

Organisatorisk og personlig værdi i efter- og videreuddannelse: Indsigter fra Skandinavien

Af Louise B. Kringelum og Dennis Jim Frederiksen

Indledning

På tværs af Skandinavien er der en tydelig politisk og uddannelsesmæssig bevægelse mod kortere grunduddannelser og en styrket satsning på efter- og videreuddannelse (EVU). Ambitionen er, at læring skal være livslang, og at den løbende kompetenceudvikling skal sikre sammenhæng mellem arbejdsmarkedets dynamiske krav og de bredere samfundsmæssige forandringer og behov (Ehlers et al. 2011). EVU kan derfor ikke længere betragtes som et supplement, men derimod ses som en integreret og strategisk forudsætning for at udvikle, fastholde og organisere kompetencer på tværs af arbejdsmarkedet. Dette skaber imidlertid nye forventninger til aktørerne, som er involveret i disse uddannelsesforløb herunder ledere, arbejdsgivere og uddannelsesinstitutioner.

Efter- og videreuddannelsesforløb skal planlægges og gennemføres med blik for både individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige behov, hvis de skal skabe værdi for alle involverede parter. I praksis viser det sig imidlertid ofte, at aktørernes behov ikke er i fuld overensstemmelse. Det er velkendt, at der ofte opstår divergens mellem individets ambitioner og arbejdsgiverens forventninger til EVU (Cossham and Fields, 2007). Samtidig oplever mange ledere en forskel mellem, hvad de fagligt set ønsker at udvikle, og hvad deres organisation efterspørger eller prioriterer. Dertil kommer at uddannelsesinstitutionernes faglige indhold ikke altid opfattes som direkte relevant i forhold til de konkrete kompetencer, lederne mener at have behov for i deres praksis (Tan and Ko, 2019).

Denne divergens skaber et væsentligt og komplekst spørgsmål: Hvordan kan EVU tilrettelægges på en måde, der både rummer den enkelte leders behov for faglig og personlig udvikling, imødekommer organisationens

Louise B. Kringelum er lektor ved Aalborg University Business School, Aalborg Universitet

Dennis Jim Frederiksen er ph.d. og udviklingskonsulent ved Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet

strategiske mål og samtidig fastholder de akademiske idealer, der er fundamentale for uddannelsesinstitutionernes virke? At balancere disse perspektiver er ikke blot en praktisk udfordring, men et centralt vilkår for, at EVU kan skabe reel og varig værdi.

Det kommende special issue i *Samfundslederskab i Skandinavien* sætter disse spændingsfelter i fokus. Artikelsamlingen undersøger, hvordan værdi skabes i efter- og videreuddannelsesforløb samt hvilke barrierer og modsætningsforhold, der kan præge denne proces. Særligt fokuseres der på, hvordan ledere håndterer balancen mellem personlig og organisatorisk værdi i forbindelse med efter- og videreuddannelse, samt hvordan undervisere og uddannelsesstilrettelæggere arbejder for at understøtte meningsfulde læringsforløb, der skaber værdi for flere parter på én gang. Ved at samle bidrag, der analyserer disse forskellige perspektiver, søger special issue'et at belyse de potentialer og udfordringer, der opstår, når aktører med forskellige – og til tider modsatte – interesser skal finde fælles retning i udformningen og gennemførelsen af EVU forløb. Dermed bidrager artikelsamlingen til en dybere forståelse af, hvordan værdiskabelse i EVU kan understøttes i praksis ved at sætte fokus på, hvordan balancen mellem individuelle, organisatoriske og akademiske perspektiver kan styrkes.

A. Tre arenaer for værdiskabelse

Udfordringerne som kan opstå i forbindelse med prioritering, tilrettelæggelse og gennemførelse af EVU-forløb udfolder sig i et komplekst spændingsfelt mellem tre arenaer, som illustreret i figur 1. Disse arenaer repræsenterer tre forskellige logikker og forståelser af, hvad værdi i EVU er, og hvordan den skabes. I dette spændingsfelt mødes uddannelsesinstitutionens faglige og akademiske idealer, organisationens strategiske målsætninger og lederens personlige ambitioner, og det er i dette møde, potentialerne og udfordringerne i EVU skabes.



Figur 1: Tre arenaer for værdiskabelse

Den første arena udgøres af de akademiske idealer, som er uddannelsens faglige og institutionelle fundament. Her vægtes dybdegående indsigt, kritisk refleksion og metodisk kvalitet som idealer, der er tæt forbundet med universitetets dannelsesopgave og dermed strækker sig ud over øjeblikkelig praktisk anvendelse. Disse ambitioner kan imidlertid stå i kontrast til både de studerendes ønske om direkte overførbare og organisationernes behov for konkrete, målbare resultater. Uddannelsesinstitutionen prioriterer langsigtet intellektuel udvikling og innovation, og sigter mod at forme ledere, der kan håndtere komplekse problemstillinger på tværs af kontekster. Derfor vil den akademiske værdi ofte materialiseres sig på længere sigt, hvilket kan gøre den vanskelig at oversætte direkte til organisatoriske effekter.

Den anden arena består af organisationens målsætninger, som rummer de forventninger til fordele organisationen kan opnå, og dermed et rum hvor EVU betragtes som en investering, der forventes at give et strategisk afkast. Når en leder eller medarbejder deltager i et uddannelsesforløb, indebærer det både direkte omkostninger og indirekte ressourcebindinger for organisationen. Derfor opstår eksempelvis forventninger om øget produktivitet, bedre beslutningskraft, innovationskapacitet og en styrket strategisk retning. I denne arena anses læring i højere grad som et middel end som en proces med egen værdi.

Den tredje arena omhandler lederens personlige ambitioner og individuelle udviklingsprocesser. For mange deltagere i EVU handler uddannelse om mere end blot faglig opkvalificering; det er også et rum for identitetsarbejde, refleksion og genforhandling af egne kompetencer og muligheder. Den personlige værdi kan komme til udtryk som styrkede ledelseskompetencer, udvidede netværk eller en øget indsigt i og tro på egne evner. Men den kan også skabe nye forventninger til organisationen, eksempelvis i form af ønske om større ansvar, nye roller eller ændrede karriereveje.

Det er i mødet og krydsfeltet mellem disse tre arenaer, at de centrale spændinger og muligheder for værdiskabelse i EVU opstår. Akademiske idealer kan udfordre organisatoriske kortsigtede mål, mens ledernes personlige ambitioner både kan understøtte og udfordre organisationens interesser. Samtidig kan netop denne dynamik fungere som katalysator for reel læring og udvikling, hvis arenaernes dialektiske sammenspil kanaliseres til et samspil i refleksiv forhandling og gensidig forståelse frem for polarisering og konflikt. Spørgsmålet bliver dermed ikke blot hvordan EVU skaber værdi, men også *for hvem og på hvilke præmisser*.

B. Værdi i EVU – indsigter og udfordringer

Eksisterende undersøgelser af effekterne og værdien af efter- og videreuddannelse i Danmark har primært haft fokus på direkte, kvantitative indikatorer såsom lønudvikling, løn, beskæftigelse og mobilitet (EVA 2019). Denne relativt afgrænsede forståelse af værdi skaber en risiko for at overse de mere procesorienterede dimensioner af værdiskabelsen. I den eksisterende forskning om værdien af EVU er der en overvægt af studier inden for sundhedssektoren, hvor fokus typisk ligger på sammenhængen mellem EVU og sundhedsprofessionelles

kompetenceniveau eller forbedringer i behandlingskvaliteten (Davis et al., 1999; Samuel et al., 2021). Ifølge Allen et al. (2019) fokuserer effektstudier i høj grad på øget viden og selvrapporterede kompetencer, men i langt mindre omfang på udvikling af akademiske færdigheder eller kritisk refleksion.

Hertil kommer undersøgelser af onlinebaserede EVU-forløb, som belyser læringsudbytte og brugertilfredshed i digitale formater (Chaker, Hajj-Hassan and Ozanne, 2024) og sammenligninger mellem digitale og traditionelle undervisningsformer (Richmond et al., 2017). Maloney et al. (2012) fremhæver eksempelvis, at opfattelsen af værdi varierer markant mellem udbydere, studerende og de organisationer, som finansierer uddannelsesforløbene. Mens onlineforløb ofte fremstår økonomisk fordelagtige og sammenlignelige i læringsudbytte for udbyderne, oplever både deltagere og deres organisationer en lavere værdi sammenlignet med mere klassiske formatters læringsrum og interaktion.

Selvom EVU rummer betydeligt potentiale, både for den enkelte medarbejder eller leder, for organisationen og for samfundet som helhed, er det langt fra givet, at disse forskellige værdiparametre følges ad (Schöni, 2022). For nogle deltagere skaber EVU dyb personlig læring, ny motivation og styrket faglig selvtillid, men den organisatoriske værdiskabelse kan samtidig være vanskeligere at konkretisere, implementere eller måle. I andre tilfælde kan uddannelsesinstitutionernes stærke fokus på akademisk stringens og teoretisk forankring opleves som løsrevet fra de praksisnære udfordringer, som ledere møder i hverdagen. Omvendt viser nyere kritik, at institutioner, i bestræbelser på at tilpasse sig skiftende krav og regulatoriske forventninger, kan ende med at blive for markedsdrevne. Det kan medføre uddannelsesforløb, der primært er skræddersyet ud fra megatrends og salgsstrategier, snarere end ud fra en grundig forståelse af reelle behov, læringsmål og professionsrelevans (Schöni, 2022).

I praksis viser disse spændingsfelterne sig på flere niveauer. For det første kan der opstå en ubalance mellem de læringsmål, der former uddannelsesforløbene, og de forventninger og ambitioner, som ledere bringer med sig ind i undervisningsforløbet (Tan and Ko, 2019). For det andet påvirkes lederes prioritering af tid, ressourcer og engagement til efteruddannelse af mange forskellige motiver. Motiverne kan være spænde fra at være finansielle og karrieremæssige til relationelle eller idealistiske hvilket gør det vanskeligt at forudsige, hvordan læringen forankres i praksis (Ruth, 2017).

En tredje udfordring opstår, når værdien af efteruddannelse i højere grad realiseres hos individet end hos organisationen. Den ny erhvervede viden og selvtillid kan gøre medarbejderen mere attraktiv på arbejdsmarkedet og dermed øge risikoen for, at organisationen mister den kompetence, den selv har investeret i (Keep and Rainbird, 2001). Endelig står uddannelsesinstitutionerne i et vedvarende dilemma mellem på den ene side at værne om de akademiske idealer om teoretisk fordybelse og kritisk refleksion og på den anden side at sikre, at forløbene opleves som relevante, anvendelige og attraktive i ledernes praksis (Chia and Holt, 2008; Arteaga et al., 2024). Disse udfordringer illustrerer, at værdiskabelse i EVU ikke er et entydigt fænomen, men opstår i et komplekst samspil mellem personlige ambitioner, organisatoriske målsætninger og akademiske idealer. I dette special

issue sætter vi derfor fokus på, hvordan de forskellige aktører kan navigere i dette spændingsfelt, og hvordan balancen mellem personlig og organisatorisk værdi kan håndteres på måder, der skaber mening for alle involverede parter.

C. Kommende artikler

Med udgangspunkt i disse udfordringer og potentialer samler den kommende udgave af Samfundslederskab i Skandinavien en række artikler, der fra forskellige faglige positioner og empiriske afsæt belyser værdi, praksis og udvikling inden for efter- og videreuddannelse. Den kommende udgave vil omfatte følgende artikler:

1. At bryde dominant logic: Casestudie i læringsdesign for efteruddannelse i iværksætteri v. Peter Thomsen og Jesper Sort, Aalborg University Business School

I denne artikel undersøges, hvordan udviklingen af entreprenørielle kompetencer kan ske i en EVU-kontekst. I en tid, hvor innovation og nytænkning er centrale strategiske dagsordener i både private og offentlige organisationer, bliver det afgørende, at efter- og videreuddannelse skaber fundamentet for medarbejderes evne til at udfordre etablerede tankemønstre. Med afsæt i undervisningsforløbet 'Forretningsudvikling og Entrepenørskab' viser artiklen, hvordan EVU kan fungere som en praktisk og teoretisk løftestang for innovation. Denne type kompetenceudvikling kræver et læringsdesign baseret på løbende iterationer, systematisk feedback og en bevidst balance mellem teoretisk forankring og praksisnær relevans. Et centralt tema er behovet for at gøre op med den såkaldte dominant logic, som er de indlejrede forståelse, rutiner og antagelser, der ofte fastholder etablerede organisationer i eksisterende tankemønstre og dermed potentielt hæmmer innovation.

Gennem en kombination af teoretiske perspektiver på læring og konkrete erfaringer fra mere end fem års EVU-undervisning diskuterer forfatterne, hvordan entreprenørielle kompetencer udvikles og omsættes i praksis. Artiklen bidrager til en dybere forståelse af, hvordan EVU kan balancere mellem refleksion og anvendelse, og hvordan læring kan blive en drivkraft for organisatorisk såvel som individuel innovation.

2. Sporskifte - om meritstuderendes transitionsprocesser ind i professionsuddannelser v. Mette Beck og Charlotte Troelsen, VIA University College

I denne artikel undersøges de komplekse processer, som voksne studerende gennemgår, når de skifter karrierespor og påbegynder en merituddannelse til lærer eller pædagog. I en tid, hvor Danmark står over for en markant mangel på arbejdskraft i de pædagogiske professioner, bliver det afgørende at forstå, hvordan voksne kan støttes i dette sporskifte.

Med afsæt i et forskningsprojekt udforsker artiklen, hvordan meritstuderende skaber mening og identitet i overgangen fra ét professionelt felt til et andet. Transitionen beskrives som en dynamisk og ofte uforudsigelig

proces, som ligger langt fra et lineært, rationelt karriereforløb og kan være præget af tvivl, ambivalens, og usikkerhed samt en nødvendighed af at aflære gamle mønstre for at kunne tilegne sig nye.

Artiklen argumenterer for, at merituddannelsernes didaktiske design må tage højde for denne kompleksitet. Uddannelserne skal skabe læringsmiljøer, der både anerkender de voksne studerendes erfaringer og giver plads til den usikkerhed, der følger med at "blive til" som professionel i en ny kontekst. Det indebærer fleksible og meningsskabende rammer, hvor livs- og arbejds erfaringer aktiveres som ressourcer i læreprocessen, samtidig med at behov for autonomi, kompetence og tilhørsforhold bliver tilgodeset. Der peges særligt på tre forhold, som er centrale for at styrke meritstuderendes læring og tilknytning: behovet for en tydelig kobling mellem uddannelses- og professionspraksis, kvalificeret karrierevejledning, samt en voksendidaktisk tilgang til undervisning og organisering. Gennem disse forhold fremhæver artiklen, at meritstuderendes udvikling ikke kun handler om at tilegne sig ny viden, men om en dybere re-konfigurering af identitet og formål. Den demonstrerer dermed, hvordan EVU kan fungere som et rum for livslang læring, hvor personlig og professionel transformation går hånd i hånd.

3. Værdien af efter- og videreuddannelse i spændingsfeltet mellem teori og praksis: Udvikling og drift af en HDO-uddannelse v. René Nesgaard Nielsen, Aalborg University Business School

Denne artikel tager afsæt i HD-uddannelsen i Organisation og Ledelse (HDO) på Aalborg Universitet og undersøger, hvordan efter- og videreuddannelse (EVU) kan skabe værdi, når teori og praksis kombineres systematisk og reflektivt. Med udgangspunkt i den kontinuerlige udvikling og drift af HDO-uddannelsen analyseres, hvordan balancen mellem akademisk dybde og praktisk anvendelighed håndteres i en kompleks virkelighed, hvor studerende, undervisere, aftagere og institutionen selv bringer forskellige perspektiver og forventninger i spil.

Artiklen viser, at koblingen mellem teori og praksis ikke blot er et pædagogisk greb, men et grundlæggende vilkår for værdiskabelse i EVU. Denne kobling udfoldes gennem en række konkrete praksisser, herunder heldagsseminarer, projektarbejde og tværgående forløb, hvor fagteoretisk indhold kombineres med videnskabsteori, metode og refleksion. Et centralt greb i denne proces er den eksplicite dialog med studerende om både mulighederne og udfordringerne ved teori-praksis-forholdet. Dette skaber en fælles forståelse af rationale, struktur og forventninger, og bidrager til at forankre læringen på tværs af faglige og organisatoriske kontekster.

Gennem løbende evaluering og tæt inddragelse af både studerende og aftagere arbejder HDO-uddannelsen kontinuerligt med at kvalitetssikre og videreudvikle sit indhold. Artiklen argumenterer for, at netop denne iterative bevægelse mellem drift og udvikling er afgørende for at fastholde uddannelsens relevans og sikre, at den skaber værdi for den enkelte studerende, men også for organisationerne og samfundet som helhed. Det er i denne vedvarende afstemning mellem akademiske idealer og praktiske behov, at læring bliver til udvikling – og hvor efteruddannelse for alvor kan bidrage til at forme ledere, der både forstår, driver og udvikler deres organisationer.

4. På kanten af praksis – Værdiskabelse gennem undersøgelse af egen organisation v. Louise B. Kringelum, Aalborg University Business School

Denne artikel undersøger de særlige metodiske og praktiske udfordringer, som opstår, når ledere udfører undersøgelser af deres egen organisation og dermed indtager rollen som forskere i egen praksis. Med afsæt i teorien om engaged scholarship (Van de Ven, 2007) diskuteres, hvordan ledere navigerer mellem dualiteten af at stå “udenfor” organisationen som analytisk iagttager og samtidig være dybt involveret i den daglige praksis, de undersøger. Artiklen bygger på erfaringer fra undervisning og vejledning på masteruddannelser samt på virksomhedsorienterede forløb, hvor studerende arbejder i og med organisationers konkrete problemstillinger som en del af deres uddannelsesforløb.

Artiklen tager afsæt i en række praktiske spørgsmål, mange ledere genkender: Kan man som leder overhovedet undersøge sin egen organisation på en reflekteret måde? Hvordan skaber man afstand til sin egen praksis, når man er en del af den? Og hvordan håndterer man forventningen om et konkret, anvendeligt resultat samtidig med behovet for at tænke dybere over organisationens eksisterende dynamikker? Artiklen viser, at disse udfordringer opstår, når ledere bevæger sig mellem rollerne som den handlende problemløser og den undersøgende analytiker, og at det kræver både mod, metode og klare rammer at lykkes med denne balance.

Artiklen bidrager med anbefalinger til, hvordan ledere, organisationer og uddannelsesinstitutioner kan understøtte denne form for indlejret forskningspraksis og dermed styrke EVUs potentiale som arena for både individuel og organisatorisk udvikling samt akademisk indsigt.

Referencer

Allen, L.M. et al. (2019) "Categorising the broad impacts of continuing professional development: a scoping review," *Medical Education*, 53(11), pp. 1087-1099. Available at:

<https://doi.org/10.1111/medu.13922>

Arteaga, E. et al. (2024) "Across the Great Divide: A Systematic Literature Review to Address the Gap Between Theory and Practice," *Sage Open*, 14(1), p. 21582440241228019. Available at: <https://doi.org/10.1177/21582440241228019>

Chaker, R., Hajj-Hassan, M. and Ozanne, S. (2024) "The Effects of Online Continuing Education for Healthcare Professionals: A Systematic Scoping Review," *Open Education Studies*, 6(1). Available at: <https://doi.org/10.1515/edu-2022-0226>

Chia, R. and Holt, R. (2008) "The Nature of Knowledge in Business Schools," *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), pp. 471-486. Available at:

<https://doi.org/10.5465/amle.2008.35882188>

Cossham, A. and Fields, A. (2007) "Balancing individuals' expectations and organisational requirements for continuing professional development," *Library Review*, 56(7), pp. 573-584.

Available at: <https://doi.org/10.1108/00242530710775971>

Davis, D. et al. (1999) "Impact of Formal Continuing Medical Education Do Conferences, Workshops, Rounds, and Other Traditional Continuing Education Activities Change Physician Behavior or Health Care Outcomes?," *JAMA*, 282(9), pp. 867-874. Available at:

<https://doi.org/10.1001/jama.282.9.867>

Keep, E. and Rainbird, H. (2001) "Towards the learning organization?," in *Supporting Lifelong Learning*. Routledge.

Maloney, S. et al. (2012) "Breakeven, Cost Benefit, Cost Effectiveness, and Willingness to Pay for Web-Based Versus Face-to-Face Education Delivery for Health Professionals," *Journal of Medical Internet Research*, 14(2), p. e2040. Available at: <https://doi.org/10.2196/jmir.2040>

Richmond, H. et al. (2017) "A systematic review and meta-analysis of online versus alternative methods for training licensed health care professionals to deliver clinical interventions," *BMC Medical Education*, 17(1), p. 227. Available at:

<https://doi.org/10.1186/s12909-017-1047-4>

Ruth, D. (2017) "What is your MBA for? What's the story?," *Management Learning*, 48(1), pp. 7-22. Available at: <https://doi.org/10.1177/1350507616646302>

Samuel, A. et al. (2021) "Effect of Continuing Professional Development on Health Professionals' Performance and Patient Outcomes: A Scoping Review of Knowledge Syntheses," *Academic Medicine*, 96(6), p. 913. Available at: <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003899>

Schöni, W. (2022) "Continuing education as value creation. Towards a new orientation beyond market logic," *European journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 13(3), pp. 261-283. Available at: <https://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.3694>

Tan, B.S. and Ko, S. (2019) "How relevant is the MBA: A revisit," *Journal of Education for Business*, 94(1), pp. 64-69. Available at: <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1503587>

Van de Ven, A.H. (2007) *Engaged scholarship: Creating knowledge for science and practice*. Oxford: Oxford University Press.