



---

# Fra PUSH til PULL

Efterspørgselsdrevet uddannelsesplanlægning

---

Artiklen handler om, hvordan mellemledere og deres organisationer kan få et større udbytte af deres lederuddannelser. En vej til dette er, at uddannelserne i højere grad tager afsæt i mellemledernes efterspørgsel efter viden og kompetencer. Dermed er tilgangen ændret fra push til pull.

Artiklen formidler resultaterne af forskningsprojektet "Arbejdspladsnær læring, fra push til pull".

*Ole Legarth Ernst*

## Forskningsprojektet ”Arbejdspladsnær læring, fra push til pull”

Forskningsprojektet undersøger, hvordan uddannelsesinstitutioner kan gå fra uddannelsesplanlægning med udgangspunkt i prædefinerede lektionsplaner og pensum (push) til ”just-in-time”-udvikling af undervisningsforløb i samarbejde med studerende og deres organisationer (pull). De studerende er mellemledere på videre- og efteruddannelserne. Det undersøges, hvordan undervisningen kan blive mere arbejdspladsnær ved, at mellemlederne arbejder med konkrete udfordringer, som de og organisationen identificerer.



### Multicasestudie

Der er gennemført et multicasestudie af seks ledere og deres organisationer. De seks cases er valgt fra et tidligere udviklingsprojekt på Erhvervsakademi Aarhus ”Den fælles akademiuddannelse for offentlige ledere”. Uddannelsen søger at fremme ledernes efterspørgsel efter viden og kompetencer, ved at lederne arbejder med egne ledelsesudfordringer.

Et eksempel på en ledelsesudfordring:

Den nye strategi for AffaldVarme Aarhus betød betydelige besparelser på driftsbudgettet. På den baggrund aftalte mellemlederen denne ledelsesudfordring med sin chef: Hvordan kan medarbejderne inddrages i processen med at finde effektiviseringer? Ledelsesudfordringen blev aftalt med mellemlederens chef for at sikre organisatorisk læring og forankring. Undervisningsforløbet blev afsluttet med eksamen i akademifaget ”Det strategiske lederskab”.

Forskningsprojektet undersøger, i hvor høj grad og hvordan de seks leders arbejde med deres ledelsesudfordringer har været medvirkende til at fremme udbyttet af "Den fælles akademiuddannelse for offentlige ledere". En case forstås i denne sammenhæng som samspillet mellem uddannelsesinstitution, mellemlider og dennes arbejdsplads.



### **Teorien bag**

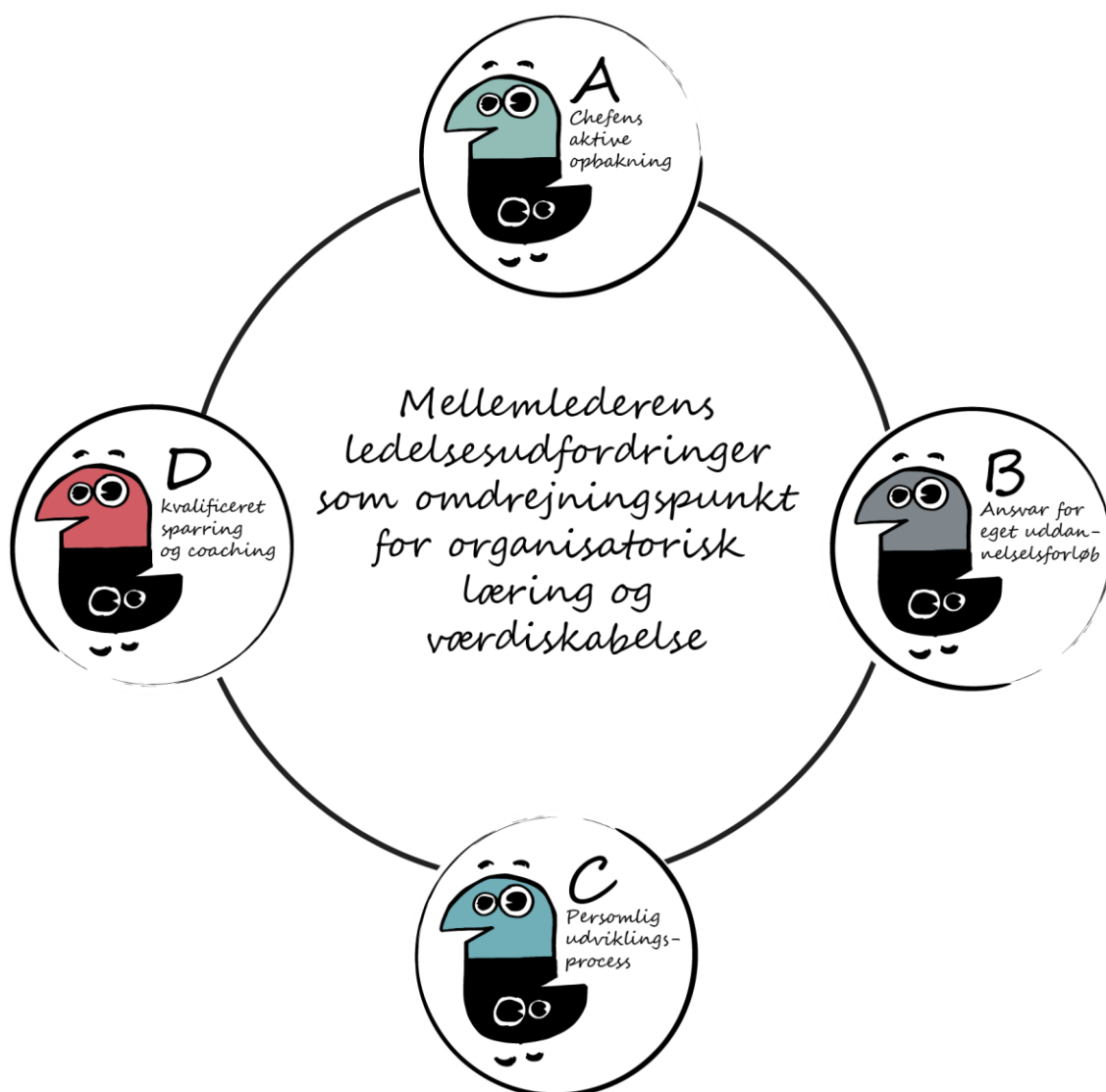
Forskningsprojektet tager udgangspunkt i forskningen om transfer og transformativ læring og undersøger, hvilke faktorer, som bidrager til at skabe transfer. Med udgangspunkt i forskning om transformativ læring undersøges desuden sammenhængen mellem inddragelse af ledelsesudfordringer i undervisningen og den lærendes identitet. Projektet identificerer de påvirkende faktorer i undervisningen, på arbejdspladsen og hos mellemlideren.

Teorier om transfer belyser sammenhængen mellem den undervisning og den læring, der sker på uddannelsesinstitutionen og anvendelsen i praksis.

Transformativ læring er et nyere begreb end transfer og er opstået på baggrund af de tiltagende forandringer i samfundet og på arbejdspladserne. Transformativ læring ser på sammenhængen mellem læring og forandringer i selvet, identiteten og personligheden. Begrebet supplerer således begrebet transfer.

## Påvirkende faktorer

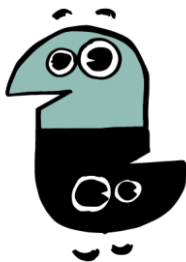
Forskningsprojektet peger på, at især fire forhold har betydning for, om arbejdet med ledelsesudfordringen skaber udbytte for mellemlideren og dennes organisation. Artiklen ser på de påvirkende faktorer teoretiske og empiriske grundlag og giver anbefalinger til, hvordan de forskellige aktører kan arbejde med de påvirkende faktorer.



## A: Chefens aktive opbakning

---

Mellemlideren har brug for den nærmeste chefs og organisationens aktive opbakning og støtte, når det lærte skal anvendes i organisationen.



*"Ligesom jeg skal anerkende mine medarbejdere i det, de laver og dét, de gør, så har jeg brug for, han prøver på at fortælle mig, at det jeg gør er godt. Han er glad for det, jeg gør, han er glad for det resultat, jeg har skabt på de her to år. Men jeg kunne godt tænke mig skridtet mere, en rigtig interesse i hvad, det er, jeg bruger så meget energi på."*

*"Jeg vil ikke sige, at det er hendes skyld, for jeg kunne jo godt sige, jeg har brug for, at du kommer herud og så sætter dig ned og lytter... Jeg tror egentlig ikke, det er uvilje men en forventning, der ikke er afklaret mellem os."*

Kilde: Forskningsprojektet "Arbejdspladsnær læring, fra push til pull".

### Empirisk begrundelse for anbefalingen

Det fremgår af casestudierne, at mellemliderne generelt ikke oplever at have chefens aktive støtte og opbakning. Den støtte, som mellemliderne mangler fra nærmeste chef ses af mellemliderne som en vigtig forudsætning for både transfer og transformativ læring. Mellemlidere har især brug for den nærmeste chefs aktive opbakning til at sikre, at de organisatoriske forudsætninger for arbejdet med ledelsesudfordringen er til stede. Hvis de organisatoriske forudsætninger ikke er til stede, kan det blive svært at anvende det lærte. Mellemliderne påpeger, at fraværet af støtte fra nærmeste chef har negativ indflydelse på deres motivation. Især virker den manglende anerkendelse af arbejdet med ledelsesudfordringen demotiverende.

Chefens involvering ses som et dilemma. På den ene side ses chefens involvering som en forudsætning for den organisatoriske forankring. På den anden side er mellemliderne nervøse for at miste det frirum, som undervisningen er for dem. For hovedparten af mellemliderne er det væsentligt, at chefens indflydelse ikke direkte påvirker måden der undervises på eller det, der undervises i på uddannelsen. Det går gennem alle casene, at

en forudsætning for at undervisningen også kommer til at handle om det, som kan være svært og konfliktfyldt er, at der etableres et fortroligt undervisningsrum. Det vil sige, at det, som bliver sagt i fortrolighed ikke bliver refereret uden for undervisningsrummet. Flere mellemledere nævner, at de ønsker og har en forventning, om at den nærmeste chef læser deres eksamensrapport.

Mellemlederne lægger vægt på, at det er dem selv, som definerer ledelsesudfordringen, og at chefens støtte ikke bliver dirigerende i forhold til konkrete handlinger og adfærd.

### **Teoretisk begrundelse for anbefalingen**

En række undersøgelser<sup>1</sup> påviser, at et støttende miljø (transferklimaet) fremmer lysten til og muligheden for at anvende det lærte. Hvis den lærende oplever støtte fra ledelse og kollegaer, fremmer det motivationen for at anvende det lærte. Den måde, støtten gives på, er afgørende for den lærendes selvpfattelse. Wahlgren henviser til undersøgelser, som peger på "at den instrumentelle støtte ses som et indgreb i den lærendes frihed til selv at vælge, hvad der skal gøres. Den har derfor en negativ effekt på den lærendes selvpfattelse"<sup>2</sup>.

### **Refleksioner i forbindelse med anbefalingen:**

- Det er vigtigt, at mellemlederen sikrer sig, at der er opbakning i organisationen før arbejdet med ledelsesudfordringen. Mellemlederen skal være proaktiv i forhold til at søge opbakning i organisationen. Opbakningen kommer ikke af sig selv og i den form, som mellemlederen kunne ønske sig, med mindre mellemlederen aktivt inddrager organisationen.
  - En mere formaliseret forventningsafstemning er tilrådelig, så det bliver eksplicit, hvad parterne forventer af hinanden. Det bør overvejes, om en mere formaliseret aftale om samarbejde mellem mellemlederen, uddannelsen og chef kan etableres.
  - Meget peger på, at mellemlederens evne til at sætte mål og forpligte sig til disse mål påvirker graden af transfer. Det er derfor vigtigt, at mellemlederens chef ikke "tager over". Det er især vigtigt, at det er mellemlederen, som er den drivende kraft i at definere ledelsesudfordringen.

---

<sup>1</sup> E.F Holton et al, 2000 (refereret i Bjarne Wahlgren, Transfer mellem uddannelse og arbejde, Nationalt center for kompetenceudvikling, 2009

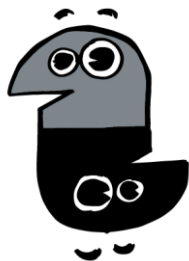
<sup>2</sup> Wahlgren, Transfer mellem uddannelse og arbejde, 2009

- Det anbefales, at chefen indtager en coachende og faciliterende rolle i forbindelse med arbejdet med ledelsesudfordringen.
- Den afsluttende evaluering kan med fordel inddrage mellemlederens nærmeste chef.
  - Der er positive erfaringer med evaluering i form af et afsluttende seminar med deltagelse af undervisere, mellemledere, chefer og repræsentanter fra de deltagende organisationers HR-afdelinger. Mellemlederne ser evalueringsseminaret som en anerkendelse af deres arbejde med ledelsesudfordringen.

## B: Ansvar for eget udviklingsforløb

---

**Mellemlederen skal inddrages løbende i planlægningen af undervisningen og indgå aktivt i valget af undervisningsindhold, for at det lærte kan anvendes i organisationen.**



*"Ved, at jeg tør lukke op og andre tør lukke op, og vi så sammen kan sige - det her kan vi egentlig høre, at vi har fællesskab om - gud sådan har jeg det også. Så giver det også indflydelse til at sige til dem, som underviser - hvad der kunne være godt at have som emne."*

*"Jeg tror, den der kontrakt der bliver indgået med hinanden, formelt eller uformelt der i starten - det er ret vigtigt, fordi det er et tillidsrum, hvor du går ind, du blotter dig også."*

Kilde: Forskningsprojektet "Arbejdspladsnær læring, fra push til pull".

### Empirisk begrundelse for anbefalingen

Hvorvidt medinddragelsen opleves som motiverende og relevant handler i høj grad om timingen af medinddragelsen, og hvad mellemlederen konkret bliver inddraget i. Det tyder på, at mellemlederne forventer, at underviseren og uddannelsen lægger en struktur for læringen, sådan at underviseren fungerer som lærings- og proceskonsulent. Derimod ser mellemlederen det som væsentligt at have endog særdeles stor indflydelse på, hvad der skal læres. I

forhold til valg af teorier, metoder og modeller mv. forventer mellemliderne, at underviseren kan guide dem i forhold til til- og fravalg. Projektet peger på, at mellemlideren i ganske høj grad enten ved selvstudie eller i netværksgrupper kan tilegne sig teorier, metoder og modeller.

Der er grænser for hvor meget mellemliderne ønsker at blive inddraget. For stor medinddragelse kan skabe usikkerhed især i begyndelsen af forløbet. En forudsætning for, om medinddragelsen lykkes, er at der bliver opbygget et trygt og fortroligt læringsrum.

### **Teoretisk begrundelse for anbefalingen**

Det er påvist, at medinddragelse sikrer en bedre tilpasning mellem behov og undervisning, og at en god sammenhæng mellem behov og undervisning påvirker den lærendes motivation positivt<sup>3</sup>.

#### **Refleksioner i forbindelse med anbefalingen:**

- Det er vigtigt at få en forventningsafstemning med hensyn til graden og timingen af medinddragelse i planlægningen af undervisningen og valg af teori.
  - Underviseren skal tydeliggøre retning, formål og pædagogik/proces.
  - Valg af undervisningsindhold bør i høj grad ligge hos de studerende. Coaching giver mulighed for, at den studerende i meget høj grad vælger, hvilke teorier, der skal arbejdes med. Det anbefales, at mellemlideren får mulighed for at vælge halvdelen af pensum individuelt.
- Metoder mv. til at indkredse og definere ledelsesudfordringer bør fylde meget i undervisningen. Denne kompetence er vigtig for det videre arbejde med at anvende teorien i praksis.
- For deltagerne er det især i starten udfordrende, at forløbet er baseret på en høj grad af selvstudium. Det er derfor vigtigt, at der er en dialog om denne del af uddannelsen, og at forventningerne er afstemt. Eventuelt kan der tilbydes kursus i studieteknik for de deltagere, der finder denne præmis udfordrende.
- I begyndelsen af undervisningsforløbet er det vigtigt, at underviseren aktivt efterspørger input og ønsker til undervisningen. Det er lige så vigtigt, at der bliver fulgt op på ønskerne for at skabe den nødvendige troværdighed om medinddragelsen. Det er vigtigt, at den psykologiske kontrakt i forhold til medinddragelse løbende tages op til genforhandling, da ønsket om medinddragelse kan svinge hen over forløbet.

---

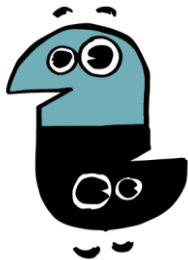
<sup>3</sup> Clark et al 1993



## C: Personlig udviklingsproces

---

Uddannelsesforløbet skal understøtte mellemliderens personlige udvikling for, at det lærte bliver anvendt i organisationen.



*"Jeg tør stå meget mere ved mig selv. Jeg har haft det i mig hele tiden, og jeg har kunnet det hele tiden, men fik ikke lov - så det der med at turde at stige på hesten en gang til og så komme ud med et resultat det hjælper jo også på ryggraden."*

*"Jeg blevet meget skarpere på mig selv som leder, altså blevet mere afklaret på nogle ting. Det er vigtigt som leder, særligt en som mig, som gerne vil sørge for at alt er så godt, alle har det godt. Når vi ikke kan finde ud af at få det til at fungere, at man også er i stand til at sige, at nu er det nok, nu har vi prøvet nok, nu sætter jeg en streg."*

Kilde: Forskningsprojektet "Arbejdspladsnær læring, fra push til pull".

### Empirisk begrundelse for anbefalingen

Tilegnelse af teorier, metoder og modeller sikrer ikke automatisk, at de bliver anvendt, selv om både uddannelse og arbejdsplads muliggør transfer.

Det kræver tillid og mod at turde handle i nye sammenhænge. Ofte vil udfaldet af ledelsesudfordringen være usikker og forbundet med risici. Det er ofte komplekse problemstillinger, og mellemlideren vil møde tilbageslag og modstand i processen. Derfor kommer mellemliderens personlighed i spil, og mellemliderens selvopfattelse og identitet kan blive berørt. Dette ses af de mellemlideren som både motiverende og udfordrende.

Mellemliderne nævner følgende personlige egenskaber som forudsætninger for at arbejde med ledelsesudfordringen i praksis:

- Mod
- Tro på egen formåen og evne til at finde nye strategier (self-efficacy)
- Standhaftighed og modstandsdygtighed, evne til at komme videre trods modstand (resilience)

## Teoretisk begrundelse for anbefalingen

Forskningsprojektet benytter sig af Illeris' definition af transformativ læring "Begrebet transformativ læring omfatter al læring, der indebærer ændringer i den enkeltes identitet"<sup>4</sup>. Illeris siger om progressiv transformativ læring "Det gælder om i en eller anden form at blive bedre eller komme videre, det er fremadrettet og fremskridtsorienteret læring af en karakter, der indebærer, at et eller andet, der er identitetsrelateret, en forståelse, en adfærdsmåde, en oplevelsesmåde, omdannes til noget bedre, rigtigere, mere perspektivrigt eller givende"<sup>5</sup>.

### Refleksioner i forbindelse med anbefalingen:

Mellemlidernes arbejde med deres ledelsesudfordringer er en transformativ proces, og det er derfor vigtigt, at uddannelsen ikke kun ses som tilegnelse af teori, men i lige så høj grad som en personlig udviklingsproces. Det er derfor vigtigt i tilrettelæggelsen af uddannelsen at overveje forholdet mellem lederuddannelse og lederudvikling. Lederuddannelse sigter i høj grad på transfer, at det lærte bliver anvendt. Lederudvikling kan støtte mellemliderens transformativ læring forstået som at kunne forholde sig til det lærte.

- I forhold til lederudvikling bør der være fokus på følgende personlige egenskaber:
  - Mod
  - Self-efficacy (tro på egen formåen og evne til at finde nye strategier)
  - Resilience (standhaftighed og modstandsdygtighed, evne til at komme videre trods modstand)
- Det er vigtigt, at der skabes et trygt læringsmiljø.
- Det er vigtigt, at mellemlideren får lejlighed til at se tilbage på uddannelsesforløbet, efter at uddannelsesforløbet er afsluttet (gerne efter nogle måneder) for at få lejlighed til at reflektere over, hvad uddannelsen betyder for den enkelte.

---

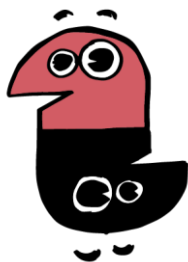
<sup>4</sup> Illeris, 2013, Transformativ læring & identitet

<sup>5</sup> Illeris, 2013, Transformativ læring & identitet

## D: Kvalificeret sparring og coaching

---

Mellemlideren skal tilbydes sparring og coaching for at fremme, at det lærte bliver anvendt i organisationen.



*Jeg tror, det er den uddannelse, hvor jeg har oplevet - virkelig har fået oplevelse af at jeg er god til noget. Altså sådan virkelig, fordi der har været det her coaching forløb som på en anden måde - når man skriver en opgave og får en karakter eller feedback, får en direkte du ved - direkte respons på det man gør, og det synes jeg har, været rigtigt godt."*

*"Der er vel også en form for transformation i forhold til den coaching, altså for gu er der refleksionsrum. Der kommer da også en transformation i forhold til at blive klogere på sin egen ledelsesudfordring, men altså også i forhold til at blive klogere på mig selv."*

Kilde: Forskningsprojektet "Arbejdspladsnær læring, fra push til pull".

### Empirisk begrundelse for anbefalingen

Mellemliderne tillægger coaching og sparring stor betydning for både transfer og transformativ læring. Coaching ses af mellemliderne som specielt vigtig i den transformativ proces. Det er typisk, at mellemlideren på et tidspunkt sidder fast i sin ledelsesudfordring og af en eller anden grund ikke på egen hånd kan komme videre. Mellemliderne fortæller, at når modet, standhaftigheden eller troen på egen formåen slipper op, er det af afgørende betydning for læringsprocessen, at det er muligt at få situationen vendt med sin coach.

### Teoretisk begrundelse for anbefalingen

Illeris påpeger, at coaching kan fremme transformativ læring "Endeligt tilsigter coaching i vid udstrækning transformativ læring gennem tilskyndelse til øget selvstændighed og selvforståelse"<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Illeris, 2013, Transformativ læring & identitet

Wahlgren påpeger desuden, at coaching kan være en væsentlig årsag til, at det lærte bliver anvendt med succes. Wahlgren henviser til en metaanalyse<sup>7</sup> "Først i forbindelse med coaching i klassen steg anvendelsen markant. Metaanalysen peger på at betydningen af øvelse, feedback og coaching som væsentlige faktorer for anvendelsen af det lærte"<sup>8</sup>.

### Refleksioner i forbindelse med anbefalingen:

- Coaching bør prioriteres højt som undervisningsform. Coaching er især vigtig i forhold til transformativ læring.
- Formen for den individuelle støtte kan tage form af coaching, vejledning og ekspertrådgivning alt efter hvad behovet er for den enkelte mellemlider.
- Den personlige relation mellem coach og mellemlider er af meget stor betydning. Det anbefales derfor, at den studerende får mulighed for at vælge coach hvis muligt.

---

<sup>7</sup> Wahlgren, 2009, Transfer mellem uddannelse og arbejde

<sup>8</sup> Wahlgren, 2009, Transfer mellem uddannelse og arbejde