



⌚ 4 min. 👁 📌 03-09-2010

Lederuddannelse styrker lederidentiteten

Der er fuld kraft på efteruddannelsen af de offentlige ledere. Og krav og forventninger til udbyttet er højt. Men hvad får lederne reelt ud af uddannelsen? Det spørgsmål er udgangspunktet for et speciale, der viser, at der er gevinster, men også forbedringspotentiale, når offentlige ledere sættes på skolebænken.

Skribentinfo

[Morten Drud](#)

Cand.mag i Psykologi og Filosofi

[Steen Rank Petersen](#)

Ekstern lektor, RUC

[Theis Olsen](#)Cand.mag. i Offentlig administration og
Psykologi

Når der opstår dårlige sager i den offentlige sektor, er løsningen ofte at sende lederen på skolebænken. Lederuddannelse er blevet et mantra i debatten om en bedre offentlige sektor, men paradoksalt nok findes der lidt viden om, hvilke effekter lederuddannelserne har.

Vores undersøgelse viser, at lederuddannelserne uden tvivl giver stærkere lederidentitet og forbedrede kommunikationsevner. For mange halter det dog stadig med at koble den nye teoretiske viden til hverdagens gøremål, hvor den praktiske organisering beskrives som stort set uændret.

Fra professionsidentitet til stærk lederidentitet

Når offentlige ledere sætter sig på skolebænken bliver den stærke professionsidentitet som pædagog,

sygeplejerske, lærer m.m. i en vis grad udskiftet med en stærkere identitet som leder. Gennem uddannelsen møder ledere fra forskellige fag hinanden. De oplever at ledere på tværs af de forskellige faggrene ofte sidder med de samme udfordringer som dem selv.

Tættere på ledelsen men længere fra medarbejderne

Lederne får også en større forståelse for nødvendigheden af at kommunikere opad i systemet, og de lærer dét sprog, som de skal bruge. Det giver en generelt øget lyst til at kommunikere opad og skaber en tættere relation til og forståelse af den øverste ledelse i organisationen.

Udviklingen af både identiteten og den øgede kommunikationsevne sker imidlertid på bekostning af relationen til medarbejderne. Efter endt uddannelse får lederne en ny opfattelse af lederrollen og oplever et større behov for at distancere sig fra medarbejderne, hvilket dog ikke sker uden konsekvenser.

Før uddannelsen har lederne ofte haft tætte og venskabelige bånd med deres medarbejdere. Disse bånd er for mange ikke mulige at opretholde. For nogle har det medført jobskifte, mens dem der bliver i samme stilling ender i nogle hårde kampe, hvor tidligere nære relationer må brydes.

De ændrede relationer gør det til gengæld lettere for lederne at træffe de hårde beslutninger. En leder beskriver det som at være kommet op i "helikopterperspektiv". De personlige relationer overskygger ikke i samme grad, når de vigtige og 'hårde' beslutninger skal tages.

Efterlyser redskaber til brandslukning

Mens lederne får en ny identitet og lærer at kommunikere opad i systemet, lærer de til gengæld mindre om den daglige organisering. Mange giver udtryk for, at der ikke er sket ændringer i deres daglige ledelse. Det gælder både de opgaver, de konkret løser, men også den måde de løser dem på. Og flere af dem beskriver deres arbejde som "brandslukning", hvor der hele tiden dukker nye opgaver op, der kræver deres umiddelbare opmærksomhed.

Annemette Digmann, der er Leder af Midtlab (Region Midtjyllands innovationsenhed), har gennem sin forskning vist, at den gode leder kan organisere sig ud af brandslukningsopgaverne. Mange ledere bedriver det, hun kalder "pyro-management", der betyder, at lederen selv er ophavsmand til mange af de brandslukningssituationer, der opstår. Hvis lederne lærer at organisere deres opgaver hensigtsmæssigt, kan de derfor både spare tid og kræfter.

Lederuddannelserne fejler i forhold til at give lederne konkrete redskaber til at systematisere de lokale ledelsesopgaver, der lander på skrivebordet. Derfor ender lederne med fortsat at bedrive brandslukning.

Fremtidens lederuddannelse: På skolebænken og i sandkassen

Specialet viser som sagt, at udviklingen af en ny lederidentitet er en gevinst for lederne i deres arbejde. Derfor skal lederne fortsat præsenteres for og undervises i forskellige teorier, og de skal fortsat udveksle historier og erfaringer med ledere fra andre faggrene.

Men det kan ikke stå alene, hvis lederne skal lære at håndtere den daglige ledelse bedre. Dette forudsætter at undervisningen i højere grad skal ud af klasselokalerne og ind på daginstitutioner, skoler, plejehjem osv., hvor lederne får feedback på deres ledelse i praksis, og hvor de vurderes i deres relationer til hhv. medarbejdere, borgere, chefer og i deres daglige arbejdsrutiner. På den måde vil man ikke kun få

beskrivelser af praksis, men man vil også kunne lære af praksis.

Afklar forventninger inden uddannelsen

Vores anbefaling er, at man bør afklare lederens styrke og svagheder i relationerne til overordnede, kollegaer og medarbejdere, før man sender lederen på skolebænken.

Nogle ledere har en tendens til at styre væk fra det, de finder svært, og får ikke udfordret deres svage områder. Derfor er det vigtigt, at der opstilles nogle læringsmål for lederen. Dernæst skal der udarbejdes en uddannelsesplan, der inddrager disse for at sikre, at lederen opnår den ønskede effekt af uddannelsen.

Uddannelsen skal være katalysator for lederens fremtidige udvikling og fortsatte refleksion. En uddannelsesplan kan bruges til løbende at reflektere over, hvorvidt uddannelsesforløbet går i den rigtige retning, eller om der skal korrigeres undervejs.

Når uddannelsen er færdig, er der behov for opfølgning med fortsat fokus på læringsmålene.

Netværksaktiviteter for lederen inden for organisationen eller på tværs af andre organisationer er ligeledes en god måde at understøtte den fortsatte udvikling.

Gevinsten af diplomlederuuddannelse i korte træk:

- Giver bedre kommunikative evner overfor især ledelsen.
- Giver bedre forståelse for den organisation, lederen er en del af.
- Skaber en stærkere identitet som leder, som mange ledere ikke havde før uddannelsen.
- Kan give problemer i forhold til medarbejdergruppen og medføre at lederen stopper på sit arbejde, hvis ændringerne af relationerne ikke foregår på en konstruktiv måde.
- Er stærke på det normative, men svage på at koble teoretisk indsigt og nye redskaber med ændret praksis. De introducerede værktøjer bliver i mindre grad anvendt af lederne efter endt uddannelse.

Fakta om undersøgelsen:

- Specialet "Ledere på skolebænken", som artiklen bygger på, blev afleveret i marts 2010 på Roskilde Universitet og er integreret mellem fagene psykologi, offentlig administration og filosofi.
- Det er skrevet af Theis Olsen og Morten Drud og omhandler uddannelse af daginstitutionsledere i Københavns kommune og undersøger spørgsmålet: Hvilke implikationer har lederuddannelse for lederes relation til medarbejdere og ledere?
- Det er baseret på kvalitative interviews med 8 daginstitutionsledere, 4 distrikschefer, 2 medarbejdere, en repræsentant fra UCC, KL samt Annemette Digmann fra region midtjylland.
- [Specialet kan downloades som PDF her.](#)

