplomstuderende og uddannelsesinstitutionerne skal være opmærksom på og drøfte, hvilke effekter man egentlig kan forvente af uddannelsen. For det andet mener jeg, at man på arbejdspladserne og mellem uddannelsesudbyderen og arbejdspladsen bør drøfte, hvordan man skaber de bedste forudsætninger for at man (dvs. den enkelte og arbejdspladsen) skaber den størst mulige effekt.

• • • • • • • • • • •

Mellon: Du har bl.a. undersøgt hvordan kommunale ledere selv vurderer den adfærdsmæssige effekt af at deltage i diplomuddannelsen i ledelse. Dit spørgeskema rummede spørgsmål indenfor tre adfærds kategorier, nemlig opgave-, relations- og forandringsorientering. Hvad synes du var et særligt interessant fund i den undersøgelsesdel, fx set i lyset af Ledelseskommisionens anbefalinger, som der ivrigt arbejdes med hos de fleste danske kommuner i disse dage, måneder og måske år?

Sørensen: Egentlig arbejdede jeg med to spørgeskemaer. Med det ene undersøgte jeg kommunale forhold vedr. transfer, medens jeg med det andet undersøgte den adfærdsmæssige effekt af diplomuddannelsen i ledelse. Flere af fundene taler ind i Ledelseskommisionens anbefalinger. Bl.a. at ledelsesudvikling ikke skal gives som et personalegode. Hvad der ligger i dette er, at man skal arbejde langt mere strategisk med ledelsesudvikling i de danske kommuner. Her har jeg og mange andre forskere i transfer og effekt nogle bud på, hvordan det eksempelvis kan gøres. Ledelseskommisionen anbefaler også, at der skal gennemføres en dyberegående analyse af indhold, metode og læringseffekt på de formelle, offentlige lederuddannelser. Det hilser jeg velkomment, og jeg mener, at vi på professionshøjskolerne kan tage den undersøgelse med ophøjet ro. Lad os starte med en drøftelse af, hvilken type af effekt vi kan forvente og på hvilket niveau. Når det så er gjort, så kan vi faktisk godt vise, at de offentlige lederuddannelser har effekt. Jeg har undersøgt en form for effekt, men der er generelt behov for flere og andre typer af undersøgelser.

• • • • • • • • • • •

Mellon: Indenfor feltet af diplomuddannelse i ledelse, har der været mange diskussioner om hvorvidt uddannelsen i højere grad skal være en generel lederuddannelse, eller om den skal skræddersys, sådan som man i dag gør det med Ny Skolelederuddannelse, rettet mod skoleledere mv. Hvad er din vurdering?

Sørensen: Jeg mener, at der er 'skruen uden ende' at skræddersy lederuddannelserne. I hvert fald, når vi taler om de åbne udbud. Når vi laver en ny skolelederuddannelse, skal vi så ikke også lave en specifik uddannelse for daginstitutionsledere, en for ledere af plejehjem, ledere af hjemmesygeplejersker, ledere af hjemmeplejen, park og vejservice, renovationen osv.? Det mener jeg ikke er vejen frem. Der er behov for, at ledere hæver deres refleksionsniveau generelt og at det er enormt værdifuldt, at en skoleleder har undervisning sammen med en daginstitutionsleder, en fra hjemmeplejen, renovationen osv. Jeg tror fuldt og fast på, at vi udvikler os bedst gennem

mangfoldighed og ved at møde dem, der ikke nødvendigvis tænker og arbejder på samme måde som os selv.

Mellon: Skal vi uddannelsespolitisk og institutionsmæssigt sigte efter, at ledernes kompetencetilegnelse i stigende grad bør indeholde et bredere og mere omfattende teorikompleks, så de får øje på nye 'verdener', eller skal uddannelsen blive (fortsat) mere praksisnær, med større fokus på de 'eksisterende verdener'?

Sørensen: Vi bør i den grad sigte efter, at ledernes kompetencetilegnelse er baseret på et bredt, nuanceret og mangfoldigt teorigrundlag, og at det er med til at give de studerende et fundament at reflektere ud fra, og at afklare deres eget ledelsesgrundlag ud fra. Et bredt og omfattende teorikompleks er det der skal til for, at lederne kan hæve eller udvikle deres refleksionsniveau i og over deres praksis. Vi må godt hæve den teoretiske barre! Det er også min erfaring, at lederne gerne vil have et solidt teoretisk grundlag. De er jo specialister på deres praktiske område. Vi er det på det teoretiske. Det frugtbare møde, dvs. det møde, der kan udvikle ledernes praksis, er lige der, hvor vi som forskere og undervisere præsenterer viden, der kan nuancere og perspektivere ledernes praksis.