



## Fra lederuddannelse til lederdannelse - lederudvikling via action learning

**Forfatter:** Kuno Johansen

Nogle er naturtalenter - andre skal hjælpes mere på vej, men ledelse kan læres, og uanset udgangspunkt kan den enkelte leder altid blive bedre. Den tankegang er der lang tradition for i Danmark, og virksomheder afsætter hvert år betydelige beløb til efteruddannelse af deres ledere.

Deltagelse i et lederudviklingsforløb er forhåbentligt en personlig tilfredsstillende for den enkelte, og de fleste oplever det som en cadeau at blive fundet "investeringsværdig" af sin arbejdsgiver. Men lederudvikling er mere end påskønnelse af en værdsat medarbejder - professionel (personale-)ledelse er også en konkurrenceparameter, der får stadigt større betydning for virksomheders overlevelsessevne.

Mulighederne inden for uddannelse af ledere er mange, når man som virksomhed eller leder står over for at skulle vælge. Dette, hvad enten man udvikler egne programmer internt eller bliver kursist hos en ekstern udbyder. Valget står ikke blot mellem forskellige firmaer, institutioner og undervisningsmateriale - det står også mellem forskellige holdninger til følgende spørgsmål:

- Hvilke egenskaber og kompetencer har "den gode leder"; dvs. hvad er det, man skal lære?
- Hvordan læres "god ledelse" bedst?
- Hvilken type af (adfærds-)ændringer skal opfattes som tegn på, at deltageren er blevet en bedre leder?

Svarene på disse spørgsmål afhænger i høj grad af, hvem man spørger. Og de resultater, den individuelle deltager og hans/hendes organisation får ud af deres investering, afhænger af, hvilken type lederuddannelse man beslutter sig for.

### Action learning på Finanssektorens Uddannelsescenter

Denne case giver et indblik i, hvad det er, man som leder eller virksomhed vinder, når man følger et lederudviklingsforløb, der er baseret på tankerne bag action learning og systemisk proceskonsultation. Med udgangspunkt i det konkrete forløb for lederuddannelsen "Finanssektorens Master i Ledelse" (også kaldet MIL) på Finanssektorens Uddannelsescenter afdækker casen, på hvilken måde action learning adskiller sig fra mere traditionelle undervisningsmetoder. Der gives dermed også et bud på det potentiale og de udfordringer, der ligger i at vælge action learning som ramme om et lederudviklingsprogram.

Forfatteren er én af fire proceskonsulenter, der står for gennemførelsen af uddannelsen, og mine kollegaer og jeg vil gerne delagtiggøre alle med interesse i lederudvikling i de erfaringer, vi har oparbejdet siden det første hold på

lederuddannelsen i 1997. Således kan forskellige grupper af læsere få inspiration til følgende overvejelser:

Lederen:

- Hvad og hvordan vil jeg lære ledelse?
- Er min organisation parat til at bruge de kompetencer, jeg oparbejder?

Personale- eller uddannelsesafdelinger:

- Hvilken type af lederuddannelse passer til vores kultur og strategi?
- Hvilken type uddannelse passer bedst til den enkelte leder?
- Hvordan kan vi selv opbygge et lederudviklingsprogram?

Underviseren/konsulenten:

- Hvad er min rolle som underviser?

### **Finanssektorens Master i Ledelse (MIL) - en 2-årig lederuddannelse**

Finanssektorens Uddannelsescenter er en medlemsejet virksomhed for 124 lokale og regionale pengeinstitutter i Danmark, hvilket i praksis vil sige hovedparten af små og mellemstore danske andelskasser, sparekasser og banker. Hertil kommer realkreditinstitutter og andre finansielle virksomheder i form af investeringsforeninger, edb-centre, markedsføringssamarbejder m.fl.

Fælles for deltagerkredsen på lederuddannelsen er, at alle har et lederjob i den finansielle sektor, hvilket har en række klare fordele. Bl.a. kan der arbejdes med temaer med relevans for alle samt foregå en god erfaringsudveksling mellem deltagerne. Uddannelsen er dog ikke fastlåst i en brancheorientering. Deltagerne opfordres til at hente viden og inspiration fra andre brancher samt at følge de nyeste tendenser inden for ledelse.

Op til 1997 havde Uddannelsescenteret gennem mange år udbudt en række lederkurser, primært bemandet med egne konsulenter, men ofte også med inspiration og deltagelse på undervisningssiden af eksterne undervisere. Med tiden havde vi imidlertid oparbejdet et så indgående kendskab til udbuddet af lederuddannelser på markedet og var af den opfattelse, at vi kunne udvikle et lederudviklingsprogram, der i højere grad matchede behovet hos vores medlemmer end de eksisterende lederuddannelser, såvel offentlige som private.

Den nye lederuddannelse blev bygget op efter principperne i action learning, og det første hold på lederuddannelsen startede i 1997 - under navnet Leder 2000. I 2003 har vi kunnet starte vores syvende hold op på lederuddannelsen, som samtidig har skiftet navn. Det er forløbet på dette syvende hold, som er udgangspunktet for de efterfølgende iagttagelser.

### **Et uddannelsesforløb baseret på action learning**

## Action learning - kort fortalt

Ideen til action learning udviklede Reg Revans under 2. Verdenskrig, da man manglede ledere til de engelske kulminer. Som følge af krigen var der ikke tid til at sende nye ledere på skolebænken, så Revans udviklede et system, hvor ledere besøgte ledere i andre kulminer. Dette medførte såvel fælles problemløsning som fælles metodeudveksling, hvilket betød at lederne både lærte om god praksis på området og fik et netværk til at fremme deres udvikling som ledere. Dette medførte meget positive resultater - langt bedre end ved den traditionelle ledelsesskoling. Uddannelsesforløbet mistede imidlertid noget af sin unikke form og kvalitet, da der efter krigen blev bedre råd til at entrere med professionelle trænere fra universitetsverdenen, som hver især ønskede at sætte deres akademiske fodaftryk på uddannelsesforløbet. Men den centrale tankegang bag action learning fortsatte med at bestå.

Forudsætningen for læring er ifølge Revans ganske enkel: Evnen til læring kommer først og fremmest fra evnen til at vide, hvad du ikke ved, at stille de rigtige spørgsmål og reflektere over den indsigt, du opnår. Derfor er det en helt central pointe i action learning, at målet er "to empower the learner - not to glorify the teacher."

Det er gennem sparring med andre ledere i samme situation og en coachende indstilling fra underviserens side, at den enkelte leder bedst tilegner sig viden. Dette er i al sin enkelhed princippet bag action learning.

## Action learning i aktion

Holdet bag MIL er i høj grad inspireret af Reg Revans' tanker omkring action learning og efterlever dem i høj grad, ligesom vi hælder til den systemiske indfaldsvinkel til konsulentrollen. Som underviser på et uddannelsesforløb, der er baseret på action learning, er man nemlig i højere grad proceskonsulent end ekspert, hvilket man skal indstille sig på - særligt hvis man kommer med en baggrund fra det traditionelle undervisningsmiljø. Det er lidt af en udfordring ikke at falde i ekspert- eller underviserrollen, ikke mindst fordi mange af deltagerne - især i starten af uddannelsen - har en forventning om, at konsulenten er ekspert. Samtidig opleves vi af nogle af deltagerne som meget flyvske i starten af uddannelsen, idet de efterspørger de svar, som vi netop gør os så umage for at undgå at give.

Vi er imidlertid også pragmatiske, og vi er først og fremmest optaget af at få uddannelsen til at fungere, så vi dermed giver den enkelte deltager, de enkelte teams og holdet som helhed de bedste muligheder for at udfolde deres fulde potentiale. Vi afholder os ikke fra at påtage os en ekspert-, diagnose- eller underviserrolle, hvis vi finder det hensigtsmæssigt. Vi udøver med andre ord situationsbestemt ledelse i vores tilgang til deltagerne.

Dermed har vi på Finanssektorens Uddannelsescenter valgt vores helt egen form for action learning, som vi har valgt at definere på følgende måde:

Action learning handler om at lære gennem at gøre, og det er således en systematisk og reflekteret indlæring i arbejdssituationen, hvor ikke kun personen, men også organisationen udvikles. Indlæringsprocessen er direkte erfaringsbaseret og sker på baggrund af konkrete handlinger og projekter i egen organisation. Action learning bygger på, at ledere lærer ledere at lære.

## Lederkvalifikationer vs. lederkompetencer

Et af de faste indslag på MIL er et indlæg fra Kjeld Fredens, vismand i Kompetencerådet, om kompetenceudvikling. Kompetencerådet skelner mellem kvalifikationer og kompetencer på denne måde:

**Kvalifikationer:** at udøve faglig viden og færdigheder

**Kompetencer:** en evne til at kunne håndtere opgaven anderledes, hvis situationen forandres. Dette forudsætter:

Læringskompetence: at lære at lære

Forandringskompetence: evne og vilje til at flytte sig mentalt

Relationskompetence: samarbejdsevne, kommunikation, at skabe netværk

Meningskompetence: at opleve sammenhæng og retning

Det er præcis disse kompetencer, vi har til hensigt at udvikle hos deltagerne på vores lederuddannelse. Vi er af den opfattelse, at der på mange lederuddannelser (og uddannelser i øvrigt) arbejdes intensivt med at udvikle lederes kvalifikationer i form af et stort teoriapparat og træning i anvendelse af værktøjer. Alle, der følger med i ledelsesområdet, ved, at der konstant opstår nye tendenser inden for ledelse; disse tendenser er relevante for vores studerende, men vi ønsker at gøre dem kompetente til at forholde sig til, hvordan disse "årstidens frugter" giver mening for dem i de situationer, de befinder sig i. Vi har derfor ofte leget med tanken om at ændre betegnelsen "lederuddannelse" til "lederdannelse", da dette begreb i høj grad er udtryk for vores ambitioner.

## Double-loop læring i virkeligheden

Hvor lidt kan vi nøjes med? Dette er udgangspunktet for vores valg af teoretisk ramme i de læringsfelter, vi arbejder med på uddannelsen. Vi er ikke ateoretiske eller teorifornægtende, men vi lægger vægt på, at teorier omsættes til konkret handling og refleksion over handlingerne. I praksis betyder det, at den centrale kerne i uddannelsesforløbet er de projekter, som deltagerne udarbejder i deres egen - eller eventuelt teamkollegaernes - organisation. Således bruges kun i alt 20% af tiden på hhv. teoriundervisning og oplæg fra eksterne indlægsholdere, mens de resterende 80% er afsat til arbejde i de enkelte teams på holdet og personlig udvikling.

Det er problemstillingerne fra deltagernes egen virkelighed, der er styrende for teorivalget. Vi har fravalgt at arbejde med andre cases end virkeligheden. Dette betyder også, at der direkte sker udvikling i de organisationer, som deltagerne kommer fra.

I vores evaluering af projekterne er det deltagernes evne til at lave såkaldt double-loop læring, vi anser som succeskriteriet. Det er en naturlig del af ethvert projekt at evaluere forløbet, men for at være kompetent skal du også kunne håndtere opgaven anderledes, hvis situationen forandres. Dette betyder, at vi forventer, at deltagerne oparbejder en dyb forståelse for de processer, de arbejder med, dvs. foretager double-loop læring.

**Double-loop læring** er det, der sker, når vedkommende der lærer benytter egne grundlæggende antagelser. I forbindelse med forandringsprocesser forsøger man at arbejde med såvel individuel som organisatorisk double-loop læring. Hvis læring tager form af reproduktion og ikke medfører ændring af grundlæggende antagelser, er der tale om single-loop læring. Begreberne blev introduceret af Argyris & Schön og

danner baggrund for teorierne om organisatorisk læring (Human Resource Management Minilex, 1999, s. 68).

## **Ledere lærer ledere at lære - blandt andre**

Et af de stående udtryk inden for action learning er, at "ledere lærer ledere at lære." Netop erfaringsudveksling og læring mellem de øvrige ledere i det faste team og på holdet er et bærende princip i uddannelsesforløbet, men det står ikke alene. Deltagerne lærer herudover af deres mentorer (mere om disse nedenfor), af proceskonsulenterne og af eksterne indlægsholderne.

Gruppen af aktive læringspartnere er ikke de eneste interessenter i et 2-årigt uddannelsesforløb og flankeres af deltagerens organisation, medarbejdere, familie (ikke mindst fordi der arbejdes meget i det personlige område) m.fl. Vi har imidlertid valgt at gå i dybden med de direkte involverede læringspartnere her, da det er disse som har størst relevans i forhold til action learning-princippet. I det følgende uddybes det, hvordan de enkelte læringspartnere bidrager til helheden og nogle af de udfordringer, vi oplever i forbindelse med læringen mellem den enkelte deltager og læringspartnerne.

## **Aktive læringspartnere i uddannelsesforløbet**

**Deltagerne:** En forudsætning for, at action learning kan virke, er, at den enkelte deltager har reel ledelseskompetence, hvorfor deltagelse på MIL forudsætter, at deltageren enten har direkte ledelsesansvar for sine medarbejdere eller leder gennem andre ledere. Der er typisk 20-25 deltagere pr. hold. En særlig udfordring er en stor geografisk spredning på holdene (fra Færøerne til Gråsten), hvilket vi har håndteret ved at koble alle vore studerende på en e-learning portal.

**Teamet:** Deltagerne arbejder i faste teams under hele uddannelsesforløbet. En del af teamarbejdet er naturligvis, at teamdeltagerne lærer af hinandens erfaringer, men vi anlægger dog et væsentligt højere ambitionsniveau end dette. Teammedlemmerne skal lære hinanden at lære, hvilket forudsætter en god procesforståelse - både for udvikling af den enkeltes potentiale samt for udfoldelse af teamets samlede potentiale.

Vi tilstræber at sammensætte teamet, så hvert team har deres egne udfordringer, bl.a. ved at inddrage deltagerens personprofiler i teaminddelingen. Det, som sker i teamet, er uforudsigeligt men ikke tilfældigt.

Målet er konstant at udvikle teamet, så det når toppen af ydeevnen til den afsluttende eksamen. Dette betyder, at teamet løbende arbejder med udviklingen af teamrollerne, forståelse for faserne i teamets udvikling og væsentligst: bidrag til den enkelte deltagers udvikling. I løbet af uddannelsen opstår der i stigende grad gensidig afhængighed ved fælles projektopgaver, hvilket kan få bølgerne til at gå højt i teamet. Nogle teams opnår derfor også god træning i mediation (konfliktløsning).

**Mentorerne:** Læringen for deltagerne i et action learning-program finder sted på hjemmefronten, dvs. i egen organisation - og til tider også i privatlivet. Vi har fra starten af uddannelsen set det som væsentligt, at deltageren har haft en sparringspartner og hjælper til at støtte op om denne udvikling - en mentor.

Erfaringen med mentorordningen har været meget forskellig fra deltager til deltager.

I nogle tilfælde har mentoren ydet et væsentligt bidrag til deltagerens udvikling, i andre tilfælde har der praktisk talt ikke været noget samspil. Årsagen til det sidste kan skyldes usikkerhed over for, hvordan mentorskabet kan gribes an. Det kan dog også have sammenhæng med, at mentoren ofte har været den studerendes umiddelbare overordnede - i flere tilfælde har der ikke været andre muligheder; særligt hvis den studerende kommer fra en lille organisation. Det kan i nogle tilfælde - når det gælder om at skabe opbakning omkring forandringstiltag i organisationen - være en fordel, men i forbindelse med de personlige sider af ledelsesudviklingen kan positionerne i hierarkiet også være en hæmsko for mentorskabet.

På det seneste hold af uddannelsen har vi derfor åbnet op for, at den studerende kan vælge en mentor, som ikke kommer fra egen organisation. Vi ønsker, at den studerende træffer et bevidst valg om, hvem der vil være den bedste mentor for vedkommende, frem for et ukritisk valg af ens egen leder. De foreløbige erfaringer peger på, at mange stadig vælger mentor i egen organisation - også egen leder - men også, at mange har valgt en mentor fra eksempelvis tidligere hold på lederuddannelsen (men andre organisationer) eller netværket i lokalområdet.

**Konsulenterne:** Udfordringen for os konsulenter kan sammenfattes med "eyes on - hands off." Det er væsentligt, at man som konsulent formår at give afkald på eget behov for "at være på". Det er en forudsætning for at være konsulent på uddannelsen, at man har et indgående kendskab til ledelse og læringsprocesser, men den vigtigste kvalifikation er evnen til at stille de rigtige spørgsmål og til at kunne tilpasse sin intervention over for den enkelte deltager og teamet rigtigt. Det er vores erfaring, at man lettere kommer til at gribe for meget ind end for lidt.

Vi er fire faste proceskonsulenter tilknyttet uddannelsen, hvilket passer med, at vi normalt har fire teams pr. hold. Vi har imidlertid valgt ikke at tilknytte en fast konsulent til hvert team for derved at udsætte deltagerne for størst mulig mangfoldighed. Dette stiller naturligvis store krav til konsulenterne om at være opdateret på udviklingen i alle teams, men sikrer samtidig mulighed for god videnudveksling mellem konsulenterne.

En af fordelene ved at arbejde med action learning er, at man som konsulent får et indgående kendskab til de ledelsesmæssige problemstillinger, der rører sig blandt deltagerne. I vores tilfælde giver det også et godt indblik i de udfordringer, som organisationerne i vores medlemskreds står overfor, hvilket er med til at udvikle vores egen organisation.

**Indlægsholderne:** Vi er fuldt bevidste om, at vi ikke kan sidde i Skanderborg og have spidskompetence på alle områder, og samtidig er det en del af deltagerens "lederdannelse" at stifte bekendtskab med en række spændende mennesker fra forskelligartede læringsmiljøer. På de fleste samlinger inviterer vi derfor indlægsholdere, der er udvalgt med henblik på at:

- understøtte action learning- og kompetencebegreberne
- give deltagerne perspektivskift
- give deltagerne input fra handelshøjskolernes verden
- give nye impulser fra forretningslivet

- give inspiration fra andre spændende steder

På hvert hold inviterer vi nye indlægsholdere ud fra de temaer, der er oppe i tiden, men vi har også så gode erfaringer med nogle kapaciteter, at de mere eller mindre har fået en fast plads som indlægsholdere på uddannelsen. I mange tilfælde er indlægsholderne blevet anvendt som aktive sparringspartnere i deltagernes projekter.

**Censorerne:** For at give de studerende et særdeles kvalificeret modspil ved den afsluttende eksamen har vi udvalgt et censorkorps bestående af markante professorer og direktører.

## **Uddannelsens struktur**

Lederuddannelsen gennemføres over en periode på knap 2 år, hvor der samlet gennemføres 21 kursusdage. Den største del af indlæringsprocessen finder dog sted uden for samlingerne.

Vi har valgt en progression i uddannelsen, hvor vi starter med betragtninger centralt omkring den enkelte deltager og ender med at beskæftige os med strategisk varsling af udviklingstendenserne i makroomgivelserne. Vi har valgt at inddele uddannelsen i læringsfelter. Disse er afgrænsede, men emnerne der arbejdes med på uddannelsen kan lappe ind over flere læringsfelter. Læringsfelterne er:

- Egen adfærd i lederrollen.
- Ledelse over for individet og teamet
- Forandringsledelse og forretningsudvikling

## **Læringsfelter uden fast pensum**

I overensstemmelse med principperne bag action learning som metode er der ikke et fast indhold på uddannelsen, som går igen fra år til år. De studerendes projekter er i høj grad styrende for indholdet, og hver enkelt deltager vil i princippet gennemløbe sit eget, unikke uddannelsesforløb. Dette afspejler sig i også i teorianvendelsen, hvor vi ikke har et fast pensum, men hvor de studerende udvælger sig de områder af ledelsesteorien, der er relevante for dem. Vores erfaringer - og uddannelsens censorer - påpeger, at de studerende tilegner sig en omfattende teoretisk ballast inden for hvert af læringsfelterne i uddannelsen, men også at de formår at være meget selektive i teorivalget.

Selv om indholdet altså varierer fra år til år - og fra studerende til studerende - er der dog en række faste bestanddele, der går igen for alle studerende.

### **1. Egen adfærd i lederrollen**

I den indledende del af uddannelsen foretager vi en relativt stram styring af indholdet - vi bekender os til principperne i Situationsbestemt Ledelse.

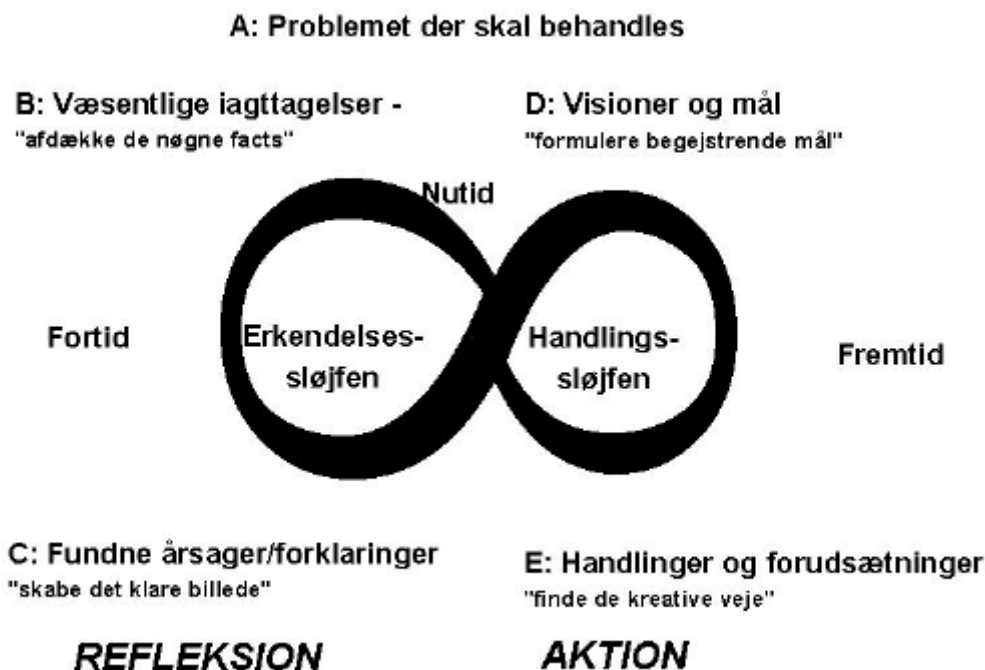
Den studerende starter med at fokusere på:

- Hvordan ser min ledelsesmæssige situation ud?
- Hvilke udfordringer medfører det for mig?

For at understøtte dette udarbejder den enkelte studerende en "blueprint-opgave", hvor forholdene i eget job og organisation beskrives. For mange af deltagerne er det i den forbindelse relevant at gennemføre en tidsregistreringsopgave. Både den studerende selv, men også teamet og proceskonsulenterne, har dermed et fælles billede af, hvordan den enkelte deltagers virkelighed ser ud.

Det er naturligvis ikke tilstrækkeligt alene at fokusere på opgavesiden for den enkelte leder. Vi forsøger at give den enkelte deltager en dyb forståelse for egen adfærd. Redskaberne til dette er dels tilbagemeldinger på flere personprofiltests, 360 graders feedback fra interessenterne hjemme i organisationen og ikke mindst intensiv sparring med teamkollegerne på uddannelsen, hvor teamet forsøger at komme så dybt ind under huden på den enkelte som overhovedet muligt.

Læringsfeltet afsluttes med en projektopgave, der fungerer som deltagerens personlige udviklingsprojekt i uddannelsesforløbet. Der skal med andre ord fokuseres på "egen adfærd i lederrollen". Dette er det eneste sted i uddannelsen, hvor vi stiller et helt specifikt krav til teorianvendelse, idet Lemniskat-modellen vist nedenfor forudsættes anvendt i projektet.



For at understrege aspektet i action learning har vi på de nyeste hold på uddannelsen valgt at indlægge en effektmåling senere på uddannelsen, vel og mærke ved at lade en anden person på holdet undersøge effekten af den studerendes personlige udviklingsprojekt.

## 2. Ledelse over for individet og teamet

For de ledere, vi møder på uddannelsen, er den væsentligste udfordring at kunne udvikle såvel den enkelte medarbejders som hele afdelingens potentiale. Lederen skal derfor være god til både 1-1 ledelse og teamledelse. Dette fokuserer vi bl.a. på ved hjælp af teorien om Situationsbestemt Ledelse, men først og fremmest er udgangspunktet de projekter, der arbejdes med i egen organisationen.

De studerende kan vælge at udarbejde den anden projektopgave enten individuelt eller i deres team. Det sidste betinger, at de kan finde en fællesnævner for de udfordringer, de står overfor med deres medarbejdere og afdelinger, idet projektet under alle omstændigheder skal relateres til den enkelte deltagers afdeling. I de fleste tilfælde vælges teamopgaven, hvilket i høj grad giver teamet anledning til at foretage meta-læring på den udviklingsproces, som teamet selv gennemgår i forbindelse med projektudarbejdelse.

Vi vælger typisk i denne del af uddannelsesforløbet at præsentere de studerende for metoder, der kan anvendes til at fremme teamprocesser: teambuildingøvelser, reflekterende teams, café-metoden, udarbejdelse af metaforer mv.

De seneste eksempler på projekter inden for dette område har været:

- Rådgiverskifte - en ledelsesudfordring: Hvad kan vi som ledere gøre for at sikre det bedst rådgiverskifte til glæde for både kunden og de to involverede rådgivere?
- Den proaktive medarbejder: Hvordan skaber vi som ledere en organisation, hvor de ansatte tager ansvar for deres eget arbejdsliv, opfører sig som en del af et større hele, handler ud fra deres kernekvaliteter og realiserer det (de siger), de vil?
- Arbejdsglæde: Positiv tænkning og fællesskabsfølelse med udgangspunkt i Appreciative Inquiry.
- Delegering: Hvilke forudsætninger skal være til stede i organisationen, hos lederen og hos medarbejderen?

Valget af problemstilling er foretaget ud fra de udfordringer, deltagerne står over for i deres egne afdelinger. Vi har imidlertid erfaret, at projekterne i mange tilfælde har bredt sig til andre dele af hjemorganisationen, hvormed deres effekter rækker ud over den enkelte leders og afdelings udvikling.

### **3. Forandringsledelse og forretningsudvikling**

I den tredje og sidste del af uddannelsen beskæftiger vi os mere med det forretningsmæssige aspekt i ledelse. Samtidig udnytter vi de studerendes erfaringer fra de første projektopgaver til at stille skarpt på udfordringen ved realisering af projekter, dvs. implementeringsdelen.

I den tredje projektopgave fokuseres der i høj grad på selve implementeringsprocessen. Vi har på det seneste hold haft følgende projekter:

- Implementering af gruppeudviklingssamtaler i en afdeling.
- Mentorordning for rådgiverne i en filial i et pengeinstitut.

- Effektmåling på appreciative inquiry-proces i en region i et pengeinstitut.

Disse projekter har alle været succeshistorier, hvor implementeringen er forløbet godt i forandringsprocessen, men dette er naturligvis ikke altid tilfældet. Vi er derfor meget opmærksomme på de studerendes evne til at lave double-loop læring på selve forandringsprocessen.

## **Eksamen**

For at understrege, at der er tale om et decideret uddannelsesforløb, har vi fra starten valgt, at der skal afsluttes med en eksamen. Vi er dog meget opmærksomme på, at der skal være en sammenhæng mellem den form - action learning - som vi har valgt at strukturere uddannelsen efter, og den måde, som eksamen gennemføres på. Bl.a. forholder vi os ret til løbende at udvikle eksamensformen, hvilket vi netop har gjort.

Der gennemføres både en individuel eksamen og en teameksamen. Den individuelle eksamen tager udgangspunkt i en synopsis, som den studerende har udarbejdet om sin udvikling i lederrollen, og der gennemføres en dialog med proceskonsulenterne. Succeskriteriet i evalueringen er evnen til at lave double-loop læring på det udviklingsforløb, den studerende har gennemgået.

Teameksamen har tidligere været baseret på et større forretningsudviklingsprojekt udarbejdet i en af de organisationer, som er repræsenteret i teamet. Vi har imidlertid ændret denne form til en 48-timers eksamen, hvor teamet får udleveret en opgave af forretningsmæssig/strategisk karakter, der skal præsenteres for en bestyrelse 48 timer senere. Emneområdet er på forhånd kendt af de studerende og bearbejdet ved hjælp af Open Space Technology og høringer. Det er dermed evnen til at omsætte viden til konkret praksis - vel at mærke under et stort tidspres - der er succeskriteriet for evalueringen.

Eksamen har stor bevågenhed i de organisationer, der er behandlet i eksamensarbejdet, hvilket understreges af, at vi ofte har direktionen fra pågældende pengeinstitut med på sidelinien til eksamen.

## **Vores erfaringer - input til dit valg af, hvordan ledelse læres**

Evaluering er en naturlig del af et projektarbejde og indgår derfor som en del af de projekter, vores studerende udarbejder. Det samme gælder selvfølgelig selve uddannelsen og teamet bag den. Vi bekender os meget til en organisk indfaldsvinkel til evaluering af projekter i form af effektmåling på interessenternes nytteværdi frem for kvantitative evalueringssystemer.

Vi har via samtaler med deltagerne på uddannelsen gjort os følgende erfaringer:

- Action Learning virker! Der gennemføres væsentlige forandringer i deltagernes ledelsesadfærd (og adfærd i øvrigt).
- Deltagerne opnår selvindsigt og bevidsthed om ledelse, hvilket medfører en professionalisering og udvikling af lederrollen.
- Der foretages ofte en ændring af de organisatoriske rammer omkring egen

lederrolle.

- Deltagerne får bedre forståelse for organisatoriske forhold og forretningsudvikling, og yder i de fleste tilfælde et stort bidrag til at udvikle de organisationer, de kommer fra.
- Deltagerne lærer at håndtere gruppeprocesser og psykologiske processer i øvrigt.
- Der opbygges et netværk, specielt med teamkollegaer, men også med resten af holdet.
- ... og niveauet er gradvist blevet hævet !

Det er vores mål på sigt at udvide evalueringen til også at omfatte organisationernes vurdering af det samlede udbytte.

En af de løbende udfordringer er, at det selv i en læringsproces baseret på action learning kan være vanskeligt for den studerende at realisere intentionerne om forandringer i sin organisation - både under og efter uddannelsen. Dette kan jo skyldes, at lederens evne til at håndtere en forandringsproces ikke helt slår til, men der kan også være forhold i organisationen, der gør, at de ønskede forandringer ikke lader sig gøre, fx magtstrukturen. Det samlede udbytte afhænger dermed også af organisationens villighed til at lade den studerende omsætte sine kompetencer i praksis.

Efterhånden som konceptet er gennemprøvet på mange hold, er kritiske røster om action learning-metodens værd forstummet både blandt vores studerende og i organisationerne. Deltager man som leder i et action learning-forløb som den første i sin organisation, skal man nok være forberedt på, at der bliver stillet spørgsmål derhjemme - for hvor bliver opgaverne om komparativ teori med masser af fodnoter af? Og hvorfor er der ikke business cases, som det kendes fra mere traditionelle forløb? Her skal man både som deltager og som betalende organisation gøre sig klart, at man med action learning som princip netop har valgt disse ting fra og i stedet får andre kompetencer med sig hjem.

De fleste deltagere på vores lederuddannelse er "håndens folk" forstået på den måde, at de som regel kommer til os uden forudgående akademisk skoling eller anden længerevarende boglig uddannelse. Vi har i den forbindelse oplevet, at de akademisk skolede deltagere har sværere med at lægge den traditionelle undervisningsform bag sig, da de er skolet anderledes. I valget af undervisere gør en lignende situation sig gældende - overgangen fra ekspert til proceskonsulent sker ikke i løbet af en nat. Og der skal løbende arbejdes med det, uanset hvilken baggrund den enkelte underviser/konsulent kommer fra.

Vi tilpasser løbende uddannelsens indhold og form til at imødekomme de udfordringer, vi støder på undervejs. Som helhed betragtet har vi imidlertid ikke haft grund til at fravige princippet om action learning, da vi kan se, at det virker efter hensigten.

I denne case har vi gerne villet videregive vores erfaringer til ledere, udviklingskonsulenter og personaleansvarlige. Vi hører gerne fra dig for at blive endnu klogere på action learning - for vi er fuldt opmærksomme på, at der stadig er meget, vi ikke ved, og vi ønsker konstant at blive bedre. Du kan læse mere om

uddannelsen og action learning-programmet på [www.finansudd.dk](http://www.finansudd.dk).

**Litteratur til videre læsning om action learning:**

Reginald W. Revans: "ABC of Action Learning", Lemos & Crane, 1998.

Reginald W. Revans: "Origins and Growth of Action Learning", Chartwell-Bratt, 1982.

Michael J. Marquardt: "Action Learning in Action. Transforming Problems and People for World-class Organizational Learning", Davies-Black Publishing, 2001

Krystyna Weinstein: "Action Learning: A Practical Guide", Gower Publishing Limited, 1998.

Mike Pedler: "Action Learning for Managers", Lemos & Crane, 1996.

Ian McGill & Liz Beaty: "Action Learning: A Practitioner's Guide", Kogan Page, 2001.

Birgit Signora Toft & Steen Hildebrandt: "Mentor - en hjertesag". Børsen, 2002.

Peter Larsson: "Ledere lærer ledere at lære. action learning, samspil og lederudvikling", Forlaget Valmuen, 1987.

Henrik Holt Larsen: "Lederudvikling på jobbet - der er fremtid i erfaringer". Forlaget Valmuen, 1990.

Copyright LeadingCapacity A/S
-------------------------------