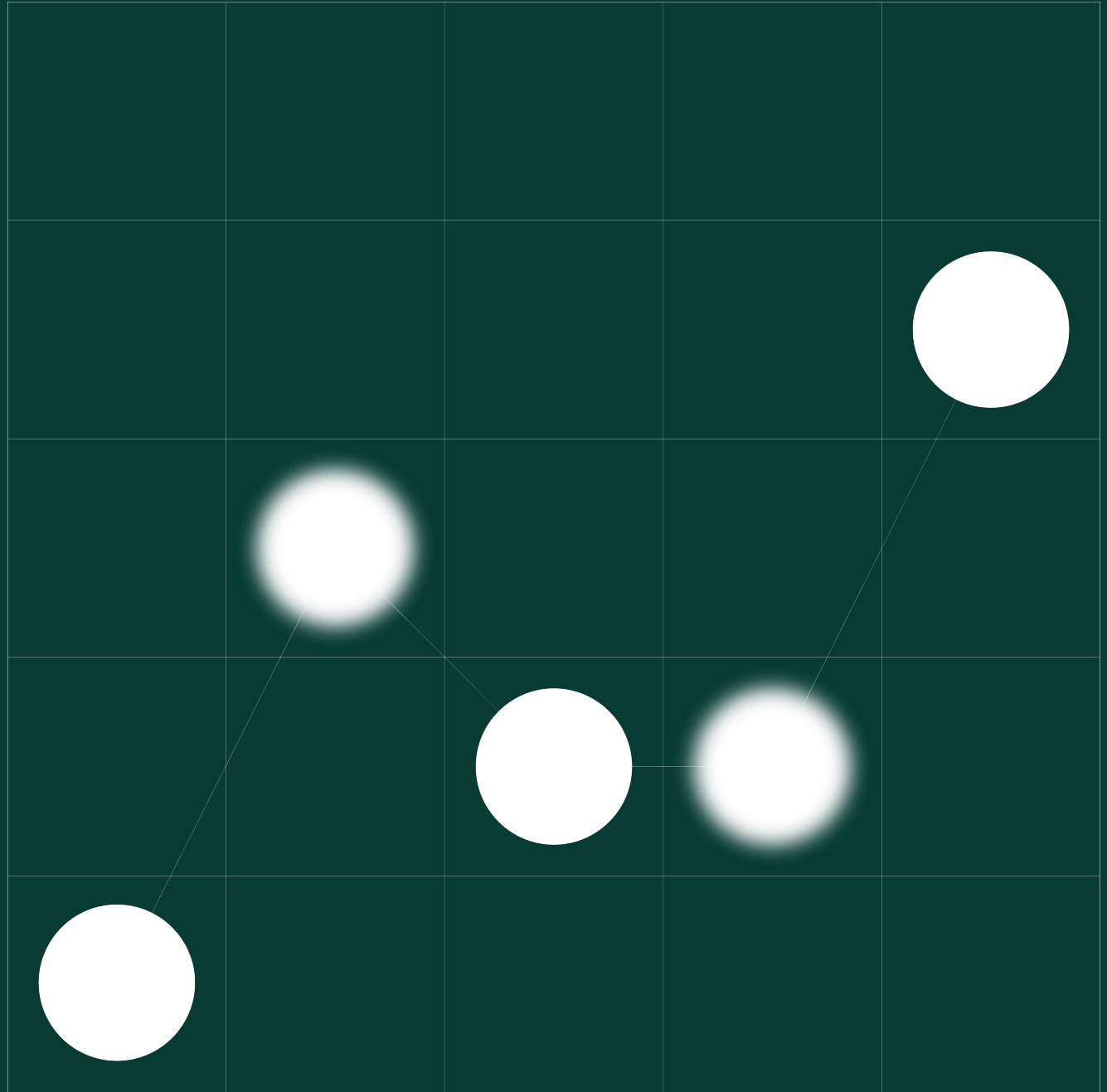

Evalueringen af Den Grundlæggende Lederuddannelse

Udarbejdet af
Moos-Bjerre Consultants
Den 4. november 2024

For
Efteruddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kommunikation og Ledelse (HAKL)



Indhold

	<i>Indledning og læsevejledning</i>	s. 3
INDLEDNING	<i>Evalueringens datakilder</i>	s. 4
	<i>Hovedkonklusioner og anbefalinger</i>	s. 5-15
KAPITEL 1	<i>Om Den Grundlæggende Lederuddannelse og dens kursister</i>	s. 16-23
KAPITEL 2	<i>Kursisternes årsager til at starte på GLU'en</i>	s. 24-27
KAPITEL 3	<i>GLU'ens organisering</i>	s. 28-35
KAPITEL 4	<i>Indholdet af uddannelsen</i>	s. 36-48
KAPITEL 5	<i>Digitale kompetencer og bæredygtig ledelse</i>	s. 49-59
KAPITEL 6	<i>Kursisternes samlede udbytte af GLU'en</i>	s. 60-64
KAPITEL 7	<i>GLU'ens betydning for kursisternes karriere og uddannelse fremover</i>	s. 65-72
BILAG 1	<i>Metode</i>	s. 73-78
BILAG 2	<i>Figurer</i>	s. 79-86

Indledning og læsevejledning

Baggrund

MBC har fra december 2023 – juni 2024 gennemført en evaluering af Den Grundlæggende Lederuddannelse (GLU) for Efteruddannelses-udvalget for Handel, Administration, Kommunikation og Ledelse (HAKL).

Den Grundlæggende Lederuddannelse er senest blevet evalueret tilbage i 2016. Siden da er der bl.a. sket en udvikling ift. automatiseringen af arbejdsopgaver, digitale transformationer og en generel udvikling i ledelsesfeltet. Der er i forlængelse af dette blevet foretaget en række ændringer ift. indholdet på Den Grundlæggende Lederuddannelse tilbage i 2020 med virkning fra starten af 2021, hvor bl.a. nye elementer om bæredygtig ledelse og digitalisering blev implementeret. Den Grundlæggende Lederuddannelse består nu af fem moduler, som er sammensat af seks AMU-kurser (se kapitel 1 for en videre beskrivelse af GLU'en og dens kursister).

Denne evaluering har i særlig grad til formål at undersøge, om uddannelsens nuværende elementer i tilstrækkelig grad imødekommer nye krav og forventninger til ledere i dag, med særligt fokus på, i hvilken grad Den Grundlæggende Lederuddannelse ruste deltagerne til at udøve bæredygtig ledelse, træffe beslutninger på basis af datadrevet ledelse og føler sig rustet til digitale transformationer.

Evalueringen har desuden til formål at afdække den enkelte kursists samlede udbytte i deres nuværende jobsammenhæng og med hensyn til deres videre karriere og efteruddannelse.



Rapporten er struktureret i syv kapitler, et afsnit med hovedkonklusioner og anbefalinger, et metodebilag samt et bilag med supplerende figurer.

Hovedkonklusioner og anbefalinger: Dette kapitel præsenterer de vigtigste resultater fra evalueringen og de udarbejdede anbefalinger ift. det videre arbejde med uddannelsen.

Kapitel 1 - Den Grundlæggende Lederuddannelse og dens kursister I dette kapitel præsenteres Den Grundlæggende Lederuddannelse i forhold til dens opbygning, nyeste ændringer, indhold og godkendte udbydere. Derudover præsenteres en række baggrundsoplysninger om kursisterne på uddannelsen.

Kapitel 2 – Kursisternes årsager til at starte på GLU'en: *Hvad motiverede kursisterne til at påbegynde GLU'en, og hvordan fik de kendskab til den? Dette kapitel giver en indsigt i, hvorfor kursisterne påbegyndte uddannelsen.*

Kapitel 3 – GLU'ens organisering: Dette kapitel omhandler tilfredsheden med GLU'ens organisering – herunder sammenhængen mellem modulerne, længden på uddannelsen o.l.

Kapitel 4 – Indholdet af uddannelsen: I dette kapitel præsenteres tilfredsheden med indholdet af uddannelsen og kursisternes opnåede kompetencer inden for de fem moduler.

Kapitel 5 – Digitale kompetencer og bæredygtig ledelse: I dette kapitel præsenteres undersøgelsens resultater ift. indholdet af og relevansen af digitale kompetencer og bæredygtig ledelse på uddannelsen.

Kapitel 6 – Kursisternes samlede udbytte af GLU'en: Dette kapitel omhandler kursisternes samlede udbytte af GLU'en, herunder GLU'ens betydning for kursisternes karriere og uddannelse fremover.

Kapitel 7 – GLU'ens betydning for kursisternes karriere og uddannelse fremover: *I dette kapital præsenteres GLU'ens betydning for kursisternes karriere og uddannelse fremover.*

Endelig afsluttes rapporten med et **metodebilag**, der gennemgår evalueringens datagrundlag, samt et bilag med **supplerende figurer** til kapitel 6 og 7.

Evalueringens datagrundlag

Evalueringens datagrundlag

Evalueringen bygger på et bredt kvantitativt og kvalitativt datagrundlag, som inddrager desk research, kvalitative interviews og spørgeskemaundersøgelser. I alt indgår der fem forskellige interessenttyper i evalueringen;

- Ekspertter inden for ledelse (videnspersoner)
- Tidligere kursister fra GLU'en, som har gennemført GLU'en (kursister fra GLU'en)
- Tidligere kursister, der har taget et eller flere af kurserne på GLU'en (kursister fra kurserne på GLU'en)
- Arbejdsgivere for tidligere kursister, der har gennemført GLU'en (aftagere)
- Udbydere af GLU'en (udbydere)

Datagrundlaget for evalueringen er særligt solidt ift. kursisterne fra GLU'en, kursisterne fra kurserne på GLU'en og for udbyderne for uddannelsen, imens det for aftagerne er lidt svagere, da de deltagende aftagere i undersøgelsen i mindre grad er repræsentative for alle aftagerne. I figuren til højre ses det samlede datagrundlag.

Visualiseringen af de forskellige datakilder i evalueringen

Evalueringen bygger, som nævnt ovenfor, på en lang række forskellige datakilder, og de forskellige datakilder, som indsigterne stammer fra vil undervejs i rapporten være tydelige.

I rapporten skelnes der mellem de forskellige datakilder, som er anvendt til at indsamle indsigter om kursisternes oplevelse af GLU'en og dens kurser. I rapporten nedenfor vil det således være angivet, hvornår data stammer fra indsigter fra kursisterne fra GLU'en (repræsenteret ved data fra Danmarks Statistik og kursistsurveyen), samt hvornår indsigterne stammer fra kursister, der har taget et eller flere kurser fra GLU'en (repræsenteret ved registerdata fra Viskvalitet.dk og Styrelsen for IT og Læring (STIL)).

Datakilde	Antal
Desk research af relaterede uddannelser	5 uddannelser
Interviews med videnspersoner indenfor ledelse	3 interviews
Survey blandt tidligere kursister	83 respondenter
Survey blandt udbydere	15 respondenter
Interviews med tidligere kursister	19 interviews
Interviews med udbydere	5 interviews
Undersøgelse blandt aftagervirksomheder med survey og interviews	16 virksomheder
Registerdata fra Danmarks Statistik på kursister fra GLU'en	6473 kursister
Registerdata fra STIL på kursister fra kurserne på GLU'en	Kursister i 2023
Registerdata fra Viskvalitet.dk	28.070 kursister



Viskvalitet.dk



UNDERVISNINGS
MINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING



DANMARKS
STATISTIK

Hovedkonklusioner og anbefalinger

På de næste sider præsenteres undersøgelsens hovedkonklusioner og anbefalinger. Hovedkonklusionerne og anbefalingerne er opstillet på baggrund af det samlede datagrundlag fra Danmarks Statistik, STIL, desk research, VisKvalitet.dk, survey blandt udbydere og kursister samt kvalitative interviews med udbydere, kursister, aftagere og videnspersoner.

Hovedkonklusioner

01

6473 kursister har i perioden 2018-2023 gennemført GLU'en.

Der er i alt 6473 kursister, der i perioden fra 2018-2023 har gennemført GLU'en.

Ca. 9 ud af 10 kursisterne er i beskæftigelse ved påbegyndelsen af GLU'en og 57 pct. af kursisterne har en erhvervsfaglig uddannelse som den højest gennemførte uddannelse.

Størstedelen af kursisterne, der har taget et eller flere af kurserne, der indgår på GLU'en er mellem 20 og 39 år (60 pct.), og kommer især fra brancherne 'Handel', 'Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service' eller 'hoteller og restauranter'.

9 ud af 10 af kursusdeltagerne på kurserne, der indgår på GLU'en er desuden af dansk herkomst.

02

Den generelle tilfredshed med GLU'en og dens kurser er stor.

96 pct. af kursisterne er bl.a. helt eller overvejende tilfredse med uddannelsesforløbet, hvilket er samme niveau som i 2015. Størstedelen af kursisterne vil anbefale GLU'en til en relevant kollega, og flere af aftagerne fortæller i interviews, at de allerede nu har haft medarbejdere afsted på GLU'en ad flere omgange, og bestemt også ser den som relevant fremover.

Overordnet set er der en opfattelse af, at kursisterne opnår de forventede kompetencer fra GLU'en.

03

Der er stor tilfredshed med GLU'ens organisering.

Kursisterne, aftagerne og udbydere oplever, at det bidrager med værdifulde perspektiver og skaber en god dynamik, når kursisterne tager GLU'en som en åben uddannelse med kursister fra forskellige virksomheder og brancher. Der er desuden stor tilfredshed med modulopbygning, hvor der opleves god sammenhæng mellem modulerne, som bygger ovenpå hinanden. Det opleves ydermere som positivt af både kursister, udbydere og aftagere, at kursisterne gennem forløbet har mulighed for at tage hjem på deres arbejdsplads og afprøve det lærte mellem modulerne.

Afslutningsvist vurderes underviserne som kompetente, og især deres eksempler fra praksis ses som værdifulde.

04

GLU'ens længde er passende.

Længden på uddannelsen vurderes af både udbydere, kursister og aftagere som passende til at kunne nå at lære det nødvendige, uden at kursisterne er for længe væk fra arbejdspladsen. Både kursister, udbydere og aftagere er dog enige om, at det fungerer bedst, når modulerne varer 2 og ikke 3 dage.

Hovedkonklusioner – Årsager til at vælge GLU'en

05

Flest kursister får kendskab til GLU'en gennem deres leder.

Størstedelen af kursisterne har fået kendskab til GLU'en gennem en leder på deres job eller gennem søgninger på internettet. Flere af kursisterne og aftagerne fortæller i interviews, at en eller flere ledere i virksomheden har taget GLU'en tidligere, og dermed anbefalet den videre til kursisterne.

Data fra VisKvalitet.dk viser, at initiativet til at tage kurserne på GLU'en for knap halvdelen af kursister kommer fra deres nuværende eller kommende chef, imens 40 pct. af kursisterne selv fik ideen til at tage kurserne på GLU'en.

06

Kursisterne vælger GLU'en, fordi de vil have konkrete ledelsesmæssige værktøjer.

Det fremgår af både surveydata og kvalitative interviews med kursister, udbydere og aftagere, at mange af kursisterne påbegynder GLU'en, fordi de har et ønske om at opnå konkrete ledelsesværktøjer til deres daglige arbejde som leder.

Blandt andre vigtige årsager til, at kursisterne har valgt GLU'en, er muligheden for personlig udvikling, et ønske om inspiration og sparring fra andre ledere og generelt for at blive en bedre leder, der har noget teori bag sig.

07

Nogle af kursisterne overvejede også private lederkurser eller en diplom i ledelse i stedet for GLU'en.

Nogle af kursisterne (27 pct.) og aftagerne havde overvejet en række andre uddannelser end GLU'en. Størstedelen havde overvejet en diplomuddannelse i ledelse eller et lederkursus i privat regi. 18 pct. af kursisterne, der overvejede en anden uddannelse end GLU'en havde overvejet at påbegynde en akademiuddannelse i ledelse.

Flere af aftagerne og kursisterne fortæller i interviews, at valget i sidste ende faldt på GLU'en på grund af den praksisnære undervisning, og muligheden for at få specifikke ledelsesværktøjer uden al for tung teori.

Hovedkonklusioner - Kursisternes samlede udbytte (I)

08

Kursisterne anvender indholdet fra GLU'en i deres daglige jobs som ledere.

Ca. halvdelen af kursisterne anvender i høj grad indholdet af GLU'en i deres nuværende eller seneste job, og flere kursister fremhæver i interviews, at GLU'en har gjort dem mere bevidste om deres ledelsesrolle og generelt har klædt dem bedre på til jobbet som leder. 44 pct. af de adspurgte kursister oplever i høj grad, at de har ændret ledelsesstil som følge af GLU'en. Flere aftagere og kursister fortæller ydermere i interviews, at kursisterne gennem uddannelsen har fået nogle grundlæggende ledelsesværktøjer, som er meget anvendelige i deres daglige job som leder.

09

De vigtigste kompetencer fra GLU'en er kommunikation og konflikthåndtering.

Kursisterne vurderer, at de vigtigste kompetencer, de har fået med sig fra GLU'en er kompetencerne fra modul 2 og 3 om kommunikation og konflikthåndtering, da det er disse kompetencer, de oplever at anvende oftest i deres job som ledere.

Kursisterne oplever især at have fået en bedre forståelse for, hvordan man bedst muligt kommunikerer med forskellige typer medarbejdere, hvilke årsager der kan være til, at konflikter opstår, og hvordan de kan løses.

10

Kompetencer inden for mødeledelse fremstår som en mindre vigtig kompetence.

Generelt opleves størstedelen af indholdet på GLU'en som relevant.

Flere kursister og enkelte udbydere nævnte dog indholdet om mødeledelse i modul 2 som det mindst relevante indhold på uddannelsen. I interviewene fortæller flere kursister og udbydere, at flere af kursisterne kun i begrænset grad eller slet ikke har ansvaret for formel ledelse, hvorfor de finder dele af indholdet om mødeledelse mindre relevant.

Flere udbydere fortæller i forlængelse af dette, at man med fordel kan gøre indholdet om mødeledelse en smule kortere, så der bliver plads til at gå i dybden med andre emner.

11

Kursisterne bliver mere bevidste om deres rolle som leder gennem modul 1: "Ledelse og det personlige lederskab".

Kursisterne er generelt tilfredse med indholdet og undervisningen i "Ledelse og det personlige lederskab", og både kursisterne og udbydere oplever, at kursisterne i høj grad gennem uddannelsen får bevidsthed om deres egen rolle som leder, udvikler en bevidsthed om deres egen adfærd og udvikler deres rolle som ledere.

Flere kursister fortæller i de kvalitative interviews, at de føler sig bedre klædt på til jobbet som leder som følge af GLU'en, og hviler mere i jobbet som leder.

Kursisterne oplever ydermere at udvikle deres kendskab til deres egen lederstil og bliver bedre til at skabe et rum til ledelse.

Hovedkonklusioner - Kursisternes samlede udbytte (II)

12

Kursisterne bliver mere bevidste om kommunikationens betydning gennem modul 2: "Kommunikation og mødeledelse".

Kursisterne er generelt tilfredse med undervisningen i modul 2. Både kursisterne og udbyderne oplever, at kursisterne i høj grad gennem uddannelsen bliver mere bevidste om kommunikationens betydning i lederrollen. Flere kursister fortæller i de kvalitative interviews, at de har opnået en markant større bevidsthed om, hvordan de kommunikerer med deres medarbejdere, og at de har udviklet deres evne til at formidle budskaber og lede møder effektivt. Kursisterne oplever desuden, at uddannelsen har styrket deres færdigheder i at planlægge, afholde og lede møder samt fastlægge mål og udarbejde mødeplaner.

13

Kursisterne oplever, at indholdet i modul 3: "Konflikthåndtering" er relevant og spændende, men svært at omsætte i praksis.

Kursisterne er tilfredse med GLU'ens indhold om konflikthåndtering, men vurderer i lavere grad end udbyderne, at de er blevet bedre til at håndtere konflikter og vanskelige samtaler. 40 pct. af kursisterne og 87 pct. af udbyderne mener, at uddannelsen i høj grad har forbedret kursisternes evne til at håndtere konflikter.

Flere kursister fortæller i interviews, at de finder indholdet om konflikt-håndtering spændende og lærerigt. Nogle kursister oplever dog udfordringer med at omsætte det i praksis.

Kursisterne oplever ydermere at udvikle deres evne til at afdække relevante kerneproblemstillinger i konflikter og til at gennemføre udfordrende samtaler med konfliktpotentiale.

14

Kursisterne forventer også fremover at skulle tilegne sig flere kompetencer i situationsbestemt ledelse, som indgår i modul 4.

87 pct. af kursisterne forventer i høj eller nogen grad fremover at skulle tilegne sig flere kompetencer inden for situationsbestemt ledelse, da de finder indholdet fra modul 4 meget lærerigt og relevant.

45 pct. af kursisterne og 73 pct. af udbyderne vurderer, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at lede situationsbestemt, hvilket indebærer at vælge de rigtige ledeshandlinger på de rigtige tidspunkter. Flere kursister fortæller i interviews, at de bl.a. har fået en bedre forståelse for, hvordan medarbejdere samarbejder og reagerer på hinanden og har udviklet deres evne til at anvende ledelsesværktøjer for at skabe samarbejde og teamspirit blandt medarbejderne.

15

GLU'en gør kursisterne mere bevidste om motivationsfaktorer og ledelsesrollen i forandrings- og udviklingsprocesser via modul 5.

Kursisterne oplever, at uddannelsen har gjort dem mere bevidste om deres egen ledelsesrolle i forandrings- og udviklingsprocesser. 49 pct. af kursisterne vurderer i høj grad, at GLU'en har forbedret deres bevidsthed om egen ledelsesrolle i sådanne processer, imens 41 pct. af kursisterne i nogen grad oplever det samme. Flere kursister fortæller i interviews, at de har fået en øget forståelse for faktorer, der kan påvirke motivation, trivsel, effektivitet og kompetenceudvikling hos medarbejderne under forandringer.

Både kursister og udbydere vurderer dog, at uddannelsen kun i begrænset grad giver kursisterne kompetencer til at udøve bæredygtig omstillings-ledelse og gennemføre digitale organisatoriske forandringer.

Hovedkonklusioner – Digitalisering og datadrevet ledelse

16

Kursisterne opnår kun i begrænset grad viden om digitalisering og datadrevet ledelse gennem GLU'en.

Kursisterne oplever kun i nogen grad, at de gennem GLU'en bliver rustet til at analysere og anvende data i deres daglige ledelsespraksis, opnår værktøjer og metoder til at træffe beslutninger baseret på data og bliver rustet til at lede medarbejdere gennem digitale transformationer. Udbyderne vurderer også kun i nogen grad, at kursisterne opnår disse kompetencer gennem GLU'en, og datagrundlaget viser desuden, at der hos nogle udbydere kun er begrænset indhold om digitalisering på GLU'en. Det fremgår desuden af datagrundlaget, at flere kursister er usikre på, hvordan digitalisering påvirker deres rolle som leder, og hvad digitalisering i det hele taget er.

17

Digitalisering og datadrevet ledelse fylder forskelligt i kursisternes daglige arbejde.

Digitalisering og datadrevet ledelse fylder forskelligt i kursisternes daglige ledelse. Nogle af kursisterne oplever deres arbejde som værende digitaliseret i høj grad, imens andre kursister næsten ikke oplever, at digitalisering har betydning for deres rolle som leder. Både kursister, aftagere, udbydere og videnspersoner er dog enige om, at digitalisering og datadrevet ledelse fremover forventes at fylde mere i ledernes hverdag på grund af de digitale udviklinger.

18

Indhold om digitalisering og datadrevet ledelse er relevant på GLU'en.

I interviewene med videnspersonerne, kursisterne, udbyderne og aftagerne fremgår det, at kursisterne gennem GLU'en bør opnå et overordnet kendskab til digitalisering.

Videnspersonerne og udbyderne vurderer, at det især er vigtigt for ledere i dag at kunne være omstillingsparate og have et digitalt mindset. Dette bør ledere i dag, ifølge udbyderne og videnspersonerne, besidde og lederne bør ifølge udbyderne og videnspersonerne have et grundlæggende ordforråd inden for digitalisering, så lederne kan kommunikere klart og tydeligt omkring de digitale forandringer, der eventuelt forekommer i virksomheden.

19

Underviserne vurderes i mindre grad at have kompetencer til at undervise i digitalisering.

Ca. 1/3 af udbyderne oplever i mindre grad, at underviserne på flere af modulerne på GLU'en, besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i digitalisering og datadrevet ledelse.

Dette gælder bl.a. på modulet om forandringsledelse, hvor flere af udbyderne fortæller, at indholdet om digitalisering og datadrevet ledelse ofte indgår.

Hovedkonklusioner – Bæredygtig ledelse

20

Kursisterne opnår i nogen grad kompetencer inden for bæredygtig ledelse.

Kursisterne oplever i nogen grad at opnå kompetencer inden for bæredygtig ledelse igennem GLU'en. Både kursister og udbydere oplever, at kursisterne bliver forberedt på at håndtere udfordringer og muligheder ved at lede forskellige typer af medarbejdere, og kursisterne opnår også i nogen grad at udvikle en forståelse for forskellige kulturelle perspektiver og får øget fokus på diversitet og inklusion.

Færre kursister vurderes at opnå en forståelse af bæredygtighed og dets betydning for ledelse og GLU'en opleves heller ikke i høj grad at ruste kursisterne til at arbejde med bæredygtig ledelse.

21

Bæredygtig ledelse fylder forskelligt for kursisterne i deres daglige arbejde.

Bæredygtig ledelse fylder forskelligt i kursisternes daglige arbejde som ledere, og der er varierende forståelser for, hvad bæredygtig ledelse er. Det fremgår af evalueringen, at flere kursister og aftagere primært ser bæredygtighed som værende relateret til grøn omstilling – imens enkelte også er opmærksomme på den sociale og økonomiske dimension i bæredygtighedsbegrebet.

Både udbydere, kursister, aftagere og videnspersoner forventer dog, at bæredygtig ledelse er noget, der kommer til at fylde meget for lederne fremover, hvorfor det er relevant med viden om det.

22

Det er relevant at have indhold om bæredygtig ledelse på GLU'en.

Videnspersonerne vurderer, at det vil være relevant for ledere at lære sig selv at kende, træne at tage andres perspektiv og arbejde med vaneadfærd for, at man effektivt kan bedrive bæredygtig ledelse. Derudover fortæller både udbydere og videnspersoner, at det vil være relevant for lederne at opbygge et ordforråd og en grundlæggende forståelse for, hvad bæredygtighed er – herunder de tre dimensioner af det, have viden om diversitet, medarbejdertrivsel osv.

23

Underviserne vurderes at have kompetencer til at undervise i bæredygtig ledelse

Udbyderne vurderer i høj grad, at underviserne på de forskellige moduler på GLU'en har de nødvendige kompetencer til at undervise i bæredygtig ledelse. Flere af udbyderne fortæller i de kvalitative interviews, at det burde være relativt nemt at få indhold om bæredygtig ledelse til at fylde mere på GLU'en, da underviserne har de rette kompetencer til det, men at man endnu ikke har fået det integreret eller systematiseret tilstrækkeligt til, at det i høj grad indgår.

Hovedkonklusioner – Kursisternes videre uddannelse og karriere

24

GLU'en gør kursisterne i stand til at overtage nye ledelsesopgaver, men har kun mindre betydning for deres løn og arbejdssted.

Flere kursister fortæller i de kvalitative interviews og surveyen, at GLU'en har gjort dem i stand til at overtage nye typer opgaver på deres arbejdsplads, da de har fået mere viden om deres lederrolle. Nogle af kursisterne fra surveyen oplever, at de på baggrund af GLU'en har oplevet en større eller mindre lønstigning.

Data fra DST bakker op om dette, da det viser moderate stigninger (11 pct.) i kursisternes medianløn efter gennemførelsen af GLU'en.

Data fra DST viser desuden, at kursisterne fra GLU'en kun har en marginal tilbøjelighed til at skifte job sammenlignet med det danske arbejdsmarked generelt, da 73 pct. af kursisterne fra GLU'en har samme arbejdssted et år efter de har gennemført GLU'en.

25

GLU'en har positiv betydning for kursisternes lyst til videreuddannelse.

I surveyen med kursister og udbydere og i de kvalitative interviews med aftagere, udbydere og kursister fremgår det, at GLU'en har haft en positiv betydning for kursisternes lyst til videreuddannelse – især inden for ledelse, men også inden for andre emner.

Flere af kursisterne fortæller i interviews, at de tidligere var lidt forbeholdne over for at skulle videreuddanne sig, men at GLU'en og dens undervisningsformat har givet dem blod på tanden for at lære mere.

Nogle af kursisterne vil foretrække at læse videre på samme niveau som GLU'en, imens andre er klar til f.eks. en master.

26

Kursisterne fra GLU'en videreuddanner sig især med interne kurser eller andre AMU-kurser om ledelse og administration.

Data fra DST viser, at 44 pct. af kursisterne på GLU'en påbegynder et nyt kursus efter gennemførelsen af GLU'en moduler.

Der er mange af kursisterne, der efterfølgende påbegynder et kursus, der tager et AMU-kursus i enten ledelse, administration eller detailhandel.

Det fremgår også af surveyen og de kvalitative interviews blandt kursister, at flere af kursisterne efterfølgende har deltaget i kompetenceudviklingsforløb, interne kurser i virksomheden eller i private kurser.

27

Der er umiddelbart interesse for en overbygning til GLU'en blandt både kursister, aftagere og udbydere.

Der er bred enighed om, at formatet på en eventuel overbygning bør være lig GLU'en, fortsat holdes praksisnær og give mulighed for at gå mere i dybden med temaer fra GLU'en, men der bør også være plads til at introducere nye emner og temaer, som kursisterne ikke præsenteres for på GLU'en, da der skal være et tydeligt formål med overbygningen.

Kursisternes, udbydernes, aftagernes og videnspersonernes forslag til indholdet på en eventuel overbygning indebærer bl.a. interkulturel ledelse, relationel ledelse, personalejura, teknologiforståelse, rekruttering og fastholdelse, coaching, bæredygtig forretningsudvikling, håndtering af stress samt mere indhold om konflikthåndtering.

Anbefalinger



1. Bibehold den nuværende organisering og tilrettelæggelse af GLU'en

- Der er stor tilfredshed med GLU'en i dens nuværende form, og at man som kursist bliver sat sammen på hold med kursister fra andre organisationer. Der er derudover stor tilfredshed med modulopbygningen og længden på uddannelsen.
- MBC anbefaler derfor, at man fastholder organiseringen og tilrettelæggelsen af GLU'en, som den er nu.



2. Bæredygtig ledelse bør indgå som en integreret del af GLU'en, og man kan overveje, om man bør opsætte retningslinjer for, hvordan det skal indgå

- Der bør fortsat være fokus på bæredygtighed på GLU'en, da det er et emne, både videnspersoner, udbydere og aftagere forventer bliver relevant for ledere fremover at have kompetencer indenfor, og det samme gør sig i nogen grad gældende for kursisterne. Der er desuden ønsker om, at det integreres i de eksisterende elementer af uddannelsen, i stedet for at det f.eks. tilføjes som et ekstra modul.
- Det fremgår af evalueringens datakilder, at det især vil være relevant, at der på GLU'en indgår indhold, der sikrer kursisterne et grundlæggende ordforråd indenfor bæredygtighed, en grundforståelse for de tre elementer i bæredygtig ledelse og forskellige eksempler på, hvordan man i forskellige typer virksomheder kan arbejde med bæredygtig ledelse. Det bør, som de resterende elementer på GLU'en, holdes på et relativt grundlæggende niveau, hvor kursisterne dog får en række konkrete værktøjer, som kan bruges i deres daglige ledelsesarbejde.
- Der er blandt flere kursister og aftagere en begrænset forståelse for, hvad bæredygtig ledelse er, og hvorfor det er relevant for ledere i dag at arbejde med. Man kan derfor overveje at tydeliggøre vigtigheden af bæredygtig ledelse både undervejs på uddannelsen, men også i kursusbeskrivelser o.l.
- MBC anbefaler derfor, at man fortsat arbejder med bæredygtighed på GLU'en, og at der evt. opsættes principper for, på hvilke moduler det indgår, og hvad undervisningen skal indeholde. På den måde kan HAKL sikre, at indholdet om bæredygtighed indgår med den ønskede vægt hos alle udbyderne af GLU'en. Principperne kan desuden omhandle hvor meget indhold, der skal indgå om bæredygtig ledelse på uddannelsen.

Anbefalinger



3. Digitalisering og datadrevet ledelse bør fortsat indgå som en integreret del af GLU'en, og man kan overveje, om man bør opsætte retningslinjer for, hvordan det skal indgå

- Der bør fortsat være fokus på digitalisering og datadrevet ledelse på GLU'en, da det er et emne både videnspersoner, udbydere, aftagere og kursister både i dag og fremover ser som relevant for ledere at have kompetencer indenfor. Der er desuden ønsker om, at det integreres i de eksisterende elementer af uddannelsen i stedet for f.eks. at tilføjes som et ekstra modul.
- Siden evalueringens gennemførelse er der i endnu højere grad kommet fokus på AI, og man bør derfor overveje, om der også fremadrettet bør være indhold på GLU'en om, hvordan man som leder f.eks. kan hjælpe medarbejderne med brugen af AI samt hvad det generelt får af betydning for ledelsesrollen fremadrettet. Dette kan eventuelt undersøges særskilt.
- Evalueringen viser, at det især vil være relevant for alle kursisterne på GLU'en at opnå et grundlæggende ordforråd og forståelse inden for digitalisering, så de i deres virke som ledere kan agere som forløber for medarbejderne, når der f.eks. sker digitale forandringer, når de skal indsamle og kommunikere ud om indsamlet data på medarbejdertrivsel osv. De bør ifølge aktørerne i undersøgelsen også opnå en grundlæggende forståelse for, hvordan man som leder kan anvende data i sin ledelse. Det vurderes desuden som vigtigt, at kursisterne opnår en forståelse for, at digitalisering ikke er skræmmende, da det ellers vil kunne smitte negativt af på medarbejderne efterfølgende. Indholdet om digitalisering bør fortsat være på et grundlæggende niveau, hvor kursisterne dog får en række konkrete værktøjer, som kan bruges i deres daglige ledelsesarbejde.
- Der er blandt flere kursister og aftagere en begrænset forståelse for, hvad digitalisering er, og hvorfor det er relevant for ledere i dag at arbejde med. Man kan derfor overveje at tydeliggøre vigtigheden af digitalisering både undervejs på uddannelsen, men også i kursusbeskrivelser o.l.
- MBC anbefaler derfor, at man fortsat arbejder med digitalisering på GLU'en, og at der evt. opsættes principper for, på hvilke moduler det indgår, så man sikrer, at indholdet om digitalisering indgår med den ønskede vægt på GLU'en hos alle udbydere. Principperne kan bl.a. indeholde hvilket indhold, der skal indgå på uddannelsen om digitalisering og datadrevet ledelse samt hvor meget indhold, der skal være om det på GLU'en.

Anbefalinger



4. HAKL kan overveje at forkorte indholdet om mødeledelse for at gøre plads til mere indhold om bæredygtig ledelse og digitalisering

- Eftersom der er stor tilfredshed med længden på GLU'en vil MB ikke anbefale, at man gør uddannelsen meget længere, end den er i forvejen, hvis man i højere grad vil prioritere indhold om bæredygtig ledelse og digitalisering. I forlængelse af dette fortæller flere udbydere og kursister i interviews, at man med fordel kan overveje at forkorte indholdet om mødeledelse, da det for nogle ledere opleves som mindre relevant.



5. HAKL kan overveje at etablere en overbygning til GLU'en

- Der er umiddelbart efterspørgsel efter en overbygning på GLU'en, og man bør derfor overveje at arbejde videre med en eventuel etablering af en overbygning. Der er især interesse for yderligere specialisering og uddybning af det eksisterende indhold på GLU'en. En del af interessen vurderes at komme fra den store tilfredshed med GLU'en, og det er derfor vigtigt, at en eventuel overbygning opnår samme store tilfredshed, så det f.eks. ikke smitter negativt af på GLU'ens omdømme.
- Kursister, udbydere og aftagere foreslår at en overbygning f.eks. kan indeholde muligheden for at gå mere i dybden med temaer fra GLU'en som f.eks. konflikthåndtering, teknologiforståelse, og bæredygtig forretningsudvikling. Af andre temaer foreslås bl.a. interkulturel ledelse, relationel ledelse, personalejura, coaching og udvikling af medarbejdere, personlig udvikling, rekruttering og fastholdelse og håndtering af stress.
- Flere udbydere har allerede i dag etableret deres egen form for overbygning, og HAKL kan derfor med fordel søge inspiration hos disse ift. interessen for overbygningerne, indholdet på overbygningerne osv. Overbygningen kan derudover med fordel indeholde indhold om både digitalisering og datadrevet ledelse samt indhold om bæredygtig ledelse.
- MBC anbefaler derfor, at man overvejer at etablere en koordineret overbygning til GLU'en med et fastlagt indhold, der går på tværs af de forskellige udbydere. I udarbejdelsen af denne eventuelle overbygning, bør man dog være opmærksom på de beslægtede uddannelser til GLU'en som f.eks. akademi- og diplomuddannelserne inden for ledelse, så der ikke bliver for meget overlap.

Kapitel 1

Den Grundlæggende Lederuddannelse og dens kursister

I Kapitel 1 beskrives Den Grundlæggende Lederuddannelse, dens indhold og opbygning samt kursisterne på uddannelsen.

Kapitlet bygger på data fra VisKvalitet.dk, spørgeskemaundersøgelse blandt kursister og udbydere samt kvalitative interviews med kursister, aftagere og udbydere.

Den Grundlæggende Lederuddannelse (GLU)

Den Grundlæggende Lederuddannelse er en lederuddannelse i regi af AMU, der retter sig mod faglærte og ufaglærte medarbejdere, der arbejder med eller ønsker at arbejde med ledelse.

Formålet med uddannelsen er bl.a. at gøre kursisterne bevidste om deres egen ledelsesrolle i forandrings- og udviklingsprocesser, gøre dem bevidste om faktorer, der kan påvirke medarbejdernes motivation, trivsel, effektivitet og kompetenceudvikling i forandringsprocesser samt at gøre kursisterne i stand til at gennemføre organisatoriske og teknologiske forandringer igennem forandrings- og udviklingsprocesser.

Uddannelsens opbygning

Uddannelsen varer 13 kursusdage og strækker sig typisk over fire til seks måneder. Den består af fem moduler på én til tre dage hver, og de specifikke moduler fremgår til højre. Selvom uddannelsen som udgangspunkt følger samme struktur, kan antallet af kursusdage og den samlede længde variere lidt afhængigt af udbyderen. Nogle steder kan der eksempelvis være tilføjet et ekstra modul.

I alt er 19 erhvervsskoler godkendte udbydere af Den Grundlæggende Lederuddannelse, men de seks AMU-kurser, som indgår i uddannelsen, kan også gennemføres enkeltvis hos både godkendte og ikke-godkendte udbydere. Uddannelsen kan gennemføres som en åben uddannelse med deltagere fra forskellige virksomheder eller jobcentre, eller som et virksomhedsrettet forløb, hvor deltagerne udelukkende kommer fra samme virksomhed. Den kan desuden tages som et fysisk eller online kursus.

De seneste ændringer på uddannelsen

GLU'en er senest blevet revideret i 2020, med virkning fra 1. januar 2021. Ændringen på uddannelsen bestod bl.a. i, at man tilføjede yderligere indhold om forandringsledelse, digitalisering og bæredygtighed.

Nedenfor ses en oversigt over de nuværende og tidligere moduler på GLU'en samt de konkrete AMU-kurser, der indgår på hvert modul. Som det kan ses af oversigten, består indholdet på modul 2 af to AMU-kurser, imens de resterende moduler baserer sig på enkelte AMU-kurser:

Nuværende indhold på GLU'en (2021 -)

- **Modul 1:** Ledelse og det personlige lederskab (kursus nr. 49728)
 - **Modul 2:** Kommunikation og mødeledelse som ledelsesværktøj (kursus nr. 49729 og 49730)
 - **Modul 3:** Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler (kursus nr. 49732)
 - **Modul 4:** Situationsbestemt ledelse (kursus nr. 49733)
 - **Modul 5:** Forandringsledelse (kursus nr. 49734)
- Kilde: amukurs.dk

Indhold på GLU'en (2018 - 2020)

- Ledelse og samarbejde (47753)
 - Kommunikation som ledelsesværktøj (47751)
 - Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler (47752)
 - Medarbejderinvolvering i ledelse (47750)
 - Mødeledelse (47754).
- Kilde: amukurs.dk

Antal kursister på GLU'en i perioden 2018-2023

I alt 6473 kursister har gennemført GLU'en i perioden 2018-2023

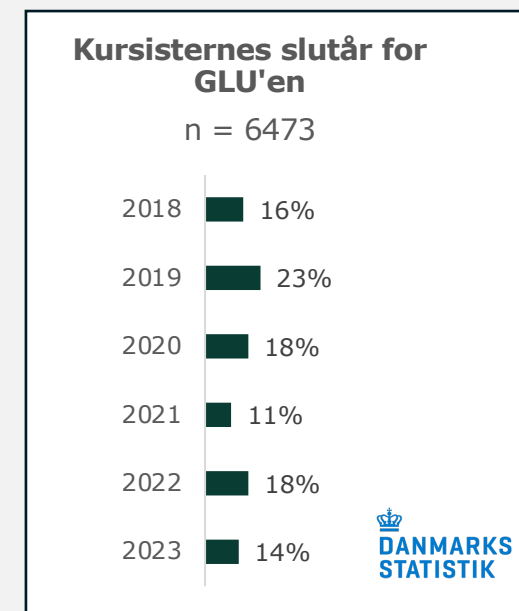
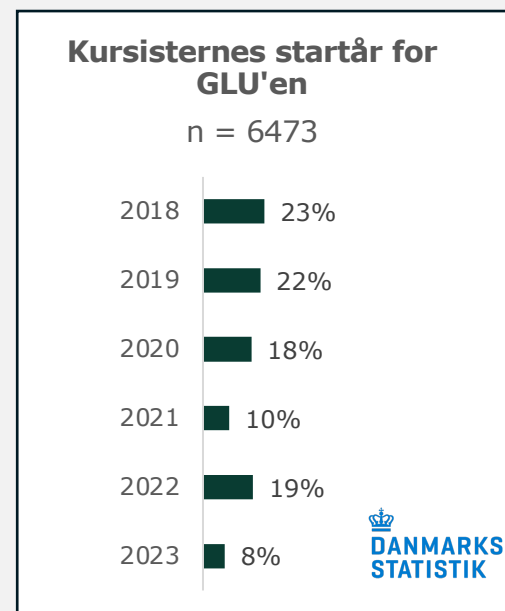
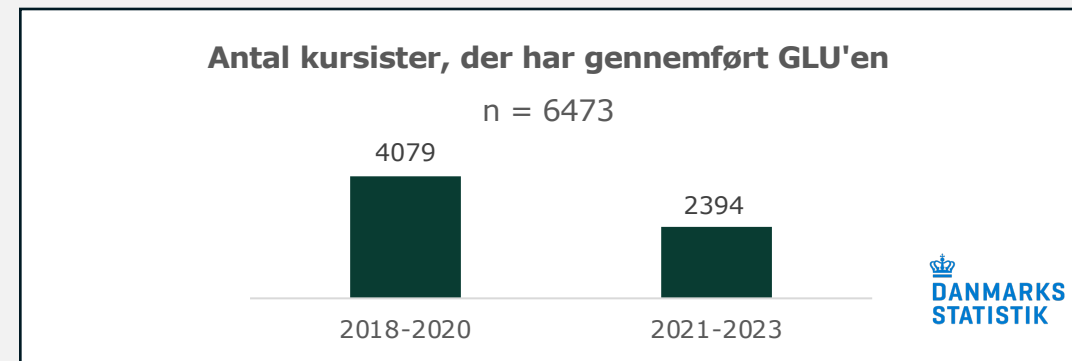
Data fra Danmarks Statistik viser, at i alt 6473 kursister har gennemført GLU'en i perioden fra 2018- 2023.

4079 har gennemført uddannelsen i perioden fra 2018-2020, imens 2394 har gennemført uddannelsen i perioden 2021-2023, som bl.a. indeholder ændringerne ift. bæredygtighed, digitalisering og kurset om forandringsledelse.

De to nederste figurer til højre viser kursisternes start- og slutår for kurserne på GLU'en, hvor det bl.a. kan ses, at der var 10 pct. af kursisterne, der har gennemført GLU'en i den afgrænsede periode, der påbegyndte uddannelsen i 2021. Til sammenligning påbegyndte hhv. 23 og 22 pct. uddannelsen i 2018 og 2019. Denne tendens ses også ved kursisternes slutår for kurserne, hvor kun 11 pct. af de samlede kursister på GLU'en i perioden afsluttede den i 2021.

Det er værd at bemærke, at der under 2021-2023-perioden var en lang række nedlukninger i det danske samfund som følge af Covid19 i Danmark.

Se evt. side 22 for en oversigt over antal kursister, der har gennemført de enkeltstående AMU-kurser, der indgår på GLU'en.



Kursisternes uddannelsesbaggrund og deres arbejdspladser

57 pct. af kursisterne på GLU'en har en erhvervsfaglig uddannelse eller et adgangsgivende uddannelsesforløb

Det fremgår af figuren til højre, at over halvdelen af kursisterne (57 pct.) på GLU'en har en erhvervsfaglig uddannelse eller et adgangsgivende uddannelsesforløb* som den højeste fuldførte uddannelse ved påbegyndelsen af GLU'en. 14 pct. af kursisterne på GLU'en har grundskolen som den højst fuldførte uddannelse, imens 8 pct. af kursisterne har en gymnasial uddannelse som den højst gennemførte uddannelse.

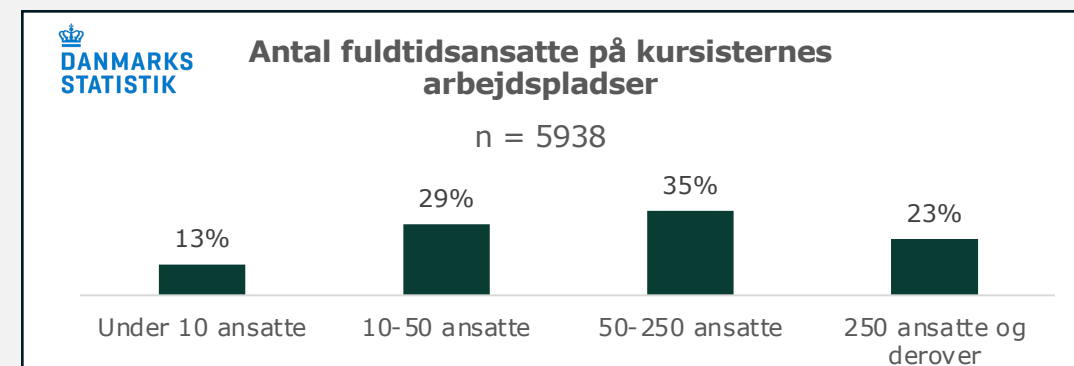
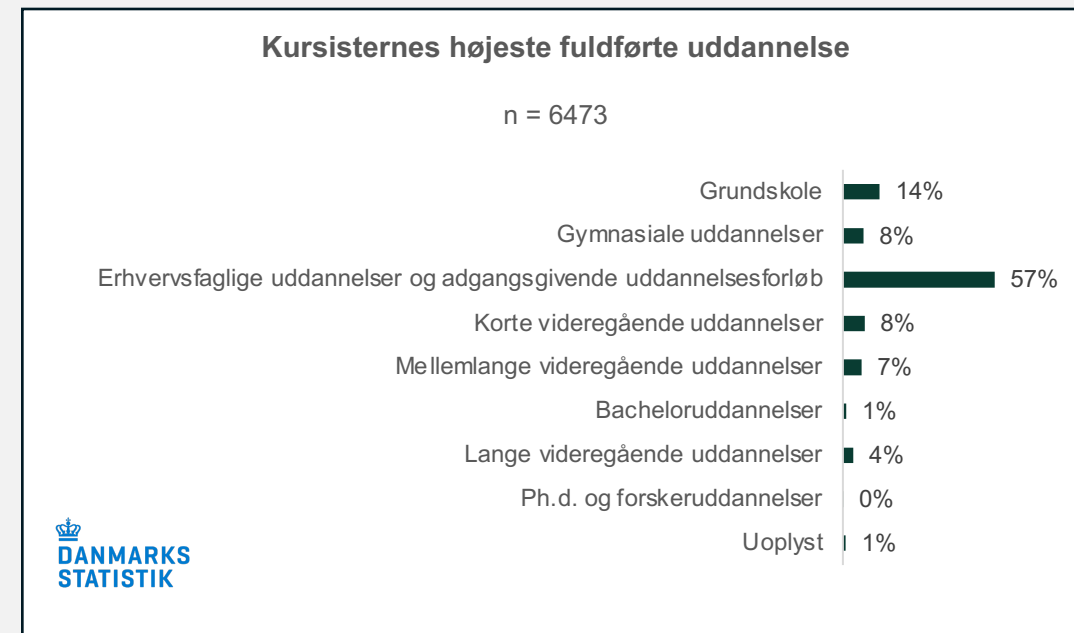
8 pct. af kursisterne på GLU'en har gennemført en kort videregående uddannelse, 8 pct. har gennemført en mellemlang videregående uddannelse imens kun 1 pct. af kursisterne har en bacheloruddannelse som den højst gennemførte uddannelse. 4 pct. af kursisterne har afslutningsvist en lang videregående uddannelse forud for starten på GLU'en.

*Adgangsgivende uddannelsesforløb: Ofte sammensat som målrettede uddannelsesforløb med en varighed på 1-1½ år. Uddannelsesforløbet er fx målrettet personer med en erhvervsuddannelse eller flygtninge, og uddannelsesforløbene tilrettelægges, så den studerende kan opnå adgangsgivende eksamen til en række videregående uddannelser.

Kursisterne på GLU'en kommer fra alle størrelser virksomheder

Data fra Danmarks Statistik viser, at kursisterne på GLU'en kommer fra vidt forskellige størrelser virksomheder, og at den både anvendes af virksomheder med hhv. under 10 ansatte og virksomheder med 250 ansatte og derover.

Dataen fra Danmarks Statistik viser, at flest af kursisterne på GLU'en (35 pct.) kommer fra virksomheder med 50-250 ansatte. 29 pct. af kursisterne på GLU'en kommer fra virksomheder med 10-50 ansatte og 23 pct. af kursisterne kommer fra virksomheder med 250 ansatte og derover. Afslutningsvist kan det aflæses af figuren til højre, at 13 pct. af kursisterne kommer fra virksomheder med under 10 ansatte.



Alder og herkomst på kursisterne på GLU'ens kurser

Der er stor variation i alderen på de kursister, der har taget et eller flere kurser fra GLU'en

Registerdata fra Styrelsen for IT og Læring (STIL) viser, at de kursister, der har taget et eller flere af kurserne på GLU'en i 2023 kommer fra forskellige aldersgrupper. 31 pct. af kursisterne på GLU'ens kurser var således 20-29 år i 2023, 29 pct. af kursisterne var 30-39 år, 23 pct. af kursisterne var 40-49 år og 14 pct. af kursisterne var 50-59 år, da de tog et eller flere af kurserne fra GLU'en.

Kun 1 pct. af de kursister, der har taget et eller flere kurser fra GLU'en i 2023 var under 20 år, imens 2 pct. af kursisterne var 60+.

Tallene fra 2023 om kursisternes alder ligner i høj grad tallene fra 2018-2022, og der er derfor ikke sket en signifikant ændring i kursisternes alder i denne periode.

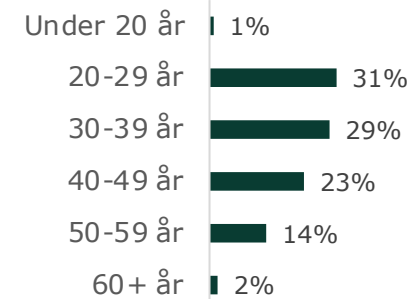
Langt størstedelen af de kursister, der har taget et eller flere kurser fra GLU'en, er af dansk herkomst

Figuren til højre viser, at 90 pct. af kursisterne, der har taget et eller flere af kurserne på GLU'en er af dansk herkomst. 7 pct. af kursisterne er indvandrere og kun 2 pct. er efterkommere.

Tallene fra 2023 om kursisternes herkomst ligner i høj grad tallene fra 2018-2022, og der er derfor ikke sket en signifikant ændring i kursisternes herkomst i denne periode.

Alder på kursisterne på GLU'ens kurser i 2023

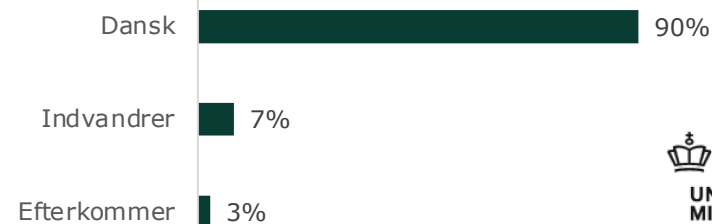
n=6352




UNDERSVINGNINGS
MINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING

Herkomsten på kursisterne på GLU'ens kurser i 2023

n = 6148




UNDERSVINGNINGS
MINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING

Brancherne for kursisterne på GLU'ens kurser

Kursisterne på GLU'ens kurser kommer fra mange forskellige brancher, men flest er fra virksomheder inden for handel

I figuren til højre ses brancheangivelserne for de kursister, der i 2023 har taget et eller flere af de kurser, der indgår på GLU'en. Dataen er hentet fra Styrelsen for It og Læring, og der indgår udelukkende kursister i oversigten, som det har været muligt at indhente branchedata på.

Figuren til højre viser generelt set, at der er mange forskellige typer brancher, der benytter kurserne, der indgår på GLU'en til opkvalificering af deres medarbejdere, men at langt flest af kursisterne kommer fra 'Handel'.

Figuren viser således, at 31 pct. af kursisterne på de kurser, der indgår på GLU'en, og som det har været muligt at finde branchedata på, er beskæftiget inden for 'Handel', 10 pct. er beskæftiget inden for 'Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service' og 7 pct. er beskæftiget inden for 'Hoteller og restauranter'.

6 pct. af kursisterne på de kurser, der indgår på GLU'en er beskæftiget inden for 'Bygge og anlæg' og ligeledes er 6 pct. beskæftiget inden for 'Offentlig administration, forsvar og politi'.

Tallene fra 2023 om kursisters brancher ligner i høj grad tallene fra 2018-2022, og der er derfor ikke sket en signifikant ændring i kursisters brancher i denne periode.

Brancherne for kursister på kurserne på GLU'en i 2023

n = 2834



Antal kursister på de kurser, der har indgået på GLU'en i 2018-2023

Enkelte AMU-kurser inden for ledelse er et tæt beslægtet alternativ til GLU'en

Der udbydes en lang række AMU-kurser inden for ledelse, og som nævnt tidligere i rapporten, er det f.eks. også muligt at tage de seks AMU-kurser fra GLU'en enkeltvis. Disse kurser fremgår af figuren til højre, og er som nævnt tidligere:

- "Ledelse og det personlige lederskab"
- "Kommunikation som ledelsesværktøj"
- "Mødeledelse"
- "Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler"
- "Situationsbestemt ledelse"
- "Ledelse og det personlige lederskab".

I figuren ses ydermere AMU-kurserne "Ledelse og samarbejde" og "Medarbejderinvolvering i ledelse". Disse kurser er medtaget i figuren, da de indgik på GLU'en i perioden fra 2018-2020.

I figuren til højre ses derfor alle de AMU-kurser, der i perioden 2018-2023 er indgået i GLU'en, og det kan aflæses af figuren, at der i alt er 34849 gennemførsler af de kurser.

Antal kursister på AMU-kurserne fra GLU'en i perioden 2018-2023

n= 34849



Beslægtede uddannelses tilbud til GLU'en

MBC har som en del af desk researchen afdækket en række beslægtede kursus- og efteruddannelses tilbud til GLU'en, som er partielle alternativer til GLU'en. MBC har primært fokuseret på uddannelser og kurser, der indeholder elementer af GLU'ens temaer. Det vil sige: ledelse, kommunikation, personlig udvikling osv. Af de beslægtede uddannelses tilbud er der både uddannelser og kurser på samme længde og kvalifikationsniveau som GLU'en samt uddannelser med strengere adgangskrav, længere varighed og højere kvalifikationsniveau:

Grundlæggende lederkurser i privat regi

Eksterne kurser, herunder også kurser arrangeret af fag- eller brancheforeninger, som henvender sig til ledere med begrænset eller ingen officiel ledererfaring. Disse kurser har typisk ingen krav til kursisternes uddannelsesniveau, og nogle kurser er praksisorienteret, imens andre har et mere teoretisk fokus.

Eksempler på kurser, der udbydes i privat regi på ledelsesområdet:

- "Grundlæggende ledelse" af Center for Ledelse.
- "Mannaz Lederuddannelse" af Mannaz.
- "DI's Lederuddannelse" af Dansk Industri.

Interne kurser

Interne kurser og kompetenceudviklingsforløb i ledelse afholdes af flere større virksomheder internt. Der er ofte ingen krav til uddannelsesbaggrund, men fokus på erhvervs erfaring.

Kurserne skræddersyes til at klæde medarbejderne på til den rolle de skal udfylde i netop den pågældende virksomhed, og kan veksle mellem både teori og praksis. Eksempler på emner som indgår i interne kurser er DISC personprofil, coaching, kommunikation, konflikthåndtering og feedbacktyper.

Eksempler på virksomheder med interne kurser eller kompetenceudviklingsforløb:

- McDonald's.
- Salling.

Akademiuddannelse i ledelse

Uddannelsen giver en basisviden om lederskab, ledelse i praksis og organisation, som er relevant, hvad enten du fungerer som leder i en privat eller en offentlig virksomhed. Gennem fagvalg kan man fx specialisere sig i lean, internationalt samarbejde og forandringsledelse. Man lærer at arbejde med udvikling og formidling af mål og strategier, og man får viden om emner som HR, personalejura, coaching, kreative teknikker og procesværktøjer. Uddannelsen udbydes på en række erhvervsakademier og professionshøjskoler og henvender sig til:

- Projekt- eller teamledere med en relevant erhvervsuddannelse, relevant GVU, gymnasial uddannelse eller anden relevant uddannelse på mindst samme niveau samt personer der har mindst 2 års erhvervs erfaring.

Kilde: Erhvervsakademi Aarhus

Diplomuddannelse i ledelse

Diplomuddannelsen i ledelse handler om ledelse i forhold til såvel selvledelse og ledelse af medarbejdere som organisation og virksomhed. Man lærer at arbejde professionelt med ledelse og at analysere og håndtere forskellige organisatoriske problemstillinger. Hertil at indgå i et tværfagligt og tværsektorielt samarbejde.

Man lærer at arbejde professionelt med kommunikation, relationer, medarbejderudvikling og forandring i sin organisation eller virksomhed og styrker kompetencer inden for emner som coaching, teamledelse eller projektledelse.

Uddannelsen er placeret på niveau 6 i den danske kvalifikationsramme for livslang læring, og udbydes på en række erhvervsakademier og professionshøjskoler. Den henvender sig til:

- Nuværende og kommende ledere i den offentlige og private sektor, personer med en relevant uddannelse, mindst på niveau med en erhvervsakademiuddannelse eller en relevant akademiuddannelse samt personer der har mindst 2 års relevant erhvervs erfaring efter adgangsgivende uddannelse.

Kilde: Københavns Professionshøjskole

Masteruddannelser i ledelse

Der udbydes masteruddannelser inden for forskellige områder af ledelse, eller dele af masteruddannelser (fx et modul). Det er fx masteruddannelserne: "Master i offentlig ledelse", "Master i uddannelsesledelse" og "Master i IT-ledelse". Gennem en masteruddannelse får man fx viden om og værktøjer inden for personaleledelse og relationel forståelse, kommunikation og udvikling, forandring og innovation.

Masteruddannelserne i ledelse placerer sig på niveau 7 i den danske kvalifikationsramme for livslang læring, og uddannelserne udbydes på en række universiteter og henvender sig til:

- Personer der har en relevant bachelor-, kandidat- eller professionsbacheloruddannelse eller en tilsvarende mellemlang videregående uddannelse eller en diplomuddannelse.

Kilde: Uddannelsesguiden.dk

Kapitel 2

Kursisternes årsager til at starte på GLU'en

Kapitel 2 omhandler kursisternes motivation og årsager til at starte på GLU'en. Fokus vil være på, hvordan kursisterne fik kendskab til uddannelsen, hvilke faktorer, der havde betydning for deres valg, hvem der fik ideen til, at de skulle tage den og hvilke andre uddannelser, de evt. overvejede at starte på i stedet for GLU'en.

Kapitlet bygger på data fra VisKvalitet.dk, spørgeskemaundersøgelse blandt kursister og udbydere samt kvalitative interviews med kursister, aftagere og udbydere.

Kendskab til og valg af GLU'en

Surveyen blandt kursisterne viser, at kendskabet til GLU'en primært stammer fra en leder på deres job eller gennem søgning på internettet

Af figuren til højre kan det aflæses, at 57 pct. af kursisterne fik kendskab til GLU'en gennem en leder på deres job. I de kvalitative interviews fremgår det også, at flere kursister har fået kendskab til GLU'en, fordi deres egen leder eller andre ledere på deres arbejdsplads tidligere har taget GLU'en. I interviewene med aftagerne fortæller flere også, at de selv havde taget GLU'en tidligere med stor succes, hvorfor de også synes, deres medarbejdere skulle på den samme uddannelse.

Det fremgår ydermere af figuren, at knap hver 5. deltager (17 pct.) har fået kendskab til GLU'en gennem en søgning på internettet. Flere af aftagerne fortæller i interviews, at de opfordrede deres medarbejdere til at undersøge de forskellige uddannelsesmuligheder.

Figuren viser ydermere, at 7 pct. har fået kendskab til GLU'en gennem kolleger på deres job, 6 pct. gennem en HR-enhed, personaleafdeling eller lignende og 4 pct. har fået kendskab til GLU'en ved at møde repræsentanter fra uddannelsen.

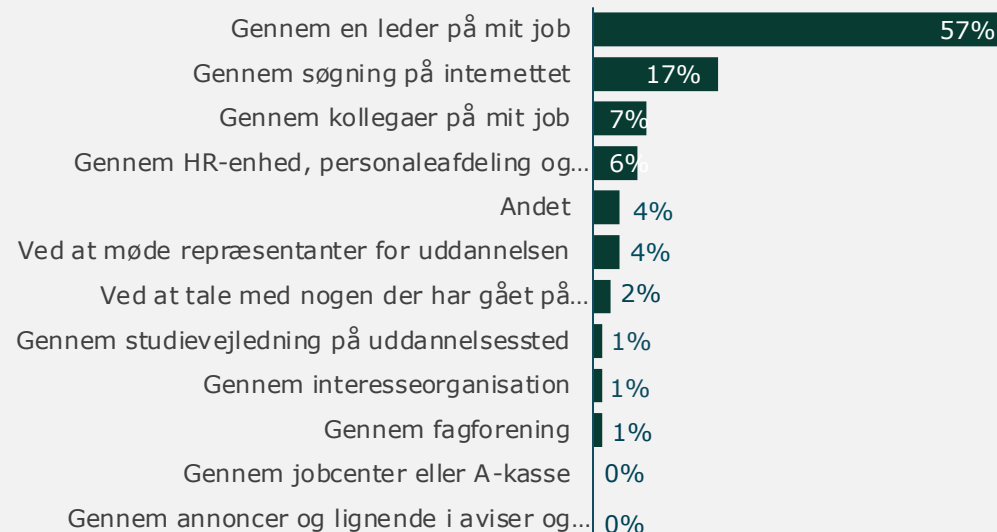
Det er både kursisterne selv og og deres chefer der, ifølge registerdata fra VisKvalitet.dk, fik ideen til, at kursisterne skulle tage kurserne på GLU'en

51 pct. af kursisterne har i evalueringen på VisKvalitet.dk svaret, at det var deres nuværende eller kommende chef, der fik ideen til, at de skulle tage et eller flere af kurserne, som indgår på GLU'en.

40 pct. af kursisterne har angivet, at det var dem selv, der fik ideen til at starte på kurserne på GLU'en, 3 pct. af kursisterne angiver, at det var en kollega eller en tillidsrepræsentant, der fik ideen til det og 1 pct. af kursisterne har angivet, at det var jobcenteret eller kommunen.

Hvordan fik du kendskab til GLU'en?

Antal respondenter: 83. Survey blandt kursister.



40 pct. af kursisterne fik selv ideen til at de skulle tage kurserne på GLU'en. (VisKvalitet.dk. n = 28070)



51 pct. af kursisterne angiver, at det var deres nuværende eller kommende chef, der fik ideen til at de skulle tage kurserne på GLU'en. (VisKvalitet.dk. n = 28070)



3 pct. af kursisterne angiver, at det var en kollega eller tillidsrepræsentant, der fik ideen til at de skulle tage kurserne på GLU'en. (VisKvalitet.dk. n = 28070)

Årsager til at vælge GLU'en

88 pct. af kursisterne fra surveyen valgte GLU'en, fordi de ønskede at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer

Der er flest kursister (88 pct.), der i surveyen har angivet, at ønsket om at få konkrete ledermæssige værktøjer havde stor betydning for, at de besluttede at starte på GLU'en. 70 pct. angiver ønsket om personlig udvikling som havende stor betydning for deres valg af GLU'en og 58 pct. angiver, at ønsket om at få inspiration fra andre ledere havde stor betydning for deres valg. I de kvalitative interviews fortæller flere af kursisterne, at de har været ledere i en del år, hvor de primært har truffet beslutninger på baggrund af deres "mavefornemmelse", men at de gennem GLU'en forventede at få sat noget teori på denne "mavefornemmelse" og få nogle konkrete værktøjer til at håndtere situationer, de ikke tidligere har følt sig kompetente til. Det samme billede går igen i de kvalitative interviews med aftagerne.

Knap halvdelen (46 pct.) af kursisterne angiver ambitioner i forhold til karriere, som havende stor betydning for at tage uddannelsen. 35 pct. angiver, at det havde stor betydning, at deres arbejdsgiver opfordrede dem til at tage uddannelsen. Desuden angiver 14 pct., at det at de følte sig utilstrækkelige som leder havde stor betydning for deres beslutning om at starte på GLU'en. At arbejdsgiverne havde mulighed for at få løntilskud havde ingen betydning for 53 pct. af kursisterne, og stor betydning for 5 pct. af kursisterne. Kursisterne var i mindre grad motiveret af at få en højere løn, eftersom kun 7 pct. af kursisterne har angivet det som havende stor betydning for, at de startede på GLU'en.

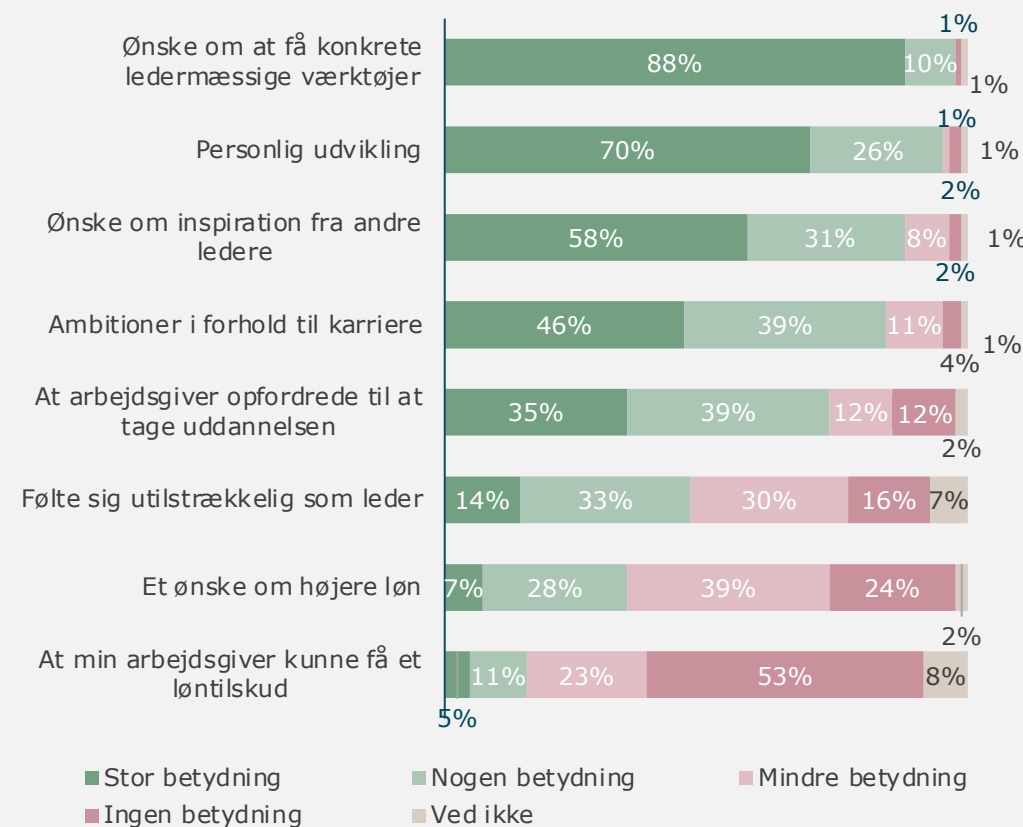
"De skulle afsted på GLU'en, fordi de står med personaleledelse og overordnet ledelse for praktiske opgaver, så de havde brug for redskaber i hverdagen til at håndtere de ledelsesmæssige udfordringer".

Citat: Aftager



Hvilken betydning havde følgende forhold, da du besluttede at starte på GLU'en?

Antal respondenter: 83. Survey blandt kursister.



Kursisternes alternative uddannelser

27 pct. af kursisterne fra surveyen overvejede en anden lederuddannelse end GLU'en

Det fremgår af surveyen, at 27 pct. af kursisterne overvejede at starte på en anden lederuddannelse end GLU'en, men endte med at påbegynde GLU'en frem for de andre. I de kvalitative interviews fortalte flere tidligere kursister, at nogle af årsagerne til, at de f.eks. valgte GLU'en frem for andre typer uddannelser var, at det var muligt at tage GLU'en tæt på deres arbejdsplads, hvilket kunne minimere rejsetiden. Derudover nævnte flere, at prisen er billigere end på andre lederuddannelser. Samtidigt forventede de i højere grad en praksisnær undervisning, der ville give dem en grundlæggende "værktøjskasse" uden at være alt for skoletung.

Kursisterne fra surveyen, der overvejede andre uddannelser, overvejede primært en diplomuddannelse i ledelse eller lederkurser i privat regi

I figuren til højre kan det aflæses, at 55 pct. af kursisterne, der overvejede at starte på en anden lederuddannelse end GLU'en, overvejede at starte på en diplomuddannelse i ledelse. 32 pct. af kursisterne, der overvejede en anden uddannelse, overvejede et lederkursus i privat regi, 18 pct. overvejede akademiuddannelsen i ledelse, og 14 pct. havde ikke tænkt på en specifik alternativ uddannelse.

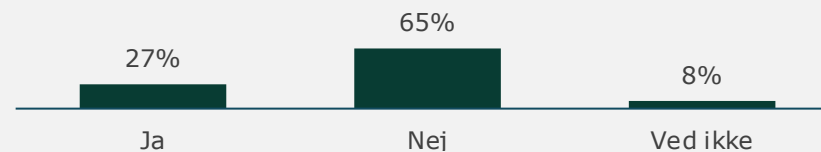
“Min tætteste leder sendte mig nogle forskellige links på forskellige uddannelser, og det var den her som passede mig bedst i forhold til tid væk fra arbejde og min dagligdag. Uddannelsen fik også gode anmeldelser, så den tog jeg”.

Citat: Kursist



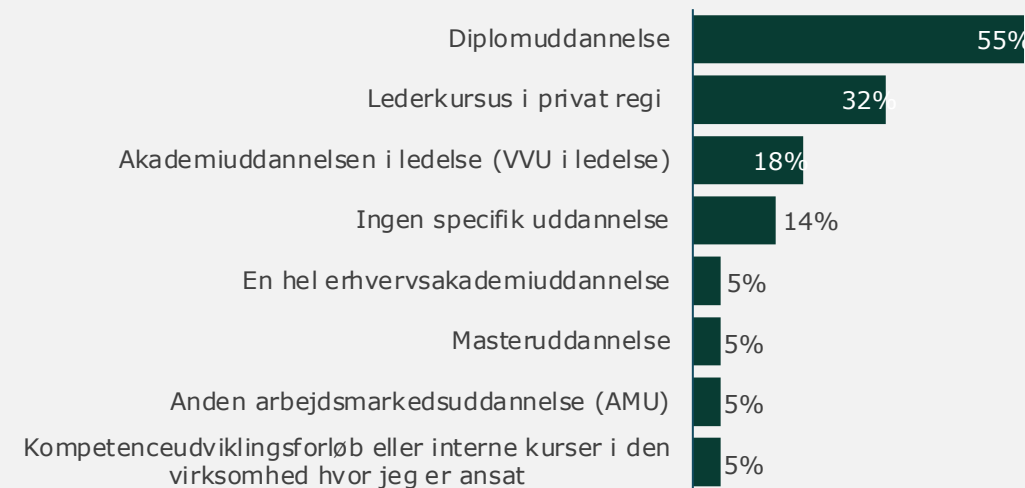
Overvejede du andre uddannelser end GLU'en?

Antal respondenter: 83. Survey blandt kursister.



Hvilken uddannelse overvejede du i stedet for GLU'en? (det var muligt at vælge flere svar)

Antal respondenter: kursister, der overvejede en anden uddannelse: n= 22, Survey.



*Se evt. metodebilaget for en uddybning af nogle af uddannelserne

Kapitel 3

GLU'ens organisering

Kapitel 3 omhandler organiseringen af GLU'en. Fokus er på uddannelsens længde, tilrettelæggelsen af uddannelsen, modulopbygningen samt sammenhængen mellem modulerne, undervisningsformer samt undervisernes indflydelse på kursisternes udbytte.

Kapitlet bygger på data fra VisKvalitet.dk, spørgeskemaundersøgelserne blandt kursisterne og udbydere samt kvalitative interviews med kursister, aftagere og udbydere.

Længden af GLU'en

Længden på kurserne vurderes som værende passende både blandt kursister, aftagere og udbydere

Når man spørger kursisterne ind til længden af kurserne, svarer hele 86 pct. at længden var passende. Modsat vurderer 7 pct. af kursisterne, at kurserne var for korte og 7 pct. vurderer, at kurserne var for lange. Det ses derfor tydeligt, at langt over størstedelen af kursisterne er tilfredse med den nuværende kursuslængde.

I de kvalitative interviews understreges det yderligere, at kursister og aftagere er tilfredse med længden på GLU'en. Uddannelsen opleves som værende lang nok til, at man kan nå at få et grundlæggende indblik i de forskellige moduler og temaer, men uden at det bliver for overvældende. Enkelte kursister nævner endda, at de ville ønske varigheden af hele uddannelsen var en smule længere (en eller to kursusdage længere), så man f.eks. havde mulighed for at fordybe sig lidt mere i nogle af emnerne.

En del kursister og aftagere udtrykker i de kvalitative interviews, at det er mest fordelagtigt, når modulerne varer to dage, eftersom tre dage kan være svært at tage ud af ens arbejdsuge. Modsat er der flere udbydere der gerne så, at modulerne varede endnu længere, da der er mange spændende elementer, der kan fyldes ind i uddannelsen. Der er dog samtidig forståelse for, at GLU'ens nuværende længde passer bedre ind i kursisternes arbejdsliv.



86 % af kursisterne mener samlet set, at længden på modulerne, der indgår på GLU'en, var passende. (VisKvalitet.dk. n=29904)



"Tre dage i en arbejdsuge er meget at tage ud – der er det bedre med to dage, fordi det ellers er svært at få det flettet ind med arbejdsopgaverne. Så ville jeg hellere have en ekstra uge på et andet tidspunkt, end at have uger med tre dage".

Citat: Kursist



"Længden har også været fin og meget spiselig, og man har stadig mod på mere. Det er vigtigt, at man ikke er kørt helt ud".

Citat: Kursist



"Nogle af medarbejderne som har deltaget på GLU'en synes tre dage var for lang tid, at det lige var en dag for meget. Men de oplevede at mængden af moduler var passende".

Citat: Aftager



Tilrettelæggelsen af GLU'en

Flest kursister fra surveyen har taget GLU'en som en åben uddannelse, hvor kursisterne kommer fra forskellige arbejdspladser

88 pct. af kursisterne har taget GLU'en som en åben uddannelse, hvilket betyder, at de deltagende kursister kommer fra mange forskellige typer af arbejdspladser og kan have varierende grader af ledelseserfaring.

I de kvalitative interviews med kursister er det også tydeligt, at flest har taget GLU'en, som har været tilrettelagt som en åben uddannelse, idet flere beretter om at have deltaget med forskellige virksomheder.

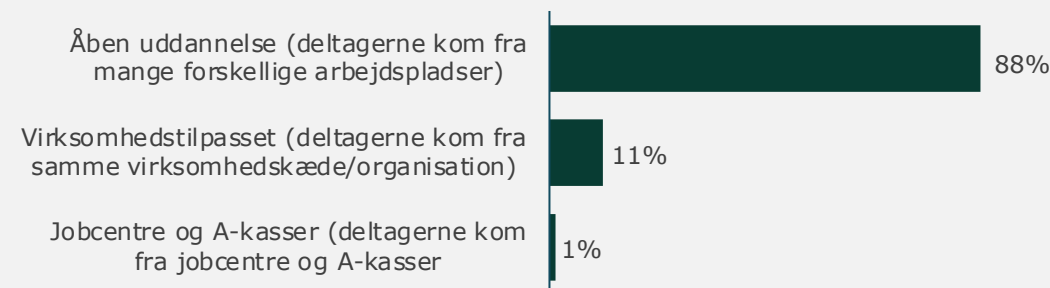
Kursisternes forskellige udgangspunkter giver en god dynamik og værdifulde perspektiver

En stor del af kursisterne giver i de kvalitative interviews udtryk for, at det har beriget læringsmiljøet med diverse perspektiver og erfaringer, at deltagerne i mange tilfælde kommer med forskellige baggrunde ift. ledelseserfaring, branche og stillinger.

Denne diversitet skaber et dynamisk læringsmiljø, hvor man på trods af forskelle i ens baggrund kan genkende og lære af oplevelser og problematikker fra andre virksomheder. Desuden er der nogle kursister som nævner, at det er gavnligt at have deltagere fra forskellige arbejdspladser, da det skaber nye netværksforbindelser.

Hvilken tilrettelæggelsesform havde GLU'en der, hvor du deltog på den?

Antal respondenter: kursister: n= 83. Survey.



"Vi er spredt med forskellige virksomheder, hvilket gør det rigtig fedt. Fordi vi er meget forskellige – der er både funktionær, timelønnet og fra forskellige brancher, hvilket gør det meget lærerigt, at der er diversitet".



Citat: Kursist



"Man får forskellige perspektiver og har forskellige referencer. Men det er stadig mange af de samme problemer der bliver bragt op, så derfor gør det ikke så meget vi kommer forskellige steder fra. Kan blive for meget rygklapperi, hvis man er for ens. Så diversiteten gør at man i højere grad udfordrer hinanden".



Citat: Kursist

Modulopbygningen på GLU'en

Kursisterne og udbyderne angiver i surveyen, at modulopbygningen fungerer godt

Der er en bred enighed blandt kursister og udbydere, når det kommer til deres holdning til uddannelsens opbygning i moduler. Her er det henholdsvis 80 pct. af udbyderne og 71 pct. af kursisterne fra de to surveys, som er enige i, at uddannelsens opbygning i moduler fungerer godt ift. udbyttet.

Muligheden for at kunne afprøve det lærte i praksis fremhæves i de kvalitative interviews som særlig udbytterigt for kursisterne

Ifølge kursisterne fungerer modulopbygningen godt, fordi der er tid til at reflektere over de ting, de har lært og anvende de opnåede kompetencer i deres daglige arbejde inden de skal tilbage og have mere undervisning. Hertil giver flere af dem også udtryk for, at det er en optimal måde at efteruddanne sig på, da det betyder, at de ikke skal være væk fra deres arbejdsplads i lange perioder.

Udbyderne ser det ligeledes som en styrke, at kursisterne har mulighed for hurtigt at komme ud og anvende det, de har lært i praksis. Det pointeres, at denne måde at lære på øger kursisternes udbytte, da det sikrer en praksisnærhed, der er optimal for AMU-målgruppen.

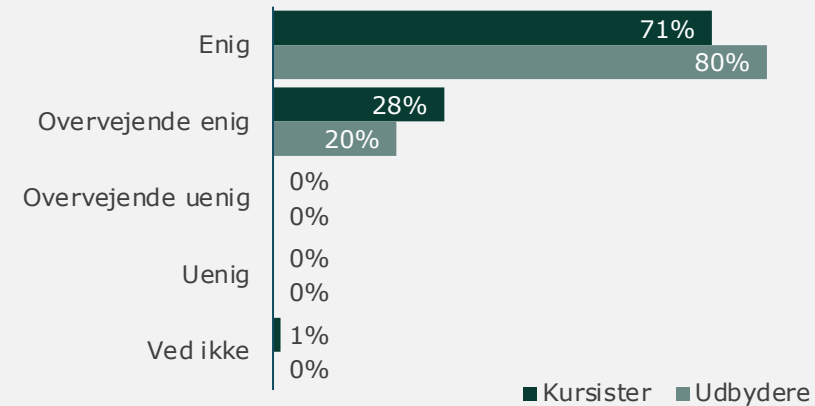
“Modulopbygningen fungerede rigtig godt, det var nemt at komme ind i det igen efter en måneds tid, og så havde man også nået at reflektere over det, man havde lært. Nogle gange opstod der også ting på arbejdet, hvor man kunne bruge sin viden i praksis”.

Citat: Kursist



Enighed i, at uddannelsens opbygning i moduler fungerer godt ift. kursisternes udbytte.

Antal respondenter: kursister: 83, udbydere: 15. Survey-data.



“Jeg synes, at den [uddannelsen] giver god mening. Både rækkefølgen og den måde, det er bygget op på. Nogle kursister spørger, om man kunne forestille sig at det var en kombination af obligatoriske og valgfrie fag. Jeg kan godt se, at det kunne være fedt, men det er samtidig en uddannelse, man som ny leder og som leder uden videre lederuddannelse har brug for. Så det at blive udlært i det store nøglebundet giver god mening. Kursisterne har svært ved at sige, hvad der er relevant for dem, inden de starter... For selvom de ikke mener, at de behøver et modul, finder de ofte ud af, at de har brug for det alligevel undervejs”.

Citat: Udbyder



Sammenhængen mellem modulerne på GLU'en

Kursisterne angiver i surveyen, at der er en god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet på GLU'en

I spørgeskemaundersøgelsen blandt kursisterne ses det tydeligt, at størstedelen (76 pct.) oplever, at der er en god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet. Herudover er 22 pct. af kursisterne overvejende enige i, at der er en god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet. Ingen af kursisterne er uenige i ovenstående.

Kursisterne fortæller i interviewene, at de oplever en rød tråd imellem de forskellige moduler, og at man kan trække på viden fra tidligere moduler til at styrke forståelsen for det næste emne. Herudover fremhæves det, at underviserne er gode til at opsummere fra de forskellige moduler og derigennem skabe en sammenhæng mellem modulerne.



"Man kom stille og roligt igennem emnerne i et naturligt flow. Jeg synes fint, at man kunne huske det, vi havde lært på de forrige moduler, og så var underviserne også gode til at opsummere".



Citat: Kursist



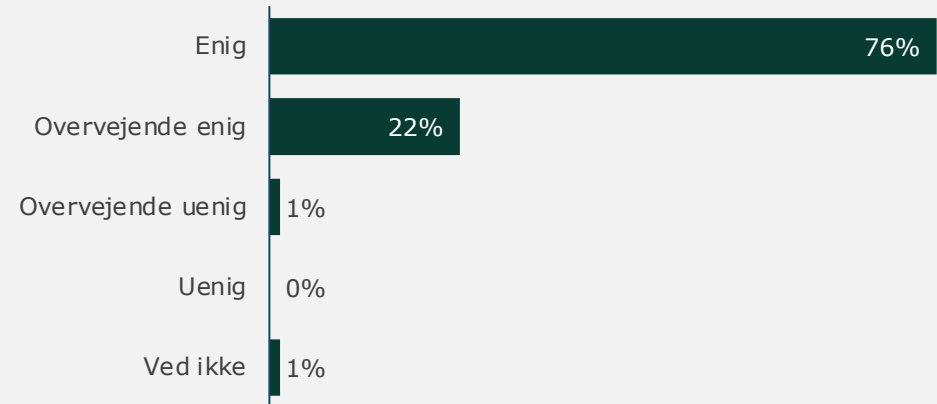
"Det har været fint og det har givet god mening, fordi nu snakker vi f.eks. forandringsledelse på det her modul, og der kan man hente ting frem fra de andre moduler, som man kan bruge til det".



Citat: Kursist

Hvor enig eller uenig er du i følgende: Der var god sammenhæng mellem de forskellige moduler i uddannelsesforløbet?

Antal respondenter: kursister: n= 83. Survey.



"Jeg synes, at opbygningen fungerede godt, og det var nemt nok at falde tilbage til undervisningen. Underviserne var gode til at opsamle og til at afslutte modulerne godt, og så kunne man bruge den næste måned til at tænke over det, man havde lært, og måske tage nogle oplevelser med tilbage til næste modul".



Citat: Kursist

Undervisningsformen på GLU'en

Det er ifølge evalueringerne på VisKvalitet.dk tydeligt for kursisterne på kurserne fra GLU'en, hvad de skal lære og undervisningen opleves som værende godt planlagt

87 pct. af kursisterne angiver på VisKvalitet.dk, at de er meget enige i, at det var klart og tydeligt, hvad de skulle lære på kurserne, der indgår på GLU'en. Kun 2 pct. af kursisterne er uenige i dette. Data fra VisKvalitet.dk viser ydermere, at 85 pct. af kursisterne er meget enige i, at undervisningen var godt planlagt. Flere kursister fremhæver også netop den godt planlagte undervisning i de kvalitative interviews, hvor de fortæller, at der generelt var en god klarhed over læringsmål og en tydelig struktur i kursusindholdet.

Den skiftende og motiverende undervisningsform fremhæves i de kvalitative interviews som positiv for kursisternes udbytte af GLU'en

Flere af de interviewede kursister fremhæver, at den varierende undervisningsform, der både bød på case-arbejde, holdarbejde, mindre gruppearbejde, dialog, egen refleksion og vidensdeling, fungerede rigtig godt. Det gjorde undervisningen mere spiselig, og hjalp kursisterne med at holde koncentrationen.

Muligheden for vidensdeling om praktiske erfaringer fremhæves i de kvalitative interviews som en af de største styrker ved GLU'en

Flere kursister understreger, at en af de væsentlige styrker ved GLU'en er muligheden for at kunne dele sine praktiske erfaringer med andre ledere og høre andre lederes erfaringer. Dette element af vidensdeling og læring fra hinanden skaber en dynamisk og lærerig atmosfære, hvor kursisterne kan drage nytte af hinandens erfaringer og perspektiver og i den sammenhæng reflektere over egen ledelse og ledelsesstil.



87 pct. af kursisterne er meget enige i, at det var klart og tydeligt, hvad de skulle lære. (VisKvalitet.dk. n=29672)



85 pct. af kursisterne er meget enige i, at undervisningen var godt planlagt. (VisKvalitet.dk. n=29672)



"En helt vildt god dynamik mellem fælles diskussion, dialog, gruppearbejde – alsidighed i at holde fokus og at vi ikke skal kede os".

Citat: Kursist



"Jeg var glad for, at vi arbejdede meget praktisk med små cases, holdarbejde og gruppearbejde, hvor folk kunne fortælle om deres dagligdag og man kom til at reflektere over sin egen stilling. Nogle af tingene kunne jeg genkende fra mit eget arbejde og andre kunne jeg ikke".

Citat: Kursist



"Det giver medarbejderne utroligt meget at være sammen med ledere fra andre typer virksomheder. Det giver meget at høre fra andre og man får udvidet netværk på anden måde og andre vinkler end når det kun er os fra virksomheden, der er afsted i samlet flok".

Citat: Udbyder



Undervisernes indflydelse på udbyttet af GLU'en

Data fra VisKvalitet.dk og de kvalitative interviews med kursisterne viser, at undervisernes dygtighed og egen ledelseserfaring i høj grad bidrager til kursisternes udbytte og tilfredshed

En stor andel af kursisterne nævner i flere dele af de kvalitative interviews, at underviserne havde stor indflydelse på deres forløb på GLU'en. Flere af kursisterne påpeger, at det særligt er undervisernes egen erhvervs erfaring, der øger udbyttet og tilfredsheden. Kursisterne giver udtryk for, at jo nærmere det kan komme dagligdagen og indeholde konkrete eksempler fra undervisernes tidligere ledererfaring, des bedre. Desuden er der flere som roser undervisernes evner til at formidle og undervise på en forståelig og pædagogisk måde.

Disse indsigter fra de kvalitative interviews blandt kursisterne fra GLU'en bakkes op af dataen fra VisKvalitet.dk, som ses i boksen til højre, som stammer fra kursister på kurserne, der indgår på GLU'en.

"Overordnet en rigtig god uddannelse og oplevelse. Vi havde en rigtig god underviser, som var virkelig inspirerende. Det gode var, at han inddrog rigtig mange ting fra dagligdagen og var god til at tage vores oplevelser med. Han havde en virkelig fed tilgang til undervisningen. Han var rigtig god til at sætte ting i perspektiv, men også i praksis".

Citat: Kursist



"Virkelig god underviser, der formidler godt og er god at lytte til. At hun selv havde ledererfaring var vigtigt, så hun kunne tale om det på en mere relaterbar måde. Svært som underviser, hvis man ikke selv har prøvet at være leder i den virkelige verden".

Citat: Kursist



91 pct. af kursisterne er meget enige i, at underviseren var god til at forklare. (VisKvalitet.dk. n=29644)



88 pct. af kursisterne er meget enige i, at underviseren var god til at vise sammenhængen til det man laver på arbejdet. (VisKvalitet.dk. n=29644)

Unighed om én fast underviser er at foretrække eller ej

Der er delte meninger blandt kursister og aftagere i de kvalitative interviews om, hvorvidt det er bedst at have en fast underviser eller om flere forskellige undervisere i løbet af uddannelsen er at foretrække. På den ene side er en fast underviser med til at skabe tillid og kontinuitet, imens det på den anden side opleves det som gavnligt at have forskellige undervisere, da det kan tilbyde et bredere perspektiv på ledelse.

"Det var også dejligt, at det altid var den samme underviser. Det skabte et godt bånd mellem os".

Citat: Kursist



"Det ville være sundt med mere end én underviser, så man får indblik i ledelsesværktøjer og ledelsestyper fra forskellige personer. Ledelse er ofte meget forskelligt, så vigtigt med flere synspunkter på, hvordan ledelse er. Lidt variation i underviser ville derfor være godt".

Citat: Aftager



GLU'en udbudt på engelsk

Enkelte steder udbydes GLU'en på engelsk, og det bliver taget positivt imod af kursisterne

Der er enkelte udbydere, der allerede på nuværende tidspunkt eller i den nærmeste fremtid udbyder GLU'en på engelsk. En af udbyderne, som allerede i dag udbyder GLU'en på engelsk, fortæller i interviewet, at de er i gang med deres første hold kursister, der gennemfører uddannelsen på engelsk. De har valgt at udbyde uddannelsen på engelsk, fordi flere virksomheder i deres område har udtrykt interesse i, at give deres engelsksprogede medarbejdere en mulighed for også at tage en grundlæggende lederuddannelse, hvor de får indledende indsigter i forskellige ledelsesværktøjer. Dette uddannelsessted tilbyder kursisterne de samme AMU-kurser, som indgår på GLU'en, men undervejs i uddannelsen kommer de også omkring særlige elementer ved det danske arbejdsmarked og dansk kultur, så kursisterne bliver gjort bevidst om den kontekst, hvori de skal bedrive ledelse.

Muligheden for at tage uddannelsen på engelsk bliver modtaget positivt af kursisterne. De interviewede kursister, der har taget uddannelsen på engelsk, fortæller, at de værdsætter muligheden for at kunne tage uddannelsen på engelsk eftersom de ønsker at forbedre deres ledelseskompetencer. De føler ikke, at de ville kunne gennemføre uddannelsen på dansk, da de er bedre til at kommunikere på engelsk og det også er det sprog, de primært anvender på deres arbejdsplads.

Kursisterne nævner, at de først blev opmærksomme på muligheden for at tage uddannelsen på engelsk, da deres leder informerede dem om det. De foreslår derfor, at der bør gøres en større indsats for at øge kendskabet til denne mulighed.

Flere udbydere fortæller i de kvalitative interviews, at de planlægger at udbyde GLU'en på engelsk fremover

I øjeblikket er der, som nævnt, kun enkelte steder, der tilbyder uddannelsen på engelsk, dog er der flere steder, hvor de enten overvejer at igangsætte den på engelsk, eller allerede er i gang med at implementere det, så der f.eks. opstarter engelske hold til efteråret. Flere af udbyderne fortæller i de kvalitative interviews, at de enten har planlagt eller allerede har opstartet hold på engelsk, fordi de oplever en efterspørgsel på det fra aftagerne fra virksomheder med meget udenlandsk arbejdskraft, som også har brug for grundlæggende lederuddannelser.



"The main factor that influenced me to start the program was that I wanted to check if I'm a good leader and what I can do better. I learned that leadership is a never-ending story – you can always improve and be better. Nice opportunity that we could take it in English. It is easier for me to communicate in English".

Citat: Kursist



"Nice that they have an English course. Didn't know it existed. Maybe need more awareness to know it exists".

Citat: Kursist



Kapitel 4

Indholdet af uddannelsen

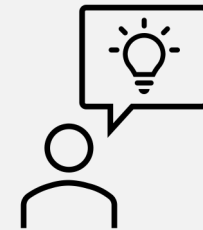
Kapitel 4 omhandler GLU'ens indhold. Fokus i kapitlet er indholdet af og tilfredsheden med de fem moduler – herunder også, hvilke kompetencer kursisterne har opnået igennem uddannelsens fem moduler. De fem moduler på uddannelsen er:

1. Ledelse og det personlige lederskab
2. Kommunikation og mødeledelse som ledelsesværktøj
3. Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler
4. Situationsbestemt ledelse
5. Forandringsledelse

Kapitlet bygger på data fra VisKvalitet.dk, spørgeskemaundersøgelser blandt kursister og udbydere samt kvalitative interviews med kursister, aftagere, udbydere og videnspersoner inden for ledelse.

I gennemgangen af, hvilke kompetencer, kursisterne har opnået igennem uddannelsen, indgår en række figurer over kompetencerne, som udelukkende viser andelen af kursisterne og udbyderne, der har svaret 'i høj grad'. Se evt. bilag 2: 'Supplerende figurer', for alle svarfordelingerne.

Videnspersonernes tanker om ledelse i dag



Relationer mellem medarbejdere og ledere fylder mere

En tendens der gik igen på tværs af interviewene med videnspersonerne, var fokus på den øgede betydning som relationen mellem medarbejdere og ledere har fået. De påpeger, at ledere i dag ikke blot kan basere deres ledelsesstil på autoritet og befalinger, men i stigende grad skal pleje og investere i relationen til deres medarbejdere, fordi der i dag er andre forventninger til relationen end tidligere. Særligt en af videnspersonerne fremhæver at essensen af ledelse i dag i høj grad er forankret i relationer. Videnspersonen fremhæver specifikt betydningen af ydmyghed i leder-medarbejder-relationen, især for førstelinje-ledere. Ydmyghed skaber tillid og respekt hos medarbejderne, og det er afgørende for et godt samarbejds-klima. Derfor er det vigtigt, at ledere evner at være imødekommende, lyttende og i stand til at sætte sig i medarbejdernes sted.

Der er kommet et øget fokus på psykologisk tryghed

En anden tendens der blev fremhævet i flere af interviewene, er psykologisk tryghed. Der er blandt videnspersonerne observeret et markant større fokus på psykologisk tryghed i de seneste år, primært som en reaktion på det stigende antal sygdomsmeldinger relateret til stress og lignende. Det er afgørende for en arbejdsplads at skabe et miljø, hvor medarbejdere føler sig trygge ved at bringe deres problemer og bekymringer frem, velvidende at de vil blive mødt med forståelse og støtte. Opbyggelsen af psykologisk tryghed kræver tid og investering i relationer, men det kan hurtigt ødelægges, hvis det ikke vedligeholdes. Derfor bør ledere prioritere dette aspekt som en central del af deres ledelsespraksis.

Det inkluderende lederskab fremhæves som vigtigt

Videnspersonerne sætter yderligere fokus på, at medarbejdere i stigende grad efterspørger og forventer at blive inddraget og anerkendt som individuelle bidragsydere på arbejdspladsen. Det er afgørende for succesfuld implementering af initiativer, uanset om det drejer sig om bæredygtig ledelse eller digitalisering, at medarbejderne føler sig set, hørt og inkluderet.

En afgørende drivkraft bag denne udvikling er ændringerne i forholdet til arbejdslivet, hvor arbejdet i højere grad bliver en integreret del af medarbejdernes livsverden. Dette medfører et øget krav fra medarbejderne om at blive anerkendt som mere end blot en ressource for arbejdsgiveren, men som en hel person med en unik identitet og værdi.

Det inkluderende lederskab fremhæves som en central tilgang i denne kontekst. Dette indebærer at skabe rum og plads til forskellighed på arbejdspladsen, hvor medarbejderne føler sig værdsat og respekteret for deres individuelle bidrag og perspektiver.

“De skal være åbne for at bryde med 'business as usual'. De skal kunne tilpasse sig og være empatiske. Det handler om at have 'emotional intelligence'. Det er i højere grad det kvalitative aspekt der er vigtigt, og de skal have kompetencer, der gør dem i stand til at møde den enkelte medarbejder”.

Citat: Vidensperson



Modul 1: "Ledelse og det personlige lederskab"

Modulet har til formål at skabe en bevidsthed om egen lederstil, adfærd og grundholdning samt lære at genkende de faktorer, der påvirker samspil mellem leder og medarbejdere. Under modulet tillæres værktøjer til at løse ledelses- og samarbejdsproblemer på et grundlæggende niveau.

Data fra VisKvalitet.dk viser, at der er stor tilfredshed med AMU-kurset "Ledelse og det personlige lederskab" som indgår som modul 1 på GLU'en

Data fra VisKvalitet.dk viser, at der er stor tilfredshed med AMU-kurset 'Ledelse og det personlige lederskab' som indgår på GLU'en som Modul 1. Det ses både i forhold til længden af modulet, hvor 87 pct. af kursisterne, der har taget kurset mener, at længden på modulet var passende. 87 pct. af kursisterne på kurset angiver, at de har lært det, der var formålet med kurset, og 90 pct. af kursisterne mener, at kurset i høj grad er brugbart i deres nuværende job.

Surveyen blandt kursisterne og udbyderne viser, at der er forventninger om, at der også fremover er behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for ledelse og det personlige lederskab

47 pct. af kursisterne og 67 pct. af udbyderne fra surveyen forventer i høj grad, at kursisterne fremover vil have behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for ledelse og det personlige lederskab. Det er dette område, der er flest af kursisterne, der forventer, de i høj grad vil have behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for. Af de kvalitative interviews med kursisterne og aftagerne fremgår det, at kursisterne gennem GLU'en har fået et indledende blik i, hvad ledelse er, og hvor stor betydning lederens og medarbejdernes personlighed har for relationen mellem dem. Flere kursister, udbydere og enkelte aftagere fortæller i interviews, at de sagtens kan se det som relevant for kursisterne at få mere viden om på et senere tidspunkt, da det opleves som centralt for rollen som leder.



87 % af kursisterne er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med kurset: 'Ledelse og det personlige Lederskab'. (VisKvalitet.dk. n=6437)



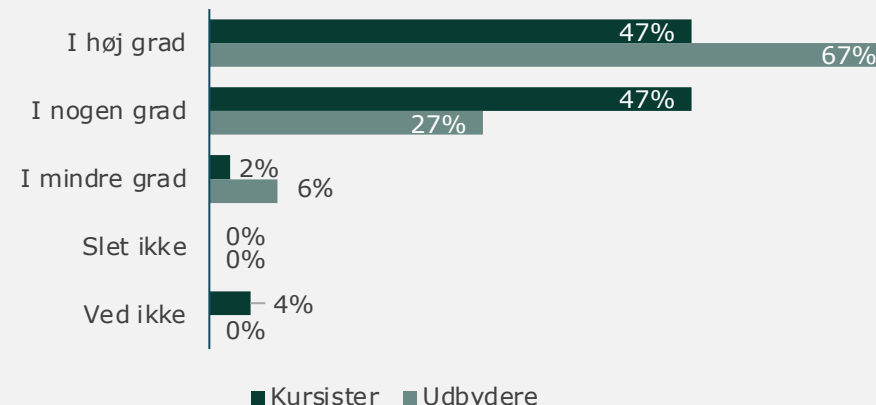
87 % af kursisterne mener, at længden på kurset: 'Ledelse og det personlige lederskab' var passende. (VisKvalitet.dk. n=6498)



90 % af kursisterne mener, at kurset: 'Ledelse og det personlige lederskab' i høj grad er brugbart i deres nuværende job. (VisKvalitet.dk. n=6199)

I hvilken grad forventer du, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for ledelse og det personlige lederskab?

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Survey.



Modul 1: "Ledelse og det personlige lederskab"

Data fra de to surveys blandt kursister og udbydere samt de kvalitative interviews viser, at GLU'en i høj grad gør lederne bevidste om deres adfærd og deres rolle som kulturskaber i deres organisation

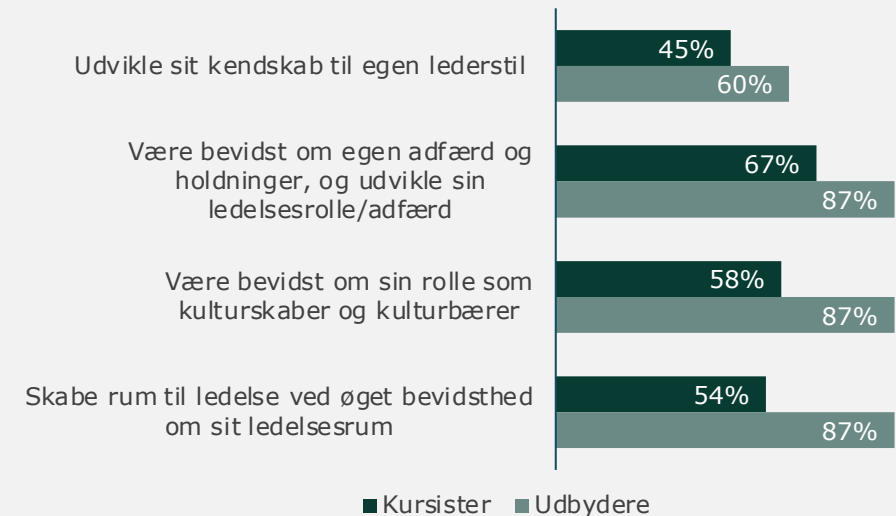
Det kan aflæses af figuren til højre, at 67 pct. af kursisterne oplever, at GLU'en har gjort dem bedre til at være bevidste om deres egen adfærd og holdninger, og har udviklet deres ledelsesrolle og -adfærd. 87 pct. af udbyderne vurderer ligeledes, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at være bevidste om og udviklet deres ledelsesrolle. Enkelte aftagere fortæller i de kvalitative interviews, at de oplever, at medarbejderne vender tilbage fra GLU'en med en øget bevidsthed om deres rolle som leder og refleksioner over egen adfærd. Disse aftagere oplever ydermere, at medarbejderne hviler mere i sig selv og deres rolle som leder efter at have taget uddannelsen.

Generelt oplever størstedelen af kursisterne og næsten alle udbyderne, at kursisterne i høj grad er blevet bedre til de oplyste kompetencer i figuren til højre. De resterende kursister vurderer næsten alle i nogen grad, at de er blevet bedre til de oplyste kompetencer. Den kompetence, som færrest angiver, at kursisterne er blevet bedre til er at udvikle deres kendskab til egen ledelsesstil. Her angiver hhv. 45 pct. af kursisterne og 60 pct. af udbyderne, at kursisterne i høj grad er blevet bedre til dette som følge af GLU'en.

Det bliver også tydeligt i de kvalitative interviews, at kursisterne føler sig bedre klædt på til deres job som ledere efter gennemførelse af GLU'en. Flere fortæller, at de bliver bevidste om deres rolle og betydning som ledere, ligesom at de vender tilbage til jobbet med mere selvtillid i kraft af viden om egne styrker og svagheder.

Andel kursister og udbydere, der angiver, at uddannelsen i høj grad giver kompetencer til at...:

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Surveys.



“De har fået helt konkrete ting med sig, og et andet refleksionsniveau i forhold til nogle af de ting, de skal bruge i deres hverdag... det har bl.a. været det med at gå fra at være medarbejder til at have en lederrolle, hvor man skal positionere sig på et andet plan. Hvor man som medarbejder mere kan 'go with the flow', skal man som leder lære at stå ved beslutningen og stå på et grundlag, og det kan de nu”.

Citat: Aftager

Modul 2: "Kommunikation og mødeledelse som ledelsesværktøj"

Modul 2 består af to AMU-kurser: 'Kommunikation som ledelsesværktøj' og 'mødeledelse', hvoraf det ene handler om kommunikation, og det andet handler om mødeledelse.

Ift. kommunikation har modulet til formål at tillære deltagerne værktøjer til at kommunikere bedre og skabe bevidsthed om kommunikationens betydning for rollen som leder. Ift. mødeledelsesdelen, har modulet til formål at give kursisterne kompetencer til at planlægge, afholde og lede forskellige typer af møder med fokus på at skabe værdi for virksomheden og mening for deltagerne.

Data fra VisKvalitet.dk og de kvalitative interviews med kursisterne viser, at undervisningen om kommunikation opleves som meget relevant og brugbart for kursisterne i deres job

86 pct. af kursisterne angiver på VisKvalitet.dk, at de er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med AMU-kurset 'Kommunikation som ledelsesværktøj', og 85 pct. af kursisterne mener ligeledes, at længden på kurset var passende. 90 pct. af kursisterne, der har taget kurset angiver ligeledes på VisKvalitet.dk, at kurset i høj grad er brugbart i deres nuværende job.

Kommunikation er ligeledes noget af det første kursisterne fra GLU'en nævner i interviewene, når de bliver spurgt til, hvilke kompetencer de har opnået gennem GLU'en. Kursisterne fra GLU'en lægger i interviewene særligt vægt på, at det både er evnen til at lytte og forstå andre samt deres egen kommunikation til medarbejderne, der er forbedret. Flere kursister nævner bl.a., at de er blevet bedre til at kommunikere klart og tydeligt, og i højere grad overvejer, hvilke ord de f.eks. bruger i kommunikationen.



86 pct. af kursisterne er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med kurset: 'Kommunikation som ledelsesværktøj'.
(VisKvalitet.dk. n=5633)



85 pct. af kursisterne mener, at længden på kurset: 'Kommunikation som ledelsesværktøj' var passende. (VisKvalitet.dk. n=5680)



90 pct. af kursisterne mener, at kurset: 'Kommunikation som ledelsesværktøj' i høj grad er brugbart i deres nuværende job.
(VisKvalitet.dk. n=5302)



"Jeg bruger det meget i dagligdagen, det jeg har lært om kommunikation. Det har påvirket min måde at tilgå mine kollegaer. Jeg lytter mere og bedre end før, og jeg har også fået redskaber til at kunne forstå eller prøve at forstå mine kollegaer. Min kone kan også mærke en forskel derhjemme – så det er jo meget positivt".



Citat: Kursist



"Jeg har haft udfordringer med at kommunikere med de her unge drenge og ikke har noget erfaring, og ikke er vant til den her værkstedsjargong... så det var for at få kommunikationsværktøjer, jeg tog afsted, og jeg kan virkelig bruge det nu".



Citat: Kursist

Modul 2: "Kommunikation og mødeledelse som ledelsesværktøj"

Mødeledelse opleves af de fleste kursister (72 pct.) fra VisKvalitet.dk som relevant, imens enkelte af kursisterne i de kvalitative interviews med kursister fra GLU'en fortæller, at det ikke er relevant i deres job

87 pct. af kursisterne angiver på VisKvalitet.dk, at de har lært det, der var formålet med kurset 'Mødeledelse'. 85 pct. af kursisterne fra VisKvalitet.dk mener ligeledes, at længden på kurset var passende. Det fremgår også af boksen til højre, at 72 pct. af kursisterne fra VisKvalitet.dk mener, at kurset i høj grad er brugbart i deres nuværende job.

I de kvalitative interviews med kursisterne fra GLU'en er der varierende syn på relevansen af indholdet om mødeledelse. Nogle kursister oplever det som meget relevant for deres ageren i og planlægning af konkrete møder, men også ift. f.eks. at tage kortere og mere uformelle snakke med deres medarbejdere på gangene. Omvendt fortæller andre kursister i interviewene, at de ikke oplever det som relevant for dem i deres rolle som leder, da det sjældent vil være dem selv, der står for at afholde og planlægge møder.

36 pct. af kursisterne fra surveyen regner i høj grad med, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for kommunikative ledelsesværktøjer og mødeledelse

Det fremgår af figuren til højre, at 40 pct. af udbyderne og 36 pct. af kursisterne fra surveyen i høj grad forventer, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for kommunikative ledelsesværktøjer og mødeledelse. 40 pct. af kursisterne og 55 pct. af udbyderne mener i nogen grad, at der fremover vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for emnet fremover.

I de kvalitative interviews med kursister, udbydere og aftagere fortæller flere, at det særligt er de kommunikative ledelsesværktøjer, kursisterne vil have godt af at tilegne sig flere kompetencer inden for.



87 pct. af kursisterne er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med kurset: 'Mødeledelse'. (VisKvalitet.dk. n=3907)



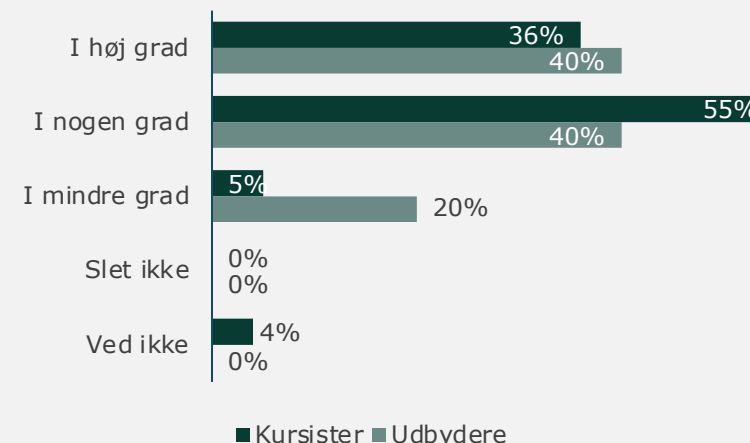
85 pct. af kursisterne mener, at længden på kurset: 'Mødeledelse' var passende. (VisKvalitet.dk. n=3893)



72 pct. af kursisterne mener, at kurset: 'Mødeledelse' i høj grad er brugbart i deres nuværende job. (VisKvalitet.dk. n=3549)

I hvilken grad forventer du, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for kommunikative ledelsesværktøjer og mødeledelse?

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Survey.



Modul 2: "Kommunikation og mødeledelse som ledelsesværktøj"

Data fra de kvalitative interviews og de to surveys blandt aftagerne og kursisterne viser, at kursisterne især er blevet bedre til at være bevidste om betydningen af kommunikation i rollen som leder via modul 2

Figuren til højre viser, at 70 pct. af kursisterne og 93 pct. af udbyderne angiver, at kursisterne i høj grad igennem uddannelsen er blevet bedre til at være bevidste om kommunikationens vigtige betydning i lederens rolle. 24 pct. af kursisterne oplever i nogen grad (se evt. bilag 2), at de har fået kompetencerne til dette. I de kvalitative interviews fortæller flere kursister om, hvordan de har fået en helt anden bevidsthed omkring deres måde at kommunikere med medarbejderne på, og at der f.eks. er forskel på, hvordan de bedst muligt kommunikerer til forskellige medarbejdere.

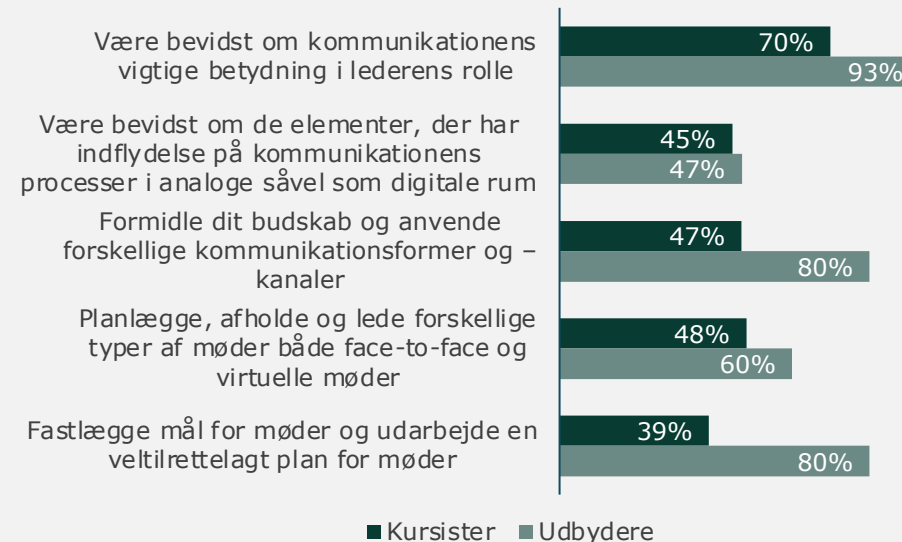
45 pct. af kursisterne oplever i høj grad, at uddannelsen har gjort dem bedre til at være bevidste om de elementer, der har indflydelse på kommunikationens processer, imens 48 pct. oplever det i nogen grad (se evt. bilag 2). 47 pct. af kursisterne oplever i høj grad, og 48 pct. oplever i nogen grad, at de er blevet bedre til at formidle deres budskab og anvende forskellige former for kommunikation.

Knap halvdelen (48 pct.) af kursisterne oplever i høj grad, at uddannelsen har gjort dem bedre til at planlægge afholde og lede møder

48 pct. af kursisterne oplever i høj grad, at uddannelsen har gjort dem bedre til at planlægge, afholde og lede forskellige typer af møder, imens 36 pct. i nogen grad oplever det samme. 60 pct. af udbyderne oplever til sammenligning, at uddannelsen i høj grad gør kursisterne bedre til dette. 39 pct. af kursisterne angiver ydermere, at de igennem uddannelsen i høj grad er blevet bedre til at fastlægge mål for møder og udarbejde en veltilrettelagt plan for møder, imens 80 pct. af udbyderne mener det samme.

Andel kursister og udbydere, der angiver, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at...:

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Surveys.



“Jeg bruger især det med, hvordan ens retorik er, og hvordan man snakker om et problem, så man i stedet for at sige: “du skal ændre,” i stedet siger “jeg synes”. Jeg tænker også mere på at have fokus på, at få snakket om tingene på en positiv måde uden at anklage. Jeg har fået meget konkrete værktøjer til kommunikation, og har også fået bekræftet, at jeg gør tingene på en god måde i forvejen”.

Citat: Kursist

Modul 3: "Ledernes konflikthåndtering og vanskelige samtaler"

Modulet har til formål at give deltagerne værktøjer til at forstå, hvordan konflikter udvikler sig og dermed at kunne indgå i konflikt-håndteringssituationer og gennemføre vanskelige situationer og samtaler. Deltagerne skal tillære sig konfliktgenkendelse, forebyggelse og løsninger.

Kursisterne fortæller i de kvalitative interviews, at indholdet på modul 3 om konflikthåndtering og vanskelige samtaler er noget af det vigtigste indhold på GLU'en

Mange af kursisterne nævner i de kvalitative interviews, at det især er modulet omkring konflikthåndtering og vanskelige samtaler, de oplever som brugbart i deres rolle som leder, og fremhæver det ydermere som noget af det vigtigste fra uddannelsen.

Data fra VisKvalitet.dk viser, at kursisterne, der har taget kurset 'Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler', som indgår i Modul 3 på GLU'en generelt er tilfredse med indholdet og længden på kurset. Nærmere bestemt angiver 90 pct. af kursisterne på VisKvalitet.dk, at 'Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler' er brugbart i deres nuværende job. Tilfredsheden ses ydermere ved at 88 pct. af kursisterne på VisKvalitet.dk angiver, at de er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med kurset, og 85 pct. oplever længden af kurset som passende.

Både udbydere og kursister forventer, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for konflikthåndtering og vanskelige samtaler

47 pct. af udbyderne og 41 pct. af kursisterne forventer, at der i høj grad i fremtiden vil være behov for at kursisterne tilegner sig flere kompetencer inden for konflikthåndtering og vanskelige samtaler. 33 pct. af udbyderne og 48 pct. af kursisterne mener i nogen grad, at der i fremtiden vil være behov for det.



88 % af kursisterne er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med kurset: 'Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler'. (VisKvalitet.dk. n=4746)



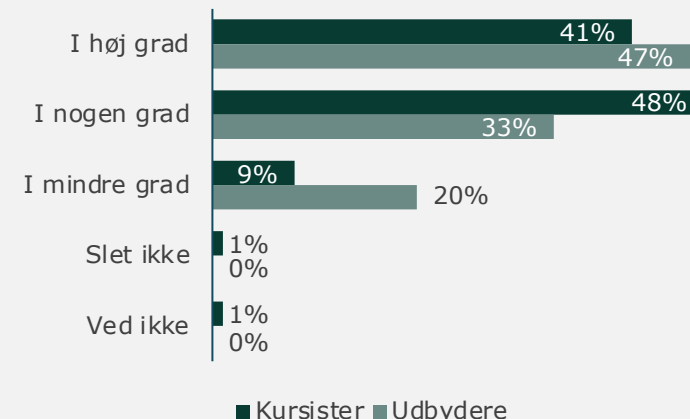
85 % af kursisterne mener, at længden på kurset: 'Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler' var passende. (VisKvalitet.dk. n=4735)



90 % af kursisterne mener, at kurset: 'Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler' i høj grad er brugbart i deres nuværende job. (VisKvalitet.dk. n=4390)

I hvilken grad forventer du, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for konflikthåndtering og vanskelige samtaler?

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Survey.



Modul 3: "Ledernes konflikthåndtering og vanskelige samtaler"

Data fra de to surveys viser, at kursisterne i lavere grad end udbyderne vurderer, at de er blevet bedre til konflikthåndtering og vanskelige samtaler gennem GLU'en

I figuren til højre kan det aflæses, at 40 pct. af kursisterne og 87 pct. af udbyderne vurderer, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at håndtere konflikter, deres udvikling og parternes reaktioner, forebygge og håndtere konflikter. 51 pct. af kursisterne mener i nogen grad, at uddannelsen har gjort dem bedre til dette (se evt. bilag 2). Det fremgår ydermere af flere kvalitative interviews med aftagere, at de oplever, at kursisterne igennem GLU'en har fået stærkere kompetencer til at håndtere konflikter. Flere kursister fortæller også i de kvalitative interviews, at de oplever indholdet om konflikthåndtering på uddannelsen som både spændende og lærerigt, men at det kan være lidt mere vanskeligt for dem at omsætte det i praksis i deres hverdag som leder.

Afslutningsvist oplever 39 pct. af kursisterne og 80 pct. af udbyderne i forlængelse af ovenstående, at kursisterne i høj grad er blevet bedre til at afdække relevante kerneproblemstillinger i en konflikt igennem uddannelsen. 40 pct. af kursisterne og 67 pct. af udbyderne oplever ligeledes i høj grad, at uddannelsen har gjort kursisterne bedre til at gennemføre udfordrende samtaler med mulig konfliktpotentiale.

“Konflikthåndtering er enormt spændende og noget, man virkelig kan bruge til noget i sin hverdag, og vi skraber bare lige overfladen på uddannelsen. Men der er mange guldgruber her og der, og det er det med lige at få dem ind i arbejdslivet...”

Citat: Kursist



Andel kursister og udbydere, der angiver, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at...:

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Surveys.



“De har lært, hvad en konflikt er, hvordan man håndterer dem, og hvad der skal til for at skabe en konflikt, så de kan undgå at komme dertil. Man kan selvfølgelig være uenig, men at være bevidst om at der kan opstå konflikter og hvad der skaber konflikt, er noget af det, de har lært”.

Citat: Aftager



Modul 4: "Situationsbestemt ledelse"

Modulet har til formål at lære deltagerne at skabe motiverede medarbejdere. Gennem kurset vil deltageren tillære sig værktøjer til at fremme trivsel og motivation samt øge effektivitet og produktivitet hos medarbejderne. Hertil tilegnes ledelsesværktøjer til arbejdets forskellige situationer samt kompetencer inden for uddelegering, ansvar og opgavefordeling.

Kursisterne fra VisKvalitet.dk og de kvalitative interviews finder modulet om situationsbestemt ledelse meget lærerigt og brugbart i deres job

I boksen til højre kan det aflæses, at 89 pct. af kursisterne i evalueringerne fra VisKvalitet.dk har angivet, at kurset om situationsbestemt ledelse i høj grad er brugbart i deres nuværende job. 88 pct. af kursisterne finder ydermere længden på kurset passende, og 89 pct. er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med kurset. I de kvalitative interviews med kursisterne fra GLU'en fremgår det bl.a., at flere af kursisterne igennem modulet på GLU'en har fået en større forståelse for medarbejderes forskellighed, og at man derfor ikke nødvendigvis kan behandle og motivere alle medarbejdere på den samme måde.

87 pct. af kursisterne fra surveyen forventer i nogen eller høj grad, at der vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for situationsbestemt ledelse

40 pct. af kursisterne forventer i høj grad, at der vil være behov for, at de tilegner sig flere kompetencer inden for situationsbestemt ledelse fremover, imens 47 pct. af kursisterne i nogen grad forventer det samme. 33 pct. af udbyderne forventer dog i mindre grad, at kursisterne fremover vil have behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for situationsbestemt ledelse. Udbyderne vurderer således, at kursisterne i lavest grad af alle modulerne har behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for situationsbestemt ledelse.



89 % af kursisterne er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med kurset: 'Situationsbestemt ledelse'. (VisKvalitet.dk. n=5597)



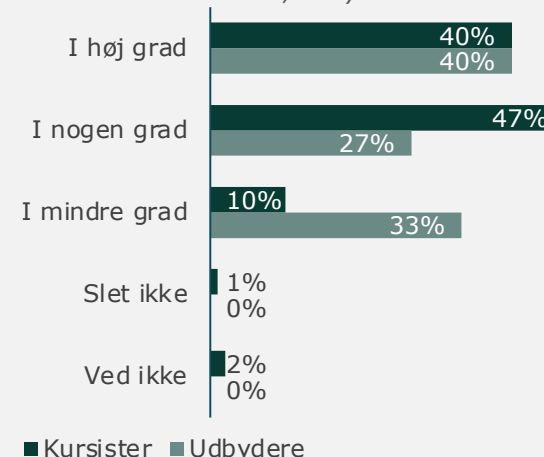
88 % af kursisterne mener, at længden på kurset: 'Situationsbestemt ledelse' var passende. (VisKvalitet.dk. n=5574)



89 % af kursisterne mener, at kurset: 'Situationsbestemt ledelse' i høj grad er brugbart i deres nuværende job. (VisKvalitet.dk. n=5349)

I hvilken grad forventer du, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for situationsbestemt ledelse?

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Survey.



Modul 4: "Situationsbestemt ledelse"

45 pct. af kursisterne fra surveyen vurderer i høj grad, at GLU'en har gjort dem bedre til at lede situationsbestemt

I figuren til højre kan det aflæses, at 45 pct. af kursisterne og 73 pct. af udbyderne vurderer, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at lede situationsbestemt, hvilket vil sige, at man vælger de rigtige ledelseshandlinger på de rigtige tidspunkter. 46 pct. af kursisterne vurderer i nogen grad, at uddannelsen har gjort dem bedre til at lede situationsbestemt.

45 pct. af kursisterne fra surveyen vurderer ligeledes, at uddannelsen i høj grad har gjort dem bedre til at skabe samarbejde og teamspirit blandt deres medarbejdere, imens 42 pct. af kursisterne i nogen grad oplever, at uddannelsen har gjort dem bedre til det samme (se evt. bilag 2). Det fremgår ydermere af de kvalitative interviews, at flere kursister gennem uddannelsen har fået en bedre forståelse for, hvordan forskellige typer medarbejdere samarbejder og reagerer på andre typer medarbejdere.

Figuren viser desuden, at 39 pct. af kursisterne og 87 pct. af udbyderne vurderer, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at anvende relevante ledelsesværktøjer, så den enkelte medarbejder udvikler sine kompetencer og opgaveansvar. 48 pct. af kursisterne oplever dette i nogen grad (se evt. bilag 2).

Afslutningsvist oplever 42 pct. af kursisterne og 60 pct. af udbyderne, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at delegerer ansvar, opgaver og beslutninger til medarbejdere og teams.

"Der var ikke lang nok tid mellem modulerne til, at jeg kunne nå at ændre en hel masse. Men efterfølgende tager jeg det frem og bruger værktøjerne hele tiden ift., hvordan man agerer, motiverer og tilpasser ledelse til en medarbejder".

Citat: Kursist

Andel kursister og udbydere, der angiver, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at...:

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Surveys.



"Situationsbestemt ledelse er noget, jeg bruger meget og er nødt til at bruge meget... og det ændrer sig mange gange i løbet af en dag, hvordan vores dage ser ud, og det gør, at jeg tænker over tingene og den udfordring. Tidligere var det en mavefornemmelse, og nu er der noget teori og baggrund for at gøre det også".

Citat: Kursist

Modul 5: "Forandringsledelse"

Modulet har til formål at styrke deltagernes lederrolle ved at lære at navigere effektivt gennem forandringer på arbejdspladsen, de optimale arbejdsforhold samt at initiere forandrings- og udviklingsprocesser som kan øge medarbejdernes motivation, effektivitet og tilfredshed.

Data fra VisKvalitet.dk viser, at der er stor tilfredshed med kurset: 'Forandringsledelse' blandt kursisterne, der har taget dette kursus

Det fremgår af boksen til højre, at 86 pct. af kursisterne, der har gennemført modul 5 om forandringsledelse, har angivet, at de har lært det, der var formålet med modulet. 86 pct. finder længden på modulet passende, og 87 pct. oplever, at modulet i høj grad er brugbart i deres arbejde.

Udbyderne svarer i surveyen, at det i meget høj grad vil være relevant for kursisterne at tilegne sig flere kompetencer inden for forandringsledelse i fremtiden

73 pct. af udbyderne vurderer i høj grad, at der i fremtiden vil være behov for, at kursisterne tilegner sig flere kompetencer inden for forandringsledelse, som bl.a. handler om, at kunne navigere effektivt gennem forandringer på arbejdspladserne. På tværs af modulerne, er det denne type kompetencer, flest udbydere vurderer som værende noget kursisterne fremover i høj grad vil have behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for. I de kvalitative interviews med udbyderne fremgår det bl.a., at de især finder disse kompetencer relevante at få mere viden om, da det er et grundvilkår for ledelsesopgaven. 37 pct. af kursisterne vurderer til sammenligning i høj grad, at de forventer, at de vil have behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for forandringsledelse.



86 % af kursisterne er meget enige i, at de har lært det, der var formålet med kurset: 'Forandringsledelse' (VisKvalitet.dk. N=3531)



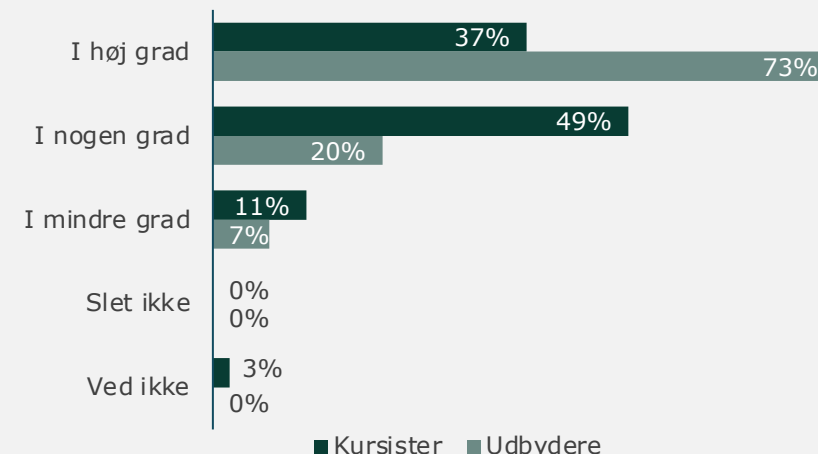
86 % af kursisterne mener, at længden på kurset: 'Forandringsledelse' var passende. (VisKvalitet.dk. n=3524)



87 % af kursisterne mener, at kurset 'Forandringsledelse' i høj grad er brugbart i deres nuværende job. (VisKvalitet.dk. n=3259)

I hvilken grad forventer du, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for forandringsledelse?

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Survey.



Modul 5: "Forandringsledelse"

GLU'en opleves, af kursisterne og udbyderne i surveyen, at gøre kursisterne mere bevidste om deres egen ledelsesrolle i forandrings- og udviklingsprocesser

Knap halvdelen (49 pct.) af kursisterne oplever i høj grad, at GLU'en har gjort dem bedre til at være bevidste om deres egen ledelsesrolle i forandrings- og udviklingsprocesser, imens 41 pct. af kursisterne i nogen grad oplever det samme (se evt. bilag 2). 93 pct. af udbyderne oplever i høj grad, at uddannelsen har gjort kursisterne bedre til dette.

48 pct. af kursisterne angiver i surveyen, at de i høj grad blevet mere bevidst om faktorer, der påvirker medarbejderne i forandringsprocesser

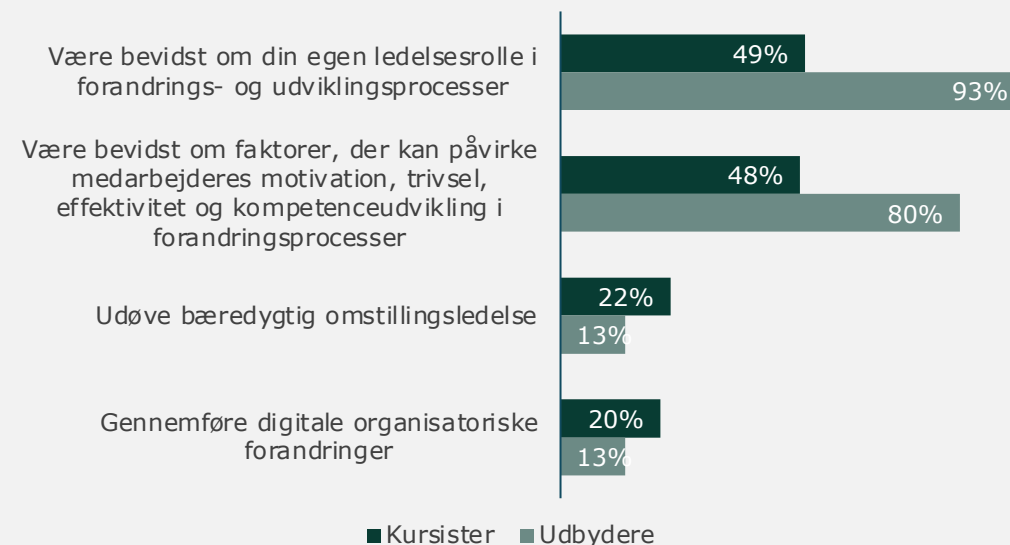
Figuren til højre viser ligeledes, at 48 pct. af kursisterne i høj grad og 41 pct. i nogen grad (se evt. bilag 2), oplever, at GLU'en har gjort dem bedre til at være bevidste om faktorer, der kan påvirke medarbejderes motivation, trivsel, effektivitet og kompetenceudvikling i forandringsprocesser. 80 pct. af udbyderne oplever til sammenligning, at kursisterne i høj grad er blevet bedre til det.

Kursisterne og udbyderne giver i surveyen udtryk for, at kursisterne kun i begrænset grad får kompetencer til at udøve bæredygtig omstillingsledelse og gennemføre digitale organisatoriske forandringer via GLU'en

Både kursisterne og udbyderne oplever i begrænset grad, at GLU'en gør kursisterne bedre til at udøve bæredygtig omstillingsledelse og gennemføre digitale organisatoriske forandringer. 22 pct. af kursisterne vurderer i høj grad, og 42 pct. vurderer i nogen grad, at kursisterne er blevet bedre til at udøve bæredygtig omstillingsledelse. 13 pct. af udbyderne vurderer i høj grad, at GLU'en gør kursisterne bedre til at udøve bæredygtig omstillingsledelse. 20 pct. af kursisterne og 13 pct. af udbyderne vurderer, at GLU'en har gjort kursisterne bedre til at gennemføre digitale organisatoriske forandringer.

Andel kursister og udbydere, der angiver, at uddannelsen i høj grad har gjort kursisterne bedre til at...:

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Surveys.



"Jeg har mest med implementeringsdelen at gøre, når der kommer forandringer i min virksomhed. Det er mig, der står for at få forandringerne ud til mine medarbejdere, så det er helt relevant, det her med forandringsledelse".



Citat: Kursist

Kapitel 5

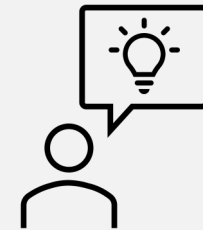
Digitale kompetencer og bæredygtig ledelse

Kapitel 5 omhandler GLU'ens indhold om digitale kompetencer og bæredygtig ledelse. Det vil sige, hvordan undervisningen om digitalisering og bæredygtig ledelse er integreret i uddannelsen, hvordan udbyderne bedst ser det integreret fremover samt det indhold videnspersonerne, udbyderne, kursisterne og aftagerne finder relevant inden for de to emner.

Kapitlet indeholder desuden en gennemgang af, hvilke kompetencer kursisterne har opnået inden for digitalisering og bæredygtig ledelse. I kapitlet indgår en række figurer over kompetencerne, som udelukkende viser andelen af kursisterne og udbyderne, der har svaret 'i høj grad'. Se evt. de supplerende figurer i metodebilaget for alle svarfordelingerne.

Kapitlet bygger på data fra VisKvalitet.dk, en spørgeskemaundersøgelse blandt kursister og udbydere samt kvalitative interviews med kursister, aftagere, udbydere og videnspersoner inden for ledelse.

Videnspersonernes tanke om digitalisering og datadrevet ledelse



Vi har i forbindelse med evalueringen interviewet en række videnspersoner inden for ledelse om betydningen af digitalisering og datadrevet ledelse for ledelsesrollen i dag - herunder også, hvilke kompetencer ledere har behov for i den forbindelse.

Omstillingsparathed, digitalt mindset og tilgang til digitalisering er afgørende for ledere i dag

Videnspersonerne fremhæver i interviewene, at nutidens ledere har behov for at besidde en række digitale kompetencer for at kunne navigere succesfuldt i en stadig mere teknologisk og digitaliseret verden. Flere ledere står i dag over for at skulle gennemføre digitale forandringer i deres organisationer, hvilket ifølge videnspersonerne især stiller krav til ledernes mindset overfor digitalisering, deres omstillingsparathed og generelle tilgang til den teknologiske udvikling.

”Man skal have et digitalt mindset. Et digitalt mindset er eksempelvis implementering af ’universal robot-arms’. Hvis man ikke som førstelinje ledere kan se, at en robotarm kan reducere arbejds-skaber og opnå højere produktivitet, så foreslår man det ikke opad til. Man skal have en grundlæggende forståelse for at kunne se potentiale. Man skal også kunne motivere det over for den menige medarbejder. Især på digitaliseringsområdet handler det meget om at kunne formidle og forklare til andre, hvorfor man gør noget. I starten havde mange en negativ oplevelse, og nu er det fremet mere som medarbejderopkvalificering. Hvis ikke får man en modstandsvillighed. Det er vigtigt at kunne sige, at det ikke erstatter, men supplerer”.

Citat: Vidensperson



Lederne bør have et ordforråd, så de kan kommunikere klart og tydeligt om de digitale forandringer

Formidling spiller også en afgørende rolle i digital ledelse. Videnspersonerne understreger behovet for at kunne kommunikere klart og tydeligt om ændringer i arbejdsopgaver og teknologisk implementering. Det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan disse ændringer kan påvirke medarbejdernes trivsel og produktivitet, herunder risikoen for techno-stress (negative psykologiske forhold mellem mennesker og introduktionen af nye teknologier). Der bør lægges ekstra vægt på at hjælpe medarbejdere med at forstå formålet med og fordelene ved digitalisering for at mindske modstand mod forandringerne. Det er essentielt at frame digitalisering som en mulighed for medarbejderopkvalificering, snarere end som erstatning for eksisterende arbejdsprocesser.

I sammenhæng med disse observationer fremgår det tydeligt, at udøvelsen af digital ledelse kræver dybdegående kvalitative indsigter. Dette indebærer forståelse for både teknologiske tendenser og de menneskelige reaktioner på forandringer. Ledere skal være i stand til at skabe et miljø, hvor medarbejdere føler sig inddraget i digitaliseringsprocessen og oplever støtte i forbindelse med eventuelle udfordringer. Dette kræver en kombination af tekniske færdigheder og evnen til at håndtere menneskelige aspekter af forandringsledelse.



Videnspersonerne foreslår, at personer bedst lærer om digitalisering ved f.eks. at få præsenteret en masse eksempler på, hvordan andre virksomheder har gennemgået digitale transformationer, så kursisterne kan få en værktøjskasse og et grundlæggende mindset.

Digitalisering og datadrevet ledelse på GLU'en

Digitalisering og datadrevet ledelse indgår, som følge af den seneste revision af GLU'en i 2020, som en del af uddannelsen. Det er frivilligt, hvordan det indgår, og dermed op til den enkelte udbyder at vurdere, hvordan det skal implementeres.

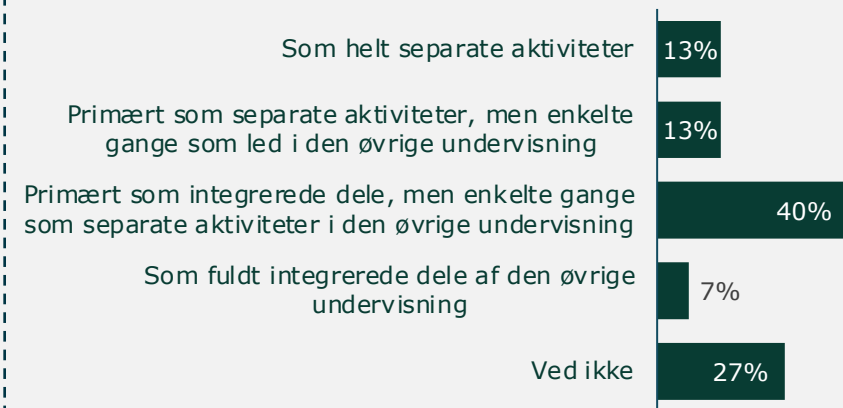
Indsigter fra surveyen og de kvalitative interviews blandt udbyderne viser, at digitalisering og datadrevet ledelse oftest er implementeret på GLU'en som integrerede dele med enkelte separate aktiviteter i den øvrige undervisning

Af figuren til højre fremgår det, at 40 pct. af udbyderne har angivet i surveyen, at digitalisering og datadrevet ledelse på nuværende tidspunkt er integreret i undervisningen primært som integrerede dele, men enkelte gange som separate aktiviteter i den øvrige undervisning. 7 pct. har svaret, at det indgår som fuldt integrerede dele af den øvrige undervisning, hvorimod 13 pct. har angivet, at det indgår som helt separate aktiviteter. Der er også 13 pct., der har angivet, at det indgår primært som separate aktiviteter, men enkelte gange som led i den øvrige undervisning. Der er 27 pct. af udbyderne, der har svaret "ved ikke", hvilket peger på, at der er en uklarhed forbundet med implementeringen af digitalisering og datadrevet ledelse på GLU'en.

Dette understøttes af de kvalitative interviews, hvor flere udbydere giver udtryk for, at det enten er op til den enkelte underviser, hvordan og hvor meget det skal fylde, eller at det ikke er blevet implementeret. Udbyderne fortæller, at de vil foretrække, at det implementeres i de eksisterende moduler, og dermed bliver integrerede dele af den eksisterende undervisning, fremfor at skulle indgå i separate moduler.

Hvordan er digitalisering og datadrevet ledelse på nuværende tidspunkt integreret i jeres undervisning?

Antal respondenter: udbydere n=15. Survey.



"Vi har huller på GLU'en. Den datadrevne ledelse er ikke eksisterende på vores kursus. Der kom jeg op på vores kontor og spurgte ind til, hvordan vi kunne få det ind. Det har ikke fyldt. Men der kan jeg godt se, at 2024 er det altså datadrevet. Vi snakker jo om brugerundersøgelser og MUS, men det arbejder vi ikke så meget med på nuværende tidspunkt. Det kræver jo ikke så meget for os at arbejde ind. Det burde have sin plads på modulerne. Nogle af modulerne kalder jo selvfølgelig ikke så meget på det, men det burde være der".

Citat: Udbyder



Underviserernes kompetencer inden for digitalisering og datadrevet ledelse

27 pct. af udbydere vurderer i høj grad, at underviserne har kompetencer til at undervise i digitalisering og datadrevet ledelse på de forskellige moduler

Udbydere er i surveyen blevet spurgt ind til, i hvilken grad de vurderer, at deres undervisere besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i digitalisering og datadrevet ledelse på de forskellige moduler. Da der ikke i dag er fastlagt retningslinjer for, hvordan digitaliseringen indgår på GLU'en hos de forskellige udbydere, kan indholdet indgå på alle modulerne.

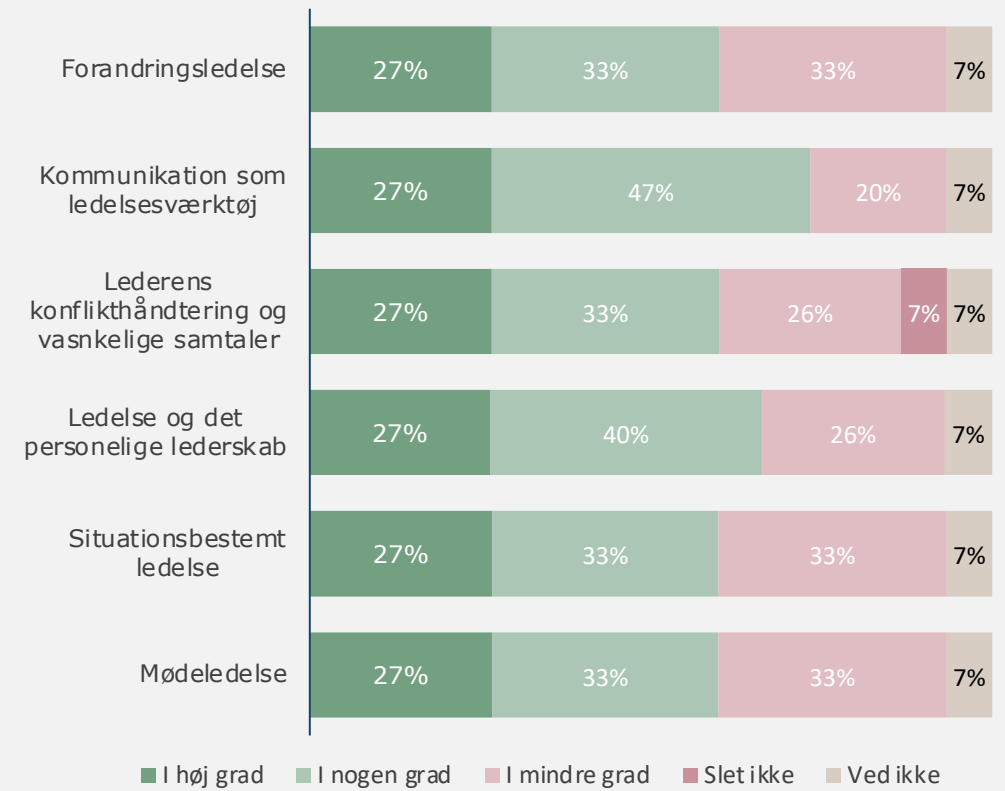
Figuren til højre viser, at 27 pct. af udbydere i høj grad vurderer, at deres undervisere besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i digitalisering og datadrevet ledelse på de forskellige moduler. 47 pct. af udbydere vurderer i nogen grad, at underviserne på modulet "Kommunikation som ledelsesværktøj" besidder de nødvendige kompetencer, og 40 pct. af underviserne på "Ledelse og det personlige lederskab" i nogen grad besidder de nødvendige kompetencer.

Omvendt vurderer hver tredje udbyder i mindre grad, at underviserne på modulerne "Forandringsledelse", "Situationsbestemt ledelse" og "Mødeledelse" har de nødvendige kompetencer til at undervise i digitalisering og datadrevet ledelse. Dette står i kontrast til, at flere udbydere fortæller, at det netop er på modulet om forandringsledelse, at digitalisering ofte indgår i dag på GLU'en.

*Eftersom det ofte er forskellige undervisere, der underviser i indholdet om hhv. mødeledelse og kommunikation på GLU'en, er de i figuren til højre oplyst som særskilte emner.

I hvilken grad vurderer du, at jeres undervisere besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i digitalisering og datadrevet ledelse på følgende moduler*?

Antal respondenter: udbydere n=15. Survey.



Digitalisering og datadrevet ledelse

Udbyderne forventer i højere grad end kursisterne, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for digitalisering og datadrevet ledelse

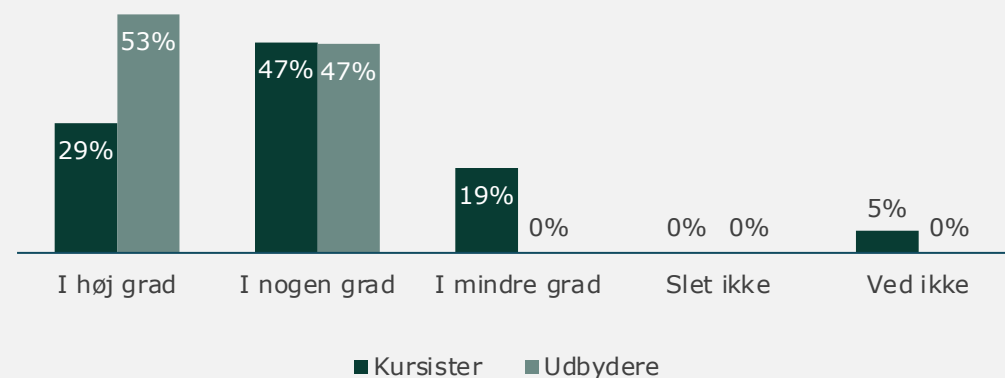
Figuren til højre viser, at 53 pct. af udbyderne og 29 pct. af kursisterne i høj grad forventer, at det i fremtiden vil være nødvendigt for kursisterne at tilegne sig flere kompetencer inden for digitalisering og datadrevet ledelse. 47 pct. af udbyderne og kursisterne forventer i nogen grad det samme, imens 19 pct. af kursisterne i mindre grad forventer, at de i fremtiden vil have behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for digitalisering og datadrevet ledelse.

Digitalisering og datadrevet ledelse fylder forskelligt i kursisternes daglige arbejde som ledere

I de kvalitative interviews med kursister fremgår det, at der både er kursister, der oplever deres arbejde som værende digitaliseret i høj grad og kursister, hvis arbejde i mindre grad er digitaliseret. Fælles for de to grupper er, at de begge peger på, at digitalisering og datadrevet ledelse formentligt kommer til at fylde mere i fremtiden i deres job som ledere. Kursisterne er bevidste om, at deres arbejdsliv og arbejdsopgaver overordnet set bliver mere og mere digitaliseret. Størstedelen forventer dog ikke, at det vil have en særlig betydning for deres ledelsesarbejde i den nærmeste fremtid, da virksomhederne, de er ansat i, ikke har ressourcerne til at investere i de nødvendige digitale værktøjer.

I hvilken grad forventer du, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for digitalisering og datadrevet ledelse?

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Survey.



“Det fylder, hvad kan man sige, det fylder måske ikke så meget endnu, men det kommer det til, fordi vi går over til nogle andre systemer”.

Citat: Aftager



Digitalisering og datadrevet ledelse

Kursisterne fra surveyen oplever i nogen grad, at de opnår digitale kompetencer på GLU'en

Figuren til højre viser, at 22 pct. af kursisterne oplever, at GLU'en i høj grad har rustet dem med de nødvendige færdigheder til at analysere og anvende data i deres daglige ledelsespraksis. 49 pct. af kursisterne oplever i nogen grad det samme (se evt. bilag 2). Figuren viser ligeledes, at 25 pct. af kursisterne mener i høj grad, at GLU'en har givet dem værktøjer og metoder til at træffe beslutninger baseret på data, mens 46 pct. mener det i nogen grad (se evt. bilag 2). Afslutningsvist angiver 19 pct. af kursisterne, at de i høj grad oplever, at GLU'en har rustet dem til at lede medarbejderne gennem digitale transformationer. 42 pct. af kursisterne oplever i nogen grad dette (se evt. bilag 2).

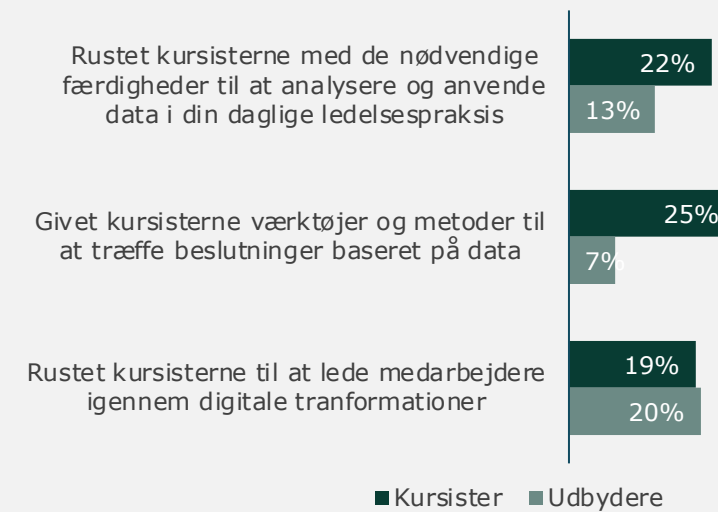
Udbyderne fra surveyen og de kvalitative interviews mener i begrænset grad, at kursisterne opnår digitale kompetencer på GLU'en

Kun 13 pct. af udbyderne oplever i høj grad, at kursisterne er blevet rustet med de nødvendige færdigheder til at analysere og anvende data i praksis. 53 pct. af udbyderne mener i mindre grad, at kursisterne bliver rustet med de nødvendige færdigheder til at analysere og anvende data i deres daglige ledelsespraksis, og 47 pct. mener i mindre grad, at GLU'en giver værktøjer og metoder til at træffe beslutninger baseret på data (se evt. bilag 2). Kun 7 pct. af udbyderne oplever i høj grad, at kursisterne bliver rustet til dette gennem uddannelsen, hvilket gør det til den kompetence, udbyderne i mindst grad vurderer, at GLU'en rustet kursisterne til at opnå. Afslutningsvist viser figuren, at 20 pct. af udbyderne i høj grad oplever, at GLU'en rustet kursisterne til at lede medarbejdere igennem digitale transformationer.

Det fremgår af interviewene med både kursister og udbydere, at der blandt kursisterne er en usikkerhed om, hvad digitalisering og datadrevet ledelse overhovedet er, og at de selv efter gennemførelsen af GLU'en har et begrænset ordforråd og værktøjskasse inden for det.

Andel kursister og udbydere, der angiver, at uddannelsen i høj grad har ...:

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Surveys.

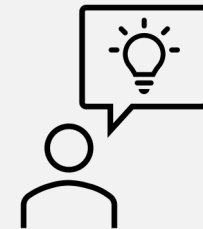


"Vi lærte ikke noget på GLU'en om digitalisering, der hang fast. Det var lidt mere omkring visualiseringer af data og formidling. Jeg synes, det var meget grundlæggende og ikke så specifikt. Jeg har i hvert fald svært ved lige at huske det".



Citat: Kursist

Videnspersonernes tanker om bæredygtig ledelse



Videnspersonerne inden for bæredygtig ledelse oplever, at ledere i dag står over for en række udfordringer og krav i deres stræben efter at udøve bæredygtig ledelse.

En af nøglekompetencerne, som blev fremhævet af videnspersonerne, er behovet for legitimt lederskab. Det er ikke længere tilstrækkeligt blot at erklære sig som tilhænger af mangfoldighed og inklusion. For at opnå ægte legitimitet skal ledere aktivt imødekomme og inkludere medarbejdernes diversitet og forstå, hvordan dette afspejles både internt i organisationen og eksternt i omverdenen. Dette legitime lederskab er særligt vigtigt i forbindelse med arbejdet med bæredygtighed, hvor ledere står over for spørgsmålet om, hvorvidt de formår at engagere og inddrage deres medarbejdere i bæredygtighedsinitiativer.

”På nuværende tidspunkt er normen at udvide de eksisterende rammer for at øge inklusionen og diversiteten, men der ligger en vigtig kamp i at bryde helt med disse. Man kan tale om at kaste en bombe i systemet og sprænge de eksisterende rammer og normer for så at skulle opbygge det på ny. Dette som følge af ændrede livscyklusser og arbejdsliv. På nuværende tidspunkt er det meget fastlagt og det er ikke nødvendigvis den cyklus, som man følger i fremtiden. Legitimt lederskab handler om at forstå dette og se hvilke udfordringer det medfører og håndtere disse. Lykkedes lederen med det, opnår de legitimitet”.

Citat: Vidensperson



En anden afgørende kompetence er selvindsigt. Ledere skal være bevidste om deres egne bias, og hvordan de bliver opfattet af deres medarbejdere. Det er afgørende at træne evnen til at se verden fra medarbejdernes perspektiv og forstå deres handlemuligheder og udfordringer. Dette kræver en dyb forståelse af, hvordan ens handlinger som leder påvirker magtdynamikkerne i organisationen, og hvordan dette kan påvirke medarbejdernes oplevelse af ledelsen.

”God ledelse er at kende sig selv godt. Det inkluderer at vide, hvordan andre ser en. Kan man det, er det muligt at lave mere modtagerrettet kommunikation, hvilket er mere effektivt”.

Citat: Vidensperson



Desuden blev det fremhævet, at medarbejderdrevne aktiviteter og interessefællesskaber spiller en stadig større rolle i organisationer. Ledere bør aktivt søge at forstå og inddrage disse medarbejderorganiseringer som "sounding boards", hvor de kan få indsigt i medarbejdernes perspektiver og bekymringer. Dette kan bidrage til at styrke ledelsens legitimitet både internt og eksternt.

Samlet set understreger interviewene med videnspersonerne, at moderne ledere bør besidde en række nøglekompetencer for at kunne udøve bæredygtig ledelse. Disse omfatter evnen til legitimt lederskab, selvindsigt og forståelse for medarbejderdynamikker i organisationen.

Bæredygtig ledelse

Bæredygtig ledelse indgår, som følge af den seneste revision af GLU'en i 2020, som en del af uddannelsen. Det er frivilligt, hvordan det indgår, og dermed op til den enkelte udbyder at vurdere, hvordan det skal implementeres.

Bæredygtig ledelse er implementeret på forskellige måder på GLU'en

Figuren til højre viser, at bæredygtig ledelse er integreret på forskellige måder hos de forskellige udbydere. Hos 20 pct. af udbyderne indgår bæredygtig ledelse som helt separate aktiviteter, imens det hos 20 pct. primært indgår som separate aktiviteter, men enkelte gange som led i den øvrige undervisning. 20 pct. af udbyderne har ligeledes angivet, at bæredygtig ledelse indgår som fuldt integrerede dele af den øvrige undervisning, imens det hos 27 pct. af udbyderne primært indgår som integrerede dele, men enkelte gange som separate aktiviteter i den øvrige undervisning. Afslutningsvist angiver 13 pct. af udbyderne, at de ikke ved, hvordan bæredygtig ledelse på nuværende tidspunkt er integreret i undervisningen. Det fremgår af de kvalitative interviews med både aftagere, kursister og udbydere, at den bæredygtige ledelse ikke fylder særligt meget på flere af de uddannelsessteder, der udbyder GLU'en. Enkelte steder har dog til gengæld tilføjet et helt modul omkring bæredygtighed.

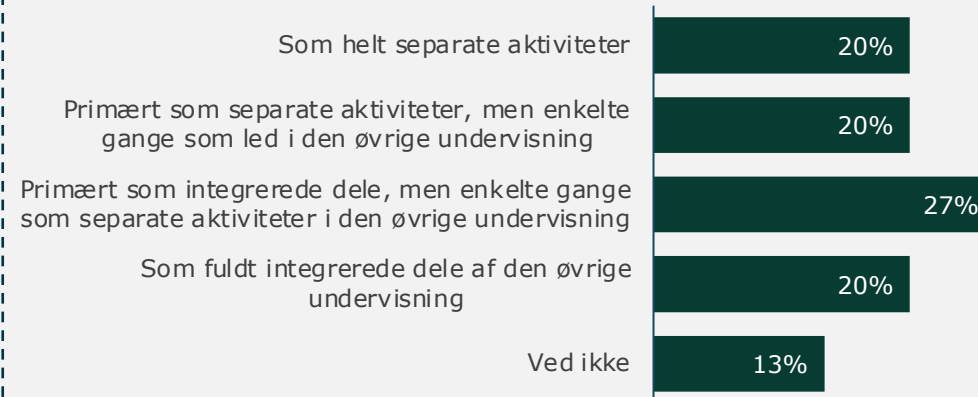
“Vi har fokus på bæredygtighed i virksomheden, men det var ikke noget som de to, der har været på kursus, nævnte, at de havde lært om. Så jeg tror ikke, at det fyldte så meget”.



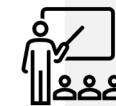
Citat: Aftager

Hvordan er bæredygtig ledelse på nuværende tidspunkt integreret i jeres undervisning?

Antal respondenter: udbydere n=15. Survey.



“Ift. bæredygtighed kan man vælge at gå i to retninger... man kan gøre, som vi gør i dag og sige, at det er undervisernes pligt at gøre det integreret, men man kan også sige, at det er nødvendigt med et 6. modul om bæredygtighed”.



Citat: Udbyder

Underviserernes kompetencer inden for bæredygtig ledelse

80 pct. af udbyderne vurderer i høj grad i surveyen, at underviserne har kompetencer til at undervise i bæredygtig ledelse på modulerne om forandringsledelse og kommunikation som ledelsesværktøj

Udbyderne er i surveyen blevet spurgt ind til, i hvilken grad de vurderer, at deres undervisere besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i bæredygtig ledelse på de forskellige moduler. Da der ikke i dag er fastlagt retningslinjer for, hvordan bæredygtig ledelse indgår på GLU'en hos de forskellige udbydere, kan indholdet indgå på alle modulerne.

Figuren til højre viser, at 80 pct. af udbyderne i høj grad vurderer, at deres undervisere besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i bæredygtig ledelse på modulerne om forandringsledelse og kommunikation. 73 pct. af udbyderne vurderer, at underviserne på modulerne "Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler" og "Ledelse og det personlige lederskab" i høj grad besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i bæredygtig ledelse. Afslutningsvist viser figuren, at 67 pct. af udbyderne vurderer, at deres undervisere på modulerne "Situationsbestemt ledelse" og "Mødeledelse" i høj grad besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i bæredygtig ledelse. Flere af udbyderne fortæller i de kvalitative interviews, at det burde være relativt nemt at få bæredygtig ledelse til at fylde mere på uddannelsen, da det hænger godt sammen med det eksisterende indhold, men at det endnu ikke er integreret.

*Eftersom det ofte er forskellige undervisere, der underviser i indholdet om hhv. mødeledelse og kommunikation på GLU'en, er de i figuren til højre oplyst som særskilte emner.

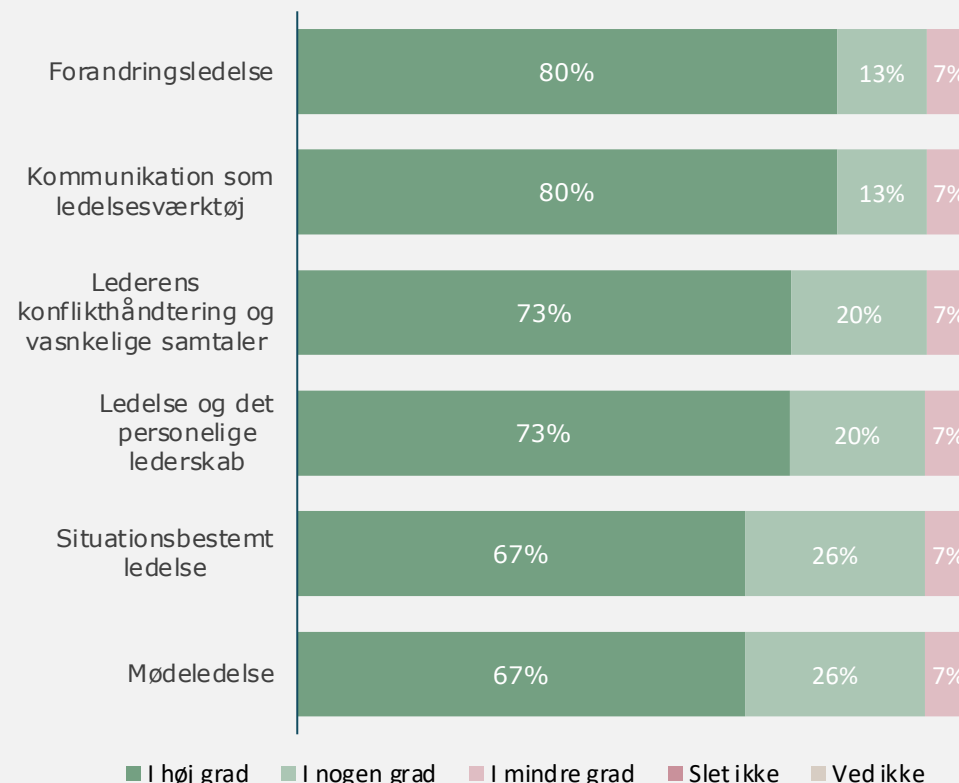
“Vi snakker jo om brugerundersøgelser og MUS, men vi arbejder ikke så meget med det på nuværende tidspunkt. Det kræver jo ikke så meget for os at arbejde ind. Det burde have sin plads på flere af modulerne. Nogle af modulerne kalder jo selvfølgelig ikke så meget på det, men det burde være der. Det samme gælder det her med den grønne omstilling. Alt passer jo med CSR. Det burde være mere synligt”.

Citat: Udbyder



I hvilken grad vurderer du, at jeres undervisere besidder de nødvendige kompetencer til at undervise i bæredygtig ledelse på følgende moduler*?

Antal respondenter: udbydere n=15. Survey.



Bæredygtig ledelse

GLU'en gør i nogen grad kursisterne i stand til at bedrive bæredygtig ledelse

48 pct. af kursisterne oplever, at GLU'en i høj grad har forberedt dem på at håndtere udfordringer og muligheder ved at lede forskellige typer af medarbejdere, og 43 pct. oplever i høj grad, at GLU'en har udviklet deres forståelse for forskellige kulturelle perspektiver. 67 pct. af udbyderne oplever i høj grad, at GLU'en har forberedt dem på det.

35 pct. af kursisterne oplever i høj grad, og 40 pct. af kursisterne oplever i nogen grad (se evt. bilag 2), at GLU'en har været medvirkende til at øge deres fokus på diversitet og inklusion. Det samme gælder for 20 pct. af udbyderne, som i høj grad vurderer, at GLU'en har været medvirkende til dette, mens 53 pct. af udbyderne vurderer det i nogen grad (se evt. bilag 2).

Det fremgår ydermere af figuren til højre, at 24 pct af kursisterne oplever, at GLU'en i høj grad har bidraget til deres forståelse for bæredygtighed og dets betydning for ledelse. 47 pct. af kursisterne oplevede i nogen grad det samme. 20 pct. af udbyderne oplever i høj grad, og 47 pct. oplever det i nogen grad (se evt. bilag 2).

24 pct. af kursisterne oplever ligeledes, at GLU'en i høj grad har rustet dem til at arbejde med bæredygtig ledelse, imens 45 pct. af kursisterne oplever det i nogen grad (se evt. bilag 2). 20 pct. af udbyderne oplever i høj grad, at kursisterne opnår kompetencerne til dette.

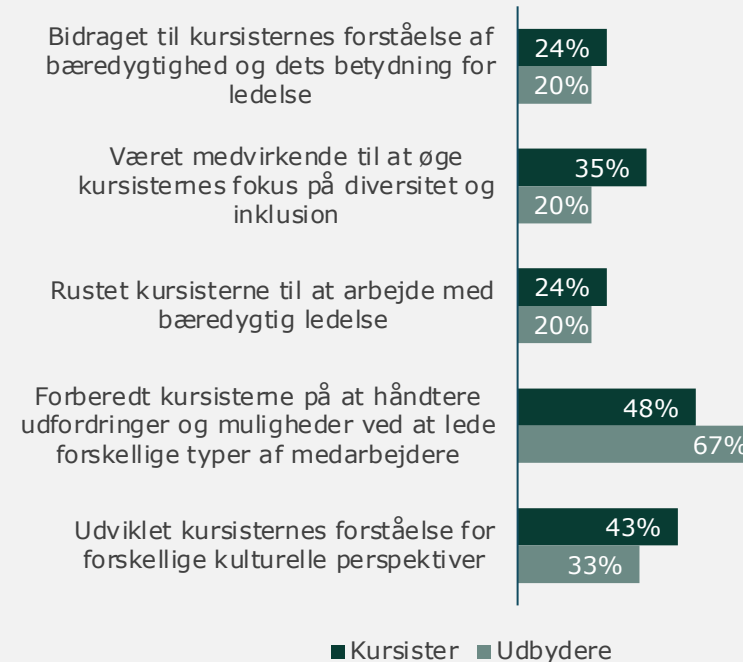
"Lederne bør vide, hvad bæredygtighed er for en størrelse. De skal gerne have en eller anden form for forståelse for, hvad det er, og at det er så meget mere end "vild med vilje" og "stop madspild". De får nogle overordnede modeller, så de måske har nogle midler til at bruge det på arbejdet. Det kunne fx også være, at de får lidt mere viden om ESG".



Citat: Udbyder

Andel kursister og udbydere, der angiver, at uddannelsen i høj grad har ...:

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Surveys.



"Jeg synes virkelig, at GLU'en bekræftede mig i, at jeg er godt på vej og langt med den bæredygtige ledelse. Jeg synes virkelig, at det var fedt at sætte andre perspektiver på fra andre ledere, det gav flere aha-oplevelser".



Citat: Kursist

Bæredygtig ledelse

Næsten alle udbydere forventer i høj grad, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for bæredygtig ledelse

93 pct. af udbyderne forventer i høj grad, at kursisterne i fremtiden vil have behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for bæredygtig ledelse, og 7 pct. af udbyderne forventer det i nogen grad. Til sammenligning forventer 34 pct. af kursisterne i høj grad, og 46 pct. af kursisterne i nogen grad, at det vil være relevant for dem at tilegne sig flere kompetencer inden for bæredygtig ledelse i fremtiden. 12 pct. af kursisterne forventer i mindre grad, at der vil blive behov for flere kompetencer inden for det og 2 pct. forventer slet ikke, at der vil være behov for det.

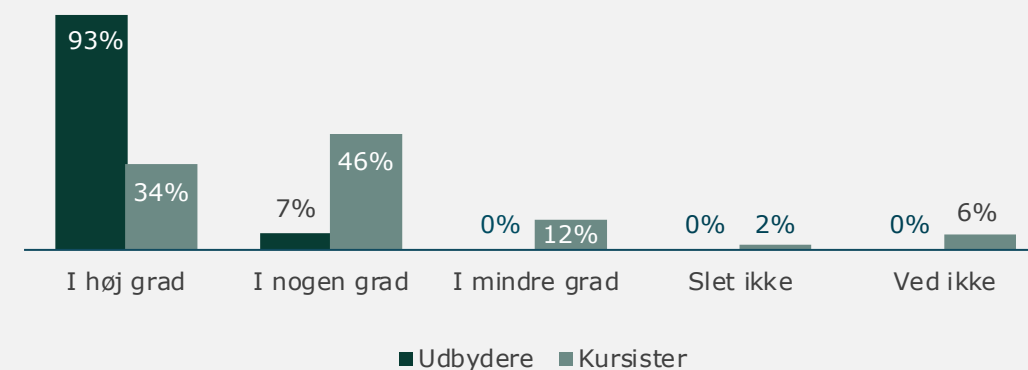
Bæredygtig ledelse fylder forskelligt i kursisternes daglige arbejde som ledere, og der er varierende forståelser af, hvad bæredygtig ledelse er

I de kvalitative interviews fortæller flere udbydere, at de forventer, at den bæredygtige ledelse kommer til at fylde mere i ledernes hverdag ift. ESG-rapportering, diversitet, medarbejdertrivsel osv. Bæredygtig ledelse fylder i større eller mindre grad i kursisternes daglige ledelsesarbejde, og det fremgår af interviewene med både kursister og aftagere, at beslutninger om bæredygtighed ofte ligger på et strategisk niveau, som er over kursisternes ledelsesrang.

Flere af kursisterne og aftagerne fortæller i interviews, at det er et område, der kommer mere og mere fokus på fremover – særligt i forhold til grøn omstilling og medarbejdertrivsel. Det fremgår dog af interviewene, at flere af kursisterne i høj grad primært forbinder bæredygtig ledelse med grøn omstilling, når de bliver spurgt ind til, hvor meget bæredygtig ledelse fylder i deres hverdag. Det samme billede går igen blandt de interviewede aftagere.

I hvilken grad forventer du, at der i fremtiden vil være behov for at tilegne sig flere kompetencer inden for bæredygtig ledelse?

Antal respondenter: kursister: n= 83, udbydere n=15. Surveys.



“Bæredygtig ledelse fylder ikke så meget for mig, men vi er opmærksomme på det som virksomhed. Vi har både flexjobbere og prøver at tage socialt ansvar, og så er vi også i gang med miljødelen”.

Citat: Kursist

“Jeg tænker meget på trivsel, hvis man har glade medarbejdere, så yder de også mere. Her er vi meget fleksible ift. fridage og ferie. Vi holder også møder med forskellige faggrupper, hvor vi laver små trivselsmålinger”.

Citat: Kursist

Kapitel 6

Kursisternes samlede udbytte af GLU'en

Kapitel 6 handler om kursisternes samlede udbytte af GLU'en. Kapitlet kommenterer på kursisternes tilfredshed med uddannelsen, læringsudbytte af uddannelsen, det oplevede engagement og opbakning fra virksomheder samt uddannelsens betydning for ledernes daglige arbejde. Afslutningsvist præsenteres kursisternes vigtigste udbytte af uddannelsen.

Kapitlet bygger på data fra spørgeskemaundersøgelsen med kursister og kvalitative interviews med kursister. Herudover er der anvendt data fra VisKvalitet.dk og Danmarks Statistik.

Kursisternes tilfredshed med GLU'en

Der er generelt stor tilfredshed med GLU'en blandt kursisterne fra surveyen

I figuren til højre ses det, at 59 pct. af kursisterne er tilfredse med GLU'en, mens 37 pct. angiver de er overvejende tilfredse med uddannelsen. Samtidig er der næsten ingen, der er utilfredse med uddannelsen. Den store tilfredshed med GLU'en kommer også tydeligt til udtryk i de kvalitative interviews. Her fremhæver kursisterne særligt, at det er det høje udbytte i form af konkrete værktøjer, god sparring med andre kursister, samt kompetente undervisere, der er årsagen til den høje tilfredshed. I de kvalitative interviews udtrykker flere, at de har fået en god og grundlæggende introduktion til ledelse, hvilket de også forventede af uddannelsen.

“Jeg har været meget tilfreds med GLU'en. Uddannelsen har givet mig rigtig mange nye værktøjer - også personligt ift., hvad jeg kan bruge i hverdagen. Og så har det været meget inspirerende at være sammen med folk fra andre brancher og kunne sparre med dem”.

Citat: Kursist

“Jeg lærte meget af det grundlæggende, som jo også er formålet med uddannelsen, hvor man så selv kan bygge mere på. Men jeg har også fået meget bekræftelse på, at jeg er på den rigtige vej”.

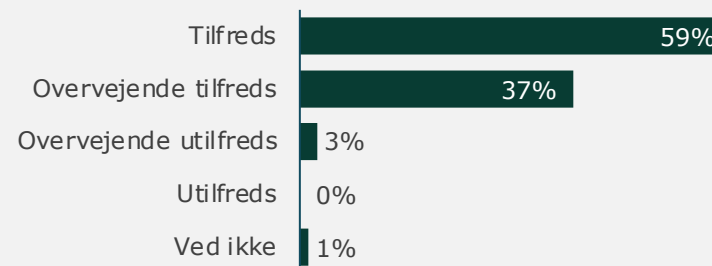
Citat: Kursist

Størstedelen af kursisterne fra surveyen vil anbefale GLU'en til en kollega

Den høje tilfredshed med uddannelsen afspejles i, at på en skala fra 1 til 10 vedrørende sandsynligheden for at anbefale GLU'en til en relevant kollega, der vurderer 51 pct. af kursisterne, at det er meget sandsynligt (10 på skalaen), at de vil anbefale GLU'en. Desuden ses det, at 93 pct. af kursisterne har placeret sig i 8, 9 eller 10 på skalaen.

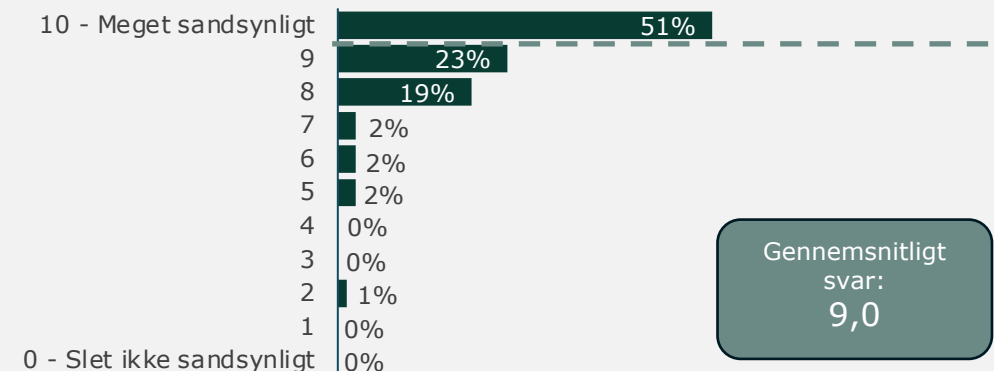
Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med det uddannelsesforløb, du har været igennem på GLU'en?

Antal respondenter: 83. Survey blandt kursister.



På en skala fra 0 til 10 hvor sandsynligt er det så, at du vil anbefale GLU'en til en relevant kollega?

Antal respondenter: 83. Survey blandt kursister.



Gennemsnitligt svar:
9,0

Kursisternes vigtigste udbytte af GLU'en

Kommunikationskompetencer vurderes af kursisterne fra surveyen og de kvalitative interviews som det vigtigste udbytte af GLU'en

I spørgeskemaundersøgelsen blandt kursisterne fremgår det, at de vigtigste kompetencer, de har taget med sig fra uddannelsen og anvender i deres daglige lederrolle, er inden for kommunikation (25 pct.). Dernæst angiver 22 pct., at konflikthåndtering og konfliktløsning har været de vigtigste og mest værdifulde kompetencer fra uddannelsen. Ingen kursister har valgt bæredygtig ledelse eller digitale transformationer som det vigtigste udbytte.

Kommunikation og konflikthåndtering er også de to kompetencer kursisterne oftest fremhæver i de kvalitative interviews, når de bliver spurgt ind til, hvilke kompetencer de fik gennem uddannelsen. Her nævner flere, at de har fået en ny tilgang til kommunikationen og er blevet mere bevidste om, hvor stor en indflydelse god kommunikation har for deres medarbejdere og i håndteringen af konflikter. I forlængelse heraf understreger kursisterne, at det netop er disse kompetencer, de anvender mest i deres arbejde som leder.

"Jeg tog meget med fra uddannelsen. Både på hjemmefronten og på arbejdet har jeg fået at vide, at jeg lytter mere og taler på en anden måde. Jeg hører på andre folk, hvor jeg før i tiden har været mere kontant. Jeg har fundet ud af, at folk er langt mere effektive, hvis de bliver lyttet til, og man hører, hvad de egentlig vil lave. Så jeg er glad for, at jeg har fået en anden tilgang til kommunikationen. Jeg synes egentlig, at jeg bruger lidt af alt, jeg har lært på uddannelsen i mit virke som leder".

Citat: Kursist



Hvad er det vigtigste, du har taget med dig fra uddannelsen og bruger i det daglige som leder?

Antal respondenter: 83. Survey blandt kursister.



GLU'ens betydning for kursisternes daglige arbejde

Størstedelen af kursisterne fra surveyen kan anvende det, som de har lært på GLU'en, i deres ledelsesarbejde

54 pct. af kursisterne oplever i høj grad at kunne anvende det, som de har lært på GLU'en, i deres daglige arbejde som leder. Ligeledes er der 36 pct. af kursisterne, der i nogen grad oplever at kunne anvende det lærte i dagligdagen. Data fra VisKvalitet.dk afspejler ligeledes disse fund, eftersom 89 pct. af kursisterne i høj grad vurderer, at det eller de kurser, de har taget fra GLU'en, har været brugbart i deres nuværende job.

Ovenstående tendens kommer også tydeligt til udtryk i de kvalitative interviews. Her fortæller flere, at de i høj grad kan mærke en forbedring, når det kommer til deres kommunikationsevner, hvor de både er blevet bedre til at lytte og kommunikere med deres medarbejdere. Herudover er der flere kursister, der fortæller, at GLU'en, udover konkrete ledelseskompetencer, også har bidraget til at styrke deres selvtillid, hvilket afspejler sig positivt i deres ledelsesarbejde.

Flere ledere har ændret ledelsesstil efter gennemførelse af GLU'en

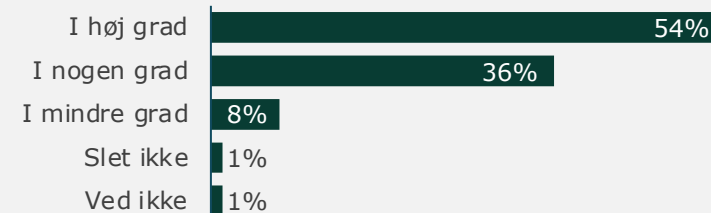
Som en del af surveyen har vi spurgt de 62 kursister, der på nuværende tidspunkt er ansat i en lederstilling, om de har ændret ledelsesstil efter GLU'en. 44 pct. af kursisterne, der er ansat i en lederstilling, vurderer, at de i høj grad har ændret deres ledelsesstil efter at have gennemført GLU'en. I de kvalitative interviews fortæller flere af kursisterne, at de især har taget en mere lyttende tilgang til sig, hvor de i højere grad forsøger at forstå og imødekomme medarbejderne. Dette indikerer, at uddannelsen har en konkret indvirkning på kursisternes daglige arbejde og ledelsesteknikker.

"Jeg bruger alle de ting, jeg har lært på GLU'en i min dagligdag, og det har bare påvirket min ledelsesstil positivt. Jeg lytter mere nu".

Citat: Kursist

I hvilken grad kan du anvende det, du har lært på GLU'en, i dit nuværende eller seneste job?

Antal respondenter: kursister n = 83. Survey.



"Jeg bruger det meget i dagligdagen, og det har påvirket min måde at tilgå mine kollegaer. Jeg lytter mere og bedre end før. Jeg har også fået redskaber til at kunne forstå eller prøve at forstå mine kollegaer".

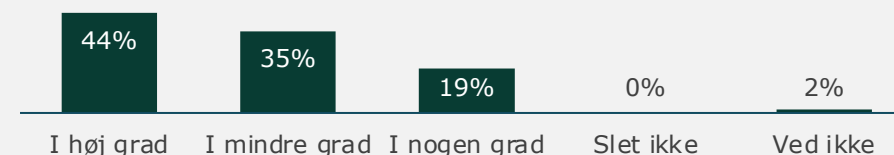
Citat: Kursist



89 % af kursisterne mener, at det eller de kurser de har gennemført, som indgår på GLU'en, i høj grad er brugbart i deres nuværende job. (VisKvalitet.dk. n=28070)

I hvilken grad har du ændret ledelsesstil efter du gennemførte GLU'en?

Antal respondenter: kursister, der er ansat i en lederstilling, n = 62. Survey.



Det oplevede engagement og opbakning fra virksomhederne

Høj tilfredshed blandt kursisterne fra surveyen, når det kommer til niveauet af opbakning og engagement fra deres virksomhed

Kursisterne er i høj grad tilfredse med den opbakning og engagement, de har fået fra deres virksomhed i forbindelse med deltagelse i GLU'en. Her er der 61 pct. af kursisterne, der er tilfredse, mens 30 pct. er overvejende tilfredse. Denne tendens stemmer overens med data fra VisKvalitet.dk, som angiver, at udover kursisternes eget engagement, er det primært opfordringer fra ens nuværende eller kommende chef, der har resulteret i, at man har taget GLU'en (se side 25). På den måde giver det god mening, at virksomhederne er gode til at støtte op om kursisternes deltagelse.

I de kvalitative interviews med aftagerne fremgår det, at aftagerne generelt oplever det som positivt, når kursisterne er afsted på GLU'en. I interviews med både aftagere og kursister fremhæver flere også, at selvom det kan være hårdt for virksomheden at skulle undvære medarbejderne på kursusdagene, så er både kursister og aftagere enige om, at det er det værd, fordi kursisterne vender stærkere tilbage med nogle grundlæggende værktøjer, der kan bruges i deres videre arbejde.

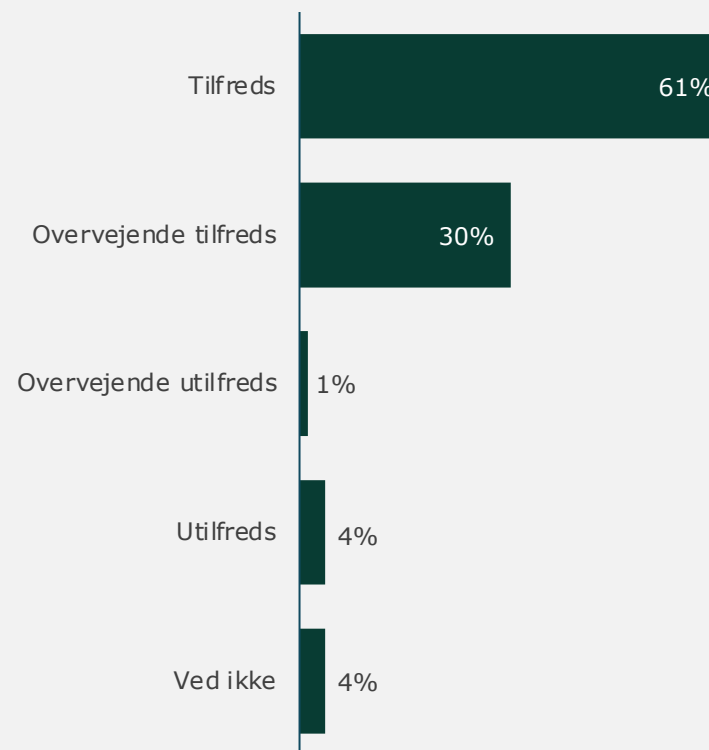
“Det er mange af de grundlæggende elementer, som nye ledere har behov for, der er indbefattet i den her videreuddannelse. På de tilbagemeldinger, jeg har fået, der kan jeg høre, at det er en god underviser, som også har arbejdet som leder i mange år – så kombinationen af praktik og erfaring... praktik er ikke altid det samme som teori, der sker noget, når man skal praktisere det... og det er godt, at der er eksempler på ting... så det er også godt... så gode elementer i nabolaget og til fornuftige penge”.



Citat: Aftager

Hvor tilfreds har du været med din egen virksomheds opbakning og engagement i din deltagelse på GLU'en?

Antal respondenter: kursister n=83. Survey.



Kapitel 7

GLU'ens betydning for kursisternes karriere og uddannelse fremover

Kapitel 7 fokuserer på, hvordan GLU'en har betydning for kursisternes karriere og uddannelse fremover. Kapitellet kommer ind på følgende områder; beskæftigelse, løn, arbejdsmarkedet samt videreuddannelse.

Kapitlet bygger på data fra spørgeskemaundersøgelsen med kursister og kvalitative interviews med kursister, aftagere og udbydere. Herudover er der anvendt data fra VisKvalitet og Danmarks Statistik.

Kursisternes beskæftigelsesstatus før og efter GLU'en

92 pct. af kursisterne har samme beskæftigelsesstatus 1 år før starten på GLU'en og 1 år efter afslutningen af GLU'en

Data fra Danmarks Statistik viser, at 92 pct. af kursisterne fra GLU'en ikke ændrede beskæftigelsesstatus som følge af deres gennemførelse af GLU'en. 93 pct. af kursisterne var således både i beskæftigelse 1 år før og 1 år efter gennemførelsen af GLU'en.

2 pct. af kursisterne er gået fra at være beskæftigede 1 år før uddannelsen og til at være arbejdsløse 1 år efter uddannelsen, imens 2 pct. af kursisterne var arbejdsløse inden påbegyndelsen af GLU'en, men i beskæftigelse 1 år efter gennemførelsen af GLU'en.

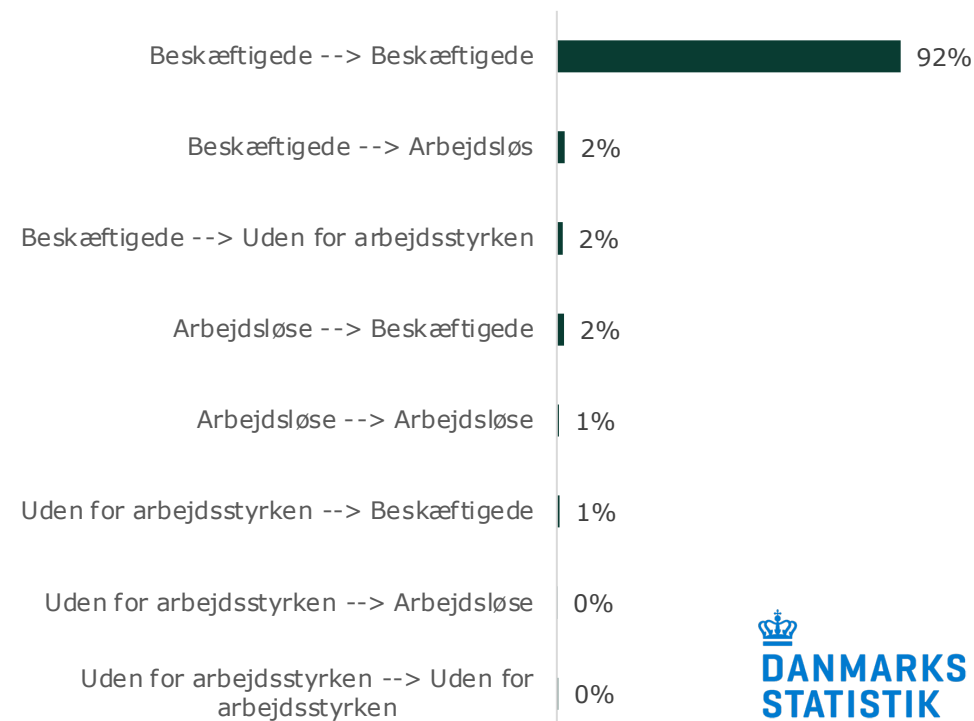
Afslutningsvist var 1 pct. af kursisterne arbejdsløse 1 år før og 1 år efter GLU'en, og 1 pct. er gået fra at være uden for arbejdsstyrken 1 år før påbegyndelsen af GLU'en til at være i beskæftigelse 1 år efter afslutningen af GLU'en.

*I figuren til højre er der ikke medtaget de kursister, der har afsluttet GLU'en i 2022 eller senere, da der ved rapportens udformning endnu ikke var beskæftigelsesstatistik klar et år efter deres afslutning af GLU'en.

Ligesom dataen fra Danmarks Statistik viser det indsamlede surveydata blandt kursisterne, at GLU'en kun i begrænset grad har haft betydning for kursisternes beskæftigelsesstatus, da størstedelen af kursisterne både forud for opstarten på GLU'en og efter gennemførelsen af GLU'en var i beskæftigelse.

Kursisternes beskæftigelsesstatus 1 år før starten på GLU'en og 1 år efter afslutningen af GLU'en

n = 4333 *



Kursisternes arbejdsplads før og efter GLU'en

Et mindretal af kursisterne på GLU'en har skiftet job eller fået ny stilling efter gennemførelsen af GLU'en

Langt størstedelen af kursisterne (75 pct.) fra kursistsurveyen har samme job i den samme virksomhed, som da de begyndte på GLU'en. Det er kun 17 pct., der har fået ny stilling i den samme virksomhed, og 10 pct. der arbejder i en anden virksomhed. Samme tendens gør sig gældende i de kvalitative interviews, hvor de færreste har fået ny stilling eller nyt job.

Data fra Danmarks Statistik bakker op om denne tendens, da tallene viser, at 73 pct. af kursisterne har samme arbejdssted efter gennemførelsen af GLU'en, som de havde inden påbegyndelsen af GLU'en. Figuren nederst til højre viser desuden, at 27 pct. af kursisterne har fået et nyt arbejdssted efter gennemførelsen af GLU'en. Til sammenligning ligger den samlede personaleomsætning i den private sektor på ca. 15-20 pct. på 1 år, så kursisterne har kun en marginal forhøjet tilbøjelighed til jobskifte.

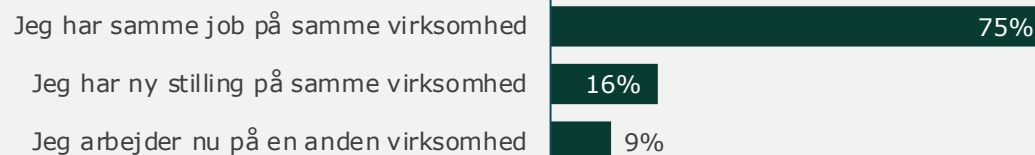
Kursisterne fra surveyen, som har skiftet job efter gennemførelsen af GLU'en, er i forlængelse af ovenstående blevet spurgt ind til, hvilken betydning GLU'en har haft for, at de har fået nyt job eller skiftet stilling i den virksomhed, de var ansat. Til dette spørgsmål svarer 23 pct. af kursisterne, at GLU'en havde stor betydning, 32 pct. svarede, at GLU'en havde nogen betydning og 18 pct. svarede, at GLU'en havde mindre betydning for deres nye stilling. Afslutningsvist svarede 27 pct. af kursisterne fra surveyen, at GLU'en ikke havde nogen betydning for, at de havde fået nyt job eller en ny stilling.

Der tegner sig derfor ikke et klart billede ud fra undersøgelsen af, hvorvidt GLU'en har haft en positiv indvirkning på, om man har fået ny stilling eller nyt job.

*En økonomisk enhed består af en eller flere virksomheder, som tilhører samme ejer, og som kan fungere økonomisk uafhængigt.

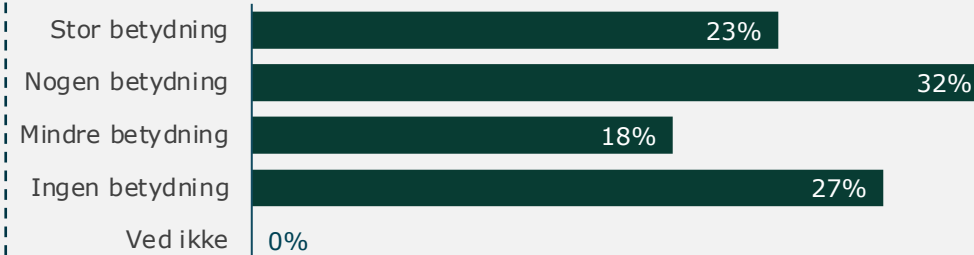
Hvad er din nuværende beskæftigelsesmæssige situation i forhold til, da du begyndte på GLU'en?

Antal respondenter: kursister n=83. Survey.



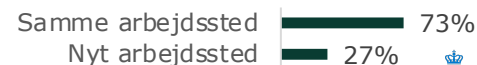
Hvilken betydning har GLU'en for, at du har fået nyt job/ny stilling?

Antal respondenter: kursister, der har fået ny stilling eller job, n=22. Survey.



Kursisternes arbejdssted før og efter GLU'en

n = 6473



DANMARKS
STATISTIK

Kursisternes beskæftigelse*

n = 6473



DANMARKS
STATISTIK

GLU'ens betydning for kursisternes muligheder på arbejdsmarkedet

Data fra VisKvalitet.dk og de kvalitative interviews med kursister og aftagere viser, at flere af kursisterne oplever, at indholdet på GLU'ens kurser gør, at de har fået bedre mulighed for at overtage nye arbejdsopgaver fremadrettet. 77 pct. af kursisterne angiver i evalueringerne på VisKvalitet.dk, at kurserne, der indgår på GLU'en, i høj grad har betydet, at de bedre kan overtage nye opgaver på deres arbejdsplads, hvis der er behov for det. Flere kursister fortæller ydermere i de kvalitative interviews, at de allerede nu har fået nogle lidt andre opgaver end tidligere, og at de oplever bedre at kunne løse deres ledelsesmæssige opgaver efter deres deltagelse på GLU'en.

I forlængelse af ovenstående fortæller enkelte aftagere i de kvalitative interviews, at kursisterne netop er blevet sendt afsted på GLU'en forud for en ændring i deres arbejdsopgaver. En af aftagerne fortæller bl.a., at en kursist fremover skulle have mere ledelsesansvar, og at det i deres organisation er et krav, at man tager GLU'en for at have dette ansvar.

Hver tredje kursist oplever i høj grad, at GLU'en har positiv betydning for deres muligheder på arbejdsmarkedet

Hver tredje kursist (34 pct.) mener i høj grad, at uddannelsesforløbet har haft en positiv betydning for deres muligheder på arbejdsmarkedet, og 29 pct. mener det i nogen grad. I de kvalitative interviews uddyber kursisterne, at uddannelsen vil have positiv indflydelse, hvis de ønsker at skifte job, og gør, at de i højere grad kan søge ledelsesstillinger.

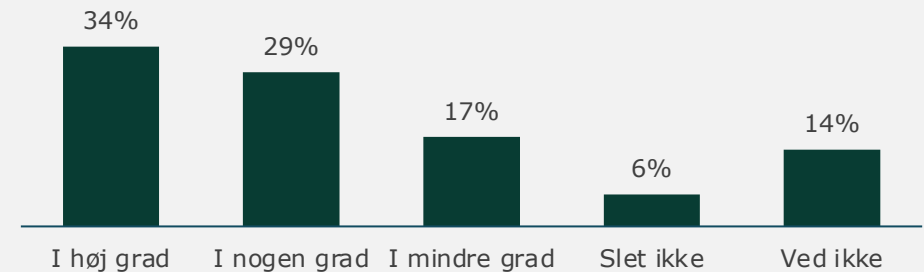
Enkelte aftagere fortæller ydermere i interviewene, at de ikke forventer, at det er GLU'en i sig selv, der har en positiv betydning for kursisternes fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet, men at det i lige så høj grad er det, at kursisterne har været villige til at udvikle sig gennem en uddannelse, der kan have positiv betydning.



77 pct. af kursisterne fra kurserne på GLU'en mener i høj grad, at kurset har betydet, at de bedre kan overtage nye opgaver på deres arbejdsplads, hvis der er behov for det. (VisKvalitet.dk. n=28070)

I hvilken grad har uddannelsesforløbet haft en positiv betydning for dine muligheder på arbejdsmarkedet?

Antal respondenter: kursister n=83. Survey.



"Jeg er ikke jobsøgende, men hvis jeg skal søge et nyt arbejde, så vil jeg nok kunne kigge på flere lederstillinger, da jeg nu både har erfaring og uddannelse".

Citat: Kursist



GLU'ens betydning for kursisternes løn

GLU'en har ikke haft den store indvirkning på kursisternes løn

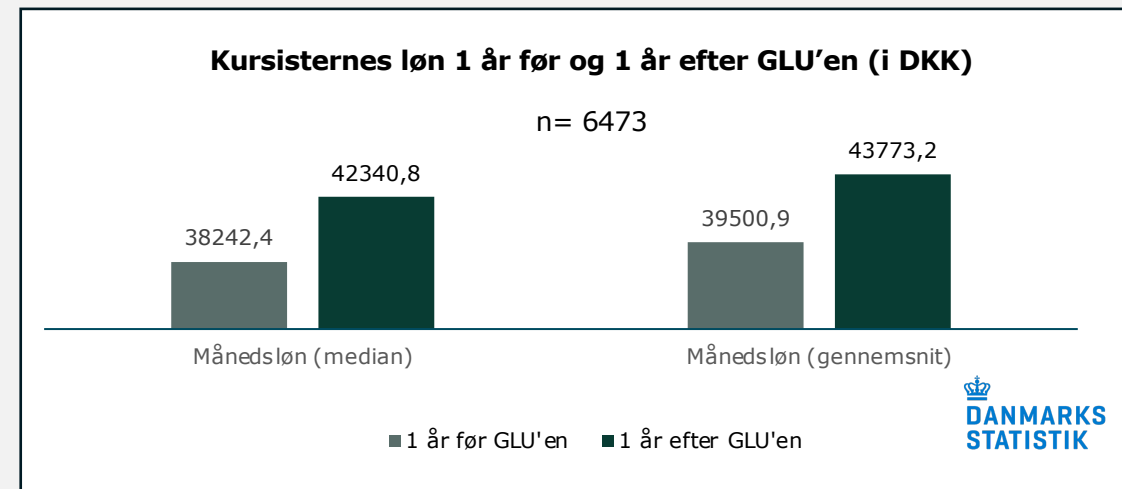
Data fra Danmarks Statistik viser, at medianlønnen for kursisterne på GLU'en er steget fra 38.242,4 kr. 1 år før påbegyndelsen af GLU'en til 42.340,8 kr. et år efter gennemførelsen af GLU'en. Det svarer til, at medianlønnen for kursisterne på GLU'en er steget med ca. 11 pct. fra 1 år inden påbegyndelsen af GLU'en til et år efter GLU'en. Det er her opgjort i absolutte tal uden nogle korrektioner for hhv. inflation eller den generelle lønudvikling i samfundet. Hvis man lidt grovkornet sammenligner med den årlige gennemsnitlige lønudvikling i den samlede private sektor på 2 til 4 pct. vil dette svare til en udvikling på 5 til 10 pct. over en 2,5-årig periode. Derved tyder det på en moderat løngevinst ved at gennemføre GLU'en.

Størstedelen af kursisterne (69 pct.) angiver i surveyen, at de ikke har oplevet lønændringer som følge af GLU'en. Derudover er der 20 pct. af kursisterne, der angiver, at de er gået lidt op i løn pga. deres gennemførelse af GLU'en. I de kvalitative interviews er det også de færreste kursister, der har opnået en lønændring som følge af GLU'en. Her nævner aftagerne i forlængelse, at det ofte skyldes faste lønniveauer for ledere, som uddannelsen derfor ikke har indflydelse på. Det er relevant at fremhæve, at lønændringer ikke fremstår som en stor motivation for at tage GLU'en (Se evt. kapitel 2).

På trods af at de færreste kursister oplever en lønændring som følge af gennemførelse af GLU'en, er der enkelte, der nævner, at uddannelsen vil kunne bruges som argument i fremtidige lønforhandlinger. Herudover bliver det påpeget, at det er en værdifuld tilføjelse til ens CV og bevis på ens kompetencer.

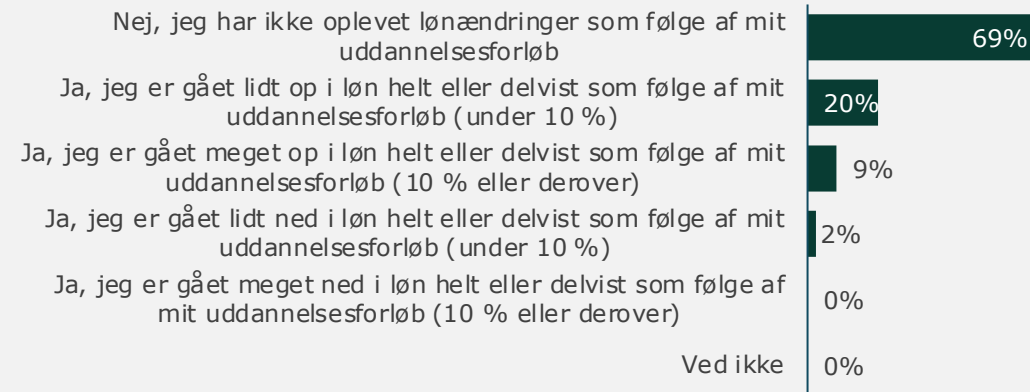
"Vi har et lønniveau for ledere, og uanset om de har uddannelsen eller ej, så ryger de ind på det niveau. Vurderer vi, at de har evnerne til det, men ikke uddannelsen, så bliver du ikke straffet".

Citat: Aftager



Har du oplevet en lønændring (ud over almindelige overenskomstmæssige) som følge af GLU'en?

Antal respondenter: kursister n=83. Survey.



GLU'ens betydning for kursisternes lyst til videreuddannelse

GLU'en har givet kursisterne lyst til at lære mere om ledelse og andre områder

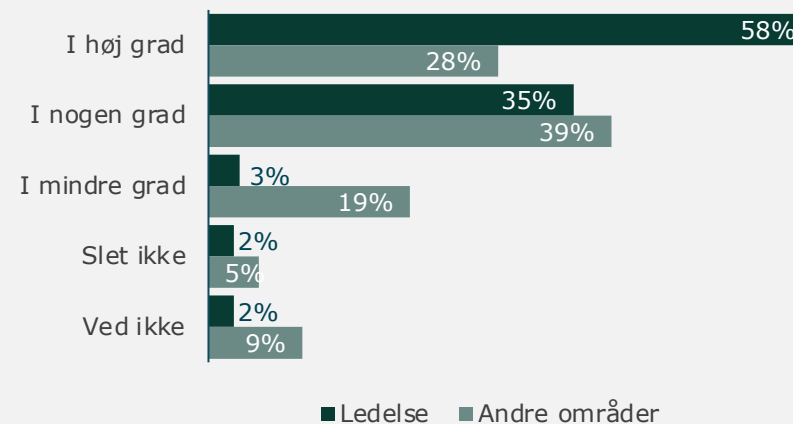
I figuren til højre fremgår det, at 58 pct. af kursisterne fra surveyen har angivet, at GLU'en i høj grad har haft en positiv betydning for kursisternes lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse. 35 pct. af kursisterne oplever i nogen grad det samme. I de kvalitative interviews fortæller kursisterne, at gennemførelse af GLU'en har "givet dem blod på tanden", og gjort dem nysgerrige på at lære mere om ledelse og fordybe sig i nogle af de områder som GLU'en berører. I den forbindelse fortæller flere, at de overvejer at tage andre lederuddannelser for at udvide deres kompetencer.

Det fremgår også af både surveyen og af de kvalitative interviews med kursisterne, der har gennemført GLU'en, at GLU'en overordnet set har givet kursisterne lyst til at lære mere. I de kvalitative interviews fortæller flere kursister, udbydere og aftagere, at mange af kursisterne, der starter på GLU'en ikke nødvendigvis har de bedste erfaringer med det at gå i skole og modtage undervisning. Flere oplever dog efter gennemførelsen af GLU'en at have fået en positiv oplevelse af at lære noget teori, som de kan bruge i deres dagligdag.

På tværs af interviewene med kursisterne, udbyderne og aftagerne går det igen, at der er stor forskel på kursisterne, og hvad deres næste skridt ift. uddannelse er. Nogle af kursisterne vurderes klar til at tage en Diplomuddannelse, som menes at være mere teksttung, imens andre kursister vil få mest ud af at fortsætte inden for AMU-regi, fordi det er mere praksisnært og mindre teksttungt.

I hvilken grad har GLU'en haft en positiv betydning for din lyst til fortsat efter- og videreuddannelse inden for ledelse eller andre områder?

Antal respondenter: kursister n=83. Survey.



"Der er ingen tvivl om, at jeg har fået endnu mere blod på tanden til at dykke ned i ledelse. Om det er samme type uddannelse som denne eller en anden, ved jeg ikke. Men GLU'en har givet mig lyst til at fortsætte denne rejse".

Citat: Kursist

Kursisternes reelle videreuddannelse efter GLU'en

44 pct. af kursisterne fra GLU'en har deltaget i officiel uddannelse eller undervisning efter de afsluttede GLU'en

Den nederste figur til højre viser en oversigt over de 10 kurser, som flest af kursisterne fra GLU'en påbegynder efter afslutningen af GLU'en. Hele 37 pct. af kursisterne fra GLU'en har efterfølgende påbegyndt andre AMU-kurser inden for ledelse og 19 pct. har påbegyndt AMU-kurser inden for administration.

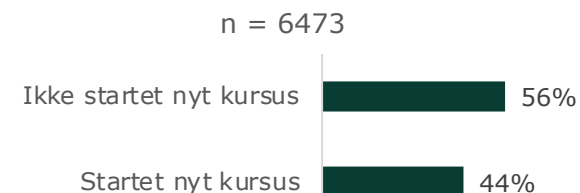
I forhold til kursisternes videreuddannelse, som ikke er AMU-kurser, kan det aflæses i figuren til højre, at 15 pct. af de tidligere kursister fra GLU'en har påbegyndt en akademiuddannelse i ledelse eller kurser herfra. Figuren viser ligeledes, at 3 pct. af kursisterne fra GLU'en har påbegyndt en diplomuddannelse inden for ledelse.

Flere af kursisterne deltager ydermere i udviklingsforløb eller interne kurser i de virksomheder, hvor de er ansat

Kursister, der efter gennemførelsen af GLU'en har deltaget i interne kompetenceudviklingsforløb eller kurser i den virksomhed, hvor de er ansat, indgår ikke i tallene fra Danmarks Statistik i figuren til højre. Data fra kursistsurveyen viser dog, at 36 pct. af kursisterne, der har deltaget i uddannelse efter gennemførelsen af GLU'en har deltaget i udviklingsforløb eller interne kurser i den virksomhed, hvor de er ansat.

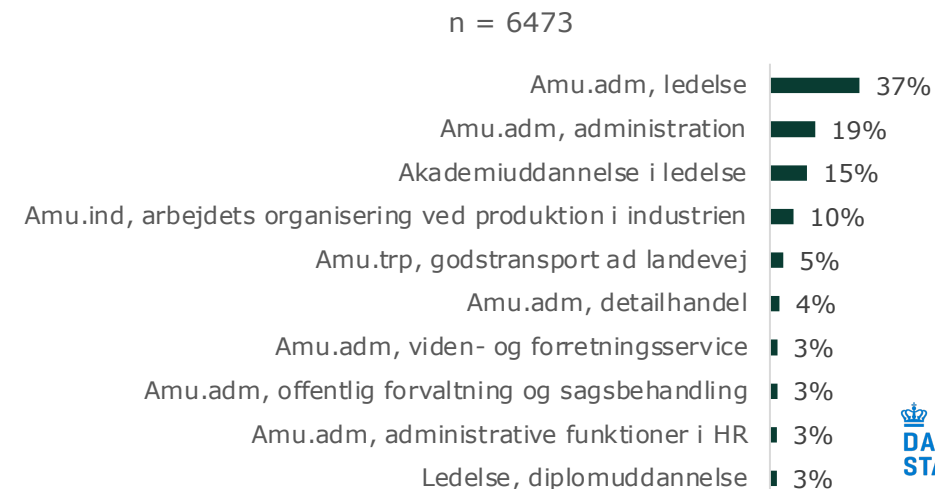
Data fra Danmarks Statistik viser ydermere, at 4 pct. af kursisterne fra GLU'en påbegynder en ny uddannelse efter gennemførelsen af GLU'en. Det er bl.a. uddannelser som kontoruddannelsen, SOSU-assistent samt diverse uddannelser inden for industrien.

Andel kursister fra GLU'en, der er startet på et nyt kursus efter gennemførelsen af GLU'en



DANMARKS
STATISTIK

Top 10 kurser, som kursister fra GLU'en påbegynder efter GLU'en



DANMARKS
STATISTIK

Ønsker til og indhold på en eventuel overbygning til GLU'en

En direkte overbygning til GLU'en vækker interesse hos flere

Både kursister, aftagere og udbydere er interesserede i en overbygning af GLU'en, og flere udbydere har allerede i dag lavet deres egne former for videregående lederuddannelser. Flere af kursisterne giver klart udtryk for, at de kunne være interesserede i at tage en direkte overbygning til GLU'en og siger i forlængelse heraf, at det er vigtigt, at der her er plads til fordybning og i højere grad specialisering.

Udbyderne og aftagerne mener ligeledes, at det vil være meningsfuldt med en direkte overbygning. Udbyderne argumenterer for, at det vil være gavnligt med en 'GLU 2', da det vil skabe et nationalt koncept, der giver tyngde og i højere grad blåstempler uddannelsen. Aftagerne udtrykker, at det vil give god mening med mulighed for mere uddannelse på samme niveau som GLU'en og med samme praksisfremgang. Aftagerne lægger dog vægt på, at det er vigtigt for dem, at der er et tydeligt sigte med en eventuel overbygning, så man er sikker på, at kursisterne også kommer hjem med noget brugbar viden.

Formatet for overbygningen bør ifølge kursisterne være lig GLU'en. Nogle af forslagene til temaer for en evt. overbygning ses i boksen til højre og indebærer derudover muligheden for at dykke ned i flere af elementerne fra GLU'en.

Kursisternes, udbydernes og aftagernes forslag til indhold på en eventuel overbygning:

- Interkulturel ledelse
- Relationel ledelse
- Personalejura
- Coaching og udvikling af medarbejdere
- Personlig udvikling
- Rekruttering og fastholdelse
- Teknologiforståelse
- Bæredygtig forretningsudvikling
- Håndtering af stress
- Mere indhold om konflikthåndtering



"Hvis der kommer en overbygning, så ville jeg gerne tage den, hvis jeg får tid. Jeg vil rigtig gerne specialisere mig mere og gå i dybden med mange af de ting, vi er blevet introduceret for på GLU'en, såsom konflikter og lignende".



Citat: Kursist

BILAG 1: METODE

Evalueringens datagrundlag

Evalueringen af Den Grundlæggende Lederuddannelse (GLU) bygger på et solidt datagrundlag, som inddrager både kvalitative og kvantitative datakilder. Dataindsamlingen er gennemført fra december 2023 til juni 2024 og indebærer bl.a. desk research af beslægtede efteruddannelses tilbud og kurser til GLU'en, ekspertinterviews med videnspersoner inden for ledelse, en spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews med hhv. udbydere af GLU'en, tidligere kursister fra GLU'en og aftagere fra GLU'en. Derudover har MBC anvendt en række forskelligt registerdata i undersøgelsen. Alle datakilderne bliver uddybet på de følgende sider:

Datakilde	Antal
Desk research af relaterede uddannelser	5 uddannelser
Interviews med videnspersoner indenfor ledelse	3 interviews
Survey blandt tidligere kursister	83 respondenter
Survey blandt udbydere	15 respondenter
Interviews med tidligere kursister	19 interviews
Interviews med udbydere	5 interviews
Undersøgelse blandt aftagervirksomheder med survey og interviews	16 virksomheder
Registerdata fra Danmarks Statistik på kursister fra GLU'en	6473 kursister
Registerdata fra STIL på kursister fra kurserne på GLU'en	Kursister i 2023
Registerdata fra VisKvalitet.dk fra kursisterne på kurserne på GLU'en	28.070 kursister

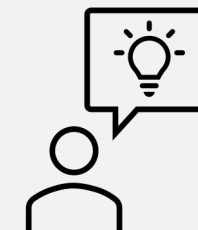
Ekspertinterviews med videnspersoner

I undersøgelsens indledende fase er der gennemført fire ekspertinterviews med udvalgte videnspersoner inden for ledelse. Videnspersonerne blev udvalgt på baggrund af deres viden om hhv. bæredygtig ledelse og ledelse i en digital tidsalder. Inden for bæredygtig ledelse talte vi med en vidensperson ansat på CBS og en ansat i Novo Nordisk. Videnspersonerne inden for digitalisering og digitale transformationer var ansat på VIA og DTU.

I interviewene er videnspersonerne blevet spurgt ind til hvilke tendenser, der fylder for ledere i dag, og hvilke kompetencer det især er vigtigt at undervise ledere i. Videnspersonerne er derudover blevet spurgt ind til deres specifikke viden om bæredygtig ledelse og digitalisering.

Alle interviews er gennemført ud fra en semi-struktureret interviewguide, som har tilladt, at videnspersonerne selv har kunne præge interviewet i retning af, hvad de oplevede som særligt relevant i forhold til ledelse i dag. Samtidig har interviewguiden sikret, at alle videnspersoner er blevet spurgt ind til alle relevante temaer for behovsafdekningen.

Alle interviewene med videnspersonerne er gennemført telefonisk i december 2023.



Registerdata fra Danmarks Statistik, STIL og Viskvalitet.dk

Registerdata fra Danmarks Statistik

For at skabe et solidt datagrundlag for beskrivelsen af kursisterne på GLU'en og GLU'ens betydning for kursisternes beskæftigelse, løn og videreuddannelse, anvendes der i evalueringen yderligere registerdata fra Danmarks Statistik, der er baseret på kursusregisteret.

Populationen fra kursusregistret består af personer, der har fuldført ét eller flere af 11 AMU-kurser, der i perioden 2018-2023 har indgået på GLU'en (kurserne før og efter ændringerne i 2021). Herefter er der afgrænset en grundpopulation bestående af personer, hvis første kursus lå i perioden 2018-2020, og som har gennemført mindst 5 forskellige kurser (eftersom GLU'en i denne periode bestod af fem amu-kurser); samt personer, hvis første kursus lå i perioden 2021-2023, og som har gennemført mindst 6 forskellige kurser (hvilket svarer til, at man har gennemført GLU'en). Ovenstående betyder bl.a. at kursister, der har påbegyndt GLU'en i 2023, men ikke afsluttet den i 2023, ikke indgår i populationen i denne rapport.

STIL-data på deltagerne på AMU-kurser fra GLU'en

Som supplerende data til at beskrive kursisterne på de AMU-kurser, der indgår på GLU'en anvendes data fra STILs offentligt tilgængelige database. Disse data indeholder kursisternes branchetilknytning, herkomst og alder, og behandles i denne rapport ud fra et gennemsnit på tværs af de fem AMU-kurser, der har indgået på GLU'en i perioden 2021-2023.

Kursusevalueringer fra Viskvalitet.dk

Data fra Viskvalitet.dk (Styrelsen for Undervisning og Kvalitet) har bidraget til en deskriptiv analyse af kursisternes evaluering af GLU'en. MBC har kigget på data fra 2018-2023 på tværs af de seks AMU-kurser. Data fra Viskvalitet.dk er indsamlet i perioden fra 04-01-18 til 18-12-2023.



Spørgeskemaundersøgelse og interviews med udbydere af GLU'en

Spørgeskemaundersøgelse blandt udbydere af GLU'en

MBC har udsendt et spørgeskema til alle udbydere af GLU'en, som havde til formål at undersøge udbydernes oplevelse af at udbyde GLU'en, kursisternes opnåede kompetencer på uddannelsen, og det fremtidige uddannelsesbehov for kursister, der har gennemført GLU'en.

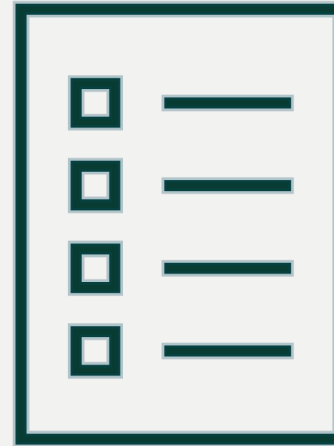
Der er 15 udbydere, der har besvaret spørgeskemaet, hvilket svarer til, at 79 pct. af uddannelsesinstitutionerne, der udbyder GLU'en, er repræsenteret i undersøgelsen. I spørgeskemaet er der anvendt spørgsmålsformuleringer fra tidligere evalueringer i 2010 og 2015, hvilket gør det muligt at sammenligne nogle af resultaterne. Hertil er der tilføjet spørgsmål, der relaterer sig til nye fokusområder og tendenser inden for digitalisering og bæredygtig ledelse.

Interviews med udbydere af GLU'en

Der er gennemført 5 interviews med udbydere. Udvælgelsen af informanter til interviewene er sket på baggrund af besvarelser fra spørgeskemaundersøgelser, hvor udbyderne er udvalgt ud fra deres besvarelser på udvalgte spørgsmål.

Alle interviews er gennemført ud fra en semi-struktureret interviewguide, som har tilladt, at udbyderne selv har kunne præge interviewet i retning af, hvad de oplevede som særligt relevant i forhold til ledelse i dag. Samtidig har interviewguiden sikret, at alle udbyderne er blevet spurgt ind til alle relevante temaer for behovsafdekningen.

Alle interviews er gennemført telefonisk med en varighed på ca. 30-40 minutter.



Spørgeskemaundersøgelse og interviews med kursister fra GLU'en

Spørgeskemaundersøgelse blandt kursister

MBC har udsendt et spørgeskema til tidligere kursister, der har gennemført GLU'en i perioden fra 2019-2024. Der er i alt 83 kursister, der har besvaret spørgeskemaet. Alle kursisterne, der har besvaret surveyen, er i beskæftigelse på nuværende tidspunkt.

I spørgeskemaet er der anvendt spørgsmålsformuleringer fra tidligere evalueringer i 2010 og 2015, hvilket gør det muligt at sammenligne nogle af resultaterne. Hertil er der tilføjet spørgsmål, der relaterer sig til nye fokusområder og tendenser inden for digitalisering og bæredygtig ledelse.

Kursisterne i spørgeskemaundersøgelsen er repræsentative i forhold til beskæftigelse, uddannelse og nogenlunde repræsentative ift. virksomhedernes størrelse med en lille overvægt af medarbejdere fra virksomheder med 1-49 medarbejdere og 250 medarbejdere eller derover ift. populationen af kursister fra GLU'en. I figuren nedenfor ses en række yderligere baggrundsvariable for kursisterne.

75 pct. af kursisterne er ansat i en lederstilling.

58 pct. af kursisterne er mænd.

100 pct. af kursisterne er i beskæftigelse.

76 pct. af kursisterne arbejder eller har arbejdet i den offentlige sektor.

42 pct. af kursisterne har ledelsesansvar for 1-10 medarbejdere.

Kvalitative interviews med kursister

MBC har interviewet 19 kursister, der har gennemført eller er i gang med GLU'en. Interviewene er gennemført ud fra en semi-struktureret interviewguide via telefon og har haft en varighed på ca. 30-40 minutter.

Interviewene har bl.a. bidraget med indsigter i kursisternes motivation for at starte på GLU'en, kursisternes oplevede udbytte af GLU'en, deres behov for videreuddannelse efter afslutningen af GLU'en og deres syn på vigtigheden af digitalisering og bæredygtig ledelse.



Aftagerundersøgelse med aftagere fra GLU'en

Spørgeskemaundersøgelse blandt aftagere

Som en del af evalueringen har MBC udsendt en spørgeskemaundersøgelse til virksomheder, der har haft en eller flere medarbejdere afsted på GLU'en. På grund af udfordringer med GDPR-lovgivningen var det desværre ikke muligt for mange af udbyderne eller de deltagende organisationer fra styregruppen at videreformidle kontaktoplysninger på virksomheder, der har haft medarbejdere på GLU'en.

Dette medførte, at der ikke var tilstrækkeligt med besvarelser på spørgeskemaet til, at de er medtaget i afrapporteringen. Udbyttet fra besvarelserne er dog anvendt i sammenhæng med de kvalitative indsigter fra interviewene med aftagerne. Spørgeskemaundersøgelsen er derudover delvist blevet anvendt til rekrutteringen af aftagere til interviews.

Interviews med aftagere

MBC har gennemført 9 interviews med aftagervirksomheder, der alle har haft medarbejdere afsted på GLU'en i perioden fra 2020-2024. Udvælgelsen af aftagerne til interviewene er sket på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, og de repræsenterer forskellige brancher, størrelser på virksomheder og geografisk placering.

Interviewene er gennemført ud fra en semi-struktureret interviewguide via telefon, og har haft en varighed på ca. 30-40 minutter. Interviewene har bl.a. bidraget med indsigter i aftagernes motivation for at sende medarbejdere afsted på GLU'en, kursisternes oplevede udbytte af GLU'en, aftagernes syn på vigtigheden af digitalisering og bæredygtig ledelse.

Der indgår i alt 16 aftagere i evalueringen på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews.



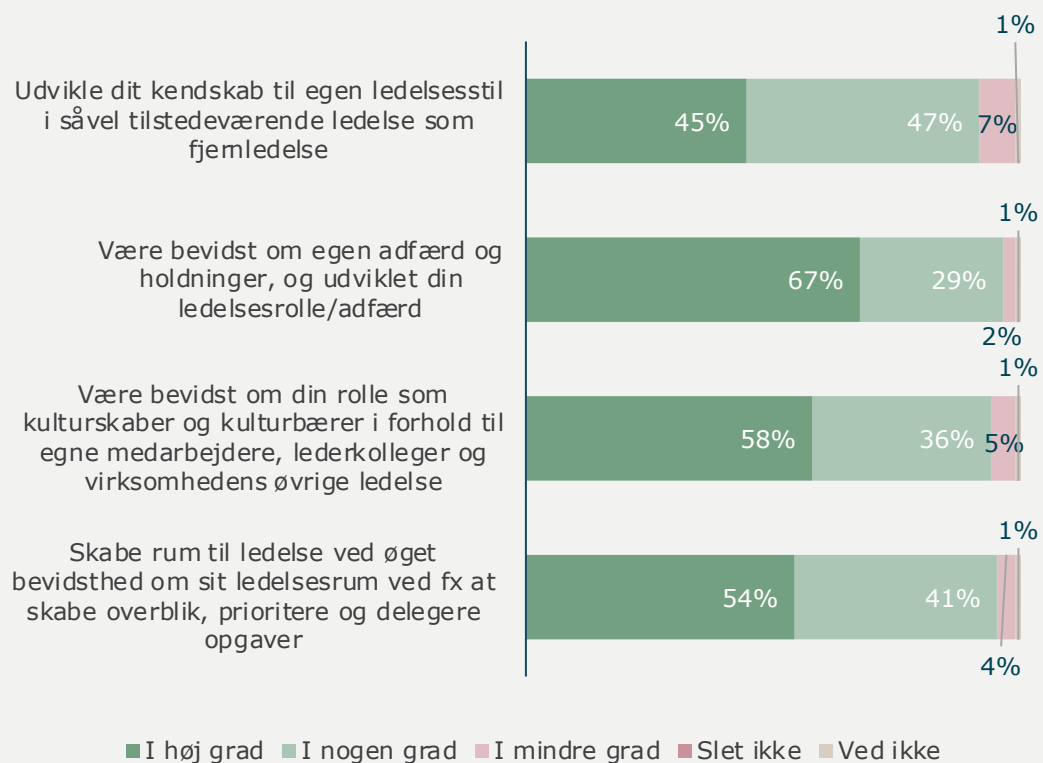
BILAG 2: FIGURER

På de næste sider følger en række supplerende figurer fra kursist- og udbydersurveyen, som indgår i hovedrapporten i et komprimeret format, hvor det kun er "i høj grad", der vises på graferne. På de efterfølgende sider vises alle svarfordelingerne på figurerne, der illustrerer kursisternes kompetencer inden for de forskellige moduler på GLU'en.

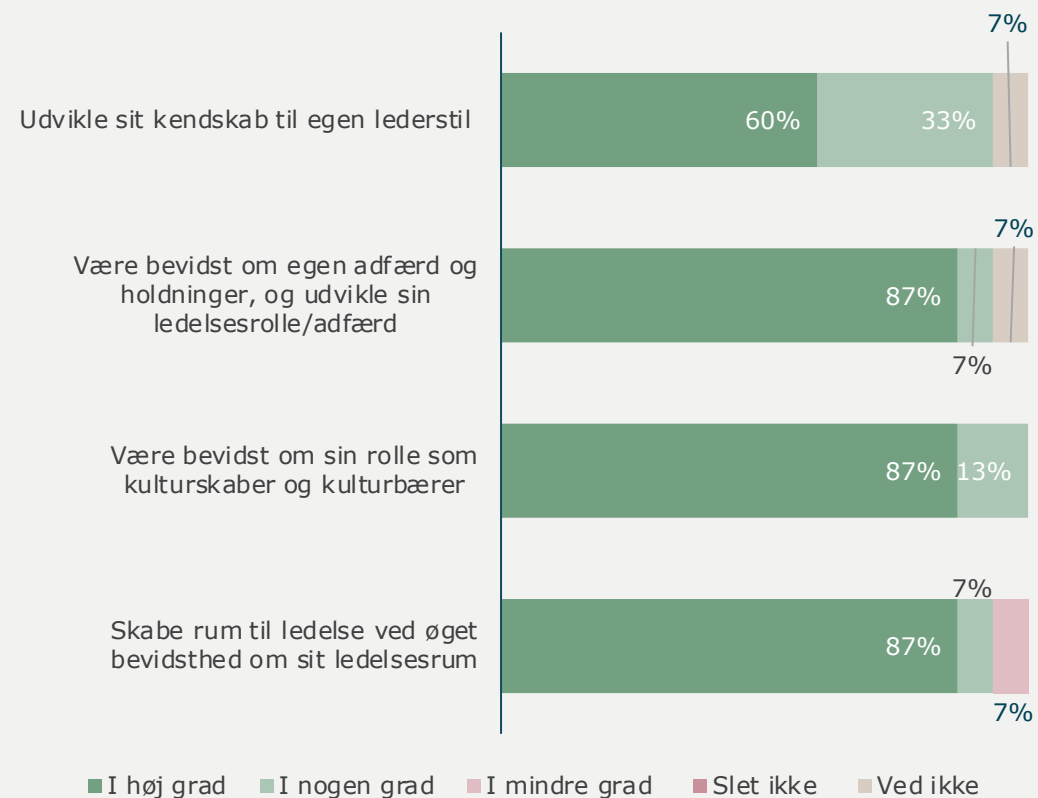
Kapitel 4: Ledelse og det personlige lederskab



I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at...?
n = 83 (Kursister)



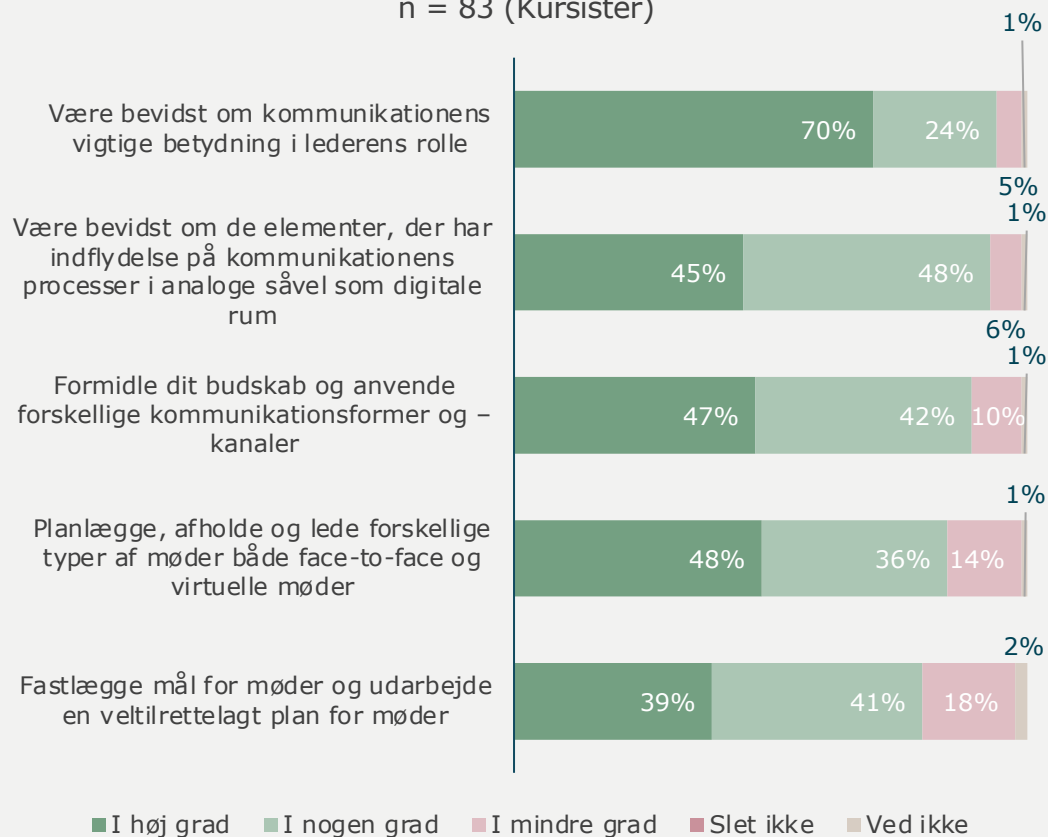
I hvilken grad vil du vurdere, at uddannelsen gør kursisterne bedre til at...? n = 15 (Udbydere)



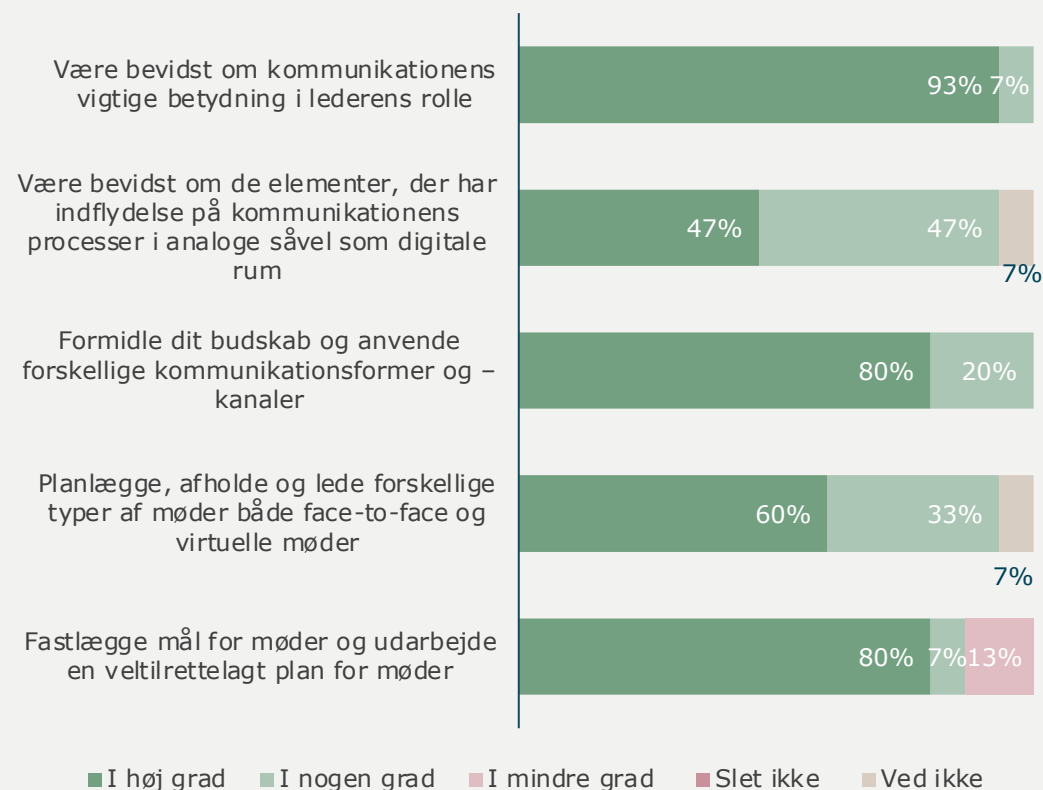
Kapitel 4: Kommunikation og mødeledelse som ledelsesværktøj



I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at...?
n = 83 (Kursister)



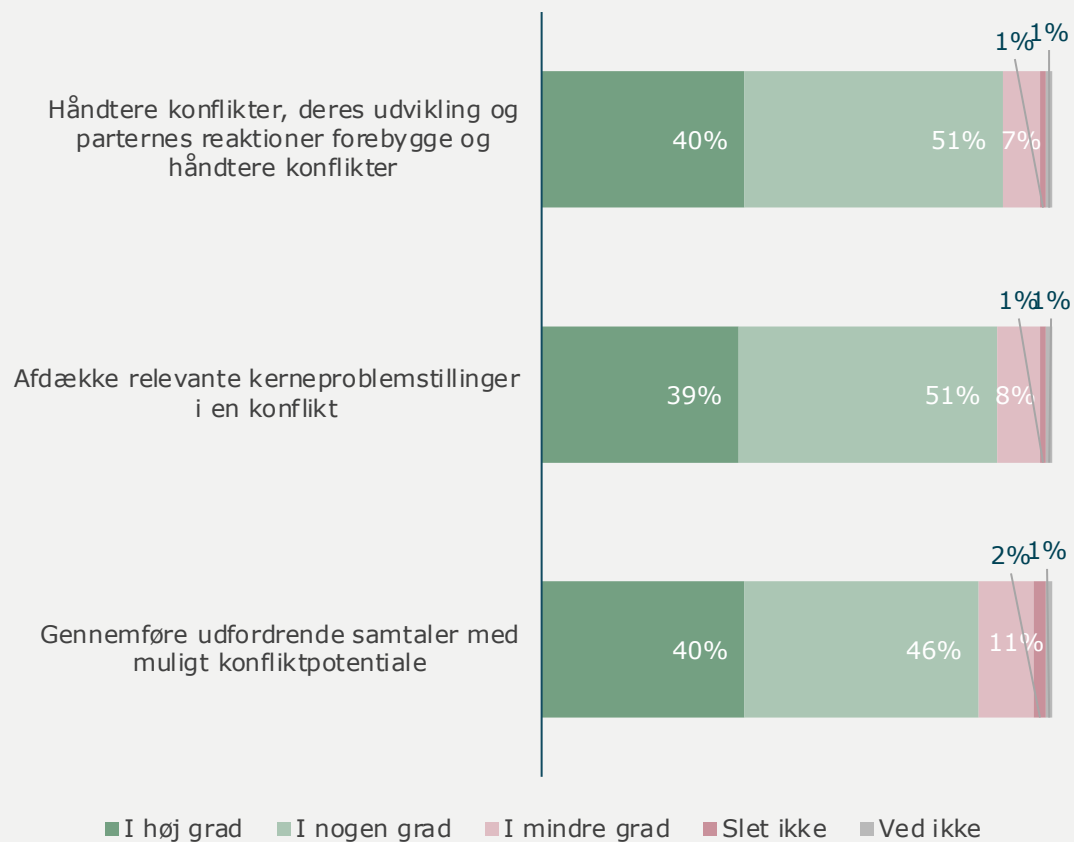
I hvilken grad vil du vurdere, at uddannelsen gør kursisterne bedre til at ...? n = 15 (Udbydere)



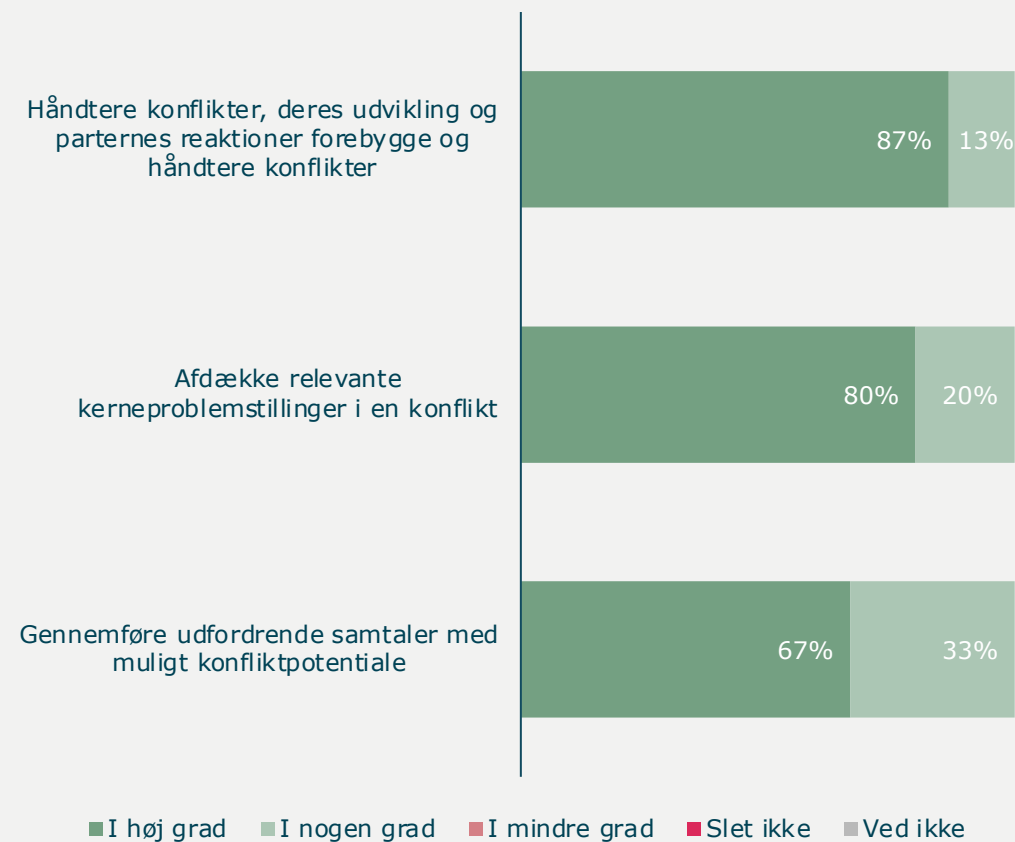
Kapitel 4: Lederens konflikthåndtering og vanskelige samtaler



I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at...?
n = 83 (Kursister)



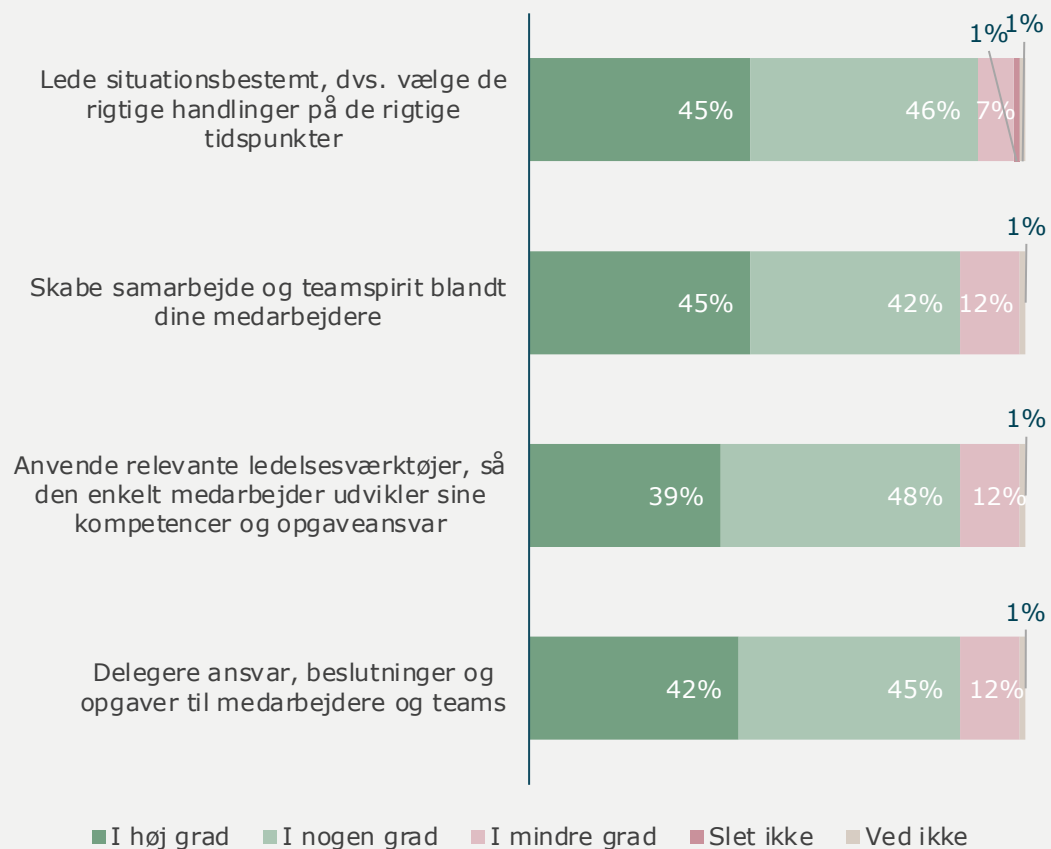
I hvilken grad vil du vurdere, at uddannelsen gør kursisterne bedre til at ... ? n = 15 (Udbydere)



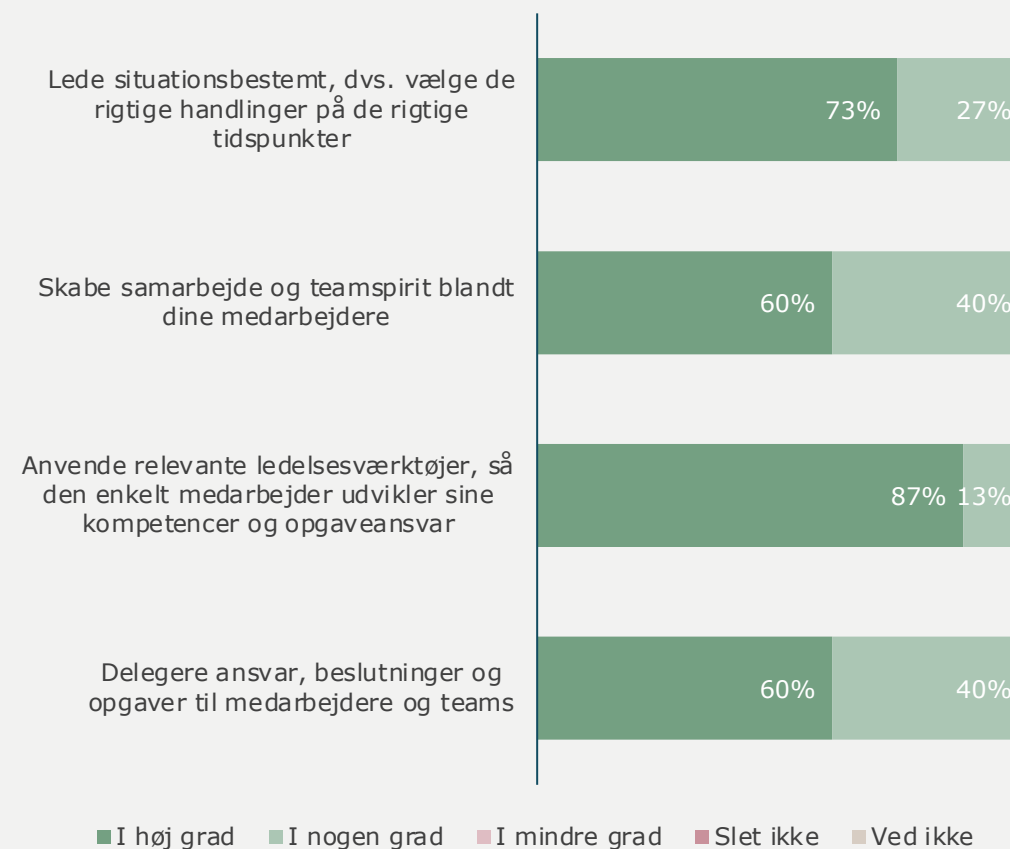
Kapitel 4: Situationsbestemt ledelse



I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at...?
n = 83 (Kursister)



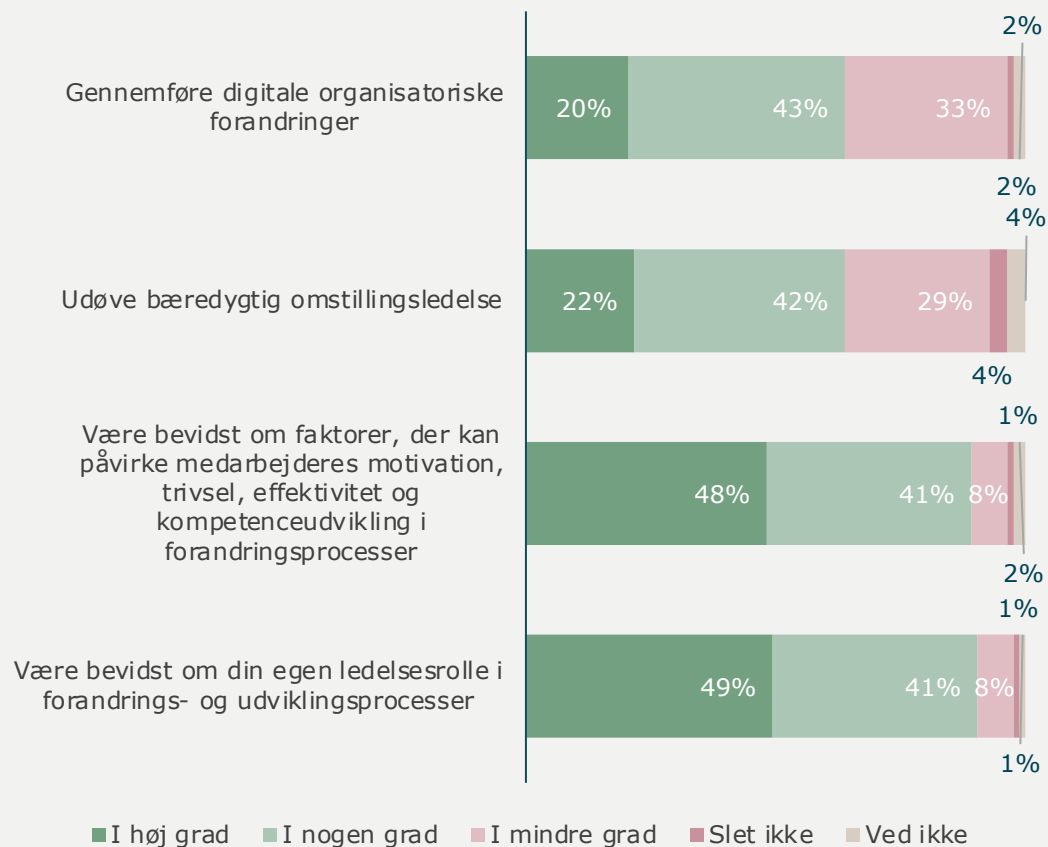
I hvilken grad vil du vurdere, at uddannelsen gør kursisterne bedre til at ... ? n = 15 (Udbydere)



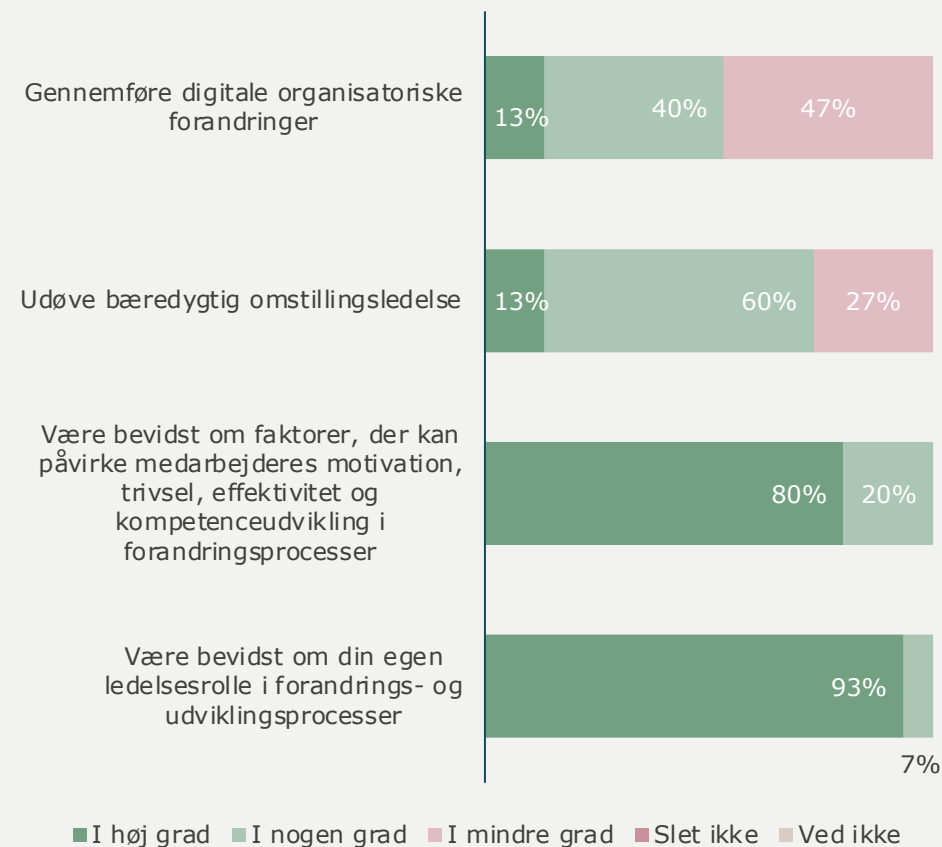
Kapitel 4: Forandringsledelse



I hvilken grad har uddannelsen gjort dig bedre til at...?
n = 83 (Kursister)

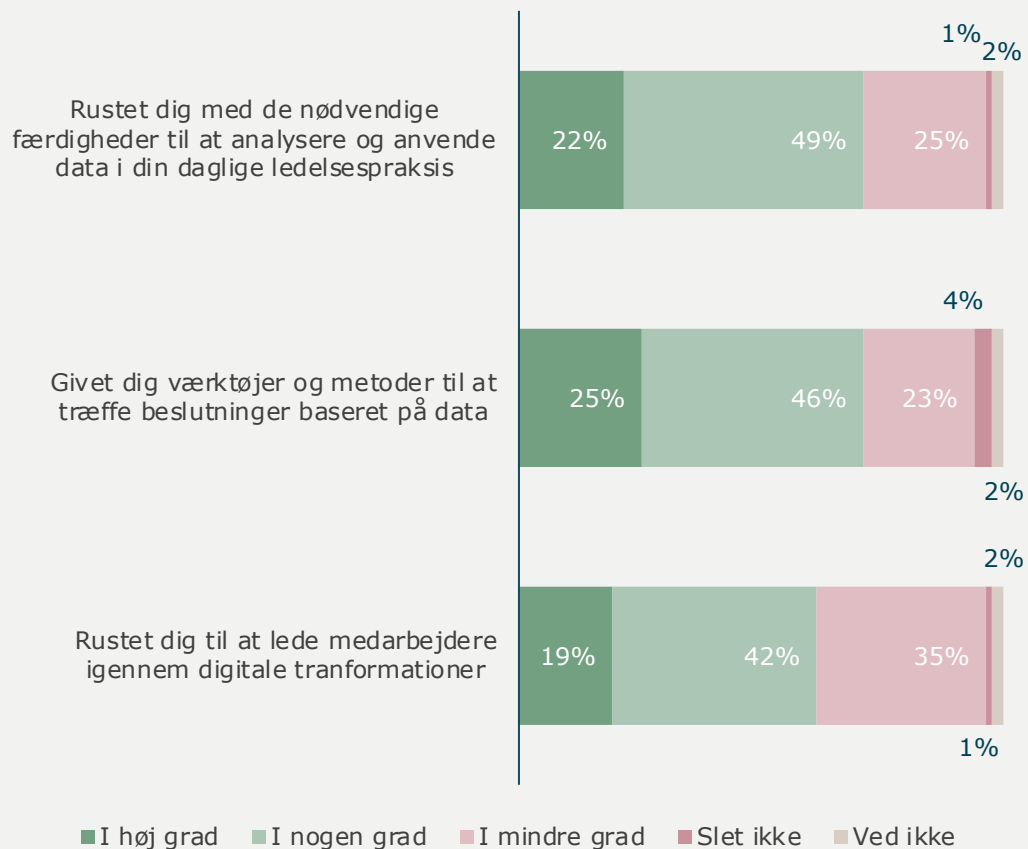


I hvilken grad vil du vurdere, at uddannelsen gør kursisterne bedre til at ... ? n = 15 (Udbydere)

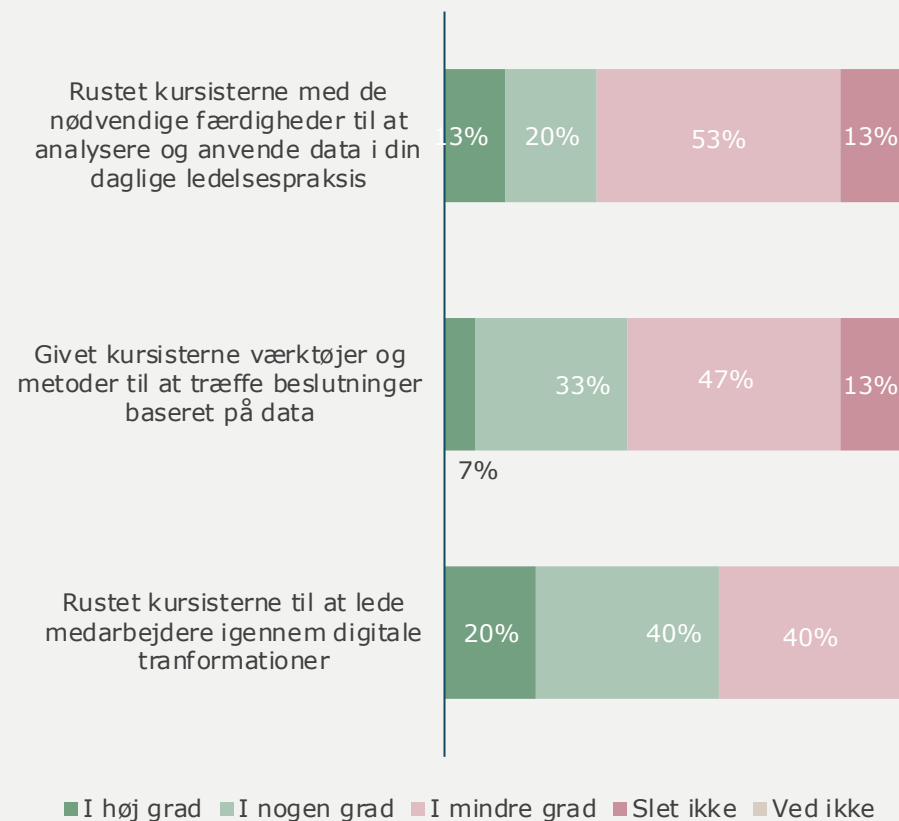




I hvilken grad har GLU'en...? n = 83 (Kursister)



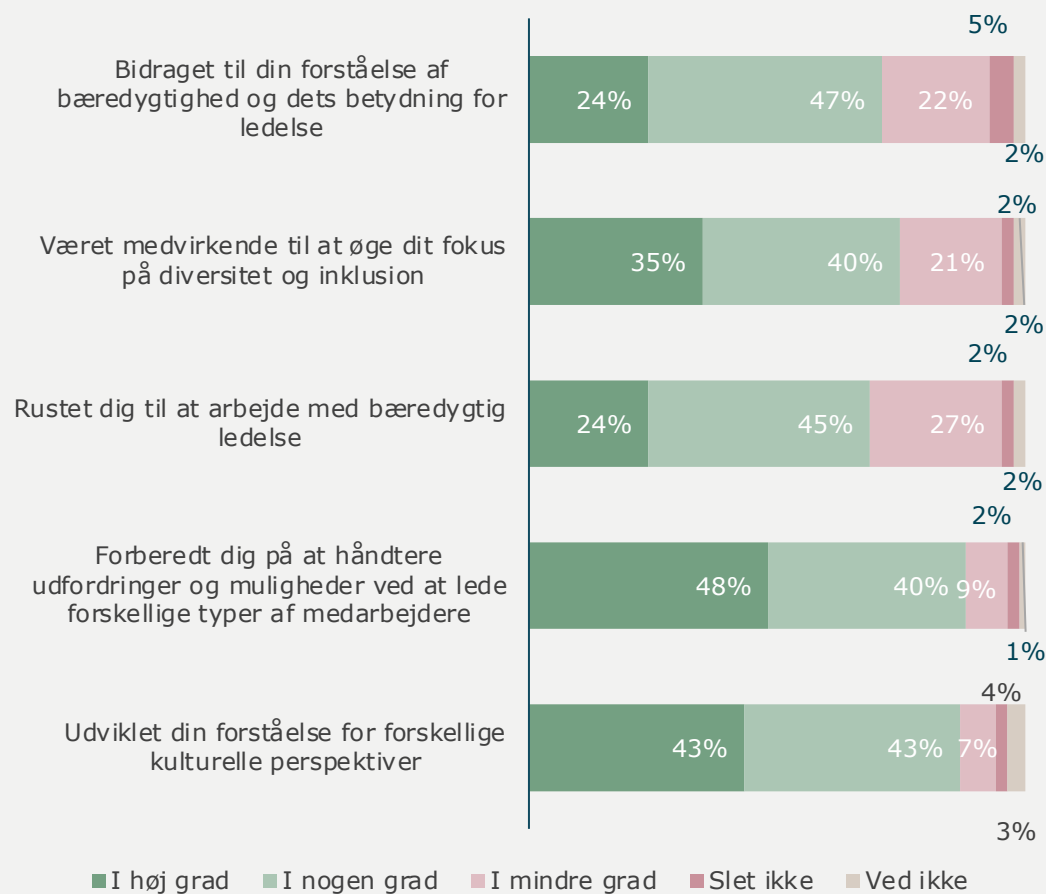
I hvilken grad vil du vurdere, at uddannelsen har...? n = 15 (Udbydere)



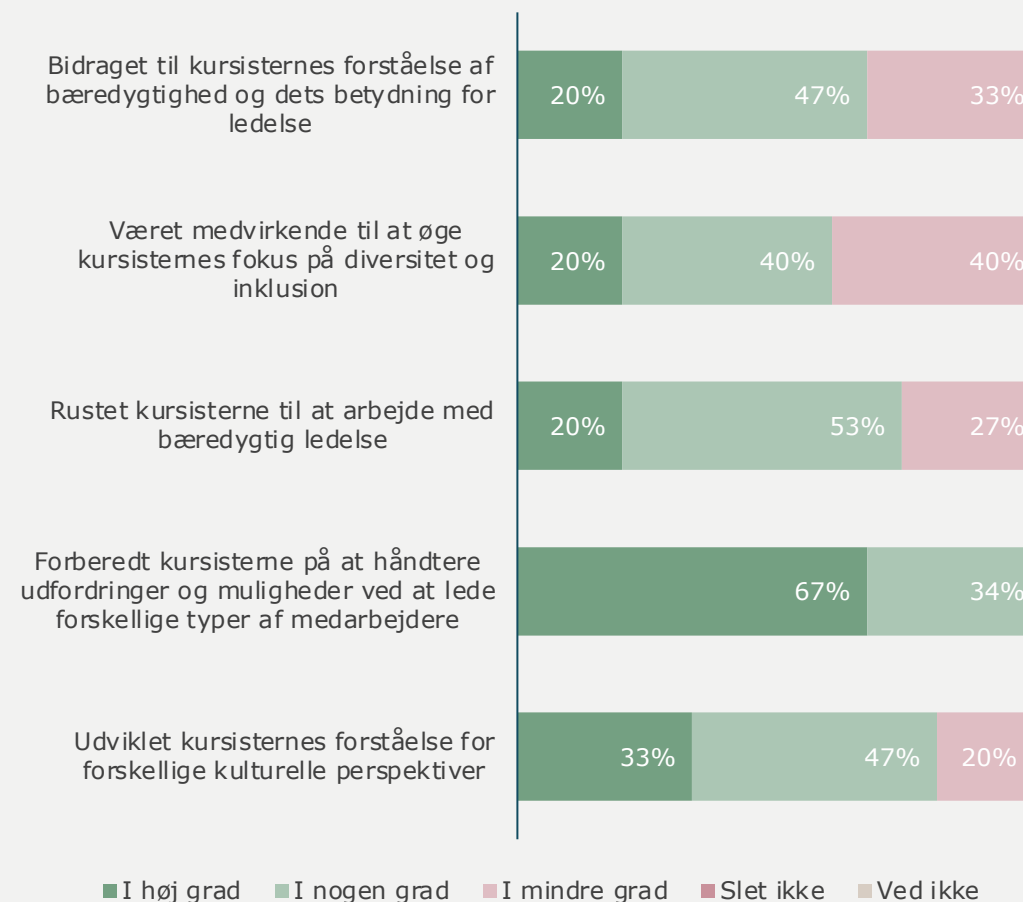
Kapitel 5: Bæredygtig ledelse



I hvilken grad har GLU'en...?
n = 83 (Aftagere)



I hvilken grad vil du vurdere, at uddannelsen har...?
n = 15 (Udbydere)



Kontakt

Rapporten er udarbejdet af MBC
Telefon: 3311 1101

Kronprinsessegade 54A,3. 1306 København K

Henvendelser angående rapporten kan rettes til:
Nanna Casper Brandstrup

Telefon: 5133 9823
E-mail: ncb@mbc.dk