

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 diplomlederyddannelser. 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 velfærdskommune.

Kritiske spørgsmål

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

Her er 5 kritiske spørgsmål, der melder sig:

1. Medarbejderne og organisationen

Det er relevant at spørge til ledernes 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 ledernes 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 ledernes 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 ledelsesmæssige 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 arbejdssituation, 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 arbejdssituationen, hvordan med transfereffekten? Hvorvidt har lederne indgået aktivt i valget af undervisningsindhold?

4. 2 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. Ikke kun et fag

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/>

Læs EVAs modsvar på kritikken her

Læs mere:

[Undgå den værste stress på lederuddannelsen](#)

[Evalueringsfeber](#)

[Sig ja til lederuddannelse](#)

En positiv evaluering kan også være meningsfuld

08.06.12

Tilbage i marts rettede innovationsforsker Annemette Digmann og ledelseskonsulent Egon Petersen i en artikel på Lederweb en kritik af EVA's evaluering af lederuddannelser på diplomniveau. EVA giver her med et modsvar.

Af Christina Laugesen, evalueringskonsulent, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)

I artiklen Evaluering som rituel eller kritisk refleksion? stillede Annemette Digmann og Egon Petersen spørgsmål ved, om EVA's evaluering er en egentlig kritisk evaluering. Evalueringen er ifølge artiklen overvejende en rituel refleksion og en legitimering af de eksisterende diplomuddannelser i ledelse. Kritikken begrundes gennem en række kommentarer og spørgsmål, som EVA gerne vil svare på her.

Du kan læse den kritiske artikel her: Evaluering som rituel eller kritisk refleksion?

Fakta om evalueringen

Evalueringens formål var at undersøge om den ret til formel lederuddannelse, der blev indført i forbindelse med trepartsforhandlingerne i 2007, har haft den ønskede virkning og rent faktisk ført til en styrket offentlig ledelse i Danmark. Evalueringen viser, at de offentlige ledere oplever, at uddannelserne bidrager til at styrke deres ledelseskompetencer på en lang række centrale ledelsesområder.

Fx viser den, at 92 % af lederne vurderer, at de er blevet bedre til at håndtere forandringer i egen organisation, 92 % af lederne vurderer, at de er blevet bedre til at kommunikere med deres medarbejdere, og 93 % af lederne svarer, at de anvender det, de har lært, i deres arbejde.

Alt i alt viser evalueringen, at de offentlige ledere, der gør brug af uddannelserne, i høj grad oplever at få styrket deres ledelsespraksis.

Evalueringen er ikke sat i gang for sin egen skyld

Vores evaluering er positiv over for ledernes vurdering af de to lederuddannelser på diplomniveau, som vi har i fokus, men rituel og blot en legitimering af uddannelserne er den ikke.

Når Digmann og Petersen skriver, at evalueringen overvejende har karakter af at være en rituel refleksion, forudsætter det, at evalueringen er sat i gang for sin egen skyld – begrebet rituel refleksion indebærer, at evalueringen er gennemført for at kunne tilfredsstille omgivelsernes krav om evaluering, men uden at der er en egentlig interesse i at følge op på evalueringen. Men evalueringen er ikke gennemført for sin egen skyld. Derimod er målet med den at give beslutningstagere, offentlige arbejdsgivere og udbydere af diplomuddannelserne et indblik i

brugen af diplomuddannelserne i ledelse og et mere oplyst grundlag for at beslutte, om uddannelsesretten skal fortsætte. Evalueringens resultater kan altså have den konsekvens, at uddannelsesretten enten videreføres eller afskaffes.

Idet Digmann og Petersen betegner EVA's evaluering som en legitimering af de eksisterende diplomlederuddannelsers praksis, forudsætter det tilsvarende, at resultaterne er givet på forhånd. Men resultatet af evalueringen kunne udmærket have været et andet. Fx at de offentlige ledere kun i begrænset omfang vurderede, at uddannelsen var anvendelig i deres daglige ledelsespraksis. Et sådan resultat ville selv sagt ikke være med til at legitimere diplomuddannelserne, tværtimod. Det, der gør, at evalueringen ikke foreslår store ændringer i lederuddannelserne, er altså evalueringens positive resultater.

Fokus på diplomuddannelse

Netop fordi formålet med evalueringen var at vurdere den indførte uddannelsesret, fokuserer evalueringen på de to lederuddannelser på diplomniveau, der var omfattet af uddannelsesretten, dvs. diplomuddannelsen i ledelse (DIL) og den offentlige lederuddannelse (DOL).

Digmann og Petersen kritiserer evalueringen for at underkende vigtigheden af andre lederudviklingsaktiviteter og for at se forskelsløst på de eksisterende lederuddannelser. Men her glemmer de at tage højde for evalueringens formål og grundlag. Når evalueringen alene fokuserer på de formelle diplomuddannelser, handler det fra vores side tale om at afgrænse evalueringens fokus i tråd med formålet. Og når evalueringen ikke skelner mellem de to lederuddannelser (DIL og DOL), er det fordi, det endnu ikke var praktisk muligt, da vi gennemførte evalueringen. Antallet af kursister, der havde været gennem DOL, var på tidspunktet ikke stort nok til, at vi kunne sammenligne de to uddannelser.

Lederne som de bedste informanter – i denne evaluering

Evalueringen fokuserer alene på de offentlige lederes egen vurdering af lederuddannelsernes betydning. Digmann og Petersen stiller det kritiske spørgsmål, om ledernes egne oplevelser giver et dækkende billede af effekten af uddannelsesretten for organisationen som helhed?

Vi har vurderet, at det er lederne selv, der er de bedste informanter til at besvare de spørgsmål, som evalueringen har i fokus. Dvs. hvilken betydning uddannelserne har haft for ledernes egen praksis, og hvordan den læring, der finder sted i løbet af uddannelsesforløbet, omsættes og anvendes i en daglig ledelsespraksis. Vi har vurderet, at lederne selv er de bedste til at foretage disse vurderinger, fordi lederne mest præcist kan vurdere, hvordan indholdet af uddannelsesforløbet bliver brugt i deres daglige ledelsespraksis. Samtidig har rationalet også været, at hvis lederne ikke selv oplever, at uddannelserne har nogen nævneværdig betydning, så har uddannelsesforløbet nok heller ikke betydet det store for hele organisationen.

Ideelt set ville det være oplagt også at spørge medarbejdere og ledernes ledere om deres syn på uddannelsens betydning. Set fra en metodisk vinkel kan det imidlertid være vanskeligt for både medarbejdere og ledernes ledere at afgøre, om det var uddannelsesforløbet, der skabte en forandring i ledelsesstilen, eller om eventuelle forandringer i ledelsesstil skyldes andre faktorer, fx ændrede økonomiske rammer eller justering af praksis med afsæt i erfaringer.

Evalueringen har dog ikke haft som ambition at afgøre, hvilken værdi uddannelserne har givet organisationen som helhed – selvom dette også kunne være spændende at afdække i en fremtidig evaluering.

Sammenhæng mellem diplomuddannelser og praksis

Digmann og Petersen rejser også spørgsmålet om, hvordan lederuddannelserne klarer den opgave, der ligger i at skabe en sammenhæng mellem det, lederne lærer på uddannelsen, og lederens eget arbejdsliv.

Digmann og Petersen sætter spørgsmålstejn ved, om lederne overhovedet har haft behov for at lære det, der bliver undervist i, og om kan de se nytten af det, der læres i forhold til deres arbejdssituation.

Transfer – altså det at overføre viden til praksis – er altid en udfordring, også på lederuddannelser på diplomniveau. I evalueringens design havde vi derfor netop fokus på i hvilken grad den tilegnede viden kunne omsættes til praksis.

Vores evaluering viser, at der er en god sammenhæng mellem undervisningen på lederuddannelserne og lederens arbejdsliv. 98 % af lederne, der har taget (dele af) en diplomuddannelse, angiver, at uddannelsesforløbet i høj eller nogen grad har været relevant for deres daglige arbejde, mens 93 % af lederne angiver, at de i høj eller i nogen grad anvender det, de har lært i deres nuværende arbejde som ledere. Vi tillader os at tolke svarene som et udtryk for, at lederne oplever, at uddannelserne understøtter et behov, og at læring fra uddannelserne anvendes i den daglige ledelsespraksis. Denne tolkning understøttes af fokusgruppeinterview, hvor ledere fremhæver uddannelsernes betydning for, at de kan træde i karakter som ledere.

Om medarbejdere og lederes ledere vurderer det samme som de ledere, vi har spurgt, og hvordan uddannelser kan tilrettelægges, så sammenhængen mellem læring på uddannelsen og det daglige lederarbejde bliver endnu stærkere, er interessante spørgsmål, som kommende studier af lederudvikling og lederuddannelse må afdække.

Læs hele rapporten

Danmarks evalueringsinstitut (EVA) udgav i januar 2012 evalueringen 'Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis – evaluering af offentlige lederes udbytte af lederuddannelser på diplomniveau'. Du kan finde hele rapporten [her](#).

Læs duplik fra august 2012

[Her kan du læse Annemette Digmanns og Egon Petersens duplik fra august 2012](#)

Læs flere af Lederwebs artikler om evaluering:

[Evaluering som kritisk eller rituel refleksion?](#)

[Evalueringsfeber](#)

[Anerkendende, værdiskabende evaluering i organisationer](#)

En duplik Til Danmarks Evaluering sinstitut

15.08.12

Annemette Digmann og Egon Petersen rettede en kritik af EVAs evaluering af lederuddannelser på diplomniveau tilbage i marts måned. Inden sommerferien bragte Lederweb EVAs modsvar på kritikken. Læs duplik af Annemette Digmann og Egon Petersen her.

Innovationsforsker Annemette Digmann og ledelseskonsulent Egon Petersen

”En mand havde i lettere beruset tilstand ved nattetide tabt sine bilnøgler. Forbipasserende så ham lede ihærdigt under en gadelygte. På opfordring forklarede han sit uheld. Hvor, spurgte de, har du tabt nøglerne? Derovre, svarede han, og pegede ud i mørket. Jamen, hvorfor leder du så her? Jo, det er jo her, at der er lys, lød svaret.”

Denne klassiske anekdote illustrerer problemstillingen med kun at fokusere på ”det praktisk mulige” i evalueringer, sådan som Dansk Evaluering sinstitut (forkortet EVA) har gjort det i sin undersøgelse ”Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis”.

I EVA´s replik (og tak for den) bragt på Lederweb den 8. juni 2012 ”En positiv evaluering kan også være meningsfuld” ved evaluering skonsulent Christina Laugesen, tages til genmæle overfor vores kritik ”Evaluering som rituel eller kritisk refleksion?”, bragt den 9. marts 2012 på Lederweb.

I vores indlæg stillede vi os kritisk overfor EVA´s evaluering af lederuddannelser og rejste bl.a. det retoriske spørgsmål, om der ikke er tale om en evaluering, der er en rituel refleksion snarere end en kritisk refleksion? EVA´s svarer ”at evalueringen overvejende har karakter af at være en rituel refleksion, forudsætter det, at evalueringen er sat i gang for sin egen skyld – begrebet rituel refleksion indebærer, at evalueringen er gennemført for at kunne tilfredsstille omgivelsernes krav om evaluering, men uden at der er en egentlig interesse i at følge op på evalueringen.”

At vi rejser det retoriske spørgsmål, at evalueringen er af mere rituel karakter, er ikke knyttet til, at vi påstår at EVA intentionelt har kreeret en evaluering, med bevidste tanker om at legitimere en bestemt type lederuddannelser, men derimod at evalueringen funktionelt kommer til det via sit valg af undersøgelsesdesign, afgrænsning og metode. Det er vores pointe. Når EVA f.eks. skriver, ”når evalueringen ikke skelner mellem de to lederuddannelser (DIL og DOL), er det fordi, det endnu ikke var praktisk muligt, da vi gennemførte evalueringen. Antallet af kursister, der havde været gennem DOL, var på tidspunktet ikke stort nok til, at vi kunne sammenligne de to uddannelser.” Jo, men EVA´s valg af starttidspunkt for undersøgelsen, undersøgelsesfokus og design får jo klare konsekvenser for evaluering resultatet, når der primært fokuseres på Diplomuddannelse i ledelse (DIL) og ikke på andre ledelsesuddannelser/lederudviklingspraksis, ligesom undersøgelsesfokus er på lederens tilfredshed og ikke på læring/effekter.

Hvad med lederens adfærd i hverdagen, lederens praksis og bidrag til organisationens værdiskabelse? Det er baggrunden for, vi skrev: ”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?"

»Oftest evaluerer man bare, fordi alle andre også gør det - det er blevet en automatreaktion,« siger Bente Bjørnholt, der er formand for Dansk Evalueringsselskab - en forening, der organiserer forskere og praktikere, der arbejder med evaluering: »Der er en masse penge, der ryger på, at vi dybest set ikke ved, hvorfor og hvad det er, vi egentlig evaluerer.« [jf. Berlingske den 29. juli 2012](#)

Ifølge Berlingske den 29. juli 2012 fremgår det, at " Offentlige evalueringsinstitutter som EVA, SFI, AKF og KREVI får hvert år mere end 100 mio. kr. Dertil kommer en række interne ordninger i ministerierne og kommunerne samt en underskov af private konsulentfirmaer, der lever af at sælge evalueringer til den offentlige sektor."

Spørgsmålet er om EVA´s undersøgelse bidrager til, at vi bliver klogere på, "Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis ". Det var det centrale kritiske spørgsmål, vi rejste, og vores konklusion er fortsat, at 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. Tiden er til at tænke lederuddannelse og lederudvikling - ikke bare som fintuning og "best practice", men som "next practice".

Lad os gerne høre fra andre, der beskæftiger sig med og er optaget af lederuddannelse og lederudvikling. Hvad mener I?