

## Evaluering som rituel eller kritisk refleksion?

09.03.12

   

*En lederuddannelse på diplomniveau giver bedre ledere, hvis man spørger lederne selv. Det konstaterer EVA's evaluering af diplomlederuddannelser. Men giver evalueringen overhovedet mening? Læs et kritisk blik på evalueringen og lederuddannelser.*

Af Innovationsforsker Annemette Digmann og ledelseskonsulent Egon Petersen

<http://lederweb.dk/Strategi/Maling-og-Evaluering/Artikel/95302/Evaluering-som-rituel-eller-kritisk-refleksion>

## Måling og evaluering

### Evaluering som rituel eller kritisk refleksion?

En lederuddannelse på diplomniveau giver bedre ledere, hvis man spørger lederne selv. Det konstaterer EVA's evaluering af diplomlederuddannelser. Men giver evalueringen overhovedet mening? Læs et kritisk blik på evalueringen og lederuddannelser.

*Af Innovationsforsker Annemette Digmann og ledelseskonsulent Egon Petersen*

Offentlige ledere, der har taget en lederuddannelse på diplomniveau, oplever, at de er blevet bedre til at håndtere vilkår og forandringer i den offentlige sektor. Det fremgår af en ny evaluering, som Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) offentliggjorde for kort tid siden.

EVA har fokuseret på, hvilket "udbytte" de offentlige ledere oplever, de har af den lederuddannelse, de helt eller delvist har taget. F.eks. siger 96 % af lederne, der har taget en lederuddannelse, eller moduler af den, at uddannelsen har styrket deres personlige udvikling som ledere, 98 % af lederne vurderer, at uddannelsen har været relevant for deres arbejde, 93 % siger, at kvaliteten af deres arbejde er blevet bedre, 93 % anvender det, de har lært, i det daglige arbejde, 83 % siger, at de er blevet mere effektive ledere etc.

## Resultaterne fra EVA's evaluering

96 % synes, at uddannelsen har styrket deres personlige udvikling som ledere.

98 % vurderer, at uddannelsen har været relevant for deres arbejde.

93 % synes, at kvaliteten af deres arbejde er blevet bedre.

93 % anvender det, de har lært, i det daglige.

83 % siger, at de er blevet mere effektive ledere.

Man kan jo glæde sig over det erklærede formål og de store tilfredshedsscorer fra lederne i undersøgelsen, men spørgsmålet er, om undersøgelsen har indløst sit formål og om den giver mening.

## Ledernes egen vurdering

Undersøgelsen har fokuseret på offentlige lederes egen vurdering af betydningen af lederuddannelsen. Formålet har været at få viden om hvordan de efteruddannede offentlige ledere oplever, at uddannelsen virker. Den viden, som evalueringen har givet, har til formål at give de politiske beslutningstagere i kommuner og ministerier indsigt i, hvordan lederuddannelserne virker og på hvilke områder, der kan ske forbedringer. Samtidig skal evalueringen kunne bruges af institutioner, som udbyder lederuddannelser.

Lederuddannelser understøtter målet om at professionalisere offentlig ledelse. De bidrager meget forskelligt, og en formel lederuddannelse er kun en del af svaret. EVA's evaluering ser forskelsløst på de eksisterende lederuddannelser. Derved bortdefineres vigtige temaer, såsom at kommunerne måske i højere grad bør være aktive aktører i lederuddannelsen, og eksperimentere med lederudviklingsaktiviteter ved siden af de aktuelle lederuddannelser.

EVA's evaluering af lederuddannelsen begrænser diskussionen af lederuddannelserne til at fintune og lægger op til mere af det samme, med nogle få kosmetiske justeringer. Måske er tiden til at tænke lederuddannelse og lederudvikling - ikke bare som fintuning og "best practice", men som "next practice".

Måske skal der eksperimenteres med laboratorier til ledelsesinnovation eller måske endda oprettes et "Akademi for Praktisk Ledelse", hvor professionsforståelse af ledelse i højere grad skal indeholde håndværks- og mestringsdimensionerne i ledelse koblet til visioner om, hvordan vi kan skabe fremtidens velfærds Kommune.

## Kritiske spørgsmål

EVA's evaluering af lederuddannelsen bliver overvejende en rituel refleksion og legitimering af de eksisterende diplomlederuddannelsers praksis.

Her er 5 kritiske spørgsmål, der melder sig:

### 1. **Medarbejderne og organisationen**

Det er relevant at spørge til lederens oplevelser af lederuddannelsen, men det giver ikke nogen dækkende viden om lederuddannelsens effekter for henholdsvis leder og organisation. Hvad med lederens adfærd i hverdagen, lederens praksis og bidrag til organisationens værdiskabelse?

At lederne f.eks. generelt har været tilfredse med at deltage i lederuddannelsen, kan ikke opfattes som et sikkert tegn på at relevant læring har fundet sted. Hvordan giver lederuddannelsen værdi for den kommunale organisation og bidrager den til at udvikle de relevante lederkompetencer? Hvorfor er lederens ledere, samarbejdspartnere, medarbejderne og andre relevante aktørers stemmer ikke blevet hørt f.eks. om de har observeret nogle relevante ledelsesmæssige adfærdsændringer og performanceeffekter i deres organisatoriske kontekst? Er det nok at spørge lederne selv a lá "hvordan synes, du selv det går?"

### 2. **Sammenhængskraft**

På diplomuddannelserne underordnes lederens egne erfaringer, refleksioner og praksis ofte et teoretisk akademisk univers og et underviserregime, der let fører til fortrængning af egne erfaringer og giver dermed begrænset læring.

Lederne lærer at begå sig i et uddannelsessystem, hvor lederen i et vist omfang spiller med af hensyn til at kunne dokumentere indsigt i et bestemt teoretisk pensum, kunne begå sig i eksamensrummet og opnå et godt eksamensresultat. Egen ledelsesmæssig praksis, udfordringer og organisatorisk kontekst bliver ofte sat i parentes, og hvilken effekt har det for lederens læring og praksis? Hvordan skabes der en hensigtsmæssig sammenhæng mellem det lærte og lederens egen livs- og arbejdsituation, og hvordan har lederuddannelserne klaret sig her?

### 3. **Underviserne**

På mange diplomuddannelserne er underviserne vokset op i uddannelsessystemet, hvor de er medarbejdere. De kan sagtens være gode teoretikere, men har vanskeligt ved for alvor at forstå kompleksiteten i den praktiske ledelsesudøvelse.

Hvis et teoretisk uddannelsesforløb skal være effektivt, skal det følges op af mere træningsbaserede aktiviteter, hvor man får mulighed for at øve sig i trygge rammer. Der er mange ledelsesmæssige færdigheder, som man ikke kan læse sig til. Hvordan har lederuddannelserne formået at iscenesætte læringsprocesser, refleksioner om lederens praksis, så de er blevet mere end et kulørt input i en traditionel undervisning af ledere? Har underviserne f.eks. haft ledelses- og/eller konsulenterfaring fra den kommunale verden, og i så fald, hvad har det betydet? Har lederne haft behov for at lære det, der bliver undervist i, og kan de se nytten af det, der læres i forhold til arbejdsituationen, hvordan med transfereffekten? Hvorvidt har lederne indgået aktivt i valget af undervisningsindhold?

### 4. **To konkurrerende uddannelser**

Undersøgelsen giver ikke noget svar på, om det var fornuftigt at lave to konkurrerende lederuddannelser. Den offentlige lederuddannelse (DOL) som blev udbudt af en række private aktører i samarbejde med kommunerne (f.eks. COK) i konkurrence med Diplomuddannelse i ledelse (DIL), der udbydes af professionshøjskolerne.

I undersøgelsen er begge uddannelser slået sammen, der skelnes ikke mellem uddannelserne og spørgsmålet blæser i vinden, hvem har klaret lederuddannelsesopgaven bedst ud fra de givne vilkår, og hvorfor? Hvad har været konsekvensen af de forskellige uddannelsesmodeller? Hvordan har koblingen og samarbejdet været mellem undervisningsudbydere og de respektive kommuner? Har kommunerne haft nogen indflydelse på indholdet og undervisnings sammensætningen, og i så fald, hvad har det haft af betydning?

## 5. Ledelse som profession

Ledelse er en profession og ikke et fag, der (kun) kan læres på skolebænken. At undervise i et fag, forudsætter, at man kan undervise i det, løsrevet fra enhver kontekst, før det praktiseres. Leder bliver man først og fremmest i jobbet.

Læring sker primært i arbejds konteksten, og det er gennem sparring og refleksion over egne og andre situationer, lederen lærer, hvad ledelse er. Lederens egne erfaringer er en af de nyttigste lærere. Ledelse er først og fremmest en praksis, hvor lederen lærer sig at navigere i den organisatoriske kontekst og samarbejder med og understøtter sine medarbejdere. Ledelse er også et håndværk, der fordrer dømmekraft, intuition, erfaring, klogskab og menneskelighed etc. Hvordan er det gået med "ledelseshåndværksdimensionen" i lederuddannelsen?

### Trepartsaftalen

Tilbage i 2007 besluttede VK-regeringen, KL og Danske Regioner som et led i trepartsaftalen, at flere offentlige ledere skulle have mulighed for at tage en uddannelse på diplomniveau. I Trepartsforhandlingerne blev der i 2007 afsat 200 millioner over fire år til uddannelse af de kommunale og regionale ledere. Den offentlige lederuddannelse (DOL) blev siden blev udbudt af en række private aktører i samarbejde med kommunerne (f.eks. COK) i konkurrence med Diplomuddannelse i ledelse (DIL), der udbydes af professionshøjskolerne. <http://www.offentliglederuddannelse.dk/da>

### Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)

EVA blev oprettet som et statsligt institut under Undervisningsministeriet i 1999. Danmarks Evalueringsinstitut har til formål at medvirke til at sikre og udvikle kvaliteten af undervisning, uddannelse og læring i Danmark. Undersøgelse, der omtaler her, er: Lederuddannelsers betydning for Ledelsespraksis, © 2012 Danmarks Evalueringsinstitut, ISBN 978-87-7958-648-2 <http://www.eva.dk/>

#### Skribent-info:

**Annetette Digmann** er afdelingschef for innovation og forskning Region Midtjylland,

[Annetette.Digmann@RU.RM.DK](mailto:Annetette.Digmann@RU.RM.DK)  
tlf. 23 42 35 11

[www.Midtlab.dk](http://www.Midtlab.dk) eller [www.annettedigmann.dk](http://www.annettedigmann.dk)

Cand. mag i idéhistorie og litteratur. Ph.d. i Offentligt ledelse.

**Egon Petersen** er selvstændig ledelseskonsulent, EP-CONSULTING og ekstern lektor (Aalborg Universitet, HD i organisation og ledelse (HDO) & underviser på Masteruddannelserne, Master of Public Governance (MPG)

[ep-consulting@mail.dk](mailto:ep-consulting@mail.dk)  
tlf. 20 941 19 54

[www.ep-consulting.dk](http://www.ep-consulting.dk)

Cand. mag. i samfundsfag og psykolog & HA-uddannelse i arbejdsmarkedsforhold og personalemanagement..

Læs mere



## Klummen:

*"Er morgendagens offentlige ledere klædt på til at sætte en innovativ dagsorden?"*

af Innovationsforsker Annemette Digmann og ledelseskonsulent Egon Petersen

Tidsskriftet Ledelseidag nr. 7, august 2011 <http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/>

### Ledelseidag.dk nr. 7, august 2011

▶ [Indholdsfortegnelse](#)

#### **Er morgendagens offentlige ledere klædt på til at sætte en innovativ dagsorden?**

... sådan spørger innovationsforsker Annemette Digmann og ledelseskonsulent Egon Petersen i denne klumme.

Med Kvalitetsreformen har mange offentlige ledere fået en formel lederuddannelse, men udvikles succesfulde ledere bedst via en tur på skolebænken med tilhørende diplomer? Giver de formelle uddannelser den fornødne ledelseskraft og de fornødne ledelseskompetencer? Eller er der grund til også at finde andre veje for udvikling af de ledere, der skal skabe velfærdssamfundet version 3.0?

*Kan også downloades fra vores hjemmesider:*

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

eller

[www.ep-consulting.dk](http://www.ep-consulting.dk)