

# Kortlægning af evalueringsbaseret litteratur om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser

- Empirisk evidens i en dansk kontekst

Udført af Christopher Ebbrecht og Christine Baker

I samarbejde med Ebbe Krogh Graversen, Andreas Kjær Stage, Allan Rye Lyngs, Simon Fuglsang, Caroline Skovgård Jørgensen, Christinna Weyergang Ladegaard, Mads Kruse og Amalie Due Svendsen

---

Denne litteraturkortlægning er en af tre separate 'Litteraturkortlægninger af ledelsesforskning og forskning i lederuddannelser', som Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet udfører for Styrelsen for Forskning og Uddannelse. De tre kortlægninger omhandler eksisterende litteratur indenfor Effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser, Effekter af måder at udøve offentlig ledelse og Effekter af rammer for udvikling og efteruddannelse af offentlig ledere.

---

## Indhold

<b>0 – SAMMENFATNING .....</b>	<b>3</b>
<b>1 – INDLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 – KORTLÆGNINGENS METODE OG CENTRALE BEGREBER .....	6
1.2 – KARAKTERISTIK AF VIDENSGRUNDLAGET .....	8
<b>2 – KORTLÆGNINGENS RESULTATER .....</b>	<b>10</b>
2.1 – HVOR ARBEJDER DE OFFENTLIGE LEDERE?.....	11
2.2 – EFFEKTER AF OFFENTLIGE LEDERUDDANNELSER.....	12
2.2.1 – <i>Effektmåling i litteraturen om offentlige lederuddannelser</i> .....	12
2.2.2 – <i>Konkrete effektmål og effekter af offentlige lederuddannelser</i> .....	15
2.2.3 - <i>Resultater</i> .....	17
<b>3 – OPSUMMERING OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER.....</b>	<b>20</b>
<b>4 – LITTERATURLISTE .....</b>	<b>22</b>
<b>BILAG .....</b>	<b>26</b>

## 0 – Sammenfatning

Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet har i perioden januar til maj 2020 gennemført en systematisk kortlægning af evalueringsbaseret litteratur til eftersyn af offentlige lederuddannelser. Hovedfokus for nærværende kortlægning er evalueringsbaseret litteratur om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser på akademi-, diplom- og masterniveau. Kortlægningens arbejdsspørgsmål er følgende:

*Hvilke målbare effekter har det for organisationer, medarbejdere og brugere, at ledere på forskellige niveauer har gennemført en offentlig lederuddannelse?*

### **Metode**

Kortlægningen er gennemført ved brug af metoden Rapid Evidence Assessment (REA), en systematisk og transparent gennemgang af den relevante evalueringsbaserede litteratur. Studier er inkluderet, hvis de falder inden for alle følgende kriterier: 1) er udført i perioden 2010-2020. 2) Omhandler offentlige ledere eller lederuddannelser i en dansk eller sammenlignelig kontekst. 3) Bidrager til belysning af effekt eller effektmåling af offentlige lederuddannelser. 4) Har fokus på interaktioner mellem ledelse og medarbejdere og/eller brugere. 5) Overvejende indeholder empirisk evidens. Studier er således ekskluderet, hvis de er ældre end 2010, ikke er anvendelige for en dansk kontekst, ikke bidrager til belysning af arbejdsspørgsmålet eller overvejende er teoretiske eller teori-diskuterende. Den fundne litteratur via REA-metoden er suppleret af vurderet relevant dansk litteratur fremsøgt via lederuddannelsespena, danske forskningsmiljøer og forskere inden for temaet samt frisøgninger på eksempelvis Ph.d.-afhandlinger.

Kortlægningens vidensgrundlag består således både af litteratur publiceret i akademiske tidsskrifter samt øvrig relevant litteratur, fx evalueringer, rapporter og Ph.d.-afhandlinger. Der er inkluderet i alt 30 studier. Ydermere har kortlægningen identificeret en række bidrag, som er informative, men ikke centrale i kortlægningen. Disses referencer er angivet i det tilhørende separate oversigtsnotat. Kortlægningens metoder, definitioner, valg og fravalg er dokumenteret i en undersøgelsesprotokol, som kan rekvireres ved henvendelse til analysenotatets forfattere.

## Resultater

Kortlægningens vidensgrundlag er overvejende dansk og nordisk. Kun et enkelt af disse studier har fokus på, hvilken effekt det har for brugere af offentlige organisationer, at ledere har gennemført en evalueringsbaseret lederuddannelse. Ligeledes er der kun få studier, som undersøger effekterne på organisations- og medarbejderniveau. Hovedparten af vidensgrundlaget består af studier, der undersøger effekten af evalueringsbaserede lederuddannelser på ledernære effekter, her forstået som hhv. *ledelseskompetencer* og *ledelsesadfærd*.

Kortlægningens substantielle resultater falder i to hovedspor: **effektmåling i litteraturen om offentlige lederuddannelser** samt **konkrete effektmål og effekter af offentlige lederuddannelser**.

### *Effektmåling i litteraturen om offentlige lederuddannelser*

Ifølge den traditionelle tilgang til effektevaluering (fx Krogstrup 2016; Rossi et al. 2004)<sup>1</sup> og flere af de inkluderede studier (fx An, Meier, Bøllingtoft & Andersen, 2019; Larsson et al., 2017; Larsson et al., 2018) kan et ideelt effekt- eller evalueringsstudie af offentlige lederuddannelser siges at bero på følgende:

1. Et teoretisk fundament for studiets udførelse
2. Et eksperimentelt effekt- eller evalueringsdesign
3. Longitudinale målinger (gerne med follow-up undersøgelser af længerevarende effekter).
4. Effektmåling på flere analysenivauer, fx leder-, medarbejder- og brugerniveau.
5. En kombination af kvantitative og kvalitative metoder (mixed methods).

Fire studier indeholder elementer, der tilhører et sådant ideelt effekt- og evalueringsdesign. De resterende studier varierer på tværs af disse elementer og parametre.

---

<sup>1</sup> Krogstrup, H.K. (2016): *Evalueringsmodeller*, 3. udg. Hans Reitzels Forlag. Rossi, P.H.; Lipsey, M.W. & Freeman, H.E. (2004): *Evaluation. A Systematic Approach*, Thousand Oaks, CA: Sage.

### *Konkrete effektmål og effekter af offentlige lederuddannelser*

Kortlægningen indeholder 1 studie, der undersøger brugernære effekter, 10 studier omhandlende praksisnære effekter og 27 studier af ledernære effekter.

Ift. *brugernære* effekter findes der ingen sammenhæng mellem uddannelse af offentlige skoleledere og elevers faglige læring.

Studierne af *praksisnære* effekter finder eksempelvis ingen effekt af lederuddannelse på medarbejderes sygefravær. Men der identificeres effekter på alle øvrige brugernære mål omhandlende kongruente opfattelser af udøvet ledelsesstil, jobtilfredshed, brugerorientering, organisatorisk læring, arbejdsmiljø og implementering af teamstruktur.

Hovedparten af studierne om *ledernære* effekter fremhæver positive effekter på både ledelseskompetencer (eksempelvis lederes generelle ledelseskompetencer, self-efficacy, forståelse af ledelsespraksis etc.) samt ledelsesadfærd (eksempelvis transformations- og transaktionsledelse samt øvrige ledelsesstile og adfærdsoverretninger). Nogle studier finder, at uddannelse i konventionelle ledelsesformer reducerer uønsket ledelsesadfærd, eksempelvis laissez-faire ledelse. Enkelte studier finder modstridende resultater.

### **Opmærksomhedspunkter**

På baggrund af resultaterne har kortlægningen identificeret tre opmærksomhedspunkter til det videre arbejde med eftersyn af offentlige lederuddannelser:

1. Studiernes overførbarhed til den danske offentlige sektor varierer. Der er tale om begrænset overførbarhed i de tilfælde, hvor de deltagende ledere repræsenterer en enkelt eller få type(r) offentlig(e) organisation(er).
2. Kun få studier har tilnærmelsesvist et ideelt evalueringsdesign for studier af effekter af offentlige lederuddannelser.
3. Kun et enkelt studie afdækker brugernære effekter af offentlige lederuddannelser.

## 1 – Indledning

Kortlægningens formål er at etablere et lettilgængeligt overblik over de væsentligste evalueringbaserede artikler og publikationer indenfor temaet '**effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser**', som defineret nedenfor, og præsentere den vigtigste evalueringbaserede evidens inden for temaet. Kortlægningen er den første af tre, som, samlet set, belyser betydningen af forskellige måder at tilrettelægge, udvikle og organisere offentlige lederuddannelser i Danmark.

Kortlægningen skal bidrage til, at alle typer offentlige udbydere af lederuddannelser samt arbejdsgruppen for Eftersyn af Offentlige Lederuddannelser kan basere deres arbejde og udvikling på et så solidt og aktuelt evidensbaseret grundlag som muligt.

### 1.1 – Kortlægningens metode og centrale begreber

Nærværende analysenotat identificerer relevante typer af analyser, undersøgelser, datakilder, effektmål og resultater, der **beskriver effekter og effektmåling af offentlige lederuddannelser** og andre relaterede lederuddannelser, der samlet kan betegnes som efter- og videreuddannelser.<sup>2</sup>

Kortlægningen afgrænses af en række begreber, som har betydning for den anvendte søgestrategi, kombinationerne af søgeord og den efterfølgende screening og vurdering af den fundne litteratur. Følgende præciseringer og afgrænsninger er implementeret og anvendt i kortlægningsprocessen.

- **Ledelse:** Omhandler beskæftigelse med både rammevilkår (fx strategi og budget) og med at få ansatte til at udfylde disse i praksis. Kortlægningen har primært fokus på litteratur om lederes arbejde med at få brugernære ansatte til at levere organisationens ydelser så efficient som muligt.
- **Brugernærhed:** Henviser til en leder eller effekt, som har en organisatorisk nærhed til organisationens brugere.

---

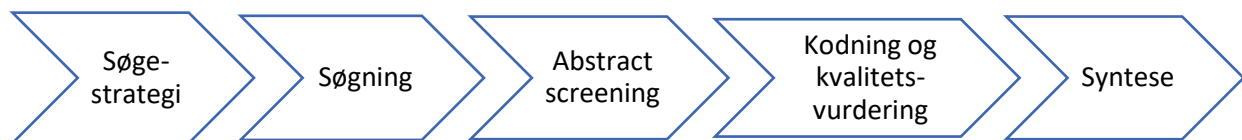
<sup>1</sup> Kortlægningens metoder, definitioner, valg og fravalg er dokumenteret i en undersøgelsesprotokol, som kan rekvireres ved henvendelse til analysenotatets forfattere.

- **Praksisnærhed:** Henviser til en leder eller lederuddannelse, som har en faglig nærhed til de fagprofessionelle der ledes (fx sygeplejersker, lærere etc.)

Til kortlægningen anvendes en systematisk tilgang med metoden *Rapid Evidence Assessment*<sup>3</sup> (herefter REA). Denne tilgang muliggør en systematisk og transparent gennemgang af den relevante evalueringsbaserede litteratur.

Litteratursøgningen er, ud over fokus på effekt af offentlige lederuddannelser, afgrænset til at inkludere studier fra de nordiske lande samt andre relevante lande, der uddannelses- og systemmæssigt ligner det offentlige danske efter- og videreuddannelsessystem. Søgeperioden er afgrænset til 2010-2020. Dog kan ældre studier med særlig relevans være inddraget. Litteratur med empirisk evidens er særligt prioriteret. Den REA-baserede søgning er suppleret med relevant dansk litteratur fremsøgt via lederuddannelsespensa, danske forskningsmiljøer og forskere inden for temaet samt frisøgninger på eksempelvis Ph.d.-afhandlinger og evalueringsrapporter.

**Figur 1.1: Metodeproces i Rapid Evidence Assessment<sup>4</sup>**



Efter de tre første REA-trin er der identificeret i alt 95 studier inden for kortlægningstemaet om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser. Den efterfølgende syntese indeholder og definerer de studier, der er kvalitetsvurderet til at udgøre de mest centrale studier inden for kortlægningens område.

Kvalitetsvurderingen er baseret på tre forhold, i prioriteret rækkefølge:

1. **Anvendelighed:** Det vil sige i hvor høj grad, de bidrager med informationer, der er relevante for kortlægningstemaets aftagergruppe. Relevans er vurderet på baggrund

<sup>3</sup> Thomas, J., Newman, M. & Oliver, S. (2013). Rapid evidence assessment of research to inform social policy: taking stock and moving forward. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 9(1), 5-27.

<sup>4</sup> Som præsenteret i Rambøll (2019). National vidensopsamling om almen VEU – Delopgave 1: Systematisk Kortlægning [Rapport].

af studiernes nærhed til 1) en dansk og/eller nordisk kontekst, 2) organisationer i den offentlige sektor.

2. **Troværdighed:** Tjekpunkter omhandlende hvorvidt studiet f.eks. er rammesat af eksisterende litteratur, henviser til beskaffenheden af anvendt empirisk data og præsenterer de konkrete empiriske resultater.
3. **Akademisk niveau:** De mest gængse akademiske kriterier for kvalitetssikret litteratur, fx peer-review, datatriangulering, brug af validerede skalaer, diskussion af metodeimplikationer etc.

På baggrund af denne kvalitetsvurdering er 30 studier inddraget i den endelige syntese i nærværende analysenotat, se litteraturlisten i afsnit 4. Abstracts<sup>5</sup> for hvert af disse studier kan findes i det medhørende oversigtsnotat, og en overskuelig sammenfatning af formål, topics og resultater i disse findes i analysenotatets bilag. Det er således disse 30 studier, der udgør kortlægningens **vidensgrundlag**.

## 1.2 – Karakteristik af vidensgrundlaget

Kortlægningens vidensgrundlag består af 24 tidsskriftsartikler (peer-reviewed), 3 evalueringsrapporter og 3 Ph.d.-afhandlinger. Studierne i den inkluderede litteratur er hovedsageligt danske eller nordiske. Det internationale studie er inkluderet, da det er et systematisk review af effekten af en nordisk offentlig lederuddannelse.

**Tabel 1.1: Geografisk fordeling af studierne i kortlægningens litteratur**

	Danmark	Sverige	Norge	Internationalt
Antal studier	15	11	3	1

Kortlægningen beror på et bredt udsnit af lederuddannelser, -programmer og -interventioner. Hovedparten af disse ledelsesinterventioner er studiespecifikke, hvilket vil sige, at de ikke beror på en eksisterende uddannelse, men er designet til det pågældende studies formål. Derudover indgår der også flere danske offentlige lederuddannelser samt norske og svenske interventionsprogrammer i litteraturen.

---

<sup>5</sup> De sammenfattende Abstracts indeholder en oversigt over hvert studies reference, emne, fokus, indhold og fundne effekter.



**Table 1.2: Overview of leadership education, -interventions and -programs**

	Leadership intervention	Leadership education level
Aas (2017)	Den norske skolelederuddannelse	Master education
An et al. (2016)	Intervention specific	Master education**
An, Meier, Bøllingtoft & Andersen (2019)	Intervention specific	Master education**
An, Meier, Ladenburg & Westergård-Nielsen (2019)	Intervention specific	Master education**
Brandmo (2019)	Den norske skolelederuddannelse	Master education**
Bro & Jensen (2019)	Intervention specific	Master education**
EVA (2012)*	Diplom i Ledelse Den Offentlige Lederuddannelse (DOL)	Diploma education
EVA (2016)*	Den Grundlæggende Lederuddannelse (GLU)	Academy education
EVA (2017)*	Diplom i Ledelse	Diploma education
Greve & Pedersen (2017)*	Master education in Public Leadership	Master education
Halvorsen et al. (2016)	Den norske skolelederuddannelse	Master education
Hasson et al. (2016)	Intervention specific	-
Holmberg et al. (2016)	Intervention specific	-
Jensen (2017)	Intervention specific	Master education**
Larsson (2017)	Intervention specific	-
Larsson et al. (2017)	Intervention specific	-
Larsson et al. (2018)	Understanding Group and Leader (UGL)	-
Lornudd et al. (2016)	Intervention specific	-
Moesby-Jensen (2010)	Intervention specific	-
Mosson et al. (2018)	iLead leadership training	-
Nielsen & Daniels (2012)	Intervention specific	-
Nielsen et al. (2010)	Intervention specific	-
Qvortrup (2019)*	Program for Learning Leadership	-
Sandahl et al. (2019)	Understanding Group and Leader (UGL)	-
Skytt et al. (2011)	Intervention specific	-
Söderhjelm et al. (2017)	Understanding Group and Leader (UGL)	-
Söderhjelm et al. (2018)	Intervention specific	-
Sørensen (2017)*	Diplom i Ledelse	Diploma education
Tafvelin et al. (2019)	Intervention specific	-
Weinreich et al. (2011)*	Diplom i Ledelse	Diploma education

Note: \*Danish leadership education/-programs. \*\*Course that is part of an education process at this education level

I fire studier (EVA, 2012; EVA, 2017; Sørensen, 2017; Weinreich et al., 2011) beror ledelsesinterventionen på et uddannelsesforløb på diplomniveau, og i et enkelt studie (EVA, 2016) er ledelsestræningen baseret på en akademiuddannelse. Tre studier (Aas, 2017; Greve & Pedersen, 2017; Halvorsen et al., 2016) tager udgangspunkt i en masteruddannelse, hvor yderligere 6 studier (An et al., 2016; An, Meier, Bøllingtoft & Andersen, 2019; An, Meier, Ladenburg & Westergård-Nielsen, 2019; Brandmo, 2019; Bro & Jensen, 2019; Jensen, 2017) har tilrettelagt ledelsesinterventionen på baggrund af udvalgte kurser og kursuslementer baseret på dette uddannelsesniveau. Der er flere studier, hvor ledelsesinterventionens målrettede uddannelsesniveau ikke fremgår, hvorfor det er vanskeligt at oversætte til en dansk kontekst, hvor sondringen i niveau typisk ligger mellem akademi-, diplom- og masteruddannelser.

Både hyppigheden af de studiespecifikke ledelsesinterventioner og den samlede variation i lederuddannelser/-programmer betyder, at det følgende kapitel om kortlægningens resultater om effekter ikke beror på effekten af *konkrete* ledelsesindsatser, men snarere er et udtryk for de fundne *generelle* effekter af uddannelser i offentlig ledelse, om end effekterne ikke nødvendigvis kan overføres til eller genfindes i alle fag eller uddannelser.

## 2 – Kortlægningens resultater

I dette kapitel præsenteres kortlægningens fund om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser. Kapitlet er inddelt i to hovedafsnit. Først gives en oversigt over hvilke dele af den offentlige sektor de deltagende ledere repræsenterer. Dernæst præsenteres de konkrete effekter af offentlige lederuddannelser, herunder med fokus på tilgangen til effektmåling inden for den pågældende litteratur. Et centralt fund her er, at kun et enkelt studie undersøger *brugernære effekter*, som har været blandt kortlægningens primære fokus. Derudover undersøger seks studier *praksisnære* effekter, og de resterende studier beskæftiger sig med, hvad der kan kaldes *ledernære* effekter, dvs. effektmål der relaterer sig til karakteristika ved de deltagende ledere.

En central pointe er, at kortlægningens studier er karakteriseret ved en høj grad af indbyrdes forskellighed. Dette kommer både til udtryk i de forskellige typer af lederuddannelser, som studierne er baseret på (jf. tabel 1.2), men også ift. deres øvrige indhold, forskningsmetodiske evalueringsdesign, operationelle effektmål etc. Dermed vil en metodisk rangordning ikke være meningsfuld, da den ikke vil bero på en fælles præmis. I stedet for sådan en rangordning sammenholdes hvert enkelt studies metodiske kvalitet derfor med det ideelle evalueringsstudie inden for litteraturen om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser. Dette er nærmere beskrevet nedenfor i afsnit 2.2.1.

## 2.1 – Hvor arbejder de offentlige ledere?

Kortlægningens studier inddrager ledere fra et bredt spektrum af offentlige organisationer. Nogle studier er baseret på ledere fra flere offentlige områder, fx uddannelsessektoren, sundhedsvæsenet, offentlig administration etc. Dog inddrager hovedparten af studierne kun ledere fra én type offentlig organisation. Enkelte studier inkluderer både ledere fra den private og den offentlige sektor, og det er ikke i alle tilfælde beskrevet, hvorvidt interventionen påvirker effekterne hos hhv. private og offentlige ledere forskelligt.

**Tabel 2.1: Studiernes fordeling af ledere på tværs af den offentlige sektor**

	Antal studier
Skoleledere	12
Daginstitutionsledere	6
Ledere i sundhedsvæsenet	6
Ledere i ældreplejen	4
Fakultetsledere på videregående uddannelser	1
Skovindustri	1
Ledere i skatteforvaltningen	3
Ledere i offentlig administration	4
Ledere i politi, forsvar og retsvæsen	1
Uspecificerede kommunale ledere	4
Uspecificerede offentlige ledere	2
Privat sektor*	7
Ikke oplyst	3

Note: Kategorier er ikke gensidigt udelukkende på tværs af studier. \*Ledere fra den private sektor optræder kun i sammenhæng med ledere fra den offentlige sektor.

## 2.2 – Effekter af offentlige lederuddannelser

I dette afsnit kortlægges først den inkluderede litteraturs tilgang til effektmåling af offentlige lederuddannelser, og derefter præsenteres de konkrete bruger-, praksis- og ledernære effekter.

### 2.2.1 – Effektmåling i litteraturen om offentlige lederuddannelser

Det fremgår af litteraturen (fx An et al., 2016; Larsson et al., 2017; Larsson et al., 2018), at det ideelle studie af effektmåling af offentlige lederuddannelser er 1) baseret på et teoretisk fundament, 2) anvender et longitudinalt og eksperimentelt evalueringsdesign med randomiseret fordeling af deltagende ledere til hhv. stimuli- og kontrolgruppe, 3) måler effekt på flere analyseniveauer (ledere, medarbejdere, brugere etc.) via 4) validerede kvantitative såvel som kvalitative måleredskaber. Tabel 2.2 illustrerer i hvilken grad, de inkluderede studier lever op til dette ideal.

**Tabel 2.2: Oversigt over studierne nærhed til et idealtypisk effektstudie af offentlige lederuddannelser**

	Teoretisk fundament	Eksperimentelt design	Longitudinale målinger	Flere analyseniveauer	Mixed methods
Aas (2017)	X	-	-	-	-
An et al. (2016)	X	X	X	X	-
An, Meier, Bøllingtoft & Andersen (2019)	X	X	X	X	-
An, Meier, Ladenburg & Westergård-Nielsen (2019)	X	X	X	X	-
Brandmo (2019)	X	-	-	-	-
Bro & Jensen (2019)**	X	X	X	X	X
EVA (2012)	-	-	-	-	X
EVA (2016)	-	-	-	-	X
EVA (2017)	-	-	X	X	-
Greve & Pedersen (2017)	-	-	-	-	X
Halvorsen et al. (2016)	-	-	-	-	X
Hasson et al. (2016)	-	-	X	X	-
Holmberg et al. (2016)	-	X	X	-	-
Jensen (2017)	X	X	X	X	-
Larsson (2017)	X	X	X	X	-
Larsson et al. (2017)**	X	X	X	X	X
Larsson et al. (2018)*					
Lornudd et al. (2016)	X	-	X	-	.
Moesby-Jensen (2010)**	X	-	X	X	X
Mosson et al. (2018)**	X	-	X	X	
Nielsen & Daniels (2012)**	X	X	X	X	X
Nielsen et al. (2010)**	X	X	X	X	X
Qvortrup (2019)	X	-	-	-	-
Sandahl et al. (2019)**	X	-	X	X	-
Skytt et al. (2011)	X	X	X	-	X
Söderhjelm et al. (2017)**	X	-	X	X	-
Söderhjelm et al. (2018)	X	-	X	-	X
Sørensen (2017)	X	-	X	X	-
Tafvelin et al. (2019)	X	X	X	X	X
Weinreich et al. (2011)	X	-	-	X	X

Note: \*Larsson et al. (2018) er bygget op som et systematisk review og falder derfor uden for sammenholdningen med idealstudier. \*\*Longitudinale studier med follow-up målinger der vurderer langtidseffekterne af ledelsesinterventionen (obs: der er stor variation i, hvornår follow-up målingerne foretages).

Det fremgår af tabellen, at i alt 5 studier indeholder elementer med en nærhed til det idealtypiske effektstudiedesign af offentlige lederuddannelser. Hovedparten af kortlægningens studier er baseret på et teoretisk fundament. I alt 12 studier anvender et eksperimentelt design, hvoraf de resterende fordeler sig på følgende evalueringsdesign (antallet af studier angivet i parentes)

- **Interventionsstudie (14)<sup>6</sup>**: Studier af ledelsesintervention med præ- og postmåling uden eksperimentel randomisering af deltagere.
- **Korrelationsstudie (2)<sup>7</sup>**: Sammenholder lederes uddannelsesniveau med registerdata
- **Case-studium (1)<sup>8</sup>**: Undersøger effekten af lederuddannelse på én leder
- **Systematisk review (1)<sup>9</sup>**: Systematisk gennemgang og analyse af evalueringsslitteraturen om effekter af lederuddannelse<sup>10</sup>

21 studier anvender longitudinale målinger. Disse studier måler effekt over tid, og sammenholder for eksempel målinger foretaget før og efter interventionen. Nogle studier følger desuden deltagerne over tid efter deltagelse, og måler om en eventuel effekt af interventionen ændres over tid.

Ift. analyseniveau indeholder kortlægningen 13 studier, der udelukkende måler effekten på lederniveau, 16 studier der måler på både leder- og medarbejderniveau samt 1 studie med måling på leder- og brugerniveau. 12 studier er baseret på mixed methods, 13 på kvantitative metoder alene, og 4 er alene kvalitativt baseret. Det systematiske review (Larsson et al., 2018) inddrager både kvantitative og kvalitative studier, der overvejende analyseres kvalitativt.

---

<sup>6</sup> Brandmo (2019); EVA (2012); EVA (2016); Greve & Pedersen (2017); Halvorsen et al. (2016); Lornudd et al. (2016); Moesby-Jensen (2010); Mosson et al. (2018); Qvortrup (2019); Sandahl et al. (2019); Söderhjelm et al. (2017); Söderhjelm et al. (2018); Sørensen (2017); Weinreich et al. (2011)

<sup>7</sup> EVA (2017); Hasson et al. (2016)

<sup>8</sup> Aas (2017)

<sup>9</sup> Larsson et al. (2018)

<sup>10</sup> I dette tilfælde et specifikt uddannelsesprogram (Understanding Group and Leader).

### 2.2.2 – Konkrete effektmål og effekter af offentlige lederuddannelser

Flere studier har til formål, at vise hvilken effekt en bestemt intervention har på studiepopulationen. I disse tilfælde ses det, at en intervention er tilrettelagt til at opnå en bestemt effekt, der måles ved opfølgning. I kortlægningen ses dette afspejlet i den variation, der er i de valgte effektmål, både hvad angår praksisnære effekter og ledernære effekter. Tabel 2.3 præsenterer en oversigt over studiernes konkrete hhv. bruger-, praksis- og ledernære effektmål, samt hvorvidt de enkelte studier identificerer en effekt af den pågældende ledelsesintervention.

**Tabel 2.3: Oversigt over studierne effekt mål**

	Brugernære effekt mål	Praksisnære effekt mål	Ledernære effekt mål	Effekt
Aas (2017)	-	-	Selvbevidsthed, forståelse for praksis, selvtillid og forandringsmotivation	Ja
An et al. (2016)	-	Opfattelse af ledelsesadfærd	Transformations- og transaktionsledelse	Ja
An, Meier, Bøllingtoft & Andersen (2019)	-	Medarbejderes jobtilfredshed	Transformations- og transaktionsledelse	Ja
An, Meier, Ladenburg & Westergård-Nielsen (2019)	-	-	Transformations- og transaktionsledelse	Ja
Brandmo (2019)	-	-	Self-efficacy Afklaring med lederrolle	Ja
Bro & Jensen (2019)	-	Medarbejderes brugerorientering	Transformationsledelse	Ja
EVA (2012)	-	-	Generelle ledelseskompetencer	Ja
EVA (2016)	-	-	Generelle ledelseskompetencer	Ja
EVA (2017)	Skoleelevers læring	Skolelæreres sygefravær	-	Nej
Greve & Pedersen (2017)	-	-	Generelle ledelseskompetencer	Ja
Halvorsen et al. (2016)	-	-	Selvtillid Generelle ledelseskompetencer	Ja
Hasson et al. (2016)	-	Organisatorisk læring	Generelle ledelseskompetencer	Ja
Holmberg et al. (2016)	-	-	Self-efficacy Lederhelbred	Ja
Jensen (2017)	-	Værdikongruens	Transformationsledelse	Delvis
Larsson (2017)	-	-	Forandringsledelse	Ja
Larsson et al. (2017)	-	-	Konventionel ledelse Laissez-faire ledelse	Ja
Larsson et al. (2018)	-	-	Generelle ledelseskompetencer	Uklart
Lornudd et al. (2016)	-	-	Ledelsesmæssige adfærdorienteringer	Delvis
Moesby-Jensen (2010)	-	Implementering af teamstruktur	Transformations- og transaktionsledelse Personorienteret ledelse	Ja
Mosson et al. (2018)	-	Opfattelse af ledelsesadfærd	Transformationsledelse	Ja
Nielsen & Daniels (2012)	-	Implementering af teamstruktur	Generelle ledelseskompetencer	Ja
Nielsen et al. (2010)	-	Implementering af teamstruktur	Generelle ledelseskompetencer Transformationsledelse Well-being	Ja
Qvortrup (2019)	-	Arbejdsmiljø	Generelle ledelseskompetencer	Ja
Sandahl et al. (2019)	-	-	Developmental leadership Konventionel ledelse Laissez-faire ledelse	Delvis
Skytt et al. (2011)	-	-	Organisationsforståelse Målopnåelse	Ja
Söderhjelm et al. (2017)	-	-	Selvtillid Generelle ledelseskompetencer	Ja
Söderhjelm et al. (2018)	-	-	Kollektiv ledelse	Ja
Sørensen (2017)	-	-	Ledelsesmæssige adfærdorienteringer	Delvis
Tafvelin et al. (2019)	-	Psykologisk behovsopfyldelse	Generelle ledelseskompetencer	Nej
Weinreich et al. (2011)	-	-	Pædagogisk ledelsesstil	Ja



Kortlægningen af litteraturen har identificeret 1 studie om *brugernære* effekter af offentlige lederuddannelser<sup>11</sup>, og 12 studier af *praksisnære* effekter. I tillæg til dette har kortlægningen fundet i alt 28 studier af *ledernære* effekter, der her forstås som lederuddannelsens umiddelbare effekt på lederens *ledelseskompetencer og/eller -adfærd*. Disse opdelinger er ikke gensidigt udelukkende, og studier kan således indeholde mere end én type effekt. Dette fremgår også af nedenstående tabel 2.3, der beskriver de konkrete effektmål for hvert studie, samt hvorvidt studiet finder en effekt.

### 2.2.3 - Resultater

I nærværende afsnit præsenteres kortlægningens fundne resultater på hhv. bruger-, praksis- og ledernære effekter. Gennemgangen af resultater er baseret på oversigtstabellen af kortlægningens studier vedlagt som bilag 1.

#### **Brugernære effekter**

Kun et enkelt studie (EVA, 2017) beskæftiger sig med brugernære effekter af offentlige lederuddannelser. Her undersøges hvorvidt eleveres faglige læring øges, når skoleledere opkvalificerer deres pædagogiske ledelse via modulet 'Program for Læringsledelse'. Der identificeres ingen positive effekter.

#### **Praksisnære effekter**

Flere studier undersøger effekten af offentlige lederuddannelser på forskellige brugernære mål. Nogle studier finder, at uddannelse i transformations- og transaktionsledelse resulterer i mere kongruente opfattelser blandt ledere og medarbejdere af lederens udøvede ledelsesstil (An et al., 2016; Mosson et al., 2018). Jensen (2017) finder dog kun en positiv effekt, når sammenhængen mellem transformationsledelse og værdikongruens er forudsat af en høj medarbejderopfattet samfundsnytte af det pågældende praksisnære arbejde. Et andet studie identificerer en effekt af uddannelse i transformationsledelse og udvalgte aspekter af transaktionsledelse på øget jobtilfredshed hos medarbejdere (An, Meier, Bøllingtoft & Andersen, 2019). Et enkelt studie finder, at uddannelse i transformationsledelse desuden er forbundet med øget brugerorientering blandt medarbejdere 3 måneder efter

---

<sup>11</sup> EVA (2017)

uddannelsens afslutning (Bro & Jensen, 2019). De genfinder dog ikke effekten ved en follow-up undersøgelse 15 måneder efter uddannelsesforløbet.

Der identificeres også positive praksisnære effekter blandt studier med fokus på kurser i generelle ledelseskompeter. Eksempelvis finder Hasson et al. (2016) en øget effekt på organisatorisk læring blandt en organisations medarbejdere. Qvortrup (2019) fremhæver ligeledes en positiv effekt på medarbejderes opfattelse af arbejdsmiljø, hvor de oplevede en bedre fordeling af ansvarsområder og et styrket kollegialt samarbejde, efter deres nærmeste ledere havde afsluttet et kursusforløb. Tafvelin et al. (2019) finder derimod ingen effekter af generelle ledelseskompeter på tilfredsstillen af medarbejderes grundlæggende psykologiske behov for autonomi, kompetence og relaterethed. Ligeledes finder EVA (2017) ingen effekt af pædagogisk lederuddannelse på reduceret sygefravær blandt danske folkeskolelærere.

En række studier undersøger effekten af lederuddannelse på implementeringen af en teamstruktur i den danske ældrepleje. Nielsen & Daniels (2012) samt Nielsen et al. (2010) finder begge, at lederuddannelse resulterer i en forbedret implementeringsproces samt et forbedret implementeringsresultat. Moesby-Jensen (2010) finder en svag kvantitativ effekt af lederuddannelse på medarbejderes tilfredshed med teamstruktur og en mere substantiel kvalitativ effekt af øget medarbejderdeltagelse.

### **Ledernære effekter**

Kortlægningen finder overordnet to typer af ledernære effektmål. For det første *ledelseskompeter*, der henviser til egenskaber og karaktertræk centreret omkring lederen selv; for det andet *ledelsesadfærd*, der henviser til en forandring i interaktionen mellem leder og medarbejdere.

### Ledelseskompeter

Mange studier afdækker effekten af offentlige lederuddannelse på, hvad der kan kaldes *generelle ledelseskompeter* (EVA, 2012; EVA, 2016; Greve & Pedersen, 2017; Halvorsen et al., 2016; Hasson et al., 2016; Larsson et al., 2018; Nielsen & Daniels, 2012; Nielsen et al., 2010; Söderhjelm et al., 2017). Dette begreb henviser ikke til kompetenceudvikling inden for

specifikke typer af ledelsesstile, men til egenskaber og færdigheder der generelt er forbundet med lederrollen, eksempelvis koordinering, opgavehåndtering, personlig og faglig udvikling, håndtering af organisatoriske forandringer, kommunikative evner etc. Alle studier finder en positiv effekt af uddannelse på generelle ledelseskompetencer.

Andre studier finder positive effekter af lederuddannelser på lederes kognitive egenskaber. Både Brandmo (2019) og Holmberg et al. (2016) fremhæver øget self-efficacy efter endt uddannelse, og Aas (2017) og Halvorsen et al. (2016) finder at uddannelse styrker deltagende lederes selvtillid. Der ses også positive effekter på andre kognitive egenskaber såsom bedre selvbevidsthed og afklaring med lederrolle (Aas, 2017; Brandmo, 2019) samt organisationsforståelse (Skytt et al., 2011) og forståelse for ledelsespraksis (Aas, 2017).

Endeligt finder to studier at ledelsestræning styrker lederes helbred (Holmberg et al., 2016) og well-being (Nielsen et al., 2010), særligt i perioder med organisatoriske forandringer.

### Ledelsesadfærd

Flere studier finder positive effekter af lederuddannelse på transformationsledelse (An et al., 2016, An, Meier, Bøllingtoft & Andersen, 2019; An, Meier, Ladenburg & Westergård-Nielsen, 2019; Bro & Jensen, 2019; Moesby-Jensen, 2010; Mosson et al., 2018; Nielsen et al., 2010) og transaktionsledelse (An et al., 2016; An, Meier, Bøllingtoft & Andersen, 2019; An, Meier, Ladenburg & Westergård-Nielsen, 2019; Moesby-Jensen, 2010). Andre studier undersøger lederuddannelseseffekten på konventionel ledelse (Larsson et al., 2017; Sandahl et al., 2019) og finder en stigning i positiv ledelsesadfærd og et fald i negativ ledelsesadfærd. Begge studier finder desuden, at lederuddannelse reducerer forekomsten af/ graden af laissez-faire ledelse.

Enkelte studier fokuserer på adfærdsoverretninger, her forstået som afgrænsede typer af ledelsesadfærd en leder kan være orienteret imod, frem for ledelsesstile. Sørensen (2017) finder positive effekter af ledelsesuddannelse på opgaveorientering, men ingen effekter på relations- og forandringsorientering. Lornudd et al. (2016) finder modsatrettede effekter på ledelsesadfærd på tværs af lederuddannelser.

Endeligt identificerer en række studier positive effekter af ledelsesuddannelse på forskellige mål for ledelsesadfærd, eksempelvis forandringsledelse (Larsson, 2017), personorienteret ledelse (Moesby-Jensen, 2010), developmental leadership (Sandahl et al., 2019), kollektiv ledelse (Söderhjelm, 2018) samt pædagogisk ledelse (Weinreich et al., 2011). Tafvelin et al. (2019) finder ingen effekt af ledelsestræning på lederes adfærd rettet mod tilfredsstillelsen af medarbejderes grundlæggende psykologiske behov.

### 3 – Opsummering og opmærksomhedspunkter

I dette kapitel præsenteres først den kortlagte litteraturs bidrag og begrænsninger med udgangspunkt i resultaterne fra kapitel 2. På denne baggrund præsenteres en række opmærksomhedspunkter til det videre arbejde med effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser.

Kortlægningens fund giver anledning til refleksion over litteraturens bidrag og begrænsninger på særligt tre punkter:

1. Studiernes *overførbare* til den danske offentlige sektor;
2. Antallet af *idealstudier* til effektmåling af offentlige lederuddannelser;
3. Studiernes effektmål og fundne effekter af offentlige lederuddannelser

Med hensyn til studierne *overførbare* er det for det første et bidrag, at hovedparten af kortlægningens studier er danske og nordiske. Dermed er studierne effektive direkte anvendelige for kortlægningens aftagergruppe. Dette skal også ses i lyset af, at studierne helt eller delvist omhandler efter- og videreuddannelse af *offentlige* ledere. Der kan dog ligge en anvendelsesbegrænsning i, at de fleste studier beskæftiger sig med ledere fra kun én type offentlig organisation. De mange forskelligartede offentlige organisationer betyder, at de vurderede konkrete ledelsesinterventioner må ansues som forholdsvis kontekstspecifikke for den organisation de omhandler og dermed ikke nødvendigvis er direkte eller let overførbare til andre kontekster eller områder inden for den offentlige sektor. Dette gælder også de studier, der udelukkende er udført i en dansk kontekst.

Det kan overvejende anskues som en begrænsning, at kun få studier i kortlægningen inden for litteraturen om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser har en nærhed til det idealtypiske evalueringsdesign. Manglen på idealstudier kan i særdeleshed skyldes ressourcebegrænsninger; f.eks. at ledelsesinterventioner skal tilpasses de deltagende leders arbejdsliv, hvor begrænsede tidsressourcer ikke stemmer overens med det ideelle studies kompleksitet og ressourceforbrug. Det kan også skyldes, at det ideelle evalueringsdesign ikke er foreneligt med andre organisatoriske behov for ledelsesudvikling eller forandringer, eller f.eks. ikke kan forenes med andre lovbetingede ændringer. Selvom kortlægningen viser, at en del studier inkluderer et longitudinalt design, skal det samtidig bemærkes, at der er stor forskel på tidsperioden mellem første og efterfølgende måling(er) studierne imellem. Forekomsten af studier uden nærhed til idealstudier kan således tolkes at være udtryk for en pragmatisk og realitetsafstemt tilgang til effektmåling.

Endeligt ligger der en begrænsning blandt de fundne resultater i, at kun et enkelt studie undersøger *brugernære* effekter. Her afdækker kortlægningen et felt uden megen evidens. Omvendt bidrager kortlægningens fundne litteratur med et større vidensgrundlag om *praksisnære* effekter og, i særdeleshed, *ledernære* effekter af offentlige lederuddannelse.

På baggrund af kortlægningen af den evalueringsbaserede litteratur om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser kan der identificeres følgende opmærksomhedspunkter:

1. Studiernes overførbarehed til andre dele af den danske offentlige sektor varierer. Der er tale om begrænset overførbarehed i nogle tilfælde hvor de deltagende ledere i undersøgelse repræsenterer en enkelt eller få type(r) offentlig(e) organisation(er).
2. Få studier har en nærhed til det ideelle evalueringsstudie af effekter af offentlige lederuddannelser.
3. Kun et enkelt studie afdækker brugernære effekter af offentlige lederuddannelser.

## 4 – Litteraturliste

Aas, M. (2017). Leaders as learners: developing new leadership practices. *Professional Development in Education*, 43(3), 439–453.

<https://doi.org/10.1080/19415257.2016.1194878>

An, S.-H., Jensen, U. T., Andersen, L. B., Ladenburg, J., Meier, K. J. & Salomonsen, H. H. (2016). Seeing Eye to Eye: Can Leadership Training Align Perception of Leadership?. Paper presented at MPSA 2016, Chicago, United States.

<https://doi.org/10.1111/puar.12380>

An, S.-H., Meier, K. J., Bøllingtoft, A., & Andersen, L. B. (2019). Employee Perceived Effect of Leadership Training: Comparing Public and Private Organizations. *International Public Management Journal*, 22(1), 2–28. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1497739>

An, S.-H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2019). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>

Brandmo, C., Aas, M., Colbjørnsen, T., & Olsen, R. (2019). Group Coaching that Promotes Self-Efficacy and Role Clarity among School Leaders. *Scandinavian Journal of Educational Research*, <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1659406>

Bro, L. L., & Jensen, U. T. (2019). Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment. *Public Administration*, 98(1), 177-193.

<https://doi.org/10.1111/padm.12612>

EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2012). *Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis*. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra <https://www.eva.dk/voksen-efteruddannelse/lederuddannelsers-betydning-ledelsespraksis>

EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2016). *Den grundlæggende lederuddannelse – evaluering*. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra <https://www.eva.dk/voksen-efteruddannelse/grundlaeggende-lederuddannelse-evaluering>

EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2017). *Effekten af lederuddannelse af skoleledere*. Lokaliseret den 14. april, 2020, fra <https://www.eva.dk/voksen-efteruddannelse/effekten-lederuddannelse-skoleledere>

Greve, C., & Pedersen, A. R. (2017). Denmark's master of public governance program: Assessment and lessons learned. *Teaching Public Administration*, 35(1), 22–37. <https://doi.org/10.1177/0144739416665880>

Halvorsen, K. A., & Skrøvset, S. (2016). Learning for leadership: Leadership challenges and learning outcomes in the national school leadership program Kjell Atle Halvorsen and Siw Skrøvset. *Tidsskriftet FoU i Praksis*, 8(1), 27–42. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84904311601&partnerID=40&md5=b93caffd4e5b57d225d9d852ed24e6f9>

Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Holmstrom, S., Karanika-Murray, M., & Tafvelin, S. (2016). Improving organizational learning through leadership training. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 115–129. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2015-0049>

Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development*, 35(2), 154–169. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>

Jensen, U. T. (2017). Does Perceived Societal Impact Moderate the Effect of Transformational Leadership on Value Congruence? Evidence from a Field Experiment. *Public Administration Review*, 78(1), 48-57 <https://doi.org/10.1111/puar.12852>

Larsson, G., Bencker, A., Hyllengren, P., & Brandebo, M. F. (2018). Leader development using group dynamic interventions: A systematic literature review. *Scandinavian Psychologist*, 5 <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.5.e7>

Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjövoid, E., & Zander, A. (2017). Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(1), 62–68. <https://doi.org/10.1111/sjop.12337>

Larsson, J. (2017). Healthy and effective leadership behaviour through a leadership development programme. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(13–14), 1617–1631. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1216310>

Lornudd, C., Bergman, D., Sandahl, C., & von Thiele Schwarz, U. (2016). A randomised study of leadership interventions for healthcare managers. *Leadership in Health Services*, 29(4), 358–376. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2015-0017>

Moesby-Jensen, C. K. (2010). Social læring og fælles praksis – Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for praksisfællesskab af offentlige mellemledere (Publication No. 18.2010) [Ph.d.-afhandling, CBS]. *Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS)*.

Mosson, R., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., & Richter, A. (2018). Self-other agreement of leadership: A longitudinal study exploring the influence of a leadership intervention on agreement. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(4), 245–259. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2018-0022>

Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Enhancing team leaders' well-being states and challenge experiences during organizational change: A randomized, controlled study. *Human Relations*, 65(9), 1207–1231. <https://doi.org/10.1177/0018726711433312>

Nielsen, K., Randall, R., & Christensen, K. B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human Relations*, 63(11), 1719–1741. <https://doi.org/10.1177/0018726710365004>

Qvortrup, L. (2019). Provision of school data and research based teacher professional development: Does it work? data- and research-informed development of schools in the danish “program for learning leadership.” *Education Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/educsci9020092>

Sandahl, C., Larsson, G., Lundin, J., & Söderhjelm, T. M. (2019). The experiential understanding group-and-leader managerial course: long-term follow-up. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 151–162. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0324>

Skytt, B., Ljunggren, B., Engström, M., & Carlsson, M. (2011). Different development programmes - does it make a difference? *Leadership in Health Services*, 24(1), 29–50. <https://doi.org/10.1108/17511871111102517>

Söderhjelm, T. M., Larsson, G., Sandahl, C., Björklund, C., & Palm, K. (2017). The importance of confidence in leadership role: A qualitative study of the process following two Swedish leadership programmes. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 114–129. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0307>

Söderhjelm, T., Björklund, C., Sandahl, C., & Bolander-Laksov, K. (2018). Academic leadership: management of groups or leadership of teams? A multiple-case study on designing and implementing a team-based development programme for academic



leadership. *Studies in Higher Education*, 43(2), 201–216.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1160277>

Sørensen, P. (2017). *Developing Leadership Behaviour: The Impact of Leadership Education* [Ph.d.-afhandling, Aalborg Universitet]. Aalborg Universitetsforlag.

Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leadership Training to Increase Need Satisfaction at Work: A Quasi-Experimental Mixed Method Study. *Frontiers in psychology*, 10, 2175

Weinreich, E., Stæhr, M. & Mikkelsen, P. N. (2011). *Professionalisering af ledelse; effekter og spor. En undersøgelse af Ringsted kommunes lederudviklingsprojekt*. Professionshøjskolen UCC

## Bilag

**Tabel over anvendt litteratur**

Forfatter (år)	Tidsskrift/ Kilde	Formål	Design/ Metode	Land/ Sektor	Topics	Opmærksomheds- punkter	Resultater
Aas (2017).	Professional Development in Education, 43:3, 439-453.	Vise hvordan læring og udvikling hos skoleledere kan ske gennem kritisk undersøgelse af lederens egen lederrolle og ledelsespraksis.	Kvalitativt casestudie baseret på interviews.	NO, offentlig sektor.	Ekspansiv læring, professional learning, researchbased knowledge, critical investigations, reflections.	Godt til at vurdere hvilke personlige kompetencer lederuddannelse giver. Belyser hvilke dele af uddannelsen, der medfører forskelligt udbytte. Især refleksion over egen praksis, er givtigt for udbyttet af uddannelsen.	Lederens selvbevidsthed og forståelse for egen kontekst øges, hvilket giver øget selvtillid og motivation til at ændre praksis.
An, Jensen, Andersen, Ladenburg, Meier og Salomonsen. (2016).	Paper presented at MPSA 2016, Chicago, US.	Undersøger om og under hvilke forhold, lederuddannelse bidrager til, at lederes og medarbejderes syn på ledelsesadfærd forenes.	Randomiseret eksperiment med spørgeskemaer før og et kursus.	DK, offentlig sektor.	Ledelsesadfærd: transformational leadership, transactional leadership. Evnen til at vurdere og påvirke egen adfærd.	God overførbarhed til vurdering af effekter af lederuddannelser i den offentlige sektor.	Ledelsesuddannelse mindsker forskellen mellem lederes og medarbejderes syn på forskellige aspekter af transformational og transactional lederadfærd i den offentlige sektor.
An, Meier, Bøllingtoft og Andersen (2019).	International Public Management Journal, 22(1), s. 2-28.	Undersøger effekten af lederuddannelse på kompetencer inden for transformations- og transaktionsledelse. Fokus på potentielle forskelle mellem det offentlige og private.	Kvantitativt felteksperiment.	DK, offentlig og privat sektor.	Uddannelse, Transformationsledelse, transaktionsledelse, offentlig sektor, effekt.	Detaljeret beskrivelse af empirien og analytiske fund. Der er anvendt et stærkt forskningsmetodisk design.	Uddannelse i transformationsledelse har en positiv effekt på selvsamme ledelsesadfærd i den offentlige sektor. Transaktionsledelse har positive effekter i begge sektorer og stimulerer brugen af pekuniære belønninger effektivt i den offentlige og private sektor.

An, Meier, Ladenburg og Westergård-Nielsen (2019).	Review of Public Personnel Administration, 1-24.	Undersøger den direkte og indirekte (medieret af ledelsesadfærd) effekt af lederuddannelse på medarbejderes jobtilfredshed.	Kvantitativt randomiseret felteksperiment (panel-data).	DK, offentlig og privat sektor.	Medarbejder jobtilfredshed, transformationsledelse, transaktionsledelse, ledertræning.	Grundigt udført ift. beskrivelse og dokumentation af data og empiriske resultater. Studiet håndterer resultatbias gennem et metodisk stærkt forskningsdesign.	Ingen direkte effekt af lederuddannelse på jobtilfredshed. Indirekte positiv effekt via transformationsledelse og udvalgte aspekter af transaktionsledelse.
Brandmo, Aas, Colbjørnsen og Olsen (2019).	Scandinavian Journal of Educational Research.	Undersøger om coaching i grupper bidrager til self-efficacy og klarhed om faglig rolle hos skoleledere, og hvordan psykoterapi-teori gør denne proces forståelig.	Skriftlige refleksioner analyseres kvalitativt.	NO, offentlig sektor.	Group coaching, school leadership, self-efficacy, role clarity, psychotherapeutic factors.	Resultaterne bør ses eksplorativt og ikke-generaliserbart. Coaching i grupper er en del af en større uddannelse, derfor uvist om gruppecoaching er årsag til fundet. Ingen deltagere havde negative udsagn om gruppe-coaching.	Coaching i grupper hjalp skolelederne til at se egen faglige rolle og øgede deltageres self-efficacy. Teori fra psykoterapi kan i nogen grad bruges til at forstå denne process.
Bro og Jensen (2019).	Public Administration 2019: 1–17.	Undersøger effekten af lederuddannelse på ledelsesstil og brugerorientering samt den direkte effekt af ledelsesstil på brugerorientering.	Mixed methods. Kvantitativt randomiseret felteksperiment. Kvalitativ sammenligning af lederes visioner i daginstitutioner og skatteadministrationen	DK, offentlig sektor.	Transformationsledelse, lederuddannelse, visioner, daginstitutioner, brugerorientering.	Fokus på lederuddannelse og ledelsesstile med brugernære effekter i den offentlige sektor. Velbeskrevet og teoretisk begrundet empiri, operationalisering og resultater.	Lederuddannelse har en positiv effekt på de ansattes brugerorientering 3 måneder efter lederuddannelsen. Ingen vedvarende effekt efter 15 måneder.
EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2012)	Evalueringsrapport, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)	Belyser lederes vurdering af hvad deltagelse i diplomuddannelsen i ledelse (DIL) eller den offentlige lederuddannelse (DOL) har	Mixed methods. Kvantitativ survey, registerdata og fokusgruppe-interviews.	DK, offentlig og privat sektor.	Ledelseskompetencer, personaleledelse, forandringsledelse lederuddannelse, effekter.	Rapporten beskriver effekter af uddannelse, deltagerkarakteristika, områder der kan forbedres for at opnå bedre udbytte af uddannelsen.	Uddannelsen styrker deres ledelseskompetencer markant på flere parametre; personlig udvikling, koordinering, håndtering af forandringer mm. og er især anvendelig i arbejdet som leder.

		betydet for deres ledelsespraksis.					
EVA – Danmarks evalueringsinstitut (2016).	Evalueringsrapport, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA).	At evaluere effekten af Den Grundlæggende Lederuddannelse (arbejdsmarkedsuddannelse).	Mixed methods. Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse (n=521). Kvalitative telefoninterviews (n=9).	DK, offentlig og privat sektor.	Lederuddannelse, evaluering, personaleeffektivitet, konflikt-håndtering, forandringsledelse.	Fordelingen mellem de deltagende ledere fra hhv. den offentlige og/eller den private sektor fremgår ikke	Flertallet mener, at uddannelsen har bidraget til at motivere, effektivisere og skabe mere medarbejdertilfredshed, konflikt-håndtering, mm.
EVA – Danmarks evalueringsinstitut (2017).	Evalueringsrapport, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA).	Undersøger effekten af folkeskolelederes deltagelse i diplomuddannelsen i ledelse på personale-fravær og elevers læring.	Kvantitativ undersøgelse: registerdata om nationale test og sygefravær.	DK, offentlig sektor.	Lederuddannelse, effekter, evaluering, diplomuddannelse.	Da effekt udelukkende vurderes i forhold til sygefravær og læring, nævnes det, at andre effekter af uddannelsen ikke kan udelukkes.	Deltagelsen i diplomuddannelsen i ledelse har ingen effekt på personale-fravær og elevers læring.
Greve og Pedersen (2017).	Teaching Public Administration, 35(1), s. 22-37.	At beskrive og vurdere effekten af masteruddannelsen i offentlig ledelse.	Mixed methods. Kvalitative beskrivelser af uddannelsen, kvantitative surveys af udbytte.	DK, offentlig sektor.	Offentlig lederuddannelse, offentlig ledelsesreform, forandring og innovation, offentlig ledelse.	Data og empiriske resultater beskrives tilstrækkeligt, men mindre detaljeret. Studiet mangler redegørelse af sekundære data og kvaliteten heraf.	De offentlige ledere er tilfredse med uddannelsens indhold og struktur; giver ledelseskompetencer og mulighed for at afprøve innovative læringsideer.
Halvorsen, Skrøvset og Irgens (2016).	Tidsskrift for fagdidaktisk forsknings- og udvikling-sarbeid i Norge;10(4):183-200.	Undersøger hvordan deltagere i den nationale lederuddannelse konceptualiserer skoleledelse, og hvordan deltagelsen har påvirket dem som ledere.	Mixed methods. Spørgeskemaer der analyseres både kvantitativt og kvalitativt.	NO, offentlig sektor.	Skoleledere, lederuddannelse, effekt.		Skoleledelse anses som en kompleks praksis med fokus på at øge elevers læring. Uddannelsen har øget deres selvtillid som ledere på et godt teoretisk og forskningsmæssigt fundament.
Hasson, von Thiele Schwarz, Holmstrom,	Journal of Workplace Learning, Vol. 28	Vurderer om uddannelse af ledere kan forbedre organisatorisk læring.	Kvantitativt eksperiment - spørgeskema før og efter kurset.	SE, offentlig og privat sektor.	Organizational learning, leadership, transformational leadership, effekt.	Kun effekt på nogen aspekter af organisatorisk læring. Vigtigt at overveje	Kurset har øget graden af organisatorisk læring. Lederne oplevede en stigning i læring på individniveau.

Karanika-Murray og Tafvelin (2016).	No. 3, pp. 115-129.					hvilke mekanismer, der kan føre til øget organisatorisk læring i forskellige kontekster. Metodisk anvendelig. Overførbare skal ses i lyset af studiepopulationen.	Medarbejderne oplevede det på organisatorisk niveau.
Holmberg, Larsson og Bäckström (2016).	Journal of Management Development, 35(2),154-169.	Undersøger hvorvidt lederuddannelse har positive effekter på ledelsesadfærd og kognitive kapaciteter.	Kvantitativt kvasi-eksperimentelt design.	SE, privat sektor.	Ledelse, ledelsesudvikling, evaluering, kvasi-eksperiment.	Studiet er gennemført i den private sektor. Bidrager med ny viden gennem et godt forskningsdesign med brug af validerede outcome-mål.	Lederuddannelsen har en positiv effekt på ledelsesadfærd samt én helbredsindikator og én indikator for well-being.
Jensen (2017)	Public Administration Review, 78(1), 48-57	Undersøger hvorvidt transformationsledelse har en effekt på 1) overensstemmelse mellem medarbejderes og organisationens (dagplejecentrets) værdier modereret af medarbejdernes opfattelse af deres arbejdes nytte for samfundet	Kvantitativt, felt eksperiment	DK, offentlig og privat	Leadership, Transformational leadership, value congruence, societal impact, field experiment	Det fremgår ikke hvor mange af de deltagende dagplejeledere der kommer fra hhv. offentlig og privat sektor	Signifikant positiv effekt af transformationsledelse på værdikongruens, når sammenhængen er modereret af opfattet samfundsmæssig nytte af arbejdet.
Larsson (2017).	Total Quality Management & Business Excellence, 28(13-14), 1617-1631.	Undersøger hvorvidt ledelsestræning baseret på Healthy and Effective Leadership-modellen har effekt på ledelsesadfærd.	Kvantitativt randomiseret eksperiment.	SE, offentlig sektor.	Leadership, behavior, development, health, productivity, quality, effectiveness.	Data, resultater, de forskningsmetodiske bidrag og begrænsninger er tydeligt velbeskrevet.	Der er signifikante positive effekter af ledelsesuddannelse på ledelsesadfærd baseret på medarbejderopfattelser.
Larsson, Bencker, Hyllengren og Brandebo (2018).	Scandinavian Psychologist, 5(1).	Undersøger sparsomme, men inkonsistente, resultater om effekten af lederuddannelser,	Mixed methods. Primært kvalitativ indholdsanalyse af litteratur reviewet.	Ukendt.	Leadership, leader development, group dynamic interventions, systematic review.	Yderst relevant forskningsdesign. Undersøger effekten af en type ledelsesintervention,	Der drages ikke valide konklusioner om effekten af gruppedynamiske ledelsesinterventioner på individuel

		baseret på gruppe-dynamiske interventioner, på udvikling af ledelseskompetencer.				der er udbredt i nordiske lande, men studierne ophav eller information om hvorvidt ledere er fra offentlig/privat sektor fremgår ikke.	ledelsesudvikling grundet sparsom litteratur på området.
Larsson, Sandahl, Söderhjelm, Sjökvold og Zander (2017).	Scandinavian Journal of Psychology, 58(1), s. 62-68.	Undersøger effekten af kurser i ledelse baseret på Developmental Leadership Model på to ønskede og to uønskede typer ledelsesadfærd.	Kvantitativ survey.	SE, offentlig og privat sektor.	Ledelsesudvikling, teoribaseret intervention, longitudinalstudie, Development Leadership Questionnaire (DLQ).	Fremgår ikke præcist, hvor mange af de deltagende ledere der kommer fra hhv. offentlig og privat sektor.	Mindre positiv effekt på de ønskede typer af ledelsesadfærd. Signifikant negativ effekt på begge typer af uønsket ledelsesadfærd.
Lornudd, Bergman, Sandahl og von Thiele Schwarz (2016).	Leadership in Health Services, 29(4), s. 358-376.	Undersøger effekten af to typer ledelsestræning på ledelsesadfærd.	Kvantitativt longitudinalt randomiseret eksperiment.	SE, offentlig sektor.	Evaluerende, sundhedsservice, ledelse, udvikling, RCT, 360-graders instrument.	Indebærer relevant empiri og resultater. Indebærer aktuell aftagergruppe. Relevant forskningsdesign. Metodiske forudsætninger og implikationer adresseres.	Inkonsistente resultater - ledelsestræning har både positive og negative effekter på ledelsesadfærd. Ingen forskel mellem de to typer ledelsestræning.
Moesby-Jensen (2010).	Doctoral School Organisation and Management Studies.	Undersøger effekten af en ledelsesintervention på ledelsesstil, trivsel og implementeringen og brugen af teamarbejde i dansk ældrepleje.	Mixed methods. Kvantitative surveys, kvalitative interviews, deltagerobservation.	DK, offentlig sektor.	Ledelse, lederkursus, offentlig sektor, ældrepleje, social læring, praksisfællesskab.	Fokus på en specifik ledergruppe. Lille sample (n=7), men stærkt metodisk grundlag og dokumentation Giver viden om effekterne af uddannelsesprogrammet og viser fordelene ved at anvende forskellige typer data.	Ingen kvantitative effekter af ledelsesintervention. Kvalitative data viser, at interventionen har læringskonsekvenser, bl.a. en øget brug af aspekter af transformationsledelse. Utilsigtet konsekvens: øget brug af personledelse.
Mosson, Hasson, von Thiele Schwarz og Richter (2018).	International Journal of Workplace Health	Undersøger hvorvidt medarbejdere og ledere har forskellige	Kvantitative spørgeskemaer før og efter deltagelse	SE, offentlig sektor.	Ledelsesadfærd, effekt og effektmåling af	Er baseret på en lille stikprøve (n= 18) af offentlige ledere.	Overensstemmelsen mellem ledere og underordnedes opfattelse af lederadfærd

	Management 11(4),245-259.	opfattelser af ledernes ledelsesadfærd, og hvorvidt forskellen kan reduceres vha. uddannelsesprogram.	i ledelsesintervention.		offentlig lederuddannelse.		stiger som følge af interventionen.
Nielsen og Daniels (2012).	Human Relations, 65(9), 1207-1231.	Undersøger om et 6-dages lederkursus har en effekt på plejehjemslederens well-being og erfaring med organisatoriske udfordringer ved implementeringen af en teamstruktur på to plejehjem.	Kvantitativt eksperimentelt design - survey.	DK, offentlig sektor.	Challenge experiences, evaluation, team leaders, intervention, teamwork, training, well-being.	Er afgrænset til ledere på plejehjem. Forbehold for metodiske begrænsninger (fx lille sample af ledere). Væsentlige data og resultater af sammenhængen mellem lederuddannelse og udvalgte lederkarakteristika.	Sammenhængen mellem uddannelse og erfaring med organisatoriske udfordringer modereres af medarbejders åbenhed overfor forandring, hvilket medierer effekten mellem uddannelse og well-being. Signifikant sammenhæng mellem ledelsestræning og well-being når ledere vurderer, at implementeringsopgaver overstiger kompetencer.
Nielsen, Randall og Christensen (2010).	Human Relations, 63(11), 1719-1741.	Undersøger ledelsesmæssige betingelser for succesfuld implementering af gruppesamarbejde i den danske ældrepleje.	Mixed methods. Randomiseret longitudinalt studie og kvalitativ studie af bl.a. udbytte.	DK, offentlig sektor.	Evaluerende, intervention, job redesign, ledelsestræning, mixed methods, psykologi, teamwork, gruppesamarbejde.	I resultaternes overførbarhed skal der tages højde for kontekstuelle forhold der gjorde sig gældende i undersøgelsesperioden.	Ledelsestræning har en positiv effekt på lederes evne til at håndtere implementeringen af gruppesamarbejde i særdeleshed i organisatorisk turbulente tider.
Qvortrup (2019).	Education Sciences, 9(2).	"Program for læringsledelse" ser lærere, pædagoger og ledere i det danske skolesystem som ledere af læringsprocesser, hvoraf en del foregår i skoleledelsen.	Kvantitativ survey	DK, offentlig sektor.	School data, school improvement, competence development, professional learning communities, teachers' professional self-evaluation.	Mangler en kontrolgruppe, hvorfor det ikke kan konkluderes at studiets fund er et resultat af "Program for Læringsledelse". Endnu en spørgeskemaundersøgelse nævnes planlagt til 2019.	Skolelederne vurderede en forbedring af arbejdsmiljø fra 2015-2017, herunder interkollegialt samarbejde og en bedre fordeling af ansvarsområder. De bruger mere tid på at understøtte skolens vision, at udvikle målsætninger for skolen, og på at følge op på uddannelsesmål i klasserne.

Sandahl, Larsson, Lundin og Söderhjelm (2019).	Leadership and Organization Development Journal, 40(2), 151–162.	At rapportere resultater af deltagelse i lederuddannelsen ”understanding group-and-leader” (UGL).	Mixed methods. Kvalitative og kvantitative eksplorative designs.	SE, offentlig og privat sektor.	Leader development, experiential learning, longitudinal research, development leadership questionnaire (DLQ), understanding group-and-leader (UGL).	Er et af de ganske få studier, der måler effekter af lederuddannelse over tid. UGL-uddannelsen er meget benyttet i Sverige.	Ledernes evalueringer af sig selv som ledere var uændret efter deltagelse. Medarbejdere vurderede, at der var sket en positiv forandring af ledernes lederkompetencer målt 1 måned og 6 måneder efter deltagelse.
Skytt, Ljunggren, Engström og Carlsson (2011).	Leadership in Health Services, 24(1), 29–50.	At vurdere forskelle i vurderet udbytte af to forskellige kurser tilbudt til sygeplejersker med ledelsesfunktion.	Mixed methods. Kvantitative surveys og kvalitative interviews.	SE, offentlig sektor.	Management development, nurses, training.	Kan vurdere deltagerens eget udbytte af kurserne, men ikke vurdere forskelle i udbytte mellem kurserne. Deltagerne var ikke randomiseret på kurserne, men valgte det de mente, de havde mest brug for.	Deltagerne vurderede, at de havde opnået væsentligt udbytte af deltagelse i kurserne: øget viden om egen organisation og øget evne til at nå opsatte mål på arbejdspladsen i hvert af de to kurser.
Söderhjelm, Björklund, Sandahl og Bolander-Lakskov (2018).	Studies in Higher Education, 43(2), 201–216.	At skabe en pilot-intervention, der kunne styrke ledelse i en akademisk kontekst, hvor afdelingslederen samarbejder om ledelsesspørgsmål med kolleger han/hun har udvalgt.	Mixed methods. Kvalitative interviews, observation og besvarelse af GDQ.	SE, offentlig sektor.	Academic leadership, team development, systems-centered training, Group Development Questionnaire (GDQ), indirect leadership.	Er udført i en svensk akademisk kontekst, hvorved at studiets fund er overførbare til dansk kontekst.	I slutningen af programmet ændres kommunikationen: Der ses højere grad af deltagelse fra alle medlemmer af forskellige teams end i starten. Det gav en øget grad af samarbejde, fælles forståelse og sammenhold i grupperne og bedre problemløsning.
Söderhjelm, Larsson, Sandahl, Björklund og Palm (2017).	Leadership and Organization Development Journal, 39(1), 114–129.	At vurdere hvordan uddannelse af ledere påvirker lederne selv og deres medarbejdere, samt mekanismerne involveret i processen.	Kvantitativ survey.	SE, offentlig og privat sektor.	Reflection, confidence, leadership development, developmental leadership (DL), leadership programme, Understanding Group and Leader (UGL).	Inkluderer forskellige typer ledere (offentlige/private, front-line/mellemledere), hvorfor det kan være vanskeligt at generalisere til en offentlig kontekst.	Uddannelsen har øget deltagerens selvtillid i den ledende rolle. Medarbejdere mener, at deres ledere var mere rolige, åbne og villige til at give og modtage feedback end før de deltog på uddannelsen. Øget tillid mellem ledere og medarbejdere.



Sørensen (2017).	Aalborg Universitetsforlag.	At undersøge effekten af en offentlig lederuddannelse på ledelsesadfærd.	Mixed methods. Kvalitativ selvrapportering, kvantitative surveys og paneldata.	DK, offentlig sektor.	Lederuddannelse, ledelsesadfærd, effektstudie, transfer.	Meget relevant empiri og konklusioner vedr. effekten af offentlige lederuddannelser (på ledelsesadfærd), og betydningen af rammer for uddannelse af ledere (særligt fokus på transfer).	Gode muligheder for at overføre læringsudbyttet til arbejdspladsen, men også potentiale for forbedring. Signifikant positiv sammenhæng mellem lederuddannelse og opgaveorientering, men insignifikant effekt på relations- og forandringsorientering. Medarbejdere vurderer effekten af lederuddannelser til at være lavere end ledere selv gør.
Tafvelin et al. (2019)	Frontiers in Psychology, 10:2175	Undersøgelse af hvorvidt ledelsestræning adfærd målrettet opfyldelse af medarbejderes grundlæggende psykologiske behov for autonomi, kompetence og relaterethed har en effekt målt på medarbejderne.	Mixed methods. Kvantitativ survey, kvalitative fokusgruppeinterviews. Kvasi-eksperiment.	SE, offentlig sektor	Basic psychological needs theory, leadership training, self-determination theory, need support, quasi-experimental design, focus group interviews	Lille sample (n=37) af ledere. Der forelå ikke muligheder for at randomisere lederne til stimuli- og kontrolgruppe.	Ingen effekt af ledelsestræning på ledelsesadfærd. Ingen effekt af ledelsestræning på medarbejderes opfyldelse af behovene for autonomi, kompetence og relaterethed.
Weinreich, Stæhr og Mikkelsen (2011).	Professionshøjskolen UCC.	At evaluere effekter af Ringsted kommunes lederudviklingsprojekt fra 2007-2009. Formålet var at fremme proaktiv og pædagogisk ledelse gennem lederes deltagelse i diplomuddannelsen i Ledelse.	Mixed methods. Kvantitative spørgeskemaer, kvalitative fokusgruppeinterviews og observationer.	DK, offentlig sektor.	Diplom-uddannelse i ledelse, pædagogisk ledelse, lederudvikling.	Effektmålene er baseret på hvilken effekt, der forventes opnået gennem Ringsted kommunes lederudviklingsprojekt, hvilket er omfattende. Rapporten er meget detaljeret. Baserer sig på en lille studiepopulation. Dog er rapportens fund overførbare til andre kommuner i Danmark.	Flere elementer har haft betydning for ledernes pædagogiske praksis, og medarbejdere vurderer, at effekterne er afledt af deltagelse i uddannelsen.  Lederne angiver en øget proaktivitet og en bedre håndtering af komplekse problemer på arbejdspladsen. Der er en sammenhæng mellem grad af deltagelse og udbytte, idet antallet af

							moduler lederne har gennemført varierer.
--	--	--	--	--	--	--	--

Note: Tabellens indhold er en sammenfatning af Abstract-samlingen i kortlægningens separate men tilhørende Oversigtsnotat

