

# Lederudviklingsmetoder – har de en effekt?

**En test med udgangspunkt i anvendelsen af  
Kodeks for God Offentlig Topledelse i Danmark og Holland**

Thomas Frank

## **Abstract**

Der ofres mange penge og ressourcer på forskellige forbedringsværktøjer og -tiltag. Det gør sig gældende på både organisatorisk og individuelt niveau. I den offentlige sektor er der specielt efter trepartsaftalerne sat øget fokus på leder- og ledelsesudvikling. Offentlige ledere skal tilbydes lederuddannelse på master- og diplomniveau, de skal tilbydes lederevalueringer og generelt kompetenceudvikles. I arbejdet med lederudvikling er der i den offentlige som den private sektor en række metoder, som går igen. Men vores viden om disse metoders effekter på ledernes adfærd og opgaveløsning er forsvindende lille. Denne artikel undersøger effekten af at arbejde med lederevalueringer, coaching, selvrefleksion, dialog med kolleger samt kurser gennem en komparativ undersøgelse af danske og hollandske topembedsmænd. Artiklen understreger, at vi har behov for flere undersøgelser, der kritisk evaluerer metodernes effekt – eller mangel på samme.

## **Indledning**

I kølvandet på de seneste års utallige reformer af den offentlige sektor (kommunalreform, domstolsreform, politireform, universitetsreform osv.) har man samtidig gennem trepartsaftalen i 2007 mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO og Akademikernes Centralorganisation fremhævet behovet for kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse af de offentlige ledere. Bedre ledelse skal sikre en god landing af alle disse reformer ligesom det skal være med til at gøre den offentlige sektor til en mere attraktiv arbejdsplads. Lederudviklingsinitiativer er dog ikke ukendt land i den offentlige sektor. Gennem de sidste mange år har lederuddannelser, lederevalueringer og andre tilgange til lederudvikling været anvendt på offentlige arbejdspladser. Det korte spørgsmål for denne artikel er: Virker det? Giver disse forskellige, og ofte velmenende initiativer, overhovedet en effekt? Og spørgsmålet er ikke kun relevant i en offentlig kontekst. Private virksomheder anvender ligeledes ressourcer og økonomi på disse forskellige tiltag. Men trods det, så er vores viden om effekterne af de mange forskellige lederudviklingstiltag og metoder ganske begrænset.

Jeg vil i denne artikel teste ovenstående spørgsmål kvantitativt og komparativt med udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse foretaget i Danmark og Holland i efteråret 2007 blandt offentlige topledere (departementschefer og styrelsesdirektører) i de to landes centraladministrationer. I begge lande arbejder man med Kodeks for God Offentlig Topledeelse, og data afdækker anvendelsen af fem forskellige lederudviklingsmetoder i forbindelse med anvendelsen af kodeks. Kodeks er i denne artikel dermed den kontekst, lederudviklingen foregår inden for og tager afsæt i.

Jeg vil i det følgende først kort redegøre for det, man kan kalde artiklens case – Kodeks for God Offentlig Topledeelse i Danmark og Holland. Dernæst præsenterer jeg kort to kendte teoretiske perspektiver på forandringsinitiativer og -værktøjer, som har meget forskellige forventninger til effekterne af lederudviklingstiltag. Efter et review af vores begrænsede viden om effekten af konkrete lederudviklingstiltag og -metoder diskuterer jeg, hvilke aspekter af ledelsesopgaven, lederudviklingstiltagene kan forventes at påvirke, og jeg opstiller en generel forklaringsmodel for de efterfølgende analyser. Endelig følger artiklens empiriske del, som diskuterer datagrundlag, klarlægger operationaliseringer og diskuterer artiklens resultater.

### **Kodeks for God Offentlig Topledeelse**

I begyndelsen af 1990'erne identificerer OECD et tilsyneladende behov blandt de vestlige landes befolkninger om »... *better, faster and more services from government*« (OECD 2000: 11). Som følge heraf satte man en klar dagsorden, som fokuserede på gevinsterne ved at fokusere på ledelse og lederskab i den offentlige sektor – herunder fremhæver OECD ideen om et kodeks for de offentlige topledere. Men man giver ingen anbefalinger om indhold og konkret anvendelse af et sådant kodeks og dermed lederudviklingen af toplederne.

#### *Kodeks i Danmark og Holland*

I både Holland (1997) og Danmark (2005) har man inden for en årrække indført et Kodeks for God Offentlig Topledeelse (Forum for Offentlig Topledeelse 2005; Vulpen & Moesker 2002). Både i Danmark og Holland samt for de resterende lande i OECD, hvor man har et kodeks for offentlige topledere, eksisterer der kun få studier, som samtidig er mere deskriptive end empiriske (se bl.a. Hood & Lodge 2003; Hood & Lodge 2004; Hood & Lodge 2005). Der er således forholdsvis stor viden om historie, indhold, formål og form på disse kodeks, men begrænset viden om konkret anvendelse og effekter af disse (Frank 2009).

Kodeks består i både Holland og Danmark af en række kompetencer, som forventes at bidrage til mere kompetente topembedsmænd, som dermed i sidste ende kan bidrage til en mere velfungerende offentlig sektor. Kodeks kan i den forstand anskues som et fælles ledelsesgrundlag for de offentlige topledere. Kodeks er initieret forskelligt i de to lande. I Holland er det initieret fra politisk side, og kompetencerne er udarbejdet og formuleret af det kontor (Algemene Bestuursdienst, ABD) under det hollandske indenrigsministerium, der håndterer og understøtter kompetenceudvikling og rekruttering af offentlige topchefer i den hollandske

centraladministration (Hart & Wille 2003; Vulpen & Moesker 2002). I Danmark er kodeks omvendt initieret af topembedsmændene selv og ligeledes formuleret af topembedsmændene i den offentlige sektor på baggrund af input fra forskellige forskernetværk (Forum for Offentlig Topleddelse 2005).

Indholdsmæssigt er der mange lighedspunkter i de to landes kodeks. I begge lande er kodeks bygget op omkring den todelte opgave, der er for topembedsmænd i de fleste vestlige demokratier. På den ene side fungerer de som politiske rådgivere for ministeren. På den anden side fungerer de som øverste chef for en større organisation og har derfor det overordnede ansvar for ledelse og styring af denne organisation (Aberbach, Putnam, & Rockman 1981; Christensen 1999; Christensen 2006; Meer & Dijkstra 2000).

Den måde kodeks konkretiseres på og ønskes anvendt i de to lande, minder for det første meget om hinanden og minder samtidig meget om de måder, hvormed man generelt kan arbejde med lederudviklings- og forandringsprocesser i organisationer. Det drejer sig om lederkurser med kodeks som (delvist) omdrejningspunkt, coaching af topembedsmændene med udgangspunkt i kodeks og de udfordringer kodeks stiller dem, lederevalueringer med udgangspunkt i kodeks, dialog med interne og/eller eksterne lederkolleger om kodeks samt mere individuel refleksion omkring egen lederpraksis i relation til kodeks (Algemene Bestuursdienst 2003; Algemene Bestuursdienst 2006; Forum for Offentlig Topleddelse 2006b; Frank 2009). Kodeks forsøges dermed omsat til handling gennem lederudviklingsmetoder, som anvendes både i den private og offentlige sektor, og som må siges at omfatte de grundlæggende metoder, som anvendes i rigtig mange lederudviklings tiltag. Spørgsmålet er så, hvorvidt disse metoder til at arbejde med lederudvikling på overhovedet har en effekt på ledernes adfærd og performance.

I det følgende afsnit vil jeg først kort skitsere to velkendte teoretiske syn på dette spørgsmål, hvorefter jeg kort diskuterer den meget begrænsede litteratur, der eksisterer om effekter af lederudviklingsmetoder.

### **Perspektiver på forandringsinitiativer og -værktøjer**

Teoretisk er der to oplagte svar på, om disse tiltag har en effekt – svar, som samtidig følger en kendt dikotomi (Antonsen, Greve, & Jørgensen 2000). På den ene side kan man argumentere for, at topembedsmændene vælger at arbejde med deres lederudvikling, fordi de mener, at arbejdet kan have en effekt. De tror på den *funktionelle* værdi af kodeks og de forskellige lederudviklingsmetoder. Dermed hviler dette perspektiv på to grundantagelser. For det første at både handlinger og forandringer er formålsbestemte. Forandringer og reformer initieres og implementeres med det formål, at de skal have en (funktionel) effekt. For det andet antages det, at beslutningstageren kan beslutte og handle rationelt (Antonsen, Greve, & Jørgensen 2000: 19, 25). I forlængelse af denne funktionelle logik må man også forvente, at arbejdet med kodeks til en vis grad vil bære frugt og dermed have en effekt på lederens adfærd og performance. Det funktionelle perspektiv er langt fra blindt for de hindringer og problemer, som kan opstå, når forskellige ledelsesmæssige

initiativer skal konverteres fra skrift til handling. Samtidig er man opmærksom på, at »one size does not fit all«! Det manifesterer sig i den såkaldte contingency-tænkning, som er en udløber af det funktionelt-rationelle perspektiv. Her betoner man betydningen af, at organisatorisk effektivitet afhænger af tilpasningen af forskellige organisatoriske karaktertræk, eksempelvis organisationens struktur, til de specielle omstændigheder, der kendetegner netop den pågældende organisation. Teorien betoner specielt organisationens omgivelser, størrelse og strategi, som væsentlige omstændigheder, hvortil organisationen skal tilpasses (Donaldson, 2001). Uanset disse tilpasninger, så er summen af det funktionelle perspektiv fortsat, at man må forvente en effekt af de lederudviklingstiltag og metoder, der anvendes.

Et velkendt perspektiv inden for managementlitteraturen og organisationssociologien argumenterer modsat for, at de fine lederudviklingstiltag blot er udtryk for modeluner, symboler, som kun inkorporeres på overfladen, men reelt afkobles fra den organisatoriske praksis (Meyer & Rowan 1991; Brunsson 1989). Topembedsmændene siger, at de arbejder med deres lederudvikling gennem de nye og moderne metoder, fordi det i omgivelserne antages at medføre øget kvalitet i udøvelsen af ledelsesopgaven. Dermed afføder arbejdet med de forskellige lederudviklingsmetoder også legitimitet og troværdighed i deres omgivelser. Samtidig sker der dog reelt en afkobling mellem de forskellige tiltag og den organisatoriske praksis, fordi de kommer til at stå i vejen for den daglige drift og dermed organisationens effektivitet.

Vi kan altså anskue de forskellige lederudviklingsmetoder i både et optimistisk og et pessimistisk lys. Men hvordan skal vi teoretisk forholde os til de forskellige afsæt til arbejdet med lederudvikling gennem kodeks i Danmark og Holland? Mens det fra dansk side er et initiativ båret igennem af topembedsmændene selv og uden politisk involvering, så er det politisk initieret og gennemført i Holland. Grundlæggende kan forskellige initiativer, herunder lederkodeks, ledelsesgrundlag, lederudviklingsprogrammer komme to forskellige steder fra. Det kan være et centralt initiativ i forhold til dem, initiativet »rammer«, og ofte indebære en vis mængde tvang. Tiltaget er dermed i familie med det velkendte top-down perspektiv. Eller også kan initiativet være decentralt og endogent initieret af den gruppe, initiativet er rettet mod. Decentrale reforminitiativer er i familie med den velkendte bottom-up-tilgang. Spørgsmålet er, hvordan denne forskel kan forventes at have betydning for effekten af at anvende de forskellige ledelsesredskaber i arbejdet med kodeks. Det ligger faktisk direkte i forlængelse af Meyer & Rowans pointer, at idéer eller redskaber, der dikteres anvendt uden hensyn til organisationens produktion, vil blive afkoblet og ikke blive reelt anvendt. Det handler kort sagt om, at tryk avler modtryk (Antonsen, Greve, & Jørgensen 2000: 33; Scott, 1987). I begge lande er der pres på organisationerne og på topembedsmændene for omsætte kodeks gennem en række lederudviklingstiltag. Men jeg vil argumentere for, at presset for legitimitet er mindre i de danske organisationer end i de hollandske, hvor man i højere grad oplever direkte anvendelse af autoritet. Tryk avler således modtryk, men mere tryk avler også mere modtryk. Konkret betyder det, at jeg vil forvente, at de hollandske topembedsmænd vil opleve en langt mere begrænset effekt på deres ledelse af deres arbejde med kodeks, fordi initiativet er påtvunget dem.

### Viden om lederudviklingstiltag

Som nævnt ovenfor er anvendelsen af kodeks i Holland og Danmark fokuseret i fem punkter: Coaching og anvendelsen af en personlig coach i arbejdet med kodeks, lederevalueringer med udgangspunkt i de kompetencer, som kodeks opstiller som idealet for den gode offentlige topembedsmand, muligheden for at bringe indholdet af kodeks i spil gennem dialog med resten af ledergruppen, selvrefleksion hos den enkelte topembedsmand med udgangspunkt i kodeks, og endelig har man i begge lande, og specielt i Holland, tilrettelagt lederkurser på baggrund af kodeks (Algemene Bestuursdienst; Algemene Bestuursdienst 2003; Algemene Bestuursdienst 2006; Forum for Offentlig Topledelse 2005; Forum for Offentlig Topledelse 2006a; Økonomi- og Erhvervsministeriet 2008). Men hvad er vores viden om effekterne af lederudvikling egentlig generelt – og specielt når det kommer til disse mere eller mindre konkrete metoder?

Litteraturen om lederudvikling og effekterne af lederudvikling er modsat litteraturen om ledelse ganske sparsom. Til trods for at emnet tiltrækker opmærksomhed fra både praktikere og forskere, så er specielt den empiriske litteratur på området begrænset (Antonacopoulou & FitzGerald 1996; Collins 2002). Teoretiske diskussioner af indretningen af lederudviklingsprogrammer og evalueringen af disse fylder således mere end reelle empiriske test af effekterne (se eksempelvis Cacioppe 1998. For den offentlige sektor se Horton 2009). De empiriske indsigter, der trods alt findes omkring betydningen af lederudvikling, antyder, at der faktisk kan være effekter at hente for organisationer, der investerer i dette område (Burke og Day 1986; Zhang 1999 og Collins 2004). Men genstandsfeltet for ovenstående studier er lederudvikling generelt og lederudviklingsprogrammer. De indeholder ikke nogen systematiske test af de forskellige elementer, der kan indgå i sådanne programmer. Ser vi på de fem metoder, denne artikel fokuserer på, så findes der for de fleste af disse redskaber ingen eller kun begrænset empirisk viden om emnet.

Ser vi på det mest diffuse af redskaberne, som vi beskæftiger os med i denne artikel, lederudviklingskurser på baggrund af kodeks, så antyder den forhåndenværende viden om lederudviklingsprogrammer generelt, at de har en effekt på lederens adfærd og performance (Collins 2002; Collins & Holton 2004). Der er dog her tale om en forholdsvis bred kategori, hvor indhold, intensitet og kvalitet af programmet og undervisningen ikke er kendte størrelser.

Vores viden er en smule bedre, når vi ser på coaching, som er en ganske udbredt lederudviklingsmetode (Cacioppe 1998, 11). Ligesom området generelt, så lider også coaching af meget få empiriske studier i effekterne af metoden, men enkelte viser positive effekter for ledernes læring (Day 2000, 592; Collins 2002). Samtidig antyder flere studier, at coaching i kombination med andre metoder er specielt effektiv. Det gælder, både når metoden anvendes generelt sammen med lederudviklingsprogrammer og i kombination med de såkaldte 360 graders lederevalueringer (Day 2000, 592; Luthans & Peterson 2003).

Netop lederevalueringer er nok den af de fem metoder, som der foreligger mest empirisk materiale på. Årsagen er ganske givet, at de i sig selv let kan producere et brugbart datamateriale. Der er tale om en ganske udbredt metode i forbindelse med lederudvikling, og de empiriske studier peger i alt overvejende grad på, at metoden er en af de mest effektfulde til at skabe læring og effekter i forhold til lederens adfærd (Cacioppe 1998; Day 2000; Luthans & Peterson 2003; London & Beatty; Giber, Carter & Goldsmith 2000).

Vender vi os mod de to sidste lederudviklingsredskaber, som denne artikel beskæftiger sig med, selvrefleksion samt dialog med lederkolleger, så er vores viden også her begrænset. I forhold til dialogen med lederkolleger, så er der enkelte studier af brugen af mentorer i forbindelse med lederudvikling. Mentorordningerne bygger også på interaktioner og samtaler med lederen, og specielt såkaldte gruppesessioner, hvor ledere fungerer som mentorer for hinanden, har en vis lighed til det, jeg her betegner som dialog med lederkolleger. Brugen af mentorer individuelt og i grupper har begge vist sig effektfulde i de meget få studier af redskabet, der foreligger (Day 2000).

Tilsammen giver det os to indsigter fra den eksisterende litteratur. For det første er vores viden om effekterne af konkrete lederudviklingsredskaber særdeles begrænset. For det andet viser det sig, at for de fem redskaber, vi beskæftiger os med her, er det kun i forhold til lederevalueringerne, at man forholdsvis klart kan forvente en effekt på lederens performance.

Inden vi går til den konkrete test af effekterne af de fem lederudviklingsredskaber, så er det dog på sin plads, at få klarlagt hvordan den ledelsesopgave, som disse mange forskellige værktøjer har som formål at forbedre, skal karakteriseres. Det handler dermed om at identificere, hvilke aspekter af ledelsesopgaven redskaberne skal påvirke.

### **Ledelse og performance**

Ledelse er på ingen måde et entydigt begreb. Studier af ledelse har følgende også betjent sig af mange forskellige definitioner på hvad ledelse indeholder. Et af de mest komplekse aspekter af ledelsesopgaven er den del, der retter sig indad mod organisationen. Her drejer det sig om det, man kan kalde de stabiliserende faktorer, som at sørge for en fornuftig intern koordination i organisationen og ekstern koordination i forhold til andre organisationer, sikre en velfungerende organisationsstruktur m.m. Men det handler også om at sætte mål, delegere ansvar og sætte normer og værdier for det interne samarbejde i organisationen. Der er med andre ord fokus på den *processuelle* side af ledelsesopgaven (Lindemann & Nielsen 2006; Meier & O'Toole Jr. 2009).

Ud over den processuelle side af ledelsesopgaven er der samtidig en resultatmæssig side af ledelsesopgaven. Med et populært udtryk handler det her om lederens evne til at sikre organisationens effektivitet og resultater – lederens performance. Her begiver vi os ind i et sandt minefelt, hvor der gennem tiden har været mange

forskellige bud på, hvordan man bør operationalisere performance (Kaplan & Norton 1993; Holton 1999, Burke & Litwin 1992, for offentlige ledere og organisationer se bl.a. Boyne, Meier, O’Toole & Walker 2006). Ser man mere specifikt på målingen af effekterne af lederudvikling, så er diskussionen ligeledes mangfoldig (Knauff 1992). Spørgsmålet er for det første, hvad man forstår ved performance (økonomi, kvalitet, tilfredshed osv.), og for det andet på hvilket niveau der skal måles på (individ, team eller organisation) (Black & Earnest 2009). For nærværende vil jeg fokusere på effektivitet og resultater i forhold til topembedsmandens kerneopgaver, som er to: 1) Rådgivningen og relationen til den politiske chef. 2) Ledelse og styring af organisationen – koordinering af indsatser og politiske tiltag, effektivitet i leveringen af organisationens services/ydelse samt funktionen som øverste personalechef. Dermed følger forståelsen af performance her den forståelse, som de danske topembedsmænd selv har tilkendegivet er deres forståelse af deres arbejdsopgaver (Forum for Offentlig Topleddelse 2005) (se også operationaliseringsafsnittet nedenfor).

Endelig må der antages at være en sammenhæng mellem de to overordnede aspekter af ledelsesopgaven således at lederens evne til at sikre en velfungerende intern organisering og værdimæssig ledelse og styring direkte bidrager til organisationens effektivitet og resultatorientering – og dermed direkte påvirker lederens evne til performe.

Formålet med forskellige lederudviklingsmetoder er at påvirke disse to aspekter af ledelsesopgaven. Der kan naturligvis også være andre formål med at igangsætte forskellige lederudviklingstiltag, men det må nødvendigvis være interessant, om disse tiltag reelt formår at forbedre lederens evne til at sikre en fornuftig intern organisation og koordinering samt forbedre lederens performance. Figur 1 illustrerer ovenstående diskussion.

**Figur 1. Sammenhængen mellem lederudviklingstiltag og to aspekter af ledelsesopgaven.**



Som det er nævnt ovenfor, er der ikke en fast praksis for de lederudviklingsmetoder, topembedsmændene skal anvende i forbindelse med kodeks. Fælles for begge lande er dog, at debatten om anvendelsen af kodeks hovedsageligt kredser omkring de fem ovennævnte metoder. Spørgsmålet er, om disse metoder til at bringe kodeks i spil rent faktisk har en effekt på løsningen af ledelsesopgaven. I det følgende afsnit vil jeg kort præsentere artiklens datagrundlag og derefter operationalisere de to aspekter af ledelsesopgaven.

## Data og metode

Artiklens empiriske del baserer sig på to kvantitative spørgeskemaundersøgelser gennemført i efteråret 2007 og foråret 2008, som dækker samtlige offentlige topchefer i den danske og hollandske centraladministration. I Danmark omfatter undersøgelsen 79 offentlige topchefer, hvoraf de 52 har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 66. I Holland blev der udvalgt 460 offentlige topchefer ud af en population på 769 personer. Af de 460 offentlige topchefer har 233 offentlige topchefer besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 51 af stikprøven og 30 af populationen.<sup>1</sup> For begge undersøgelser gælder, at undersøgelserne er ganske repræsentative, hvad angår forskellige strukturelle karakteristika (ministerium, organisationstype, topembedsmandsfunktion) (Frank 2008a: 5-6; Frank 2008b: 3-4).

Som det antydes herover, så er data baseret på selvrapportering og topembedsmændenes opfattelse af effekterne af at arbejde med kodeks. Det giver naturligvis den usikkerhed, at data ikke kan kontrolleres og kan tegne et falsk billede af de reelle effekter af de forskellige lederudviklingstiltag. Denne metode er dog anvendt bevidst, da den omvendt giver lederudviklingstiltagene de bedste betingelser for at have en effekt på løsningen af ledelsesopgaven. Man må således forvente, at såfremt disse lederudviklingstiltag har en effekt på løsningen af ledelsesopgaven, så vil det manifestere sig stærkest i ledernes egen opfattelse.

## Operationalisering af ledelsesopgaven

Tidligere argumenterede jeg for tilstedeværelsen af to grundlæggende mål i forbindelse med lederudviklingstiltag i organisationer. For det første det mål, jeg kaldte topembedsmandens performance, som går på den individuelle ledelsesmæssige præstation, hvor omdrejningspunktet er leveringen af forskellige konkrete resultater. For det andet det mål, jeg kaldte de ledelsesmæssige og organisatoriske processer, som retter sig mod mere interne forhold i organisationen og specielt processer, relationer og strukturer i organisationen. Tabel 1 gengiver en komponentanalyse af de effekter, topembedsmændene er blevet bedt om at forholde sig til i forhold til anvendelsen af kodeks i deres organisation.

Komponentanalysen afdækker to klare dimensioner i data. For den første komponent gælder det, at alle seks variable omhandler konkrete resultater, som den enkelte topembedsmand oplever, at han/hun har opnået som følge af anvendelsen af kodeks. På den ene side er det mere almene ledelsesmæssige resultater som kvalitet, effektivitet, innovation og mere generelt oplevelsen af at være blevet en bedre personalechef. På den anden side er det ledelsesmæssige resultater, som mere specifikt retter sig mod embedsmandssystemet i form af oplevelsen af at være bedre til at sikre ansvarligheden i forhold til det politiske niveau samt kvaliteten i samspillet med den politiske chef og dermed den politiske rådgivning. Med andre ord beskriver komponent 1 i høj grad den ledelsesopgave, som jeg ovenfor identificerede som »ændring i lederens performance«.



**Tabel 1. Komponentanalyse på 11 spørgsmål om effekten af anvendelsen af Kodeks for God Offentlig Topledelse. Loadings.**

	<b>Komponent 1</b> (Topembedsmandens performance)	<b>Komponent 2</b> (Sikringen af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer)
Jeg er blevet bedre til at sikre en høj kvalitet i min organisations output	0,854	0,204
Jeg er blevet bedre til at sikre en høj effektivitet i min organisations output	0,842	0,225
Jeg er blevet en bedre medspiller/sparringspartner for min politiske chef	0,803	0,208
Jeg er blevet bedre til at sikre innovation i min organisation og dens output	0,801	0,283
Jeg er blevet en bedre leder (personalehåndtering, styring af organisationen etc.)	0,755	0,159
Jeg er blevet bedre til at sikre ansvarlighed i forhold til det politiske niveau	0,728	0,259
Den interne koordinering i ministeriet/styrelsen	0,219	0,854
Den eksterne koordinering med andre ministerier/styrelser	0,220	0,842
Ændring af samarbejdsnormer i ledelsesgruppen	0,259	0,840
Ændringer i organisationsstrukturen	0,181	0,794
Ændring i samarbejdsnormer med den politiske leder/chef	0,257	0,770
Eigenvalue	5,890	1,872
Andel af forklaret varians	53,5%	17,0%
Cronbachs Alpha	0,908	0,903

N = 151. Principal components analyse med varimax rotation. Der er valgt en ortogonal rotationsform for at sikre, at der er tale om komponenter der beskriver forskellige dimensioner af ledelsesopgaven. Til gengæld betyder det, at der lægges en streng antagelse på data om, at der ikke må være sammenhæng mellem de udtrukne komponenter. Analysen udtrækker kun disse to komponenter med eigenvalues over 1. Respondenterne har svaret på følgende: I hvor høj grad er der sket ændringer på følgende områder, som blandt andet er afledt af kodeks eller anvendelsen af kodeks?

Den anden komponent går på forskellige aspekter af relationer og processer internt i organisationen. Der er koordineringen internt i organisationen samt koordineringen med eksterne parter (andre ministerier, organisationer inden for samme ministerområde samt andre organisationer). Derudover er det ændringer i organisationsstrukturen og i normerne for de relationer, vi finder mellem de forskellige ledere i organisationen (afdelingschefer, departementschef og eventuelt styrelsesdirektør). Med andre ord afdækker denne komponent den ledelsesopgave, jeg tidligere omtalte som »sikringen af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer«.

Begge komponenter indeholder således de elementer jeg tidligere argumenterede for skulle kendetegne de to aspekter af ledelsesopgaven. Samtidig er begge komponenter kendetegnede ved en meget høj grad af intern konsistens, hvilket afspejles i en høj alpha-værdi.

## Resultater

Tabel 2 giver et overblik over de hovedvariable, som indgår i analyserne herunder. Det drejer sig først om de fem lederudviklingsmetoder, som kan bringes i anvendelse i arbejdet med kodeks. Dernæst drejer det sig om de to afhængige variable, som omhandler ledelsesopgaven. De to sidste variable er summative indeks, der er konstrueret på baggrund af de to komponenter, som fremkom af tabel 1.

**Tabel 2. Oversigt over hovedvariable i analyserne.**

Variabel	Statistik	Gennemsnit	Standard afvigelse	Skala*	N
Lederevalueringer		2,88	1,31	1-5	211
Coaching på baggrund af kodeks		2,43	1,30	1-5	216
Selvrefleksion		3,81	0,96	1-5	225
Dialog med andre ledere		3,26	1,18	1-5	219
Kurser		2,42	1,30	1-5	210
Ændring af topembedsmandens sikring af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer		1,08	0,97	0-4	153
Ændring af topembedsmandens performance		2,00	0,92	0-4	170

\*Høj værdi indikerer høj grad af anvendelse henholdsvis høj grad af oplevet effekt.

Af de fem lederudviklingsmetoder er det tydeligt, at det specielt er de mere uformelle metoder, der er bragt i anvendelse (selvrefleksion og dialog med lederkolleger), mens mere indgribende metoder som lederevalueringer, coaching og kurser sammenlignet hermed anvendes mindre. Endvidere har de to effektvariable forholdsvis høje gennemsnitsværdier – specielt performance-variablen. Der er således en hel del topembedsmænd, som oplever en effekt i arbejdet med kodeks. Spørgsmålet er så for nærværende, om de anvendte lederudviklingsmetoder kan forklare den positive effekt, som en del af topembedsmændene oplever.

Tabel 3 indeholder resultaterne af regressionsanalyserne, hvor de to ledelsesopgaver fungerer som uafhængige variable. I tabellen indgår fem modeller. Model I undersøger sammenhængen mellem de fem lederudviklingstiltag og ændringen i den ledelsesopgave, jeg ovenfor identificerede som »sikringen af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer«. Model II inddrager en række kontrolvariable, herunder om der er tale om danske eller hollandske topembedsmænd. Model III undersøger sammenhængen mellem de fem lederudviklingstiltag og ændringen i den anden ledelsesopgave, topembedsmandens performance. Model IV introducerer de samme kontrolvariable som model II og undersøger dermed, om sammenhængene fortsat består, når der kontrolleres for nationalitet, alder, anciennitet, organisationsstørrelse og topembedsmandens rolle. Endelig kontrollerer model V for sammenhængen mellem de to ledelsesopgaver. Med andre ord tester model V hele forklaringsmodellen, som blev introduceret i figur 1.

**Tabel 3. Regressionsanalyse med to effekt-faktorer som afhængig variabel. Ustandardiserede beta-koefficienter. Høj værdi indikerer høj grad af anvendelse samt høj grad af effekt.<sup>2</sup>**

Uafhængige variable	Ændring af topembedsmandens sikring af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer		Ændring af topembedsmandens performance		
	Model I	Model II	Model III	Model IV	Model V
Konstant	0,563	0,051	1,851***	1,929**	2,158**
<b>Hovedvariable:</b>					
Lederevalueringer	0,144*	0,133*	0,138**	0,133*	0,070
Coaching på baggrund af kodeks	-0,072	-0,022	-0,075	-0,087	-0,087
Selvrefleksion	-0,002	-0,074	-0,012	-0,053	-0,063
Dialog med andre ledere	0,230**	0,128	0,045	-0,011	-0,011
Kurser	-0,163**	-0,111	-0,059	-0,030	0,029
<b>Kontrolvariable:</b>					
Alder		0,031*		0,024	0,002
Anciennitet i nuværende job		-0,077**		-0,047	-0,016
Anciennitet som leder		0,011		-0,026	-0,026
Nationalitet (1 = Holland)		-0,580*		-0,584**	-0,248
Funktion (1 = departementschef)		0,015		-0,086	-0,011
Årsværk i organisationen i 10.000 (2007)		-0,202		-0,135*	-0,524
Ændring i topembedsmandens sikring af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer					0,474***
N	118	113	129	123	111
Adj. R2	0,08	0,12	0,004	0,052	0,28

\* Signifikansniveau på 0,1; \*\* Signifikansniveau på 0,05; \*\*\* Signifikansniveau på 0,01

Resultaterne i tabel 3 viser tre interessante ting. For det første og mest interessant, så har de fem lederudviklingstiltag kun meget begrænset effekt. Kun anvendelsen af lederevalueringer signifikant positiv effekt på topembedsmandens oplevelse af resultaterne af at arbejde med kodeks. Hverken coaching, kurser, dialog med lederkolleger og selvrefleksion har en signifikant positiv effekt – tværtimod har flere af dem en negativ effekt på topembedsmandens oplevelse af at have arbejdet med kodeks.

For det andet er der som ventet en signifikant negativ effekt for de hollandske topembedsmænd. Tilsammen betyder det, at de danske topembedsmænd i højere grad oplever en effekt af deres indsats og arbejdet med kodeks end deres hollandske kolleger. Meget tyder dermed på, at det politiske pres i Holland for at anvende kodeks og bringe det i spil gennem forskellige lederudviklingstiltag afføder et modpres i form af mindre seriøs anvendelse og måske endda decideret afkobling af kodeks i anvendelsen, som forventeligt får en betydning for deres oplevelse af, om de har forbedret sig ledelsesmæssigt på de to ledelsesparametre, som analysen anvender.

Endelig viser det sig, at alle signifikante effekter, herunder betydningen af at anvende lederevalueringer og betydningen af nationalitet, elimineres i model V, hvor

der kontrolleres for sammenhængen mellem de to ledelsesopgaver. Den eneste direkte effekt på topembedsmandens performance er således den anden ledelsesopgave – nemlig sikringen af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Den *direkte* effekt af flere af lederudviklingstiltagene på topembedsmandens performance, som jeg forventede, jf. figur 1, kan dermed ikke bekræftes. Lederudviklingstiltagene (og her kun anvendelsen af lederevalueringer) har kun en effekt på topembedsmandens performance via deres eventuelle effekt på topembedsmandens sikring af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer.

## Diskussion

Analysernes resultater taler med andre ord deres tydelige sprog. Kun lederevalueringer har en signifikant positiv effekt på ledelse, og denne effekt er kun indirekte i forhold til topembedsmandens performance. Omvendt har lederevalueringerne en signifikant direkte effekt på topembedsmandens sikring af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer. Det er naturligvis væsentligt at fremhæve, at analyserne kun indeholder to overordnede aspekter af ledelsesopgaven, som i sagens natur er ganske forskelligartet. Omvendt må man konstatere, at det er ganske tankevækkende, at kun en ud af fem meget anvendte og populære metoder udi lederudvikling har en signifikant effekt på topembedsmændenes oplevede effekt på deres performance – og effekten er tilmed indirekte. Specielt det faktum, at analyserne baserer sig på topembedsmændenes oplevede effekter, skulle netop øge sandsynligheden for at finde signifikante resultater.

Som antydet tidligere i artiklen er vores viden på dette område ganske begrænset, ligesom det at måle effekter i forhold til »performance« i sig selv skaber vanskeligheder. Trods de klare resultater er der dog grund til at forholde sig kritisk til analyserne.

For det første er der i data ikke viden om, hvor mange ressourcer man i den enkelte organisation har investeret i arbejdet med kodeks generelt og i arbejdet med de respektive lederudviklingstiltag. Der er således en række mere kvalitative indikatorer, som ikke inddrages i analysen, men som muligvis kan have en betydning for graden af succes i arbejdet med redskaberne. Det er muligt, at en løsning er flere ressourcer og fokus, når man igangsætter arbejdet med disse ting, men foreløbig er der ikke meget, der tyder på, at der er de store effekter at hente.

For det andet er de to »ledelsesvariabler«, som artiklen trækker på, i nogen grad baseret på en eksplorativ tilgang, hvor de to ledelseskomponenter udtrækkes af topembedsmændenes selvrapportering. Den største udfordring er dog indholdet og definitionen af performance. I nærværende sammenhæng er målene baseret på selvrapportering. Men lige så relevant kunne i denne sammenhæng være medarbejdernes, chefens eller kollegernes tilfredshed og syn på lederens udvikling. Det ændrer dog ikke ved, at nærværende resultater stiller kraftigt spørgsmålstegn ved sammenhængen mellem det enkelte udviklingsredskab og den udviklingsmæssige effekt. I forlængelse heraf er det også relevant at overveje, om disse redskaber og metoder i højere grad kan forventes at have en effekt på de interne ledelsesmæs-

sige processer end direkte på lederens performance? Det antyder resultatet for lederevalueringerne for nærværende.

Litteraturen på området er som nævnt tidligere ganske sparsom. På sin vis bekræfter artiklens resultater de empiriske resultater, som foreløbig står klare på området – nemlig at de såkaldte lederevalueringer er et af de mest effektive udviklingsredskaber. Når det kommer til de andre redskaber, så går artiklens resultater imidlertid imod den trend, der er i de meget få empiriske studier i litteraturen. De mere »bløde« redskaber som dialog med lederkolleger og coaching har således her *enkeltvis* ingen effekt. Men som nævnt tidligere viser flere studier, at når man eksempelvis anvender lederevalueringer *sammen* med coaching, så giver det målbare resultater og effekter. Kombinationen af metoderne præsenterer således et mere effektivt værktøj, end når de anvendes enkeltvis. Det rejser spørgsmålet, om det samme kan gælde for nogle af de andre redskaber. Har de en signifikant effekt, når de anvendes *sammen med* et af de andre redskaber?

### Konklusion

Både den private og offentlige sektor svømmer i lederudviklingstiltag og -metoder. I 2005 blev Kodeks for God Offentlig Topleddelse præsenteret som det nye fælles ledelsesgrundlag for de offentlige topledere. Ni punkter for god offentlig ledelse, der skulle omsættes til handling. Som med så mange andre visionspapirer, ledelsesgrundlag og værdier, så er udfordringen at få det indlejret i den organisatoriske, og i dette tilfælde ledelsesmæssige, praksis. Vejen hertil kan gå mange steder hen, men for mange offentlige topledere har fokus været på specielt fem lederudviklingstiltag, hvor igennem kodeks skulle implementeres: Lederevalueringer, coaching, kurser, dialoger med lederkolleger og selvrefleksion.

Men virker disse tiltag? I denne artikel har jeg sat fokus på disse fem forskellige ledelsestiltag, og resultatet er umiddelbart nedslående. Ingen af de fem lederudviklingstiltag har en direkte effekt på topembedsmandens performance. Tiltagene virker udelukkende indirekte på topembedsmandens performance gennem topembedsmandens sikring af de interne ledelsesmæssige og organisatoriske processer – og her er det endda kun et enkelt af de fem lederudviklingstiltag, der har en signifikant betydning. Dermed bekræfter mine resultater tidligere studier af ledernes oplevede effekter af forskellige lederudviklingstiltag, hvor lederevalueringerne viser sig at have en markant betydning (se bl.a. Giber, Carter, & Goldsmith 2000). Men resultaterne bekræfter ligeledes pessimisternes værste fordomme: At der er tale om varm luft og de mange fine ord om ledelse og lederudvikling, coaching osv. ikke kan levere konkrete effekter og aftryk. Det er helt sikkert at strække konklusionen for langt. Specielt fordi der ikke er ret mange empiriske undersøgelser, som resultaterne kan sammenholdes med. Men også fordi målingen af performance kan diskuteres, ligesom der ikke tages højde for, at der kan være en kombinationseffekt af redskaberne. Specielt denne sidste mulighed bør efterprøves i efterfølgende studier.

Trods disse forbehold, så er artiklens resultater tankevækkende og bør mane til forsigtighed, når man taler om de oplagte gevinster ved forskellige lederudviklingsredskaber. Samtidig har vi brug for flere studier af fænomenet, så vores meget begrænsede viden på dette felt øges, og vi dermed kan målrette de mange midler, der i dag anvendes på lederudvikling, så effektivt så muligt.

### Summary

Much money and many resources are being spent on various improvement tools and initiatives, at both organisational and individual levels. In the public sector, especially after the tripartite agreements, there is increased focus on executive and management development. Public sector managers are offered management training at master's and diploma levels, leader evaluations and general skills development. Executive development uses a number of methods that are the same for both public and private sectors. Yet our knowledge of the effect of these methods on managerial behaviour and performance is negligible. A comparative study of Danish and Dutch top officials explores the effect of working with leader evaluations, coaching, self-reflection, dialogue with colleagues and courses. It is emphasised that more studies are needed that critically evaluate the efficacy – or lack thereof – of those methods.

### Noter

1. For yderligere information se (Frank 2008a; Frank 2008b).
2. For alle fem modeller er der gennemført forudsætningstests efter anbefalingerne hos Stubager (2008). Der er ingen bemærkninger hertil.

### Litteratur

- Aberbach, Joel D., Putnam, Robert D., & Rockman, Bert A.: *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*, Harvard University Press, Cambridge 1981.
- Algemene Bestuursdienst: *Working for society with passion*, Algemene Bestuursdienst, The Hague.
- Algemene Bestuursdienst: *Competentiemanagement*, Algemene Bestuursdienst, The Hague 2003.
- Algemene Bestuursdienst: *Senior Civil Service. Annual Report 2005*, Algemene Bestuursdienst, The Hague 2006.
- Antonacopoulou, Elena & FitzGerald, Louise: *Reframing competency in management development*, s. 27-49, *Human Resource Management Journal*, 06/96.
- Antonsen, Marianne, Greve, Carsten, & Jørgensen, Torben Beck: *Teorier om forandring i den offentlige sektor*, i Antonsen, Marianne & Jørgensen, Torben Beck: *Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor*, Jurist og Økonomforbundets forlag, København, 2000.
- Black, Alice M. & Earnest, Garee W.: *Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs*, s.184-196, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2/09.
- Boyne, George A., Meier, Kenneth J., O'Toole Jr., Laurence & Walker, Richard M.: *Public Service Performance*, Cambridge University Press, New York 2006.
- Brunsson, Nils: *The Organization of Hypocrisy*, Abstrakt forlag, København 1989.
- Burke, W., & Litwin, G.: *A causal model of organizational performance and change*, s. 523-545, *Journal of Management*, 3/92.
- Burns, J. M.: *Leadership*, Harper, New York 1978.
- Cacioppe, Ron: *An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs*, s. 44-53, *Leadership & Organization Development Journal*, 1/98.
- Christensen, Jørgen Grønnegaard: *Det tidløse ministerstyre*, i Andersen, Jørgen Goul, Christiansen, Peter Munk, Jørgensen, Torben Beck, Tøgeby, Lise, & Vallgård, Signild: *Den demokratiske udfordring*, Hans Reitzels Forlag, København 1999.
- Christensen, Jørgen Grønnegaard: *Ministers and Mandarins under Danish Parliamentaryism*, s. 997-1019, *International Journal of Public Administration*, 12/06.
- Collins, Doris B.: *The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001*, Ph.d.dissertation, The School of Human Resource Education and Workforce Development, Louisiana State University.
- Collins, Doris B. & Holton, Elwood F.: *The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001*, s. 217-248, *Human Resource Development Quarterly*, 2/04.

- Day, David V.: Leadership Development: A Review in Context, s. 581-613, *Leadership Quarterly*, 4/01.
- Donaldson, Lex: The contingency theory of organizations, Sage Publications, London 2001.
- Forum for Offentlig Topleddelse: Public Governance. Kodeks for god offentlig topleddelse i Danmark, Forum for Offentlig Topleddelse, København 2005.
- Forum for Offentlig Topleddelse: Fra ord til handling – inspiration til arbejdet med kodeks i hverdagen, Forum for Offentlig Topleddelse, København 2006a.
- Forum for Offentlig Topleddelse: Resultater af Forums e-survey 4, Forum for Offentlig Topleddelse, København 2006b.
- Frank, Thomas: Struktur, magt og legitimitet, Ph.d.-afhandling, Politica, Aarhus 2009.
- Frank, Thomas: Description of the survey on the use and attitude towards the Danish competency framework for Senior Civil Servants (Kodeks for God Offentlig Topleddelse) among the senior civil servants in the Danish central government. Design and distributions, Department of Political Science, Aarhus 2008a.
- Frank, Thomas: Description of the survey on the use and attitude towards the Dutch competency framework for Senior Civil Servants among the senior civil servants in the Dutch central government. Design and distributions, Department of Political Science, Aarhus 2008b.
- Giber, David, Carter, L., & Goldsmith, M.: Best Practices in Leadership Development Handbook, Linkage Inc., San Francisco 2000.
- Hart, Paul T & Wille, Anchrit: Politiek-Ambtelijke Verhoudingen in Beweging, Boom, Amsterdam 2003.
- Holton, E. F.: Performance domains and their boundaries, i Torraco, R.J. (Ed.): *Advances in Developing Human Resources*, s. 26-46, vol. 1, Academy of Human Resource Development. Baton Rouge 1999.
- Hood, Christopher & Lodge, Martin: Competency and Bureaucracy: Diffusion, Application and Appropriate Response?, s. 131-152, *West European Politics*, 3/03.
- Hood, Christopher & Lodge, Martin: Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis, s. 313-333, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 3/04.
- Hood, Christopher & Lodge, Martin: Aesop With Variations: Civil Service Competency as a Case of German Tortoise and British Hare?, s. 805-822, *Public Administration*, 4/05.
- Horton, Sylvia: Evaluation of leadership development and training in the British senior civil service: the search for the Holy Grail? i Raffel, Jeffrey A., Leisink, Peter & Middlebrooks, Anthony E.: *Public Sector Leadership*, Edward Elgar, Cheltenham 2009.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.: Putting the balanced scorecard to work, s. 134-146, *Harvard Business Review*, 5/93.
- Knauff, E. B.: Leadership, organizational culture, and organizational outcomes, i K. E. Clark, M. B. Clark, & D.P. Campbell (Eds.): *Impact of leadership*, s. 37-46, Center for Creative Leadership, Greensboro 1992.
- Lindemann, Andreas & Nielsen, Vibeke Lehmann: Gør valg af ledelsesværktøjer og ledelsesstil en forskel, s. 242-269, *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 3-4/06, København.
- Luthans, Fred & Peterson, Suzanne J.: 360-Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination, s. 243-256, *Human Resource Management*, 3/03.
- London, Manuel & Beatty, Richard W.: 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage, s. 353-372, *Human Resource Management*, 2-3/93
- Meer, Frits van der & Dijkstra, Gerrit S. A.: The Development and Current Features of the Dutch Civil Service System, i Bekke, Hans & Meer, Frits van der: *Civil Service Systems in Western Europe*, Edward Elgar, Cheltenham 2000.
- Meier, Kenneth J. & O'Toole Jr., Laurence J.: The Proverbs of New Public Management. Lessons from an Evidence-Based Research Agenda, s. 4-22, *The American Review of Public Administration*, 1/09.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, s. 41-62, i Powel, Walter W. & DiMaggio, Paul: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago 1991.
- OECD: *Government of the Future*, OECD, Paris 2000.
- Økonomi- og Erhvervsministeriet: Redskab gør topledere klogere, s. 10-11, *Incitament* 1/08, København.
- Scott, W. Richard: The Adolescence of Institutional Theory, s. 493-511, *Administrative Science Quarterly* 4/87.
- Stubager, Rune: Forudsætninger for lineær regression og variansanalyse efter mindste kvadraters metode, Aarhus Universitet, Aarhus 2008.
- Vulpen, Elzeline van & Moesker, Francisca: Competency-based management in the Dutch Senior Public Service, i Horton, Sylvia, Honddeghem, Annie, & Farnham, David: *Competency Management in the Public Sector*, IOS Press, Amsterdam 2002.