

Oversigtsnotat: Forskningslitteratur om didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af offentlige ledere

– Udvidede resumeer af samtlige inkluderede studier

Udført af Andreas Kjær Stage og Mads Kruse

I samarbejde med Ebbe Krogh Graversen, Christopher Ebbrecht, Allan Rye Lyngs, Christine Baker, Simon Fuglsang, Caroline Skovgård Jørgensen, Christinna Weyergang Ladegaard og Amalie Due Svendsen

Dette notat er et tillæg til analysenotatet, 'Kortlægning af forskningslitteratur om didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af offentlige ledere – Empiriske erfaringer fra en nordisk kontekst', som Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet udfører for Styrelsen for Forskning og Uddannelse. Det er én af tre afgrænsede 'Litteraturkortlægninger af forskning i lederuddannelser'.

Indhold

(Aas & Blom, 2011)	3
(Aas & Paulsen, 2019)	5
(Aas & Vavik, 2015)	7
(Aas & Törnssén, 2016).....	8
(Adriansen & Knudsen, 2013)	10
(Berggren & Söderlund, 2011)	12
(Christensen, 2017)	14
(Elmholdt et al., 2016).....	15
(Frank, 2010)	17
(Gergen & Hersted, 2016)	19
(Greve, 2013)	20
(Greve & Pedersen, 2017).....	22
(Hauge et al., 2014).....	24
(Kundsen & Adriansen, 2016)	26
(Knudsen & Justesen, 2019).....	28
(Kvalnes & Øverenget, 2012)	31
(Larsson et al., 2020).....	32
(Majgaard, 2015).....	34
(Meier, 2015)	36
(Mouritzen & Søndergaard, 2018)	38
(Pedersen & Nielsen, 2011)	40
(Rennemo & Vaag, 2018)	42
(Ry Nielsen 2013)	43
(Skytt et al., 2011)	45
(Söderhjelm et al., 2018).....	47
(Stegeager et al., 2013)	49
(Tjulin et al., 2011)	51

Titel	Benchlearning as professional development of school leaders in Norway and Sweden.
Forfatter(e)	Marit Aas & Thomas Blom
Tekst-reference	(Aas & Blom, 2011)
Reference	Pedersen, D., & Ry Nielsen, J. C. (2011). Deltagerorienteret lederuddannelse. In P. Helth (Ed.), <i>Ledelse og læring i praksis</i> . Tjulin, Å., Landstad, B., Vinberg, S., Eriksson, A., & Hagqvist, E. (2019). Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention. <i>Health Education</i> , 119(5-6), 350-365. https://doi.org/10.1108/HE-02-2019-0004
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of teacher education and school research, University of Oslo Department of educational studies, Karlstad University
Efteruddannelse	Benchlearning program
Formål	At undersøge hvilke læringsprocesser der i kombination har virket godt på et tilsyneladende vellykket lederkursus for skoleledere fra to lande og forskellige skoleniveauer (folkeskole og gymnasium).
Metode og empiri	Primært kvalitative data: Diskursiv indholdsanalyse af tekster (n=36) udarbejdet af kursusedtagerne, hvori de reflekterer over egen læring i forbindelse med kurset
Resultatresumé	Bred enighed blandt de deltagende skoleledere om, at kurset har haft positiv effekt på praksis ude på skolerne. Blandingen af forskellige læringsprocesser, der alle var praksis-rettede, var afgørende for deltagernes motivation. Særlige gode erfaringer med at bruge praksis-baseret teori som forberedelse til besøg på udvalgte skoler, hvilket efterfølgende dannede et godt grundlag for plenum-diskussioner. Væsentligt at kurset "tvang" deltagerne til at finde tid til refleksion og overvejelser om egen praksis. Hertil hjalp obligatoriske opgaver før, imellem og efter de forskudte kursusgange, inddeling i forpligtende studiegrupper og opkobling til en fælles virtuel platform, der holdt dem til ilden. Skolelederne oplevede stor villighed til at sparre indbyrdes, særligt i studiegrupperne, så alene det, at kurset bragte dem sammen, blev betragtet som havende stor værdi. At facilitere både individuel og kollektiv refleksion var en nøglerolle for kursus-underviserne.
Hovedord	School leadership, Principal, Professional learning, Benchlearning, Self-efficacy
Land(e)	Norge og Sverige
Teoribasering	Studiet tager udgangspunkt i praksisorienteret læringsteori og studier af lignende lederuddannelser.
Abstract (oversat)	In this paper, we investigate a new national collaborative Benchlearning program for principals in Norway and Sweden. Four process leaders have been running the program. The aim is to give the participants the knowledge to develop a leadership practice and school environment that are more innovative. The program includes theoretical inputs, sharing experiences, school visits, training, and trialing of new leadership practices. Drawing on data from surveys, participants' reflections, and the leaders' descriptions of

	<p>new leadership practice, we examine and identify successful and critical aspects of the learning process. The findings show that principals' motivation and willingness to start change processes can be created in a synergy between structured school visits, work in learning groups, and a theoretical foundation. Working in groups across schools in two countries seems to enhance principals' sense of efficacy, which in turn is shown to have a positive effect on their willingness to trial new practices. Two implications of the study are suggested. First, in the design of principal programs, systematic and critical reflection about authentic practice should be the basis. Second, educators should be trained to be process leaders who can support principals' learning during a critical and social construction of a new practice.</p>
<p>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</p>	<p>Empirien er langt overvejende baseret på kursusedtagernes selvrapportering af effekt</p>

Titel	National strategy for supporting school principal's instructional leadership
Forfatter(e)	Marit Aas og Jan Merok Paulsen
Tekst-reference	(Aas & Paulsen, 2019)
Reference	Aas, M., & Paulsen, J. M. (2019). National strategy for supporting school principal's instructional leadership: A Scandinavian approach. <i>Journal of Educational Administration</i> , 57(5), 540–553. https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0168
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Oslo Metropolitan University
Efteruddannelse	Benchlearning program
Formål	At bidrage med evidens til teoriudvikling og forbedret træning af skoleledere
Metode og empiri	I perioden 2015-2017 deltog ca. 210 skoleledere fra Norge og Sverige i et bilateralt "Benchlearning" læringsprogram. Datagrundlaget er 50 deltageres individuelle refleksionsdokumenter fra skoleledere, der gennemførte efteruddannelsen i perioden 2015-2017, henholdsvis 4, 16 og 28 måneder efter endt uddannelse.
Resultatresume	Deltagerne værdsatte det tematiske og teoretiske fokus på uddannelsen, systematiske skolebesøg, oprettelsen af studiegrupper og de obligatoriske opgaver mellem seminarerne Skolebesøg og det forberedende arbejde i studiegrupper skabte dybe refleksioner over egen skolepraksis og -miljø Studiegrupperne udgør et vigtigt rum for at dele oplevelser og reflektere over og få underbygget information, inspiration og ledelsespraksis. Samtaler med kolleger fra andre skoler kan bidrage til refleksion over egen ledelsesstil Erfaringsudvekslingen i studiegrupperne over Google Drive mellem undervisningsgange bidrog positivt til at skabe en villighed til at teste nye former for ledelse og skolepraksis.
Hovedord	Distributed leadership, Instructional leadership, Inter-organizational learning
Land(e)	Norge og Sverige
Abstract	<p>Purpose – A number of empirical studies and evaluations in Norway and Sweden shows variabilities in the degree to which the municipalities succeed in their endeavors to support school principals' instructional leadership practices. In response to this situation, the Norwegian and Swedish directorates of education have developed a joint collaborative design for practice learning of instructional leadership. Based on findings from two separate studies, the purpose of this paper is to contribute to theory development and improved practice for school district administrators and their subordinated school leaders.</p> <p>Design/methodology/approach – The study draws on the data from participants who completed the program in June 2015, June 2016 and June 2017, respectively. The data are based on individual reflection documents from students on their learning and new leadership practices 4 months, 16 months and 28 months after the end of the program.</p> <p>Findings – The project subjected to this study, labeled "Benchlearning," involved learning from experiences of others, observational learning, dialogic group learning and in the final round translating what is learnt into the social</p>

	<p>and cultural context in which the individual school principal's school is situated. When participating school principals experience observation-based learning together with trusted colleagues, followed by vicarious learning from these experiences in their schools, the authors see some facilitating factors to be of particular importance: learning infrastructure, digital tools, compulsory tasks associated with preparation and subsequent experiments with their teachers. Emerging from the analysis was a systematic balancing act of autonomy and structure running through the various learning activities. Finally, a strong evidence was found that developing core competence in digital learning and formative assessment among teaching staff required enhanced distributed leadership across the whole school organization. By sharing leadership tasks on instructional issues with teachers and other non-leaders, principals succeeded in leveling up instructional leadership significantly.</p> <p>Research limitations/implications – The implications of the study can be summed up in the following four principles. First, policy makers should take into accounts the fact that principals' motivation and willingness to initiate change processes can be created in a synergy between structured school visits and engagement in learning groups based on a sound theoretical foundation. Second, within a socially contracted practice in a well-designed learning group, it is possible to raise principals' level of self-efficacy. Third, a systematic reflection process on authentic practice is an example of how principals can develop their metacognitive capacity and how knowledge can be transformed into new practice. Finally, educators should be trained to be process leaders in order to create a balance between demand and support in promoting principals' learning of new instructional leadership practices.</p> <p>Practical implications – School district administrators should take into accounts the fact that changing practices will be supported by sense-making processes involving discussions about how new instructional practices are justified. Specifically, shifts in talk and actions will also involve shifts in the ways people relate to each other and how they relate to their internal context. Further, leadership programs should include trying out new practices as the focal learning mode, accompanied by individual and collective reflective activities.</p> <p>Originality/value – The findings of the study underscore the mutual interdependence of distributed leadership and student-centered focus accompanied with the school's learning capacity as enabling conditions for principals' practice learning in the field of instructional leadership.</p>
<p>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</p>	<p>Forskerne besad en dobbeltrolle ved også at være procesledere i "Benchlearning"-programmet Stikprøvestørrelse på 50 skoleledere</p>

Titel	Group coaching: a new way of constructing leadership identity?
Forfatter(e)	Marit Aas & Mette Vavik
Tekst-reference	(Aas & Vavik, 2015)
Reference	Aas, M., & Vavik, M. (2015). Group coaching: A new way of constructing leadership identity? <i>School Leadership and Management</i> , 35(3), 251–265. https://doi.org/10.1080/13632434.2014.962497
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Teacher Education and School Research, University of Oslo
Efteruddannelse	National Principal Programme
Formål	At beskrive og undersøge en gruppecoaching-metode til lederkurser
Metode og empiri	Studiet er baseret på en åben og eksplorativ kodning af en kombination af midtvejs og afsluttende kursus-evalueringsspørgeskemaer (n=2x170), deltageres skriftlige refleksioner (n=170) og coachenes skriftlige møde resumere (n=12). Dataene stammer fra et lederkursus for relativt ny-udpegede skoleledere.
Resultatresumé	Hver coachinggruppe bestod af seks deltagere og en coach, der brugte 3 hele dage sammen. Forskellige individuelle forberedelser var på skift fælles fokus for coaching grupperne: 1) Kollegaers syn på deltageres ledelsesstil, 2) en personlighedstest (JTI), og 3) et skriftligt formuleret praktisk problem, sat i kontekst og med egne refleksioner. Coaching hjalp deltagerne med bedre at forstå deres nuværende rolle som leder versus tidligere fagprofessionel, hvilket var noget, flere af dem havde haft svært ved. Coaching gjorde relationerne mellem deltagerne tættere, da der åbent blev delt og debatteret sensitive og personlige problemer og emner. Deltagerne fandt sessionerne med fokus på de andre lige så relevante som om dem selv, da det skabte gode refleksioner om meget konkrete og kontekstualiserede problemstillinger.
Hovedord	Group coaching, leadership, leadership identity
Land(e)	Norge
Teoribasering	Studiet trækker både indledende og afsluttende på teori om læring i professionelle fællesskaber.
Abstract	This paper focuses on group coaching, one of the newer school leadership development approaches to recently emerge. Using a group-coaching methodology developed at the University of Oslo, we deconstruct the concept of leadership identity as it is reported in texts from students in the National Principal Programme. We suggest that leaders develop greater confidence in their leadership role through personal and contextual feedback from other leaders. We argue that bringing existing and aspiring school principals together in a target-oriented group-coaching process may have profound positive effect on leaders' context-based identity development.
Opmærksomheds-punkter ved anvendelse	Studiet er primært baseret på deltageres syn på deres egen deltagelse Coaching-metoden var et indlejret element i en bredere lederuddannelse, men blev ikke undersøgt som sådan. Hovedforfatteren er selv en del af holdet bag lederkurset, som været med til at udvikle gruppecoaching-metoden.

Titel	Examining Norwegian and Swedish leadership training programs in the light of international research
Forfatter(e)	Marit Aas & Monika Törnsén
Tekst-reference	(Aas & Törnsén, 2016)
Reference	Aas, M., & Törnsén, M. (2016). Examining Norwegian and Swedish leadership training programs in the light of international research. <i>Nordic Studies in Education</i> , 36(2), 173–187. https://doi.org/10.18261/issn.1891-5949-2016-02-07
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Institutt for lærerutdanning og skoleforskning, Oslo universitet Umeå universitet
Efteruddannelse	National School Leadership Training Program (Sverige) National principal training (Norge)
Formål	At undersøge i hvilken grad norske og svenske skolelederuddannelser er indrettet i overensstemmelse med kvalitetskriterier fra den internationale forskning derom.
Metode og empiri	Studiet er udelukkende baseret på det udbudsmateriale, som de respektive offentlige myndigheder udsendte i 2014, da de ville nyskabe skolelederuddannelserne.
Resultatresume	Udbudsmaterialet lægger mest vægt på, at skolelederne skal lære om den respektive uddannelseskontekst og det respektive uddannelsessystem. Der lægges ikke direkte vægt på de praktiske implikationer af uddannelseskonteksten og –systemet. Der lægges heller ikke vægt på et katalog af strategier, der kan guide skoleledernes beslutninger i praksis. Udbudsmaterialet lægger vægt på, at uddannelserne er afstemt til individuelle og systemiske behov, er kontekst-sensitive, målorienterede, praksis-centrerede, længerevarende tidsmæssigt, designet til allerede aktive skoleledere og udbudt af et partnerskab mellem universiteter og andre eksterne aktører. Der lægges ikke vægt på, hvordan interessenter skal inddrages, hvordan forskningsbaseringen skal være, eller hvordan langtidseffekter skal evalueres.
Hovedord	School Leadership, Professional Learning, Leadership training programs
Land(e)	Norge og Sverige
Teoribasering	Studiet trækker på to teoretiske perspektiver på lederuddannelsers vidensgrundlag og kvalitet.
Abstract	There is growing international concern that the preparation of educational leaders is insufficient for facing the complexity and challenges in the twenty-first century (OECD, 2008). This article aims at making a contribution to research on professional training programs for the development of school leadership, by examining the national principal training programs in Norway and Sweden. In 2009, the authorities in Norway and Sweden launched nationwide training programs for newly appointed principals, to improve their qualifications as leaders, and to support national policies... This article argues that an examination of tender documents from 2014 can contribute to an increased understanding of how the authorities in the two Nordic countries think about professional leadership learning, or at least how they formulate it in tenders. The purpose of this article is to analyze and discuss the national leadership training programs in Norway and Sweden. We use two research-validated international frame-works for the analysis. The main analytical

	question guiding our examination is: Are the Nordic programs aligned to the international research on school leadership training programs, as regards content and design?
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Det empiriske materiale er begrænset til udbudsmaterialet og indeholder ingen information om, hvordan det vindende bud forholdt sig til det, eller hvordan det blev implementeret.

Titel	Two ways to support reflexivity: Teaching managers to fulfil an undefined role
Forfatter(e)	Hanne Kirstine Adriansen & Hanne Knudsen
Tekst-reference	(Adriansen & Knudsen, 2013)
Reference	Adriansen, H. K., & Knudsen, H. (2013). Two ways to support reflexivity: Teaching managers to fulfil an undefined role. <i>Teaching Public Administration</i> , 31(1), 108–123. https://doi.org/10.1177/0144739412474457
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aarhus Universitet
Efteruddannelse	Master in Educational Management
Formål	At belyse brugen af praksisnære eksperimenter i lederuddannelse
Metode og empiri	Studiet er baseret på forfatterens erfaring med den undersøgte undervisningsmetode, 8 kvalitative interviews med tidligere deltagere, deltagerobservation, og deltagernes skriftlige opgaver.
Resultatresumé	<p>Ledernes komplekse hverdag vanskeliggør at teoretisere om, hvad de bør gøre rent praktisk, hvorfor uddannelsen i stedet bygger på et såkaldt "refleksivitetspensum", der styrker deltagernes evne til kritisk at analysere og (re)formulere problemer, og derigennem selv erkende nye praktiske løsninger.</p> <p>Analytisk refleksivitet får nogle deltagere til at føle sig lettere handlingslammede, da de bliver bevidste om, at enhver løsning har sine egne udfordringer og ulemper.</p> <p>At implementere og efterfølgende analysere et eksperiment i egen organisation hjælper deltagerne til at koble analytisk refleksivitet og praksisnære beslutninger.</p> <p>Læring igennem praksisnære eksperimenter skaber risici og tvivl for deltagerne, hvilket forudsætter et tillidsfuldt og trygt læringsmiljø, hvor også dårlige erfaringer og dilemmaer trygt kan deles.</p> <p>Et relativt lavt antal deltagere, og at der afsættes god tid til dialog og fælles refleksion, er nødvendigt for at skabe det rette sociale klima.</p> <p>At underviserne var til stede under hele forløbet, også når de ikke underviste, gjorde det lettere for dem at støtte op om deltagernes refleksioner om relationen mellem teori og praksis.</p> <p>Et centralt dilemma er, at det lærerige eksperiment for deltagerne ikke nødvendigvis er det samme som det produktive eksperiment for organisationen – en balancegang deltagerne og underviserne må have for øje.</p>
Hovedord	Educational Management, reflexivity, reflection, transfer, critical analysis, translation
Land(e)	Danmark (Aarhus Universitet, DPU, København)
Teoribasering	Studiet trækker på teori om læring og om nutidige ledelsesudfordringer.
Abstract	A current challenge to public managers is the lack of a well-defined role. How can masters programmes prepare managers to live up to an undefined function? In this paper we argue that the lack of role description enhances the need for reflexivity and we show how it is done at Master in Educational Management (MEM). MEM provides the participating managers with a new language that can give them a critical distance to the over- load of expectations they meet at work; and MEM teaches participants to translate this new language into practice. The pedagogy used for this is labelled 'experimental management'. This requires participants to conduct

	experiments in their own organization, to reflect on and analyse their experiences with concepts from the curriculum. While the new language and the experimental teaching format are difficult, participants learn a reflexive practice that can enable them to live up to an undefined role.
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Uddannelse har også deltagere fra den private sektor. Forfatterne er selv undervisere og koordinatører på den undersøgte uddannelse.

Titel	Management Education for Practicing Managers: Combining Academic Rigor With Personal Change and Organizational Action
Forfatter(e)	Christian Berggren & Jonas Söderlund
Tekst-reference	(Berggren & Söderlund, 2011)
Reference	Berggren, C., & Söderlund, J. (2011). Management education for practicing managers: Combining academic rigor with personal change and organizational action. <i>Journal of Management Education</i> , 35(3), 377–405. https://doi.org/10.1177/1052562910390369
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Linköping University BI Norwegian School of Management
Efteruddannelse	To lederuddannelsesprogrammer Project Management Executive Master (PMEX) The Advanced Project Management (APM)
Formål	At belyse hvordan seks supplerende undervisningsmetoder formår at forene teori og praksis på to lederuddannelser.
Metode og empiri	Studiet er baseret på forfatternes egen mangeårige involvering i udviklingen og udførelsen af de undersøgte lederuddannelser, samt på deltagernes refleksionsrapporter og kursusevalueringer.
Resultatresumé	<p>Udfordringen er sjældent at inddrage praksis, men at få deltagende ledere til at forholde det til teori.</p> <p>Deltagerne og deres arbejdsgivere er generelt ikke interesserede i graduerede karakterer, men er tilfredse med bestået/ikke-bestået. Lederuddannelser skal derfor være krævende i starten, så uegnede deltagere falder fra længe inden afsluttende bedømmelse.</p> <p>Studiet foreslår seks supplerende undervisningsmetoder:</p> <p>Refleksionsrapporter efter hver session, som diskuteres med kursets undervisere efterfølgende. Selv travle ledere skriver oftest overraskende lange og detaljerede refleksionsrapporter.</p> <p>Læringskontrakt mellem deltager og en individuel tutor i startfasen af kurset til at skabe forpligtigelse og fokus. I slutningen af kurset er den typisk unødvendig og glemt.</p> <p>'Hard entry, soft exit' gruppeeksamen tidligt i forløbet, hvor deltagerne forud forholder sig til pensum skriftligt og formulerer spørgsmål, som danner grundlaget for gruppeeksamen. Underviserne skal godkende det forberedte (hard entry), hvilket typisk kræver flere revisioner, men selve gruppeeksamen bedømmes ikke (soft exit).</p> <p>Virkelige cases om projekt-dilemmaer, som underviserne har beskrevet detaljeret på skrift. En nøgleperson fra de faktiske organisationer deltager i diskussionerne af ideer og løsninger for at supplere med kontekst og feedback. Metoden er ressourcekrævende, men effektiv.</p> <p>En handlingsorienteret akademisk afhandling, inklusiv en refleksion over egen læringsproces og fremtidig handlingsplan.</p> <p>Et vidensteater hvor kursusedtagerne på skift præsenterer deres afhandling for kollegaer. Dette motiverede og forpligtigede dem til at lave en praksisrelevant afhandling og til at artikulere og visualisere den tydeligt og klart.</p>

Hovedord	Management education, executive programs, project management, action research, experiential learning, reflection, rigor, og relevance
Land(e)	Sverige, Norge
Teoribasering	Studiet trækker på læringsteori og tidligere litteratur om lederuddannelser
Abstract	For several decades, management educators have discussed the difficulty of accommodating the competing values of academic rigor and organizational relevance. Only a few articles, however, consider approaches for integrating theory and practice in educational programs for working managers. Building on 15 years of experience in executive education, this article presents an approach grounded in experiential and action learning, which combines personal learning and organizational action without compromising academic standards. The following educational practices are discussed and evaluated: reflection reports, personal learning contracts, roundtable examinations, live cases, action-oriented thesis work, and organizational knowledge theaters. Taken together, the approach constitutes a powerful program design to address multiple learning loci and combinations of reflection and action, albeit one with considerable challenges and difficulties, as the authors discuss.
Opmærksomheds- punkter ved anvendelse	Project Management Executive Master har deltagere fra både den private og offentlige sektor. The Advanced Project Management har primært deltagere fra den private sektor Der er ikke indsamlet ny data specifikt til det pågældende studie, men trækker på forskellige former for akkumuleret data. De to undersøgte lederuddannelser er udviklet i tæt samarbejde med store private virksomheder, hvorfra de fleste deltagere har været rekrutteret, og statslige organisationer.

Titel	10 års erfaringer med Master i offentlig ledelse
Forfatter(e)	Jørgen Grønnegaard Christensen
Tekst-reference	(Christensen, 2017)
Reference	Christensen, J. G. (2017). 10 års erfaringer med Master i offentlig ledelse. SDU.dk.: https://www.sdu.dk/da/uddannelse/efter_videreuddannelse/master/offentligledelse/mere_om_studiet/fmol+10+aar
Publikationstype	Refleksionsartikel
Udfører	Syddansk Universitet Aarhus Universitet
Efteruddan-nelse	Fleksibel Master i Offentlig Ledelse
Formål	At komme med nogle afsluttende refleksioner om FMOL's opståen i 2009 og kendetegn frem til 2017, hvor forfatter Jørgen Grønnegaard Christensen gik på pension
Metode og empiri	Kort genfortælling af FMOL's historie med udvalgte nedslagspunkter. Artiklen bygger på forfatterens egne erfaringer efter at have været underviser i 8 år på modulerne "Ledelse og politik" og "Effektiv ledelse i en sparetid"
Resultatresume	Det politiske initiativ til oprettelsen af FMOL går tilbage til Kvalitetsreformen i 2007 Det er ikke den samme uddannelse der tilbydes i Øst- og Vestdanmark I Vestdanmark udbydes uddannelsen i samarbejde mellem Aarhus Universitet og Syddansk Universitet Efter at et stort statsligt tilskud er frafaldet, har uddannelsen alligevel klaret sig på <i>markedet</i> , dvs. at deltagerne stadigvæk tager uddannelsen i samme grad som tidligere Målt på økonomisk effektivisering af den offentlige sektor og på bedre målopfyldelse har uddannelsen ikke været de mange omkostninger værd I stedet har uddannelsen udstyret de offentlige ledere med redskaber af analytisk karakter. Disse hjælper dem til at agere under forskellige politiske, institutionelle og organisatoriske vilkår Uddannelsen formår ikke at samle erfaringer på tværs af den offentlige sektor. Dette skyldes bl.a. den såkaldte Sammenhængsreform, der gør lederuddannelserne mere sektorspecialiserede, statslige og elitære
Land(e)	Danmark (Aarhus og Odense)
Abstract	Jørgen Grønnegård Christensen fortæller om sine erfaringer med Master i offentlig ledelse, hvor han på sin engagerede og inspirerende måde har lært offentlige ledere, hvordan man kan begå sig i politisk ledede organisationer.
Opmærksomheds-punkter ved anvendelse	Kort og anekdotisk artikel, der ikke behandler datamateriale på nogen systematisk måde

Titel	Learning good leadership: A matter of assessment?
Forfatter(e)	Kasper Elmholdt, Claus Elmholdt, Lene Tanggaard, & Lars Holmgaard Mersh
Tekst-reference	(Elmholdt et al., 2016)
Reference	Elmholdt, K., Elmholdt, C., Tanggaard, L., & Mersh, L. H. (2016). Learning good leadership: A matter of assessment? <i>Human Resource Development International</i> , 19(5), 406–428. https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1206362
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Management, Aarhus University, Aarhus, Denmark Department of Communication and Psychology, Aalborg University HR – Organisational Development, Grundfos Holding A/S, Bjerringbro, Denmark
Efteruddannelse	Start to Lead
Formål	At undersøge hvordan et meget udbredt læringsudbytte-spørgeskema påvirker deltagerne på et lederkursus (performative effekter)
Metode og empiri	Studiet er baseret på 12 strategisk udvalgte interviews, kursets undervisningsmateriale, anvendte spørgeskemaer og formelle kursusbeskrivelser.
Resultatresume	Deltagerne fik tilsendt et læringsudbytte-spørgeskema før, under, og efter kurset. Læringsudbytte-spørgeskemaerne var tiltænkt at understøtte deltagernes indlæring, ved at kvantificere og visualisere i hvor høj grad de opnåede kursets respektive læringsmål. De interviewede deltagere fandt ikke denne feedback særlig betydningsfuld for deres læring, refleksionsproces og udvikling som leder. De syntes spørgeskemaet og dets feedback var bygget op omkring en idealiseret og rendyrket version af ledelse, der havde for lidt til fælles med deres praktiske, dilemmafyldte og ”rodede” hverdagsopgaver som leder. Deltagerne følte, at de generelt modtog for mange spørgeskemaer, der ikke bidrog til deres daglige arbejde, hvilket forstærkede deres aversioner mod læringsudbytte-spørgeskemaerne. Deltagerne oplevede, at spørgeskemaet primært fungerede som repetition af organisationens ledelsesideal, som det ville være uklogt af dem at erklære sig uenige i, både i spørgeskemaet og i praksis. Forfatterne opfordrer til kritisk at overveje, hvorvidt designet af læringsudbytte-evalueringer stemmer overens med dets formål (læring, legitimitet, kontrol, m.v.) og organisationens egentlige ledelsesideal og praksis.
Hovedord	Assessment tools; Identification; Leadership development; Performativity; Practice; Social science methods
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Studiet trækker på læringsteori og teori om ’performativitet’.
Abstract	In this paper, we analyse the performativity of assessment tools used for measuring the learning effects of a leadership development programme. The paper is based on an empirical study of a leadership development programme, ‘Start to Lead’, in a global organization. Through our empirical analysis, we infer two modes of ordering, which illustrate how the assessment tool produced diverse performative effects across different practices. Our findings indicate a gap between the participants’ interview-based

	<p>descriptions of what they learned from the programme and the assessment tool's operationalization of 'the right' leadership knowledge. We also found that managers seemed to distinguish between assessment important to the managers themselves and their daily work, which they were highly motivated to do well, and assessment important to 'the organizational system', which mostly resulted in quickly 'ticking boxes'. These findings suggest that assessment tools work as demarcations defining good leadership and legitimate learning. These demarcations risk being disconnected from the everyday practice of leadership and hence risk decoupling the assessment tool and the participants' everyday leadership practice. We end the paper by discussing the theoretical implications of this analysis.</p>
<p>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</p>	<p>Start to Lead er et lederudviklingsprogram i Grundfos, og er derfor afgrænset til den private sektor</p> <p>Den standardiserede læringsudbytte-evaluering blev undersøgt i forbindelse med et lederkursus hos en stor dansk virksomhed, men det fremhæves, at den pågældende evalueringsmetode er anvendt meget bredt (eftersigende, 3 millioner gange globalt).</p>

Titel	Lederudviklingsmetoder – har de en effekt?
Forfatter(e)	Thomas Frank
Tekst-reference	(Frank, 2010)
Reference	Frank, Thomas (2010). Lederudviklingsmetoder – har de en effekt? <i>Ledelse & Erhvervsøkonomi</i> , 75(1), 25-39. https://rauli.cbs.dk/index.php/logge/article/view/3000
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet
Efteruddannelse	Kodeks for God Offentlig Topledelse i Danmark og Nederlandene – et fælles grundlag for de offentlige topledere
Formål	At undersøge effekten af at arbejde med lederevalueringer, coaching, selvrefleksion, dialog med kolleger samt kurser
Metode og empiri	Anvendelsen af Kodeks for God Offentlig Topledelse i Nederlandene og Danmark er fokuseret i fem lederudviklingsmetoder: lederevalueringer, coaching, selvrefleksion, dialog med andre ledere og kurser. Effekten af disse undersøges på et mål for topembedsmandens performance og et mål for sikringen af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Data beror på en spørgeskemaundersøgelse gennemført i 2007-2008 blandt topchefer i den danske og Nederlandske centraladministration. 52 danske og 233 nederlandske topchefer har besvaret spørgeskemaet.
Resultatresumé	Formelle lederudviklingsmetoder, som selvrefleksion og dialog med lederkolleger, anvendes hyppigere end mere indgribende metoder som lederevaluering, coaching og kurser De fem lederudviklingstiltag har kun meget begrænset effekt. Kun anvendelse af lederevalueringer har signifikant positiv effekt på topembedsmændenes oplevelse af resultaterne af at arbejde med kodeks. Denne effekt er dog ikke direkte, men går eventuelt gennem topembedsmandens sikring af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer I Danmark er kodeks initieret af topembedsmændene selv og formuleret på baggrund af input fra forskellige forskernetværk. I Nederlandene derimod er kodeks initieret fra politisk side og udarbejdet af et ministerielt kontor, der håndterer og understøtter kompetenceudvikling og rekruttering af offentlige topchefer. Analysen viser en signifikant negativ effekt for de nederlandske topembedsmænd, hvilket, ifølge analysen tyder på, at det politiske pres i Nederlandene har affødt et modpres i form af mindre seriøs anvendelse og måske endda decideret afkobling af kodeks. Med andre ord har de danske topembedsmænd i højere grad oplevet en effekt af deres indsats og arbejdet med kodeks end deres nederlandske kolleger
Hovedord	Kodeks for God Offentlig Topledelse, lederudviklingsmetoder, centraladministration, top-down, bottom-up
Land(e)	Nederlandene og Danmark (København)
Teoribasering	
Abstract	Der ofres mange penge og ressourcer på forskellige forbedringsværktøjer og -tiltag. Det gør sig gældende på både organisatorisk og individuelt niveau. I den offentlige sektor er der specielt efter trepartsaftalerne sat øget fokus på leder- og ledelsesudvikling. Offentlige ledere skal tilbydes lederuddannelse på master- og diplomniveau, de skal tilbydes lederevalueringer og generelt kompetenceudvikles. I arbejdet med lederudvikling er der i den offentlige som

	<p>den private sektor en række metoder, som går igen. Men vores viden om disse metoders effekter på ledernes adfærd og opgaveløsning er forsvindende lille. Denne artikel undersøger effekten af at arbejde med lederevalueringer, coaching, selvrefleksion, dialog med kolleger samt kurser gennem en komparativ undersøgelse af danske og nederlandske topembedsmænd. Artiklen understreger, at vi har behov for flere undersøgelser, der kritisk evaluerer metodernes effekt – eller mangel på samme.</p>
<p>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</p>	<p>Data er baseret på selvrapportering og topembedsmændenes opfattelse af effekterne af at arbejde med kodeks</p> <p>Effekten af lederudviklingsmetoderne måles enkeltvist. Tidligere forskning peger ifølge teksten på, at når man eksempelvis anvender lederevalueringer sammen med coaching, så giver det målbare resultater og effekter. En sådan kombinationseffekt estimeres ikke i indeværende studie</p>

Titel	Developing leadership as dialogic practice
Forfatter(e)	Kenneth J. Gergen og Lone Hersted
Tekst-reference	(Gergen & Hersted, 2016)
Reference	Gergen, K. J., & Hersted, L. (2016). Developing leadership as dialogic practice. In J. Raelin (ed.) <i>Leadership-as-practice</i> (pp. 178-197). Routledge.
Publikationstype	Antologibidrag
Udfører	Swarthmore College Aalborg University
Efteruddannelse	Interventionsspecifik: Uddannelse for ledere i en døgninstitution
Formål	Illustrerer to anvendelser af dialogøvelser som det afgørende link til effektiv lederskabspraksis.
Metode og empiri	60 deltagere over en 18 måneder lang periode. Deltagerne var ledere og ansatte i en døgninstitution der behandler forsømte unge. Gennem en proces af engageret rollespil kombineret med flerstemmig refleksion var målet, at deltagerne skulle opnå dialogiske evner og udvidet relationel opmærksomhed i deres daglige organisatoriske praksis. Deltagerne arbejdede med selvudvalgte episoder fra deres arbejdsliv. Effekterne af dialogtræningen blev evalueret gennem fokusgruppeinterviews af én times varighed med tre repræsentanter fra hver faggruppe; ledere, pædagoger, socialarbejdere, skolelærere, køkkenpersonale og administrativt personale.
Resultatresume	Positive indikationer på at bevidsthed på kropssprog medfører dialogiske forbedringer Rollespilstræning kan oplære til, at man som forberedelse til en bestemt relationel arbejdssituation foretager en imaginær forestilling – et privat teater – hvor en indre dialog finder sted Ved at rollespille andre personligheder, fx en studerende, kan man opnå indsigter i andre perspektiver, hvilket gør det nemmere at stille de rigtige spørgsmål i en arbejdsdialog
Hovedord	Dialogisk træning, rollespil, refleksion, kommunikation
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Dialogisk træning styrker evnen til at sætte sig i andres sted og udvider personens kommunikative repertoire
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Meget teoretisk og filosofisk artikel. Empirisk beskrivelse begynder først fra side 185. Selvrapporterede deltageropfattelser af dialogtræningen. Træningsforløbets kontekst præsenteres ikke. Forfatterne er selv involveret i udviklingen af de pågældende dialogøvelser

Titel	Collaborative Partnerships: A Case Study of the Executive Master of Public Governance Program in Copenhagen, Denmark
Forfatter(e)	Carsten Greve
Tekst-reference	(Greve, 2013)
Reference	Greve, C. (2013). Collaborative Partnerships: A Case Study of the Executive Master of Public Governance Program in Copenhagen, Denmark. <i>Journal of Public Affairs Education</i> , 19(2), 285–307. https://doi.org/10.1080/15236803.2013.12001734
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Copenhagen Business School
Efteruddannelse	Master of Public Governance (MPG)
Formål	At belyse hvordan en stor og fleksibel lederuddannelse er struktureret, og hvordan det har fungeret.
Metode og empiri	Studiet er baseret på forfatterens egen mangeårige erfaring som leder af uddannelsen og på tilbagemeldinger fra kursusedtagere.
Resultatresumé	Særlig interesse i modulerne: 'Trust-Based Management', 'Motivation of Knowledge Employees' og 'Risk Communication', hvilket kobles til, at lederne søger ressourcer til at lede under nedskæringer. Undervisningsmetoderne varierer meget på tværs af modulerne på grund af dels det bredere tematiske udbud og dels den store frihed, de enkelte undervisere fik for at motivere dem. Uddannelsesledelsen har dog opfordret til brug af innovative undervisningsmetoder. Kurset er stort og inkluderer ledere fra mange forskellige niveauer og sektorer, hvilket betragtes som en styrke, der udvikler kursusedtagernes udsyn og perspektiver. For at afvikle en uddannelse med et så bredt tematisk udbud og så høj fleksibilitet har et velfungerende og service-minded sekretariat været afgørende for både undervisere og deltagere.
Hovedord	Public governance, innovation, public management reform, executive education
Land(e)	Danmark (København)
Teoribasering	Studiet trækker på teori om offentlig styring
Abstract	This article gives an introduction to the Executive Master of Public Governance degree program in Copenhagen, Denmark—a joint effort by the University of Copenhagen and Copenhagen Business School, aided by Aalborg University— which in the winter of 2012 had enrolled 600+ public managers from Denmark as executive master students. The average age of participants is 45 years. The degree program itself began its first intake of participants in August 2009. To understand the context of the program, the article gives an introduction to the background of the establishment of the program that was a result of a government reform—the Quality Reform—agreed upon by the Danish Parliament in 2008. The second part of the paper describes the organization and purpose of the program. The third part presents the content of the program. The article ends by pointing to lessons learned. Four lessons are highlighted: (a) Sustained dialogue is important; (b) Engage in a multiple sector project to improve public management; (c) Public funding helps fuel enthusiasm; and (d) Efficient organizing and alignment with faculty interests are crucial to success.

Opmærksomheds- punkter ved anvendelse	Der er ikke indsamlet egne data til evalueringen, som er baseret på kursuslederens fortolkning af akkumuleret erfaring og eksisterende data. Forfatteren er på daværende tidspunkt selv leder af den pågældende uddannelse
--	--

Titel	Denmark's Master of Public Governance program: Assessment and lessons learned
Forfatter(e)	Carsten Greve & Anne Reff Pedersen
Tekst-reference	(Greve & Pedersen, 2017)
Reference	Greve, C., & Pedersen, A. R. (2017). Denmark's Master of Public Governance program: Assessment and lessons learned. <i>Teaching Public Administration</i> , 35(1), 22-37.
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Business and Politics, Copenhagen Business School, Denmark Department of Organization, Copenhagen Business School, Denmark
Efteruddannelse	Master of Public Governance (MPG)
Formål	At give en vurdering af den københavnske version af MPG og sammenfatte hvad man har lært siden introduktionen af uddannelsen i 2007
Metode og empiri	Tilgængeligt datamateriale, herunder en officiel evaluering fra 2012, benyttes til at vurdere Master of Public Governance uddannelsen (MPG). 893 offentlige ledere besvarede det pågældende evalueringssurvey.
Resultatresumé	<p>For de fleste af de studerende er fleksibiliteten i sammensætningen af uddannelsens mange moduler den vigtigste årsag til at de valgte MPG. I modsætning til mange andre masteruddannelser kan man på MPG selv sammensætte sit studieprogram i en tidsperiode på op til seks år. Derudover er der fleksibilitet i finansieringen, således at man løbende betaler for de kurser (i alt 60 ECTS) som man deltager i.</p> <p>Den fleksible struktur gør, at man møder en masse forskellige offentlige ledere, i stedet for at følge den samme klasse. Dermed er der mulighed for at indgå kontakter med ledere fra både staten, kommunerne og den frivillige sektor.</p> <p>To årsager til at de studerende vælger uddannelsen er 1) at det faglige indhold er relateret specifikt til ledelse i den offentlige sektor i Danmark og 2) orienteringen mod personlig ledelsesudvikling</p> <p>De studerende er overordnet tilfredse med indholdet på uddannelsen. Udfordringen er at opretholde et livligt og opdateret indhold, hvorfor forskerne (der også underviser på uddannelsen) konstant skal forsøge at præsentere banebrydende materiale, som de offentlige ledere kan få gavn af</p> <p>Underviserne af de forskellige moduler har haft stor frihed til at indrette undervisningen på deres egen fortrukne måde, uden en tværgående "one best way"-tilgang. Et fælles fokus har dog været at involvere erfaringer og udfordringer fra ledernes egen praksis. Eksempelvis elementet "mikroetnografisk blog" i kurset <i>personlig lederskab</i>, hvor lederne besøger hinandens organisationer og observerer hinanden, hvilket fordrer refleksion over daglig ledelsespraksis.</p> <p>Ved at skrive eksamen i et selvvalgt emne med udgangspunkt i egen ledelseserfaring skabes ny offentlig værdi. Eksempelvis skrev en højtstående leder i Københavns Politi eksamensopgave om, hvordan hans personalestab kunne skabe ny mening og offentlig værdi i deres organisation, selv efter at betjentenes arbejdsopgaver var blevet fordoblet som følge af terrorangrebet i København 2015</p>
Hovedord	Public sector executive education, public management reform, change and innovation, public governance, public value
Land(e)	Danmark (København)

Teoribasering	Skiftet i ledelsesregime i den offentlige sektor fra New Public Management til New public Governance har gjort det klart, at offentlige organisationer opererer i en åbent miljø, hvor der skal samarbejdes med mange forskellige aktører, hvilket kalder på forbedrede kommunikationsevner og fokus på at skabe resultater i fællesskab.
Abstract	This paper focuses on Denmark's Master of Public Governance and its assessments and lessons learned. Denmark is seen to have an efficient economy and public sector, a digitalized public service delivery system, and an advanced work–life balance. The Danish government invested substantial resources into developing a Master of Public Governance program – a flexible and modular program for public managers to take over a period of up to six years. The paper focuses on the Copenhagen version of the Master of Public Governance program. More than 1000 public managers from central, regional and local government are now active in pursuing an executive public management education through this program. The development, structure, content and the innovative teaching ideas are presented. The available data, including an official evaluation of the MPG program, is used to assess the program and present some lessons learned. The program has achieved its goals as public managers express satisfaction with the content and the flexible structure of the program, which suited more governance-oriented public managers with a need for strategic-thinking public managers, and has provided them with an opportunity to try out innovative teaching ideas. Lessons learned include the necessity of securing back-up from the government for a program of this considerable size, offering a flexible array of accessible and up-to-date course sand ensuring collaboration between universities offering the program
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Selvrapporterede effekter Den eneste udførte evaluering er udført i 2012 af Finansministeriet i partnerskab med Kommunernes Landforening og Danske Regioner Det pointeres i introduktionen, at Carsten Greve var den første akademiske leder af uddannelsen og Anne Reff Pedersen (artiklens to forfattere) er den nuværende.

Titel	School leadership and educational change: Tools and practices in shared school leadership development
Forfatter(e)	Trond Eiliv Hauge, Svein Olav Norenes, Gunn Vedøy (Hauge et al., 2014)
Reference	Hauge, T. E., Norenes, S. O., & Vedøy, G. (2014). School leadership and educational change: Tools and practices in shared school leadership development. <i>Journal of Educational Change</i> , 15(4), 357–376. https://doi.org/10.1007/s10833-014-9228-y
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Teacher Education and School Research, University of Oslo Department of Education, Hordaland County, Bergen, Norway International Research Institute of Stavanger, Norway
Efteruddannelse	Interventionsspecifik: Løbende diskussionsmøder og 3 heldagsworkshops på et norsk gymnasium i skoleåret 2007-2008
Formål	At undersøge udviklingen af, samt redskaber og øvelser, der støtter skoleledelse med fokus på delt lederskab og samarbejde
Metode og empiri	I skoleåret 2007-2008 gennemføres løbende diskussionsmøder samt 3 heldagsworkshops. De undersøgte redskaber og øvelser er vedtaget af et nyt delt pædagogisk ledelsesteam på skolen i samarbejde med artiklens tre forskere. Data består af dokumenter, herunder online fællesdokumenter, feltnoter og videooptagelser af mødediskussioner. Herigennem undersøges det, hvordan individuelle opfattelser af ledelse forandres gennem interventionen, og hvad der betinger disse forandringer. Interventionen organiseres longitudinelt og tager udgangspunkt i en drøftelse af eksisterende praksisser på skolen.
Resultatresumé	To distinkte faser af ledelse blev observeret gennem interventionen. Første fase afspejlede en åbensindet og undersøgelsesorienteret attitude til rollen og opgaverne som forandringsledere, som dog var stærkt påvirket af skolens eksisterende udviklingsplaner. I anden fase transformerede det pædagogiske ledelsesteam deres ledelsesroller og -opgaver til at være mere autonome og avancerede. I anden fase fremstod ledergruppen som en mere kollektiv og forandringsparat enhed Specifikke kulturer og strukturer på skolen udgjorde i begyndelsen en begrænsning for skolens udvikling. Workshopsene skabte i den forbindelse en nødvendig distance fra hverdagens begrænsninger og fremstod gradvist som et nyt forum for refleksion og beslutningstagning. Workshopsene faciliterede dermed et neutralt rum for åbne diskussioner om øvelser og betingelser for forandring blandt skolens ledere Gennem interventionen reviderede rektor og det pædagogiske ledelsesteam løbende forventningerne til og reglerne for lærerteamets udvikling, og hvordan forskellige lærerpraksisser skulle diskuteres De fælles teknologiske værktøjer, Shared Space Wiki og VideoPaper, spillede en afgørende rolle i organiseringen af workshop og diskussioner og som kanal for feedback til ledelsesgruppen og rektor undervejs i interventionsprocessen. Videodokumentation fungerede eksempelvis som et nødvendigt middel til at sammenkæde diskussioner om ledelse og klasseværelsesarbejde til videooptagelser af specifikke arbejdsituationer eller af møder/workshops Ved at rektor delegerede ansvar for udførelsen og udformningen af interventionen til det nyoprettede pædagogiske ledelsesteam, blev

	forandringen succesfuldt initieret nedefra (bottom-up). Dermed finder studiet støtte til tidligere forskning, der peger på avanceret teamledelse og delt lederskab som succesfulde forandringsmekanismer
Hovedord	Shared school leadership, Distributed leadership, Educational change Developmental work research, Cultural-historical activity theory
Land(e)	Norge
Teoribasering	Kulturhistorisk aktivitetsteori og aktivitetssystemmodellen støtter en reflektiv forandringsproces
Abstract	This study examines the features of school leadership as it evolved in an upper secondary school attempting to enhance school improvement through a dedicated team of developmental leaders. We study the team leadership's tools and design over one school year and report on the evolution of a collective approach to leadership for school improvement. Researchers in a formative intervention research project supported the change process. Cultural-historical activity theory and a set of new technologies inspired the intervention design. The study describes how conceptions and practices of leadership gradually emerged as a collective and distributed approach to leading educational change and school improvement. In particular, new tools and designs for school team leadership were explored and implemented. The study addresses the need to develop shared and collaborative conceptions of leadership in schools. The study concludes that careful planning and skillful orchestration of human, cultural and technological resources are needed in order to make sustainable improvements in schools.
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Der mangler en grundig beskrivelse af de redskaber, der benyttedes under interventionen, herunder Shared Space Wiki og VideoPaper. Der mangler også en beskrivelse af indholdet og omfanget af de forskellige diskussionsmøder og workshops

Titel	Experimenting with practice – A monstrous pedagogy
Forfatter(e)	Hanne Knudsen & Hanne Kirstine Adriansen
Tekst-reference	(Kudsen & Adriansen, 2016)
Reference	Knudsen, H., & Adriansen, H. K. (2016). Experimenting with practice – A monstrous pedagogy. <i>Critical Perspectives on International Public Sector Management</i> , 5, 183–204. https://doi.org/10.1108/S2045-794420160000005010
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aarhus Universitet
Efteruddannelse	Experimental Management Practice
Formål	At belyse brugen af praksisnære eksperimenter i lederuddannelse
Metode og empiri	Studiet er baseret på forfatterens erfaring med den undersøgte undervisningsmetode, 8 kvalitative interviews med tidligere deltagere, deltagerobservation og deltagernes skriftlige opgaver.
Resultatresume	<p>Ledernes komplekse hverdag vanskeliggør teori om, hvad de bør gøre rent praktisk, hvorfor uddannelsen sigter at styrke deltagernes evne til kritisk at analysere og (re)formulere problemer og derigennem selv erkende nye praktiske løsninger.</p> <p>Tilpas generel teori om hvordan problemer og positioner i samfundet er socialt konstrueret, hjælper deltagerne til at tage et skridt tilbage og få en fornøden distance til deres egen praksis til at kunne reflektere over den.</p> <p>At implementere og efterfølgende analysere et eksperiment i egen organisation hjælper deltagerne til at koble analytisk refleksivitet og praktisknære beslutninger. Det er en givende metode for deltagerne, men også krævende mht. selvstændighed og uforudsigelighed.</p> <p>En central udfordring for deltagerne er at indsamle empiriske data til analyse uden at påvirke eksperimentet for meget, hvorfor råd og værktøjer til at opveje dette er et fokusområde for underviserne.</p> <p>Deltagerne opfordres til at gå sammen i grupper af to, da de ved eksperimenterne kan hjælpe hinanden med at sikre den analytiske distance til praksis og at få anlagt en ny vinkel. En udfordring er dog, at interviewpersoner fortæller noget, som de ellers ikke ville have sagt direkte til deres egen leder.</p> <p>Vigtigt at deltagernes eksperimenter og argumenter eksamineres på baggrund af akademiske kriterier og ikke for deres praktiske værdi for organisationen.</p> <p>Eksamener bedømmes som enten bestået eller dumpet for ikke at diskriminere ledere med forskellige muligheder i deres organisation.</p>
Hovedord	Reflective practitioner, experiments, ethics, liminality, public management, Master's programmes
Land(e)	Danmark (København)
Teoribasering	Studiet trækker på teori om læring og om nutidige ledelsesudfordringer.
Abstract	<p>Purpose: Teaching executive courses always raises the challenge of how to deal with the tension between theory and practice. The present chapter analyses the use of experiments in practice as a pedagogical approach to deal with this tension in Master's programmes.</p> <p>Design/methodology/approach: The empirical data comprise eight qualitative interviews with former students, exam papers and participant</p>

	<p>observations during the course 'Experimental Management Practice' over a period of five years.</p> <p>Findings: The course requires the participants to experiment with their (managerial) practice and make these experiments the learning material and stepping stone for formulating problems in new ways. We argue that it is fruitful to make a distinction between practical problems and knowledge problems, and that playful shifts back and forth between the two forms of problems can provide learning. We also argue that it is important to observe the distinction between the role of the manager and the role of the student in order to meet ethical challenges, inevitably raised by experimenting with practice. Finally we argue that the experimental teaching practice can be conceptualised as a monstrous pedagogy, as the pedagogy creates a liminal zone with hybrid characteristics.</p> <p>Research limitations/implications: The chapter provides new conceptualizations of the tensions between theory and practice based on our experiences from one degree programme. It would have been interesting to study other executive programmes and which pedagogy they use for dealing with this tension.</p> <p>Practical implications: Many Master's programmes draw empirical data from the students' own practice into the teaching. We argue that using experiments is highly useful to identify some of the general challenges inherent in analyses of one's own practice. It does not solve the tension between theory and practice but creates new challenges, potentials, dilemmas and insights.</p> <p>Originality/value: We suggest using 'monstrosity' as an umbrella term for 'hybrid' and 'liminality' of the complex relations that are at play in further education of practitioners. We compare the idea of the monstrous to the notion of educating 'reflected practitioners', and we argue that in a situation where the public manager is expected to define his/her own role, we might be better off educating a 'monstrous practitioner' instead of a 'reflecting' one.</p>
<p>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</p>	<p>Forfatterne er selv undervisere og koordinatører på den undersøgte uddannelse.</p>

Titel	Ledelses- og vidensproblemer som afsæt for læring
Forfatter(e)	Morten Knudsen & Lise Justesen
Tekst-reference	(Knudsen & Justesen, 2019)
Reference	Knudsen, M. & Justesen, L. (2019). Ledelses- og vidensproblemer som afsæt for læring, pp. 117-136 i Paula Helth (red.), <i>Ledelse og læring i praksis</i> . København: Samfundslitteratur
Publikationstype	Antologibidrag
Udfører	Copenhagen Business School, Institut for Organisation
Kilde	Snowballing
Efteruddannelse	CBS lederuddannelser, herunder Master of Public Governance
Formål	At undersøge hvordan ledelsesproblemer og vidensproblemer kan komme til at hænge sammen på en meningsfuld måde
Metode og empiri	Først beskrives det hvad der gør et problem til et problem. Dernæst følger en teoretisk diskussion af de to problemtyper, henholdsvis ledelsesproblemer og vidensproblemer. Der opstilles modeller over problemets anatomi, de forskellige problemtyper og en udvidet model for problemer, hvor det tydeliggøres at problemer altid indgår i en særlig meningsmæssig sammenhæng. Om end det ikke fremgår klart, så lader diskussionerne til at have sit fundament i forfatterens oplevelser som undervisere på efteruddannelserne på CBS. Enkeltvist inddrages et konkret eksempel fra en studerendes problemformulering til videre arbejde på uddannelsen Master of Public Governance. Derudover skriver forfatterne hvilke typer problemformuleringer de studerende oftest benytter og peger på udfordringerne i disse.
Resultatresumé	<ul style="list-style-type: none"> • Et problem defineres til at bestå af tre elementer: a) en uønsket aktuel situation b) et ønske om, hvordan fremtiden skal se ud, og c) en barriere som forhindrer, at den aktuelle situation transformerer sig til den ønskede fremtidige tilstand <p>Der opstilles fremtommefingerregler for, hvordan man på lederuddannelser kan arbejde konkret med at lave koblinger mellem ledelses- og vidensproblemer på en måde, som kvalificerer den praksisforankrede læring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skeln mellem videns- og ledelsesproblem. Ledelsesproblemer formuleres ofte af de studerende på uddannelsen som "hvordan kan vi..."-problemformuleringer. Et eksempel kunne være: "Hvordan kan jeg som leder sikre, at fusionen mellem afdeling x og y bliver vellykket?". Det, "man skal gøre", ligger ude i fremtiden og kan i sagens natur ikke undersøges empirisk. Ledelsesproblemet skal i stedet omformuleres til et vidensproblem, der på uddannelsen lader sig undersøges empirisk, metodisk og analytisk. Dette kunne i forlængelse af førnævnte eksempel være: "Hvorfor blev fusionen i naboorganisationen z en succes (målt på medarbejderomsætning, medarbejdertilfredshed og fastholdt produktionsniveau)?" <p>Det anbefales at de studerende øver sig i både at formulere et ledelsesproblem og et vidensproblem. Ved at man starter med at formulere et ledelsesproblem sikres relevans og forankring i praksis. Vidensproblemet danner derefter grundlag for det, der bliver selve problemformuleringen i den afsluttende opgave</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Analysér ledelsesproblemet ud fra den skitserede model over problemets anatomi med uønsket aktuel situation, ønske om fremtiden og barriere for transformation. Identificer de enkelte komponenter i modellen • Reflektér over den meningsmæssige sammenhæng, som gør problemet til et problem. De studerende kan eksempelvis eksperimentere med at anskue et problem ud fra forskellige teoretiske perspektiver. Der er eksempelvis stor forskel på om man fokuserer på medarbejdernes manglende individuelle motivation som problem eller på interesseforskelle mellem ledere og medarbejdere • Fokusér på barrieren for transformationen for at lave koblingen mellem ledelsesproblem og vidensproblem. For at løse problemet er det afgørende at identificere hvad man som leder skal vide for at kunne transformere den uønskede situation til den ønskede situation • Overvej, hvilken viden der vil gøre det muligt at bevæge sig fra uønsket til ønsket tilstand. Et ledelsesproblem kunne eksempelvis være, at man på arbejdspladsen skal implementere et nyt IT-system. En del af barrieren vil typisk være at man ikke ved hvordan man konkret skal implementere det nye system. Her kunne man opnå relevant information ved at se på, hvordan tilsvarende systemer tidligere er blevet implementeret – og med hvilke resultater. Man vil dermed ikke få præcist svar på, hvordan man skal tackle det indeværende problem, men man vil formentlig få en bedre forståelse for mulige problemer og potentialer i processen.
Hovedord	
Land(e)	Danmark (København)
Teoribasering	Ved at adskille problemer i deres forskellige bestanddele (uønsket tilstand, barriere, ønsket tilstand) får man et mere præcist billede af, hvori problemet består, hvilket kvalificerer diskussionen af, hvordan man håndterer problemet
Abstrakt	<p>Dette kapitel handler om problemer, ikke mindst om hvordan ledelses- og vidensproblemer både kan afskilles og kobles sammen. Baggrunden for kapitlet er vores mangeårige erfaring som undervisere og vejledere på CBS' ledelsesuddannelser, hvor problemorienteret læring er et væsentligt element. Ambitionen om at blive bedre til at håndtere ledelsesmæssige problemer i praksis er en væsentlig drivkraft i undervisningen, og der er betydeligt fokus på, hvordan læring i uddannelsen kan overføres til praksis. Men hvordan ser det ud med bevægelsen den anden vej? Hvordan kan problemer i det praktiske ledelsesarbejde omsættes til en akademisk kontekst, hvor de i undervisningen kan gøres til genstand for empiriske undersøgelser og analytisk arbejde?</p> <p>I dette kapitel skelner vi begrebsligt mellem det, vi kender <i>ledelsesproblemer</i> og <i>vidensproblemer</i>. Vi argumenterer for, at ledere på lederuddannelser skal lære at skelne analytisk mellem de to typer, da det er en forudsætning for at arbejde med problemer på en måde, der skaber ny viden for lederne og dermed giver dem en bedre forståelse for deres egen praksis. Vi argumenterer endvidere for, at ledere skal lære at omsætte <i>ledelsesproblemer</i> til <i>vidensproblemer</i>. Det er en forudsætning for, at problemerne lader sig</p>

	undersøge empirisk, metodisk og analytisk med henblik på at skabe ny viden, der på sin side kan kvalificere arbejdet med ledelsesproblemer i praksis.
Opmærksomheds- punkter ved anvendelse	<ul style="list-style-type: none"> • Meget teoretisk tekst. Bygger på forfatterens erfaringer fra lederuddannelserne på CBS, dog uden at det beskrives hvordan erfaringerne er blevet bearbejdet

Titel	Ethical navigation in leadership training
Forfatter(e)	Øyvind Kvalnes og Einar Øverenget
Tekst-reference	(Kvalnes & Øverenget, 2012)
Reference	Kvalnes, Ø., & Øverenget, E. (2012). Ethical navigation in leadership training. <i>Etikk i Praksis</i> , 6(1), 58-18. https://doi.org/10.5324/eip.v6i1.1778
Publikationstype	Antologibidrag
Udfører	Norwegian Business School Academy of Humanities
Efteruddannelse	Interventionsspecifik: Ethiske trænings-sessioner baseret på 'The Navigation Wheel'.
Formål	At belyse et pædagogisk værktøj til dilemmatræning i lederuddannelse
Metode og empiri	Studiet tager udgangspunkt i en teoretisk model og forfatterens mangeårige erfaring med dilemmatræning af ledere.
Resultatresumé	Ledere kan forberedes på at træffe beslutninger om etisk vanskelige dilemmaer ved at lære at tilgå dem systematisk og have de rette spørgsmål og principper på hånden til at analysere processen forud for en beslutning og efterfølgende retfærdiggøre den. Specifikke dilemmascenarier er et effektivt virkemiddel til at få ledere til at reflektere over beslutningsmulighedens forskellige etiske forankringer og over egne værdier. Ved dilemmaer skal ledere ofte prioritere mellem etik, økonomi, omdømme, moral, lov og identitet. Væsentligt at ledere lærer at træffe beslutninger på en måde, hvor samtlige etiske dimensioner overvejes. Til dette foreslår forfatterne en konkret metode, som de kalder 'navigationshjulet', men henviser også til en række andre lignende metoder.
Hovedord	Business ethic, leadership training, og dilemma
Land(e)	Norge
Teoribasering	Studiet tager udgangspunkt i teorier om dilemmaer og etik.
Abstract	Business leaders frequently face dilemmas, circumstances where whatever course of action they choose, something of important value will be offended. How can an organisation prepare its decision makers for such situations? This article presents a pedagogical approach to dilemma training for business leaders and managers. It has evolved through ten years of experience with human resource development, where ethics has been an integral part of programs designed to help individuals to become excellent in their professional roles. The core element in our approach is The Navigation Wheel, a figure used to keep track of relevant decision factors. Feedback from participants indicates that dilemma training has helped them to recognise the ethical dimension of leadership. They respond that the tools and concepts are highly relevant in relation to the challenges that occur in the working environment they return to after leadership training.
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Der er ikke blevet indsamlet empiri på systematisk vis, men der tages udgangspunkt i forfatterens mangeårige erfaring med dilemmatræning. Forfatterne står selv bag udviklingen af dilemmatræningskonceptet

Titel	Good intentions gone awry: investigating a strategically oriented MLD program
Forfatter(e)	Magnus Larsson, Melissa Carsten & Morten Knudsen
Tekst-reference	(Larsson et al., 2020)
Reference	Larsson, M., Carsten, M., & Knudsen, M. (2020). Good intentions gone awry: investigating a strategically oriented MLD program. <i>Journal of Management Development</i> , 39(3), 334–354. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0373
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Copenhagen Business School Department of Management, Winthrop University
Efteruddannelse	Management and Leadership Development Program (MLDP)
Formål	At undersøge hvordan lederuddannelser påvirker kursusedtagernes og deres underordnedes identifikation med og opslutning til deres arbejdsplads.
Metode og empiri	Studiet er baseret på før-og-efter spørgeskemaer med 107 ledere og 913 af deres underordnede, suppleret af åbne interviews med 22 af lederne.
Resultatresume	Primært gældende offentlige ledere i komplekse organisationer med konkurrerende interne idealer: Lederkurser skal sikre, at deltagerne reflekterer over og bearbejder konkrete elementer af deres arbejdsplads' strategi for at undgå, at de begynder at prioritere introducerede elementer, der leder dem væk fra eller fremmedgør dem fra deres arbejdsplads' strategi. Lederkurser bør blande ledere fra en organisations' forskellige hierarkiske niveauer for at understøtte fælles forståelse og opslutning om strategiske målsætninger.
Hovedord	Strategic orientation, Leadership development, Organizational Identification, Organizational commitment, Cascading effects
Land(e)	Danmark
Teoribasering	Studiet trækker på teori om organisatorisk identifikation og opslutning
Abstract	Purpose – Complex organizations increasingly rely on middle managers as strategic linking-pins between the top and bottom levels of the organization. Using social identity theory and commitment theory as the foundation, this study evaluates a management and leadership development program (MLDP) intended to engage middle managers as strategy creators and implementers. We also evaluate the cascading effects of leadership development by assessing changes in subordinates' identification with the leader, and commitment to the work unit and organization. Design/methodology/approach – Using a sample of 107 manager participants and 913 of their subordinates, this study measures differences in both manager and subordinate identification and commitment prior to and after the completion of a 6 months strategically oriented MLDP. Findings – Despite the organizations' best intentions, manager identification with and commitment to the organization decreased after completion of the MLDP. Similarly, subordinates identification with the leader and commitment to the organization also decreased at Time 2. Research limitations/implications – The results paint a complex picture of the nuances of social identification as an outcome of MLDPs, and problematize the notion of cascading effects on

	<p>subordinates within the organization. Researchers are encouraged to further examine organizational attitudes and perceptions as outcomes of MLDPs.</p> <p>Practical implications – Suggestions are offered regarding how practitioners can manage strategically oriented MLDPs in order to avoid identity confusion and promote strategic action. Originality/value – Strategically oriented MLDPs are increasingly popular in organizations. This study is one of the first to evaluate the theoretical mechanisms through which these programs may affect managers and problematize these effects for complex organizations.</p>
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Primært gældende offentlige ledere i komplekse organisationer med konkurrerende interne idealer

Titel	Laboratories of agency: Renegotiating the boundary between academia and host organization in commissioned management programmes
Forfatter(e)	Klaus Majgaard
Tekst-reference	(Majgaard, 2015)
Reference	<p>Majgaard, K. (2015). Laboratories of agency: Renegotiating the boundary between academia and host organization in commissioned management programmes. <i>Teaching Public Administration</i>, 33(3), 255–272. https://doi.org/10.1177/0144739415590699</p> <p>Pedersen, D., & Ry Nielsen, J. C. (2011). Deltagerorienteret lederuddannelse. In P. Helth (Ed.), <i>Ledelse og læring i praksis</i>.</p> <p>Tjulin, Å., Landstad, B., Vinberg, S., Eriksson, A., & Hagqvist, E. (2019). Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention. <i>Health Education</i>, 119(5–6), 350–365. https://doi.org/10.1108/HE-02-2019-0004</p> <p>Pedersen, D., & Ry Nielsen, J. C. (2011). Deltagerorienteret lederuddannelse. In P. Helth (Ed.), <i>Ledelse og læring i praksis</i>.</p> <p>Tjulin, Å., Landstad, B., Vinberg, S., Eriksson, A., & Hagqvist, E. (2019). Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention. <i>Health Education</i>, 119(5–6), 350–365. https://doi.org/10.1108/HE-02-2019-0004</p>
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Center for Business Development and Management, Department of Operations Management, Copenhagen Business School
Efteruddannelse	Uspecificerede lederkurser på masterniveau
Formål	At belyse udfordringer og dilemmaer ved lederkurser, som afholdes internt i offentlige organisationer med eksterne undervisere.
Metode og empiri	Studiet baseres på forfatterens egen erfaring som underviser på sådanne lederkurser og på interviews med en kursusleder og to kursusedtagere.
Resultatresume	<p>Studiet tager udgangspunkt i et tidligere empirisk studie, som konstaterer følgende fordele ved internt afholdte lederkurser: 1) Deltagere er mere snævert udvalgt, 2) højere grad af arbejdsdisciplin, 3) stærkere forpligtigelse til at sætte det lærte i anvendelse.</p> <p>Topledelsen som bestiller internt afholdte lederkurser er i højere grad inddraget i planlægningen og afholdelsen, hvilket påvirker linjen mellem akademiske og praktiske hensyn for både undervisere og deltagere.</p> <p>Når alle deltagerne er aspirerende "ledertalenter" i den samme organisation bliver kurser en platform for både konkurrence og samarbejde. Væsentligt at kursusindholdet trækker i retning af samarbejde, hvortil elementer, der får det personlige frem i deltagerne, bidrager.</p> <p>Gode erfaringer med refleksionsøvelser hvor deltagerne på skift deler dilemmaer fra deres hverdag, som analyseres og diskuteres i plenum. Deltagerne opfordres her til at tænke i "relativt modige" alternative løsninger og spekulere i deres udfald.</p> <p>Væsentligt at underviseren har for øje, at det deltagerne siger og gør under kurset kan have mere direkte karrieremæssige konsekvenser end ved traditionelle lederuddannelser.</p>

Hovedord	Agency, institutional contradictions, management programmes, paradox og transfer
Land(e)	Danmark (København)
Teoribasering	Studiet er teoretisk tungt og trækker på teorier om subjektivering og agency
Abstract	Something happens when management programmes move “into” the workplace of their participants. According to recent observations, such commissioned programmes are characterized by a more dedicated participation and transfer than open courses. This article interprets the mechanisms that can account for the observed pattern. One interpretation focuses on the realization of managerial regimes and forms of sub-jection. Another interpretation looks for the unleashing of new and multiple forms of agency. These two interpretations are mediated in the understanding of commissioned programmes as an institutionally contradictory context, where contradictions present both breakdowns and openings for agency. The article suggests that this dialectical movement must be followed in the further development and testing of the initial hypothesis. Implications for both further research and teaching practice are discussed.
Opmærksomheds- punkter ved anvendelse	Det empiriske grundlag er meget snævert, men studiet bygger direkte videre på et tidligere empirisk studie (Briggs & Raine 2013). Forskeren underviser selv på uddannelsen

Titel	Making up leaders in leadership development
Forfatter(e)	Frank Meier
Tekst-reference	(Meier, 2015)
Reference	Meier, F. (2020). Making up leaders in leadership development. Frederiksberg: Doctoral School of Organization and Management Studies, Copenhagen Business School.
Publikationstype	Artikel baseret ph.d.-afhandling
Udfører	Copenhagen Business School
Efteruddannelse	Master of Public Governance (MPG)
Formål	At undersøge teksters rolle i interaktionen mellem deltagere og undervisere på et specifikt lederkursus.
Metode og empiri	Studiet er baseret på 'fokuseret etnografi' med anvendelse af 'natural occurring data', hvilket inkluderer observation og lydoptagelse af undervisning, vejledning, og eksamener på dele af CBS/KU's Master of Public Governance.
Resultatresumé	<p>Kapitel 5</p> <p>Lederkurser får deltagerne til at arbejde med deres identitet som leder. Deltagerne er i starten skeptiske over for personlighedstest med individuel feedback, men synes til slut at det har gjort en stor forskel for deres identitetsarbejde.</p> <p>Deltagernes identitetsarbejde tager i høj grad udgangspunkt i de teoretiske klassifikationer, som lederkurset er bygget op omkring.</p> <p>Klassifikationer iscenesætter samtaler og interaktioner, der er nye for deltagerne, hvor de får mulighed for at eksperimentere med alternative ledelsesidentiteter. I arbejdet med design af lederuddannelser bliver det vigtigt at være bevidst om, hvordan tekster og andre objekter, der indgår i uddannelsen, bidrager til at konfigurere deltagerens identitet.</p> <p>Kapitel 6</p> <p>Det er normen med forelæsninger efterfulgt af plenum- og gruppediskussioner, hvor det præsenterede reflekserivt relateres til deltagerens erfaringer og praksis.</p> <p>Deltagerne accepterer i mindre grad end underviserne det præsenterede som nagelfast viden. Det håndteres i stedet oftest som forståelsesorienterede objekter, der er kontekstafhængige og åbne for fortolkning.</p> <p>Underviserens rolle er ikke kun at være en autoritativ kilde til viden, men også en aktiv bidragsyder til deltagerens, nogle gange rodede, fortolkning og relativisering. Hvis underviserne ikke formår dette, virker de ude af trit med praksis, og deres autoritet som undervisere udfordres derfor lettere.</p> <p>Kapitel 7</p> <p>Undervisere skal gøre sig bevidst, at deltagerne kobler teori med praksis på forskellige måder. På det undersøgte lederkursus blev tre måder identificeret: Deltagerne beskriver deres eksisterende praksis med teori for at øge legitimitet. Refleksivitet handler her om at få teori til at "passe" til praksis. Deltagerne måler egen praksis op imod teoretiske normer for god ledelse. Refleksivitet handler her om, hvordan man i praksis efterlever teori.</p> <p>Deltagere får igennem teori et nyt perspektiv på en praktisk udfordring, hvilket kan øjensynliggøre nye handlemuligheder for dem. Refleksivitet handler her om at se gamle udfordringer i et nyt lys.</p> <p>Refleksivitet er en social og kommunikativ aktivitet i modsætning til den mere introspektive og kognitive forståelse, der hidtil har domineret feltet.</p>

Hovedord	
Land(e)	Danmark (København)
Teoribasing	Studiet er baseret på en teoriretning kaldet "communicative constitution of organizations" (CCO), men trækker også på andre relaterede teorier.
Abstract	This dissertation takes – as a first in the field of leadership development studies – a communication as constitutive approach. Anything that goes on in a programme is produced in communication, which in the approach taken here means it can be observed in either texts or conversations. This enables one to take a generative stance and thus to look for processes of constitution and creation. To take this stance, I needed to enter into the actual conversations taking place in a leadership development programme, including those spaces rarely opened up: the coaching session, the personality test feedback, the classroom and the exam. In this endeavour I followed the text that went into these conversations, the conversations themselves and the text produced from them. This work was guided by a very basic question: how are leaders made in leadership development?
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Forfatteren er ansat som fagkoordinator på den undersøgte lederuddannelse, hvilket både er en begrænsning og en styrke. Forskerens dobbeltrolle problematiseres i afhandlingens metodiske kapitel.

Titel	Transformativ læring på masteruddannelsen
Forfatter(e)	Poul Erik Mouritzen & Jørgen Søndergaard
Tekst-reference	(Mouritzen & Søndergaard, 2018)
Reference	Mouritzen, P. E., & Søndergaard, J. (2018). Transformativ læring på masteruddannelsen. <i>Public Governance Research</i> , 4, 5–21.
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aarhus Universitet Copenhagen Business School
Efteruddannelse	Strategisk Pædagogisk Lederskab i Skolen (enkeltfag på Master-niveau)
Formål	At beskrive pædagogiske principper eller værktøjer, som forfatterne med succes har brugt i masterfaget for danske skoleledere
Metode og empiri	Studiet er baseret på forfatternes mangeårige erfaring med lederuddannelse, kursusevalueringer og et fåtal af båndoptagede refleksive interviews, hvor deltagerne interviewede hinanden.
Resultatresumé	<p>Barriererne for god ledelse ligger ikke så meget i manglende viden, men i nok så høj grad i manglende mod. Vigtigt at lederkurset skaber en åbenhed omkring det personlige.</p> <p>Et lederkursus skal hjælpe deltagerne med at forstå og udvikle sig selv som leder og forstå den organisation, de er sat til at lede såvel som dennes omverden.</p> <p>En personlighedstest efterfulgt af en personlig samtale med erhvervspsykologer og fællessessioner hvor personlige dispositioner debatteres.</p> <p>Tematiske sessioner understøttes med en række personlige spørgeskematest om ledelsesstil- og kompetencer, 'sundheden' af deres ledelsesteam, involvering og motivation blandt lærerne på skolen.</p> <p>Skriftlige refleksionsopgaver over en faktisk problemstilling og egen læringsproces.</p> <p>Gode erfaringer med handlingsorienterede "hjemmeopgaver", som lægger op til kursusdagene.</p> <p>Case-undervisning som underviserne har skrevet ud fra interviews fra en række skoler. Deltagerne genkender setup'et, men er ikke personligt ansvarlige for hverken "diagnose" eller "behandling".</p> <p>Særdeles gode erfaringer med selvkvørende arbejdsgrupper, hvor deltagerne opnåede et indgående kendskab til hinanden, en stor indbyrdes åbenhed og en høj grad af seriøsitet.</p> <p>En udfordring ved eksamen at underviserne igennem et sådan forløb opbygger en personlig relation til deltagerne.</p> <p>En styrke at lederkurset ikke var tværsektorielt, da det var væsentligt at komme i dybden.</p>
Land(e)	Danmark (København)
Teoribasering	Studiet tager afsæt i teorier om læring og generel litteratur om lederkurser
Abstract	Kan man uddanne sig til at blive en dygtig leder? Det spørgsmål er relevant for alle masteruddannelser og mange andre uddannelser og kurser i ledelse. Svaret i denne artikel er et betinget ja. Betinget, fordi det ikke er ligegyldigt, hvordan lederuddannelser udformes, og hvilke pædagogiske og didaktiske principper, der anvendes i undervisningen. Det skyldes at effekten på deltagerens ledelsespraksis afhænger både af deres viden, deres

	refleksionsevne og af deres personlige mod til at bruge deres viden og refleksioner til at forandre udøvelsen af ledelse i praksis. I denne artikel redegør vi for den teoretiske baggrund for og den praktiske implementering heraf i et konkret masterfag i strategisk pædagogisk lederskab i skolen.
Opmærksomheds- punkter ved anvendelse	Der er ikke indhentet særskilt data til evalueringen, som er baseret på erfaring og feedback fra kursets forløb. Forfatterne har selv udviklet masterfaget i ledelse

Titel	Deltagerorienteret lederuddannelse. Fra nærhed til distance – og tilbage igen?
Forfatter(e)	Dorthe Pedersen og Jens Carl Ry Nielsen
Tekst-reference	(Pedersen & Nielsen, 2011)
Reference	Pedersen, D., & Ry Nielsen, J. C. (2011). Deltagerorienteret lederuddannelse. In P. Helth (Ed.), Ledelse og læring i praksis.
Publikationstype	Antologibidrag
Udfører	Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy
Efteruddannelse	Master of Public Administrator (MPA)
Formål	At undersøge hvordan en sammenhængende og progressivt tilrettelagt lederuddannelse kan skabe omsætning mellem teori og praksis
Metode og empiri	Fokusgruppeinterviews med et udsnit af udvalgte årgange blandt uddannelsens dimittender samt små essays indsamlet fra 45 dimittender.
Resultatresumé	<p>Sammenhængende og progressivt opbygget uddannelse, hvor man "tvinges" til fordybelse i et sammenhængende forløb, vurderes af de fleste som langt mere kompetencegivende end en serie af individuelle valgfag. Gennem "slow learning" opbygges der progressivt teoretisk og diagnostisk viden, og via gentagne analytiske øvelser skabes der grundlag for mønstergenkendelse, selvstændig iagttagelseskraft, flerfaglig analyse og handling.</p> <p>Det faste hold og den kontinuerlige dialog vurderes af de fleste som yderst givende for løbende læring. På det specifikke hold opstår der en særpræget organisationskultur med egne normer, værdier, roller, traditioner, klikker og netværk. Samtidig giver det rum for opfølgning, hvor man følger hinandens lederudvikling. Derudover går noget tid, før man for alvor taler om det, der er svært. Derfor ville valgfag ifølge flere af dimittenderne medføre en større overfladiskhed</p> <p>Heterogen holdsammensætning med deltagere fra forskellige faglige baggrunde, sektoransættelser og erfaringer er afgørende for, at man lærer af hinanden</p> <p>Uddannelsens intense introforløb viste sig at være godt givet ud. Dette sikrede fra starten af et godt sammenhold på uddannelsen, som viste sig at være levedygtigt både gennem uddannelsen og i de efterfølgende år</p> <p>Deltagerorientering søges i dele af forløbet udbygget gennem laboratorier i undervisningslokalet. Her skal lederne engagere sig i myriader af samtaler, hvor temaer og flerfaglige analyser løbende udvikler sig og danner nye tanke- og handlemønstre. Dette er et eksempel på, hvordan et bredt sammensat hold skaber mulighed for kompetencedeling mellem mange forskellige fagligheder</p> <p>Deltagerne trænes i at anvende forskellige teoretiske perspektiver på selvvalgte cases. Dette giver både distance og skarphed i iagttagelsen af egen kontekst og ledelsesmuligheder</p>
Hovedord	Slow learning, transfer, nærhed, distance, uddannelsessammensætning
Land(e)	Danmark (København)
Teoribasering	Slow learning: læring er en fortløbende, cirkulær proces mellem erfaring, iagttagelser og analyse, begrebsdannelse, diagnose og ny handling
Abstract	I dette kapitel vil vi vise, hvordan man gennem en sammenhængende og progressivt tilrettelagt lederuddannelse skaber læring om ledelse i en offentlig kontekst og hjælper deltagerne til at omsætte deres nye viden og

	<p>færdigheder til noget brugbart for dem selv og deres organisation. Genstanden for vores undersøgelse er de refleksioner om udbytte, opnåede kvalifikationer og deres anvendelse i konkret ledelsespraksis, som et udsnit af dimittender fra Master of Public Administrator – MPA uddannelses på Copenhagen Business School, CBS, har gjort sig.</p> <p>Vi ønsker at bidrage med ny viden om deltagerudbytte af sammenhængende lederuddannelsesforløb og dermed kvalificere overvejelser om sammenhængen mellem læring, kvalifikationer og praksis. Det er vores håb, at vi på den måde kan bidrage til udviklingen af en læringscentreret didaktik i og et større udbytte af lederuddannelser bredt set. Som generelt i denne bog er det altså teori-praksis relationen, der er i fokus. I vores terminologi skal deltagerne i et lederuddannelsesforløb bevæge sig <i>fra nærhed til distance – og tilbage igen</i>. Mottoet udtrykker et læringsteoretisk udgangspunkt for en deltagerorienteret lederuddannelse, hvor målet er at facilitere den enkelte deltagers læring i et spændingsfelt mellem teoretisk analytisk viden og refleksion over og i egen praksis.</p> <p>Spørgsmålet i overskriften til kapitlet tilkendegiver, at det naturligvis er et empirisk spørgsmål, i hvilket omfang det lykkes at leve op til dette motto i konkrete uddannelsesforløb. Vores læringsteoretiske udgangspunkt er nemlig, at læring og omsættelighed i høj grad handler om oversættelse og meningsskabelse fra en kontekst til en anden, hvilket vil fremgå i det følgende.</p>
<p>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</p>	<p>Selvrapporterede effekter.</p> <p>Som det påpeges af forfatterne, risikerer undersøgelsesmetoden med fokusgruppeinterviews og indsendte essays at føre til en overbetoning af positive udsagn om uddannelsens udbytte</p> <p>Forfatterne er hhv. nuværende og tidligere uddannelsesleder. Forfatterne har selv eksplicit fremhævet og adresseret de potentielle bias, dette kan medføre.</p>

Titel	Collective Leadership Learning (CLL) – Leader reflections on learning during higher level experience-based leadership education
Forfatter(e)	Øystein Rennemo & Jonas Vaag
Tekst-reference	(Rennemo & Vaag, 2018)
Reference	Rennemo, Ø., & Vaag, J. R. (2018). Collective leadership learning (CLL) – leader reflections on learning during higher-level, experience-based leadership education. <i>Scandinavian Psychologist</i> , 5. https://doi.org/10.15714/scandpsychol.5.e13
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Nord University Faculty of Social Sciences Faculty of Nursing and Health Sciences
Efteruddannelse	Master of Knowledge Management
Formål	At undersøge hvordan ledere reflekterer over brugen af kollektive læringsøvelser på erfaringsbaseret lederuddannelse
Metode og empiri	Metaanalyse af 44 specialeafhandlinger på en masteruddannelse indenfor videnledelse, offentliggjort i perioden 2011-2016. Lederne repræsenterer forskellige industrier, både privat (35%) og offentlig (65%) og har en gennemsnitsalder på 45 år.
Resultatresumé	Ledere værdsætter at samarbejde og dele viden og erfaringer med andre ledere og akademikere gennem Collective Leadership Learning (CLL). Lederne udvikler analytiske kompetencer gennem tænkning, hvilket giver nye perspektiver på fx organisationen som helhed Teoretiske dele af uddannelsen, samarbejdsøvelser og erfaringsudveksling udvikler lederne evne til at være reflekterende udøvere på forskellige niveauer i organisationen. Lederuddannelsen fører i mindre grad til refleksioner over de emotionelle aspekter af ledelse, om end det var tilfældet for nogle af de studerende. Netværket lederne imellem har en positiv effekt på vidensdeling og samarbejde, hvilket medfører refleksioner om egen ledelsespraksis
Hovedord	Collective Leadership Learning (CLL), master, refleksion, specialeafhandling
Land(e)	Norge
Abstract	When providing experienced-based master's degree programs in leadership and management, universities should embrace the use of collective leadership learning strategies.
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Uddannelsen har deltagere fra både den private (35 %) og offentlige (65 %) sektor De reflekterende ledere kan være påvirket af, at de med deres afhandling bliver evalueret som studerende af interne og eksterne eksaminatorer. Ingen undersøgelse af langtidseffekter. Ingen beskrivelse af forskernes egne forhold til og interesser for lederuddannelsen.

Titel	The role of reflection in the pedagogical thinking and practice of the MPA programme at Copenhagen Business School
Forfatter(e)	Jens Carl Ry Nielsen
Tekst-reference	(Ry Nielsen 2013)
Reference	Ry Nielsen, J. C. (2013). The role of reflection in the pedagogical thinking and practice of the MPA programme at Copenhagen Business School. <i>Teaching Public Administration</i> , 31(1), 55–68. https://doi.org/10.1177/0144739413478962
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Copenhagen Business School
Efteruddannelse	Maser of Public Administration (MPA)
Formål	At belyse gode erfaringer med værktøjer til at fremme refleksion på CBS's MPA
Metode og empiri	Studiet er baseret på forfatterens egen mangeårige erfaring som underviser på kurset og på interviews med og essays af kursusedtagere, samt på tidligere studier af samme kursus.
Resultatresumé	<p>Refleksion spiller en nøglerolle i samspillet mellem teori og praksis</p> <p>Refleksion forstærkes af psykologisk tryghed, konstruktiv feedback fra undervisere og meddeltagere og at få egne perspektiver udfordret.</p> <p>Fokus på at skabe et miljø præget af dialog, hvor man udveksler indsigter, frem for en præstationsdiskussion, hvor man kun fremsætter egne vindersager.</p> <p>Kurset skal skabe et miljø med en tilpas distance til ledernes hverdag</p> <p>Skriftlige produkter fremmer dybere refleksioner</p> <p>At skabe fællesskab og holdånd bidrager til psykologisk tryghed, som fremmer både kollektive og individuelle refleksioner. Hertil er et fire-dages hotelophold i starten af kurset afgørende, hvor der er mange både strukturerede og ustrukturerede interaktioner (fx korte oplæg, gruppeopgaver, fælles måltider, fællessang, og aften-arrangementer)</p> <p>Hver deltager opfordres til løbende sparring om kurset med en relevant person fra deres arbejdsplads.</p> <p>Når deltagere udfylder kursusevalueringen udløser det refleksion over det lærte på bagkant.</p> <p>Mange kursusedtagere danner i løbet af kurset vedvarende relationer, og de sparrer med hinanden efterfølgende (fx via onlinegrupper).</p> <p>Nogle kursusedtagere tilbydes en rolle som eksaminator for kommende kurser, hvilket giver lejlighed til yderligere refleksion.</p>
Hovedord	Copenhagen Business School, improvements, MPA programme, pedagogical model, reflection
Land(e)	Danmark (København)
Teoribasering	Studiet er baseret på teori om læring
Abstract	Reflection plays a significant role in the pedagogical thinking and practice at the Copenhagen Business School Master of Public Administration Programme. It is thus embedded in one of the pedagogical models we have developed based on ideas from Argyris, Schön, Vygotsky, Senge, Lave and Wenger, and Schein. The model has four interrelated dimensions: challenges, feedback, psychological safety, and reflection. Based on previous articles, interviews and essays from participants, and the author's own knowledge, the

	surprisingly numerous possibilities for reflection before, during, and after the programme are outlined. The article concludes with suggestions for improvements.
Opmærksomheds- punkter ved anvendelse	Forfatteren har været med til at grundlægge kurset og har igennem mange år undervist og koordineret det. Data er ikke genereret specifikt med henblik på dette studie.

Titel	Different development programmes – does it make a difference?
Forfatter(e)	Bernice Skytt, Birgitta Ljunggren, Maria Engström, Marianne Carlsson
Tekst-reference	(Skytt et al., 2011)
Reference	Skytt, B., Ljunggren, B., Engström, M., & Carlsson, M. (2011). Different development programmes - does it make a difference? <i>Leadership in Health Services</i> , 24(1), 29–50. https://doi.org/10.1108/17511871111102517
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Uppsala University, Sweden Department of Public Health and Caring Science Faculty of Health and Occupational Studies
Efteruddannelse	To ledelsesprogrammer: The Training Programme (TP) Self-Development Programme (SDP)
Formål	At vurdere forskelle i vurderet udbytte af to forskellige kurser tilbudt til sygeplejersker med ledelsesfunktion.
Metode og empiri	Sygeplejersker med ledelsesfunktion blev tilbudt efteruddannelse efter eget valg, og effekten heraf blev evalueret. 13 sygeplejersker deltog i et "training programme", 14 deltog i et "self-development programme" og 14 deltog i en gruppe uden kursus, men med en opfølgningssamtale. Effekter og refleksioner ang. kursernes indretning blev vurderet ved interviews og spørgeskemaundersøgelse.
Resultatresumé	Deltagerne følte sig hørt og respekteret, når underviseren inviterede til dialog At møde erfarne ledere var en positiv oplevelse, der medførte diskussioner og dannelse af nye kontakter og netværk Et for tætpakket program kan gøre kurset for krævende og efterlade for lidt tid til diskussioner og bearbejdelse Uklarhed blandt deltagerne om ledelsens sande hensigt med at sende ansatte på efteruddannelse kan skabe usikkerhed, misforståelser og irritation. Nogle af deltagerne overvejede at sige deres job op eller ikke ønske at være ledere i fremtiden. Disse spekulerede i om en form for afskrækkelse var en del af intentionen med, at de blev sendt på lederkursus: så de kunne opleve hvor svært det er og dermed holde igen med lederaspirationer Deltagerne føler, at organisationen ville få større udbytte, hvis ledere på alle niveauer i organisationen deltog i efteruddannelsen. Eksempelvis følte førstelinjelederne, at deres lavere status blev udstillet, da deres supervisorer nedprioriterede kurset grundet et møde på hospitalet Afgørende at deltagerne får besked om datoer i god tid og planlagt med hensyn til deltagerens arbejde
Hovedord	Management development, nurses, training
Land(e)	Sverige
Teoribasering	Artiklen indeholder et litteraturreview omhandlende efteruddannelse til ledere i sygepleje. Indholdet i de to kurser, der er beskrevet, baserer sig på denne gennemgang.
Abstract	Purpose – The purpose of this paper is to examine whether two groups of first-line nurse managers perceived improvements in skills and knowledge regarding interpersonal skills and group management, achievement orientation, and organizational view and political savvy after participation in

	<p>two different development programmes, compared to participants in a comparison group. Further, to understand the first-line nurse managers' expectations for and experiences of the programme as well as its strengths and weaknesses.</p> <p>Design/methodology/approach – A total of 13 first-line nurse managers participated in a training programme, 14 in a self-development programme, and 14 in a comparison group. Group interviews were used to describe the managers' expectations for and experiences of the programmes, the Leadership and Management Inventory were used to assess the impact of the programmes.</p> <p>Findings – The results of the interviews showed that the programmes met many of the participants' expectations. Participants perceived significant improvements – in organizational knowledge following the training programme and in achievement orientation following the self-development programme. Research limitations/implications – Participation in the groups was not based on random assignment.</p> <p>Practical implications – Different development programmes focusing on different issues can increase flexibility and decrease costs, as managers can apply to programmes suited to their development needs.</p> <p>Originality/value – Mixed methods have been used in this study: qualitative methods to describe the participants' experiences of the programmes, and quantitative methods to describe the impact of two different leadership programmes and to contrast these results with a comparison group.</p>
<p>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</p>	<p>Studiet er anvendeligt i forhold til at vurdere deltagernes selvvalgte udbytte af kurserne, men ikke i forhold til at vurdere forskelle i udbytte mellem kurserne.</p> <p>Deltagerne var ikke randomiseret til deltagelse på kurserne, men valgte det de selv mente, de havde mest brug for. Forfatterne argumenterer for denne tilgang, da deltagerne får det udbytte, de har brug for.</p>

Titel	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
Forfatter(e)	Teresa Söderhjelm, Christina Björklund, Christer Sandahl & Klara Bolander-Laksov
Tekst-reference	(Söderhjelm et al., 2018)
Reference	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. <i>Studies in Higher Education</i> , 43(2), 201–216. https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1160277
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftartikel
Udfører	Department of Learning, Informatics, Management and Ethics, Karolinska Institutet The Institute of Environmental Medicine, Karolinska Institutet Department of Education, Stockholm University
Efteruddannelse	Interventionsspecifik: Udvikling af et ledelseskursus der efterprøves på fire ledelsesgrupper fra forskellige afdelinger af det medicinske fakultet på et svensk universitet
Formål	At udvikle og efterprøve et lederkursus, der fremmer teamwork og kollektiv ledelse internt i ledelsesgrupper på institutniveau på universiteter.
Metode og empiri	Studiet kombinerer et standardiseret før-efter spørgeskema, feltobservation og efterfølgende interviews med de pågældende institutledere. Fire separate forløb, hvor 43 personer samlet deltog, blev undersøgt og sammenlignet.
Resultatresumé	En udfordring at få en gruppe af individualistiske fagprofessionelle (forskere) til at agere som et kollektivt ledelsesteam. Der var afsat god tid og rum til, at deltagerne i fællesskab kunne diskutere og definere gruppens egentlige målsætninger, roller og kommunikationsprocesser, hvortil kurset var faciliterende snarere end styrende. Det var afgørende, at institutlederen selv bakkede op om processen. Desto længere hen i forløbet, desto mere frit flød samtalen, hvilket blotlagde relevante synspunkter og bidrog til fælles entusiasme og sammenhold. Efterfølgende bekræftede institutlederne, at det havde været meget givende, at hele ledelsesgruppen deltog i kurset og ikke blot dem selv. Institutlederne fandt, at teamudviklingen også indebar en risiko, da magtstrukturer og uenighed om målsætninger blev tydeliggjort. Dette kunne potentielt føre til autoritetstab og skuffelse, hvis ikke lederen var parat til at håndtere det.
Hovedord	Academic leadership, team development, systems-centred training, GDQ, indirect leadership
Land(e)	Sverige
Teoribasing	Studiet trækker på teori om velfungerende teams og om ledelse i akademiske miljøer.
Abstract	Demands on academic leadership are increasing, which raises the need for leadership training. This article describes development and implementation of a group training intervention in academic leadership at a departmental

	<p>level. Little systematic research has addressed the question of what forms of leadership training are associated with effectiveness of academic leadership teams. This study examined a comprehensive methodological approach including three different data collection methods. The content analysis of the intervention resulted in identification of vital components that are associated with team effectiveness. Here, the findings are considered in relation to the notion of functional role-taking, and their general implications are explored in relation to the possibility of systematically developing academic leadership.</p>
<p>Opmærksomheds- punkter ved anvendelse</p>	<p>Studiet fokuserer på ledelsesteams på universiteter, hvilke kan være særegne i forhold til andre offentlige organisationer.</p>

Titel	Problem Based Learning in Continuing Education – Challenges and Opportunities
Forfatter(e)	Nikolaj Stegeager, Anja Overgaard Thomassen, Erik Laursen
Tekst-reference	(Stegeager et al., 2013)
Reference	Stegeager, N., Thomassen, A. O., & Laursen, E. (2013). Problem Based Learning in Continuing Education –Challenges and Opportunities. <i>Journal of Problem Based Learning in Higher Education</i> , 1(1), 151-175. https://www.researchgate.net/publication/280639776_Problem_Based_Learning_in_Continuing_Education_-_Challenges_and_Opportunities
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Aalborg University
Efteruddannelse	To programmer Master in Learning Processes - With Specialization in Organizational Coaching Facilitated Work Based Learning (FWBL)
Formål	Undersøge om Problem Based Learning (PBL) som led i efteruddannelse medfører transfer af kompetencer mellem uddannelse og arbejdsplads
Metode og empiri	Empiriske data er samlet fra to kvalitative Ph.d. studier. I det første er 19 dimittender fra de to første hold på Masteruddannelsen i Læreprocesser med specialisering i Organisatorisk Coaching. De blev bedt om at besvare spørgsmål ang. forventninger inden uddannelsesstart og om at evaluere uddannelsen og egen læring efter de to års uddannelse. Et år efter den afsluttende eksamen blev der derudover foretaget semistrukturerede interviews. Derudover indgår 2 specialeopgaver samt problemformuleringer og fokuspunkter for de resterende studerendes opgaver også som datagrundlag. Det andet studie er et 9 måneders kursus kaldet Facilitated Work Based Learning (FWBL), udført på to softwareingeniørvirksomheder. Datagrundlaget er 15 interviews med ansatte, facilitatorer, projektledere og administrativt personale – alle ansat på Aalborg Universitet.
Resultatresume	De fleste deltagere på masteruddannelsen engagerer sig i opgaveskrivningen på praksisrelaterede udfordringer, hvilke de forsøger at løse på nye måder baseret på deres akademiske læring. Derfor rapporterer flertallet af de studerende, at PBL-aktiviteterne var læringsforstærkende Gruppearbejde var for krævende kombineret med belastningen fra det normale arbejdsliv. Derudover tvinger det nogle af de studerende til at applicere projektarbejde på en anden organisation end deres egen, hvilket mindsker transfer, da de ikke er ligeså interesserede i andres arbejdsplads som deres egen. Dette medvirkede til at under halvdelen af de studerende valgte at skrive den afsluttende opgave i grupper, hvor man vælger at fokusere på én organisation En stor udfordring for deltagerne på masteruddannelsen var, at de besad for mange forskellige roller. Flere udtrykte udfordringer ved pludselig at skulle være en "not-knowing student", der gransker problemer, hvor der ikke kan garanteres en løsning, samtidig med at de skulle være autoritære ledere, der skal sikre en høj produktivitet i organisationen For stor uenighed mellem virksomheden og universitetet om formålet med FWBL-kurset kan medføre misforståelser og frustration. FWBL baserer sig

	<p>netop på et argument om at arbejde og efteruddannelser skal integreres, hvorfor der er et gennemgående fokus på læringsprocesser, mens deltagerne mere er fokuseret på en effektiv problemløsning</p> <p>FWBL blev hurtigt opfattet som en aktivitet af lav vigtighed og derfor nedprioriteret. Dette skyldtes dels en udbredt skuffelse over, at facilitatorer ikke havde svar på specifikke problemer, og dels at arbejdsudfordringer i virksomheden skiftede meget hurtigt, hvorfor der ikke var tid til at vente på næste kursusdag</p>
Hovedord	Problem Based Learning (PBL), transfer, efteruddannelse, Aalborg Universitet
Land(e)	Danmark (Aalborg)
Teoribasing	PBL: Ved at tage udgangspunkt i deltageres egne arbejdsudfordringer, og i enkelttilfælde endda rykke uddannelsen ud på selve arbejdspladsen, mindsker man problemer med transfer, hvor der kan være langt mellem den nye viden og applicering i praksis.
Abstract	This article presents the PBL model applied at Aalborg University in order to discuss research findings with regard to the educational effectiveness of the PBL model in securing an efficient transfer of learning from university driven continuing education to the context of the workplace. In recent years, Aalborg University has seen a progressive PBL development with regard to our many new continuing educational programs. The empirical data applied in the article is collected from two qualitative Ph.D. studies. Drawing on research findings from these studies, we discuss why the PBL model, in spite of the intentions of closing the gap between education and working life, seems to have some important challenges. The discussion concludes by suggesting some pedagogical guidelines for the design of future PBL organized academic activities within continuing education.
Opmærksomhedspunkter ved anvendelse	Forskerne er selv ansatte hos Aalborg Universitet, som også er analysens genstandsfelt. Hvorvidt forfatterne har en direkte relation til selve ledelsesprogrammerne fremgår dog ikke.

Titel	Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention
Forfatter(e)	Åsa Tjulin, Bodil Landstad, Stig Vinberg, Andrea Eriksson & Emma Hagqvist
Tekst-reference	(Tjulin et al., 2011)
Reference	Pedersen, D., & Ry Nielsen, J. C. (2011). Deltagerorienteret lederuddannelse. In P. Helth (Ed.), <i>Ledelse og læring i praksis</i> . Tjulin, Å., Landstad, B., Vinberg, S., Eriksson, A., & Hagqvist, E. (2019). Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention. <i>Health Education</i> , 119(5–6), 350–365. https://doi.org/10.1108/HE-02-2019-0004
Publikationstype	Peer-reviewed tidsskriftsartikel
Udfører	Department of Health Sciences, Mid Sweden University Enheten för Ergonomi School of Technology and Health, Kungliga Tekniska Hogskolan
Efteruddannelse	Interventionsspecifik: Kursus i sundhedsfremmende tiltag
Formål	At undersøge hvilke elementer ved et lederkursus om sundhedsfremmende tiltag der i særlig grad understøttede læring for de deltagende første-linje ledere fra offentlige organisationer.
Metode og empiri	Studiet er baseret på deduktiv-indholdsanalyse af individuelle interviews med 18 af de deltagende offentlige ledere.
Resultatresume	God tid og rum til refleksion og kollegial udveksling frem for ren instruktion og oplysning blev fremhævet som en klar styrke i sammenligning med andre kurser lederne havde været på. Individuel faglig vejledning var værdsat, da det var noget ledere oplevede som en mangel til hverdag. Flere af de ledelsesmæssige virkemidler, der blev undervist i, fandt lederne selvindlysende, men urealistiske for dem at udføre i praksis, da de allerede var presset på tid og opgaver i deres dagligdag. Givet dets store betydning efterspørger forfatterne empiriske studier af refleksion som læringsproces på lederuddannelser.
Hovedord	Health promotion, Social interaction, Learning, Qualitative methods, Intervention
Land(e)	Sverige
Teoribasering	Studiet trækker på tidligere studier af sundhedsfremmende initiativer og mere generel læringsteori
Abstract	Purpose: The increasingly demanding psychosocial working conditions in Swedish public sector workplaces call for implementation of workplace health promotion (WHP) interventions. There is a need to increase first-line public sector managers' capacities for health-promoting leadership. The purpose of this paper is to investigate first-line managers' experiences of participating in an intervention aimed at strengthening health-promoting leadership. More precisely, the aim is to study what obstacles and prerequisites the intervention have for their learning processes to become health-promoting managers. Design/methodology/approach: A qualitative study in Northern Sweden at workplaces in the county council and municipalities was conducted. The data were gathered through individual interviews with 18 participating first-line managers. Inductive-content analysis was used to analyse the data.

	<p>Findings: The results identify time for reflection and collegial discussions about leadership as prerequisites for learning about health-promoting leadership. Managers experienced the intervention as a confirmation of the leadership behaviours already gained. However, the health-promoting leadership intervention was seen as a contradiction, since organisational prerequisites to implement WHP measures were perceived to be lacking. The managers were not involved in the planning of the intervention and questioned why the organisation did not involve them more when the educational activities were created. Originality/value: When the organisation understands how and when its managers learn, what they need and want to learn about WHP, and what they already know, tailored participatory interventions can be facilitated that consider the unique prerequisites for the particular organisation.</p>
<p>Opmærksomhedspunkter ved anvendelse</p>	<p>Studiet fokuserer helt specifikt på første-linje ledere i offentlige organisationer. Stor overvægt af kvindelige respondenter</p>