

Digital ledelsestræning Effekter og erfaringer

Holten, Ann-Louise; Bøllingtoft, Anne; Cannito, Davide ; Clink, Edmund Christensen; Spring, Valdemar Demolade Honig

Document Version

Final published version

Publication date:

2021

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Holten, A.-L., Bøllingtoft, A., Cannito, D., Clink, E. C., & Spring, V. D. H. (2021). *Digital ledelsestræning: Effekter og erfaringer*. iLEAD.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

DIGITAL LEDELSESTRÆNING: EFFEKTER OG ERFARINGER

Ann-Louise Holten

Anne Bøllingtoft

I samarbejde med: Davide Cannito,
Edmund Christensen Clink og
Valdemar Demolade Honig Spring

iLEAD | DIGITAL LEDELSESUDVIKLING AF FREMTIDENS LEDERE

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

CBS  CENTER FOR
EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL


KØBENHAVNS UNIVERSITET
DET SAMFUNDSVIDENSKABELIGE FAKULTET


AARHUS UNIVERSITET

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	1
Resumé	2
1. iLEAD projektet.....	6
<i>1.1. Hvordan er iLEAD projektet organiseret?</i>	<i>7</i>
<i>1.2. iLEAD ledelsestræningsforløbet.....</i>	<i>8</i>
<i>1.3. Hvordan har vi undersøgt proces og resultat af iLEAD?</i>	<i>10</i>
2. Hvem deltager i digital ledelsesudvikling og hvorfor?	12
<i>2.1. Kvantitativ beskrivelse af deltagerne i iLEAD</i>	<i>12</i>
<i>2.2. Hvorfor tilmeldte lederne sig iLEAD forløbet, og hvilke forventninger havde de?</i>	<i>19</i>
3. Hvor meget deltog lederne i den digitale træning og hvorfor?	23
<i>3.1. Ledernes aktivitetsniveau, hvornår og hvad?</i>	<i>23</i>
<i>3.2. Hvad der fremmede og hæmmede træningen – ledernes oplevelse.....</i>	<i>26</i>
4. Hvad fik lederne ud af det digitale træningsforløb?.....	32
<i>4.1. Sammenhængen mellem træning og udbytte?</i>	<i>32</i>
<i>4.2. Ledernes oplevede udbytte af træningen og anvendelse i det videre ledelsesarbejde.....</i>	<i>42</i>
5. Konklusion	47
<i>5.1. Hvad har vi lært af iLEAD projektet?</i>	<i>47</i>
<i>5.2. Hvad har vi stadig brug for viden om?.....</i>	<i>50</i>
Appendix	53

Resumé

Formålet med nærværende rapport er at afdække, hvorvidt og hvordan man kan styrke ledelseskvaliteten i danske virksomheder (særligt SMV'er) via digitale ledelsestræningsmetoder.

Rapporten bygger på data indsamlet som led i **iLEAD digitalt ledelsesudviklingsforløb** med 303 deltagende ledere i foråret 2020, og vil konkret besvare følgende:

- 1) Hvem deltager i digital ledelsestræning og hvorfor?
- 2) Hvor meget lægger deltagerne i selve træningen, hvornår træner de, og hvilke aktiviteter foretrækker de?
- 3) Hvad fik deltagerne ud af træningen?

iLEAD ledelsesudviklingsforløbet og undersøgelsen af forløbets proces og effekt er udviklet og gennemført som led i **iLEAD-projektet** (www.ilead.digital), der er et samarbejde på tværs af Copenhagen Business School, Københavns Universitet og Århus Universitet med finansiering fra Industriens Fond.

iLEAD-forløbet er et 8-ugers digitalt ledelsestræningsforløb tilbudt via en webapplikation (betegnet "app"). Deltagerne træner via aktiviteter som fx podcasts, videoer og praktiske øvelser, og forventes at bruge 10 minutter i app'en dagligt plus tid på praktisk ledelsestræning i ledernes egen lokale kontekst. App'en er konstrueret til at imødekomme typiske udfordringer ved ledelsesudvikling. Den er let tilgængelig og gratis, der er indbygget feedback funktioner på ledelsesudviklingen, og ledelsestræningen foregår i den enkelte leders kontekst og hverdag.

Rapporten sætter fokus på følgende **tre overordnede punkter**:

Det første punkt vedrører, **hvem der deltager i digital ledelsestræning og hvorfor**. I iLEAD deltager ledere i alle aldersgrupper, dog primært ledere mellem 40 og 55 år. Begge køn er ligeligt repræsenteret. Uddannelsesmæssigt har langt de fleste deltagende ledere gennemført uddannelser ud over gymnasieniveau. Langt størstedelen af de deltagende ledere er mellemledere med mellem 1 og 20 medarbejdere. Primært er ledere fra sektorerne offentlig administration, undervisning og sundhed, handel, transport og kommunikation repræsenteret. Geografisk befinder de deltagende ledere sig omkring de større byer fordelt over hele landet.

Ledernes motivation for deltagelse handler om: 1) at det digitale format passer godt til en travl hverdag, 2) at ledelsestræningen er relevant for den enkeltes praksis og kontekst, og 3) at nysgerrighed og det gratis tilbud har virket tillokkende. Rapportens interviewmateriale indikerer en overordnet tendens til, at ledere drevet af nysgerrighed som motivation for deltagelse ikke har formuleret klare forventninger til udbytte eller egen indsats. De ledere, der tilmeldte sig pga. det digitale format, havde mere eksplicitte forventninger om at blive inspirerede og afprøve nye ledelsesredskaber.

Det andet punkt vedrører, **hvor aktive deltagerne er i selve træningen, hvornår de træner, og hvilke aktiviteter de foretrækker**. Ledernes aktivitetsniveau under træningen varierede. Cirka 1/3 af de tilmeldte ledere havde en meget lav træningsaktivitet, mens lidt over 11 % af deltagerne gennemførte 50 % af aktiviteterne og derover. Aktivitetsniveauet var markant højere i de første 4 uger af træningsforløbet,

men faldt efter uge 4 til under 1/4 af det oprindelige niveau. Dette fald skete på samme tid, som Coronakrisen ramte landet i foråret 2020. Lederne arbejdede oftest i app'en om mandagen og om tirsdagen. Den mest prioriterede type aktivitet var podcasts. Derudover var videoer, refleksionsøvelser og praktiske "go-do-it" aktiviteter også populære aktivitetstyper.

Interviews med deltagende ledere viser, at forløbets oplevede fordele også kan virke som ulemper. Lederne oplever, at app'ens digitale format og fleksibilitet bidrager til at fremme deres deltagelse. Samtidig rummer formatet også den risiko, at det er let at udskyde træningen. Den individuelle fleksibilitet sker også på bekostning af et fælles, forpligtende rum, som nogle ledere savner. Disse modsatrettede reaktioner peger i retning af, at digital ledelsestræning med fordel kan tilpasses yderligere til individuelle ønsker. På samme vis kan lederens valg af aktiviteter, deres aktivitetsniveau og foretrukne aktivitetstidspunkter inspirere tilrettelæggelsen af andre digitale forløb.

Det tredje punkt vedrører, **hvad deltagerne fik ud af træningen**. Her tog vi udgangspunkt i iLEAD's formål om at styrke *ledelseskvaliteten*. Vi har undersøgt ledelseskvalitet på flere måder, bl.a. i form af lederens selvopfattelse, medarbejdernes oplevede relation til lederen samt medarbejderperformance. Lederne blev inddelt i to grupper: gruppe 1, der trænede først og gruppe 2, der endnu ikke trænede. For begge grupper har vi indsamlet spørgeskemadata besvaret af både ledere og medarbejdere før og efter træningen, hvilket muliggør en sammenligning af resultater for de to grupper og dermed en indikation af, om ledelsestræningen har en sammenhæng med udviklingen af den oplevede ledelseskvalitet.

Samlet viser undersøgelsen en tendens til en mere positiv udvikling for ledere og medarbejdere i gruppe 1 (der deltog i træning). Særligt medarbejderes villighed til at yde en ekstraordinær indsats for lederen viser en signifikant positiv udvikling fra før til efter træningen. Hertil viser vores data en positiv tendens inden for ledernes selvopfattelse af deres ledelse, medarbejdernes opfattelse af lederens loyalitet, samt medarbejdernes performance, herunder deres oplevelse af at have udført de forventede opgaver samt ydet en ekstra indsats. På fire målte parametre var der ingen udvikling før-efter træningen; affekt (i hvilken grad medarbejderne kunne lide lederen som person), (2) respekt (i hvilken grad medarbejderne havde respekt for lederens professionelle kompetencer og kvalifikationer), (3) jobtilfredshed – både for medarbejdere og ledere, og (4) ønske om at forlade jobbet – både for medarbejdere og ledere.

Når lederne selv sætter ord på deres oplevede udbytte af træningen, bliver tre forhold fremhævet. *For det første* øgede iLEAD træningen og strukturen i forløbet deres bevidsthed omkring egne ledelsesprocesser og vigtigheden af at sætte mål, planlægge og eksekvere. *For det andet* illustrerede iLEAD forløbet vigtigheden af og gav inspiration til løbende refleksion over egen ledelse. *For det tredje* fremhævedes værdien af at lære at give og modtage feedback løbende og aktivt arbejde med den feedback, som medarbejderne havde givet.

iLEAD projektet har bidraget med ny systematisk viden om digital ledelsesudvikling, og viser samtidig at der fortsat er områder, hvor der er brug for yderligere viden og udvikling inden for digital ledelsesudvikling, både i forhold til processer og effekter.

1. iLEAD projektet

Forskningsprojektet iLEAD har til formål at bidrage med viden om, hvorvidt og hvordan et digitalt ledelsesudviklingsforløb udbudt via en webapplikation (herefter betegnet ”app”) kan styrke ledelseskvaliteten i danske virksomheder og organisationer. En særlig målgruppe for projektet er ledere i små og mellemstore virksomheder (SMV’er).

Den måde ledelseskvalitet er begrebsliggjort i iLEAD projektet, er på den ene side som en kombination af ledernes selvopfattelse og medarbejdernes opfattelse af relationen til lederen, samt på den anden side et mere konkret udbytte i form af fx øget medarbejder jobtilfredshed, performance eller mindsket intention om at forlade arbejdspladsen.

Med henblik på at adressere det overordnede spørgsmål om, hvorvidt og hvordan man kan styrke ledelseskvaliteten i danske virksomheder via digitale ledelsestræningsmetoder, vil vi i denne rapport se på både udviklingsforløbets proces og effekt ved at adressere følgende aspekter:

- 1) Hvem deltager i digital ledelsestræning og hvorfor?
- 2) Hvor meget lægger deltagerne i selve træningen, hvornår træner de, og hvilke aktiviteter foretrækker de?
- 3) Hvad fik deltagerne ud af træningen?

1.1. Hvordan er iLEAD projektet organiseret?

iLEAD projektet gennemføres i perioden 2017-2021, og er målrettet ledere i danske SMV'er med 5-250 ansatte. Denne målgruppe er valgt, idet det digitale format med sin fleksibilitet, lave ressourceforbrug og muligheder for individualisering tænkes i særlig grad at kunne understøtte ledelsesudvikling i en SMV virkelighed. iLEAD app'en er dog ikke begrænset til denne gruppe af ledere, men kan anvendes af alle med en ledelsesfunktion.

Deltagerne i iLEAD skal være indstillet på at:

- bruge minimum 10 minutter i app'en hver dag - herudover tid på praktisk ledelsestræning i ledernes egen lokale kontekst
- inddrage deres medarbejdere i træningen og afsætte tid til deres spørgeskemabesvarelser

Om iLEAD projektet

iLEAD projektet består af en tværfaglig gruppe af forskere med speciale inden for psykologi, ledelse, digitalisering og økonomi fra Copenhagen Business School, Københavns Universitet og Århus Universitet.

iLEAD forskerne har i dialog med erhvervslivet udviklet et webbaseret ledelsestræningsforløb. Ledelsestræningen har som mål at styrke ledelseskvaliteten i de danske små og mellemstore

virksomheder. I projektet tages der udgangspunkt i forskning inden for ledelse, digitalisering og læring.

iLEAD projektet har samarbejdet med følgende organisationer: Dansk Industri, Dansk Erhverv, Innovationsfonden, Lederne og SMVDanmark - organiseret under vores advisory board.

Projektet er støttet af Industriens Fond.

1.2. iLEAD ledelsestræningsforløbet

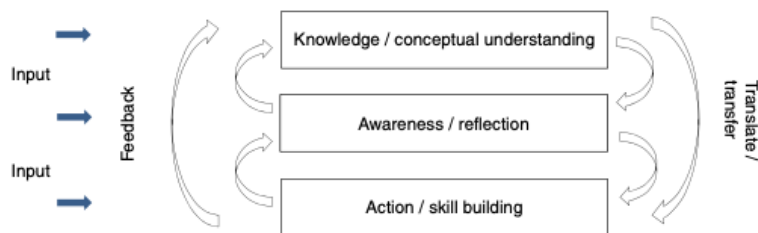
ILEAD ledelsestræningsforløbet er designet på baggrund af viden om læring og menneskelig adfærd. Vi har lagt særlig vægt på, at læring tager tid, kræver gentagelse, at der skabes overensstemmelse mellem lærings- og anvendelseskontekst, integrering af feedback, og at forskelligartede læringsformater øger læringen og udviklingen. App'en er således tilrettelagt, så ledelsestræningen understøttes af progression, repetition, struktureret feedback og læring over tid.

App'ens indhold og udformning er konstrueret til at imødekomme nogle af de typiske udfordringer ved ledelsesudvikling. Det drejer sig fx om: a) at ledelsesudvikling ofte kræver mange ressourcer, b) at der ikke gives tilstrækkelig feedback, c) at ledelsesudviklingen ikke har tilstrækkelig relevans i forhold til den enkeltes kontekst, d) at omdannelse fra viden til handling ikke understøttes og e) at læringsprocesserne ikke er tilpasset den enkelte deltager. Netop for at imødekomme disse udfordringer har vi bl.a. lagt vægt på, at

læringen sker direkte i lederens daglige praksis, og at lederen arbejder med et selvvalgt mål for læringen og lægger en struktureret plan for opnåelsen heraf.

Læringsteoretisk er iLEAD forløbet udviklet til at understøtte lederens læringsproces igennem et ”lærings-loop” i to dele (se figur 1). Første del af loopet (transfer) understøtter, at den viden, som lederen præsenteres for, overføres til anvendelse i praksis via refleksion og bevidsthed om egne styrker og udfordringer. Anden del af loopet (feedback) sikrer, at den praksis, der udøves – via refleksion - bidrager til ny viden hos den enkelte leder. App’ens specifikke læringsaktiviteter og læringsprocesser er tilrettelagt, så de understøtter disse loops.

Figur 1. iLEAD forløbets læringsteoretiske grundlag

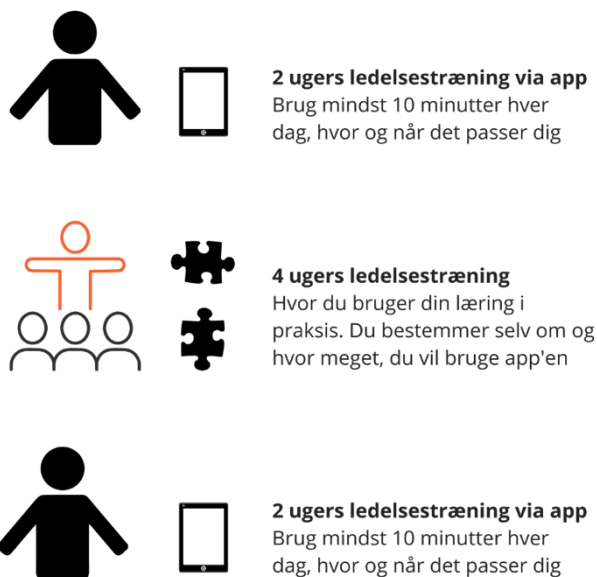


(Holten, et al., 2015)

Konkret er iLEAD forløbet organiseret som et udviklingsforløb over 8 uger (se figur 2). De 8 uger er opdelt i tre faser: fase 1 og fase 2, som består af ledelsestræning via forskellige aktiviteter i app’en, fx podcasts, videoer, praktiske øvelser, cases og quizzes. Den tredje (og midterste) fase er en øvelsesperiode på 4 uger, hvor man i sin ledelseskontekst anvender den viden og de kompetencer, man har opbygget i fase 1. Det er hensigten, at lederen bruger minimum 10 minutter dagligt i app’en, og anvender læringen konkret i sin ledelse i løbet af de 8 træningsuger. Under forløbet guides lederen indledningsvist i at udvælge et

praktisk mål for deres ledelse, så træningen og dermed også ledelsesudviklingen bliver relevant for lederen selv og dennes medarbejdere.

Figur 2. iLEAD ledelsestræningsforløb



1.3. Hvordan har vi undersøgt proces og resultat af iLEAD?

I iLEAD projektet undersøges processen og resultatet af digital ledelsestræning. I løbet af projektperioden har vi gennemført undersøgelser ad flere omgange og under forskellige betingelser. Denne rapport bygger på et forløb, som blev gennemført mellem januar og juni 2020. For at kunne vurdere effekten af den digitale ledelsestræning inddelte vi lederne i to grupper: gruppe 1 trænede først,

hvorefter gruppe 2 trænede. Rapporten bygger på tre typer data: spørgeskemadata, app data, og data fra interviews med deltagerne.

De deltagende ledere og deres medarbejdere modtog før og efter træningen en række spørgeskemaer om ledernes adfærd og resultater. Ved at sammenligne spørgeskemamålinger blandt ledere og deres medarbejdere *før* og *efter* den digitale ledelsestræning kan vi identificere eventuelle udviklinger, der er sket i forbindelse med træningen. For lederne registrerede vi en svarprocent på 74,6% før træningen og 43,3% efter træningen. For medarbejderne registrerede vi en svarprocent på 69,7% før træningen og 55,9% efter træningen. Resultaterne i afsnit 4 bygger på disse spørgeskemadata.

Vi har også indsamlet data om, hvilke og hvor mange app-aktiviteter, lederne gennemførte, samt hvornår. Disse data er grundlaget for resultaterne i afsnit 3. Aktivitetsniveauet i dette afsnit rapporterer udelukkende målinger af træningsaktivitet i app'en for gruppe 1.

Blandt de deltagende ledere har vi løbende gennemført en række interviews (enten ansigt-til-ansigt, online eller per telefon). Disse interviews har til hensigt at opnå en forståelse for, hvorfor lederne tilmeldte sig forløbet, hvilke forventninger de havde til træningen, samt hvad der var deres oplevede udbytte af deltagelsen i iLEAD. Disse input præsenteres i afsnittene 2, 3 og 4 i forlængelse af de kvantitative data. Vi har primært interviewet ejerledere og ledere i SMV'er, men har også suppleret interviewafholdelsen med deltagere fra offentlige organisationer. Interviewene er ikke begrænset til deltagerne, der gennemførte forløbet mellem januar og juni 2020. Ligeledes har vi interviewet ledere med varierende aktivitetsniveau i forløbet.

2. Hvem deltager i digital ledelsesudvikling og hvorfor?

iLEAD projektet er som udgangspunkt udviklet til ledere i danske SMV'er med mellem 5 og 250 ansatte. Dog adresserer det digitale træningsforløb ledelsesudfordringer og udviklingsprocesser, som er relevante for ledere generelt, hvorfor træningsforløbet grundlæggende kan følges af alle ledere, der har et ønske om at udvikle sig og arbejde med deres ledelse. Derfor har vi tilladt alle interesserede ledere at deltage i iLEAD forløbet. Således har både ledere fra SMV'er deltaget, ligesom ledere fra både private og offentlige organisationer har tilmeldt sig.

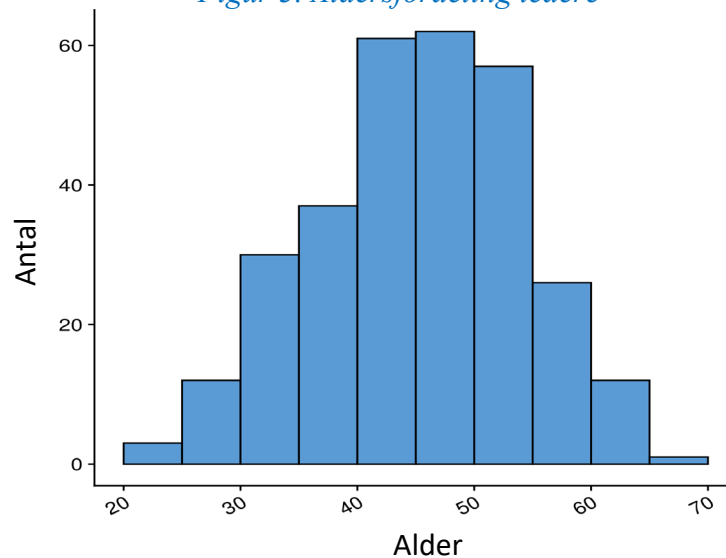
Nedenfor gives indledningsvist et detaljeret overblik over, hvad der karakteriserer de ledere, der valgte at tilmelde sig iLEAD forløbet. Herefter følger et indblik i, hvorfor lederne valgte at tilmelde sig, og hvilke forventninger de havde til forløbet.

2.1. Kvantitativ beskrivelse af deltagerne i iLEAD

I foråret 2020 tilmeldte i alt 303 ledere sig iLEAD ledelsestræningen. For at give et indblik i, hvem der har haft interesse for deltagelse i digital ledelsestræning, vil vi i dette afsnit beskrive de deltagende ledere og deres virksomheder.

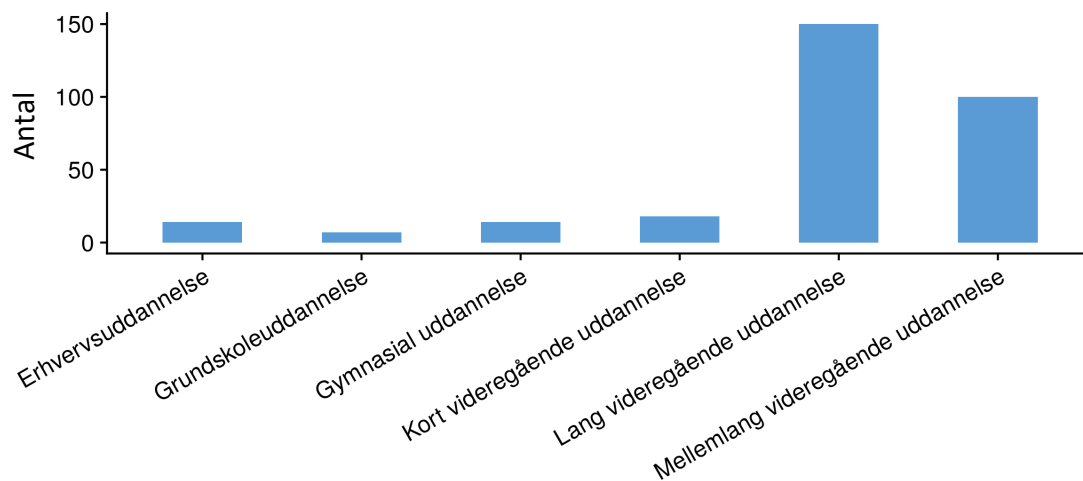
Aldersmæssigt var der et stort spænd blandt de deltagende ledere (se figur 3). Den yngste leder var 25 og den ældste 73 år. Gennemsnitsalderen var 45,7 år. Der ses således ikke en "aldersbarriere" for ledelsestræning i et digitalt format.

Figur 3. Aldersfordeling ledere



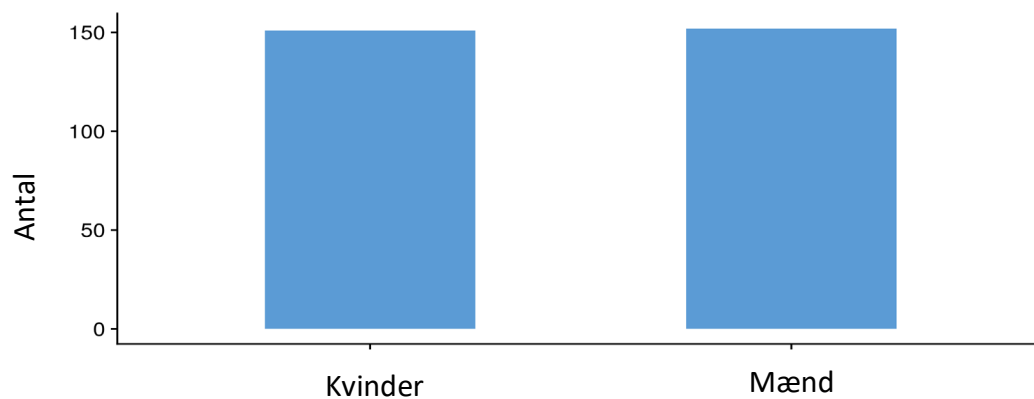
Uddannelsesmæssigt var fordelingen blandt deltagerne skæv. Som det ses i figur 4, befandt størstedelen af de deltagende ledere sig i gruppen med mellemlang eller lang videregående uddannelse (250 ud af 303). Kun 7 ledere havde udelukkende en grundskoleuddannelse. Der var altså en stærk overvægt af ledere, der havde gennemført uddannelser ud over gymnasieniveau.

Figur 4. Ledernes uddannelsesniveau

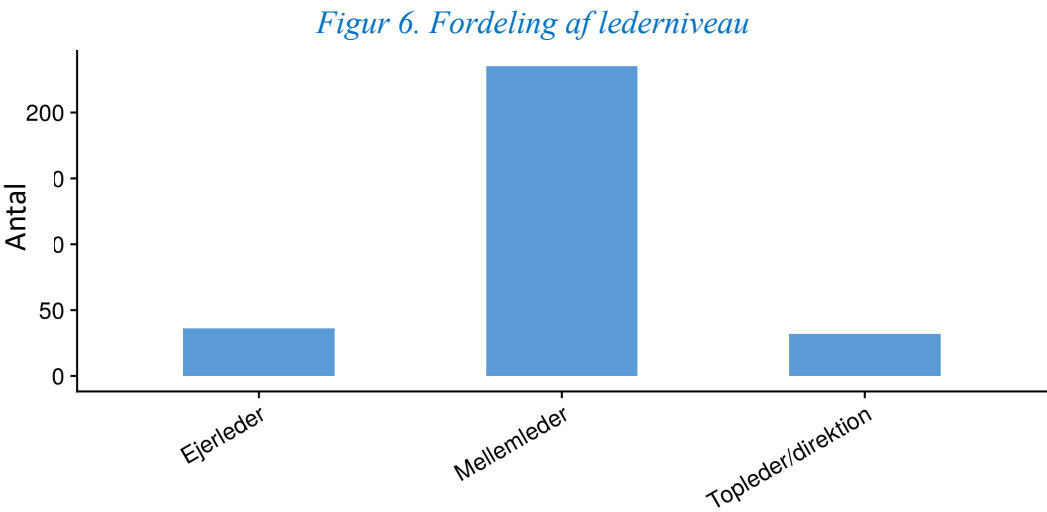


Kønsfordelingen blandt de deltagende ledere er enestående ligelig, dvs. 152 af deltagerne var mænd og 151 var kvinder (se figur 5).

Figur 5. Fordeling af køn

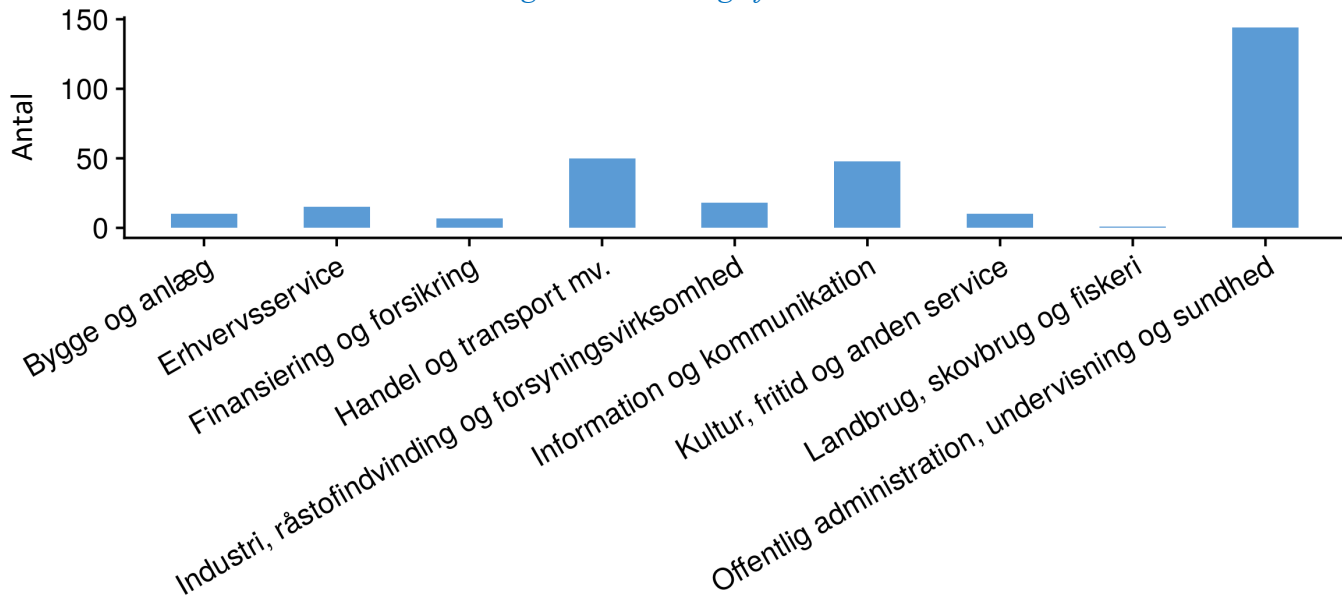


Lederniveauet blandt de deltagende ledere var fordelt således, at langt størstedelen var mellemledere (i alt 235). Den øvrige deltagergruppe fordelte sig ligeligt mellem ejerledere (36) og topledere/direktion (32) (se figur 6).



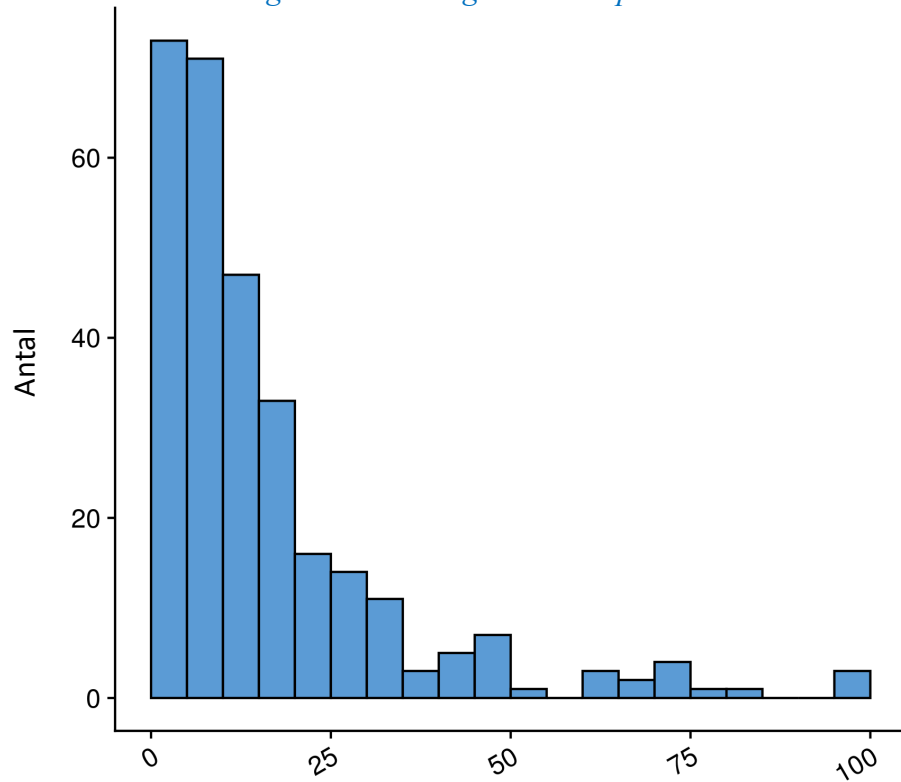
De deltagende ledere kom primært fra brancherne offentlig administration, undervisning og sundhed (144 ledere) (se figur 7). Herefter var handels- og transportsektoren repræsenteret med 50 ledere og information og kommunikationssektoren med 48 deltagende ledere. Der var færrest deltagende ledere fra landbrug, skovbrug og fiskeri (1 leder).

Figur 7. Fordeling af sektor



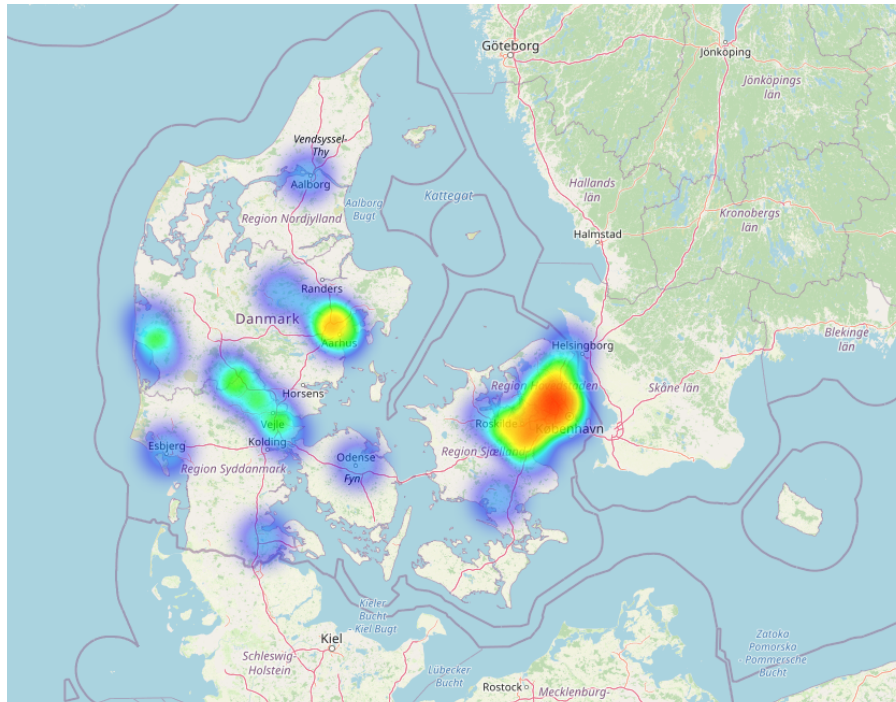
For at få størst muligt udbytte af træningen skulle de deltagende ledere have ledelsesansvar for minimum fem medarbejdere. Det var dog også muligt for ledere med et mindre ledelsesspænd at deltage. Langt de fleste deltagende ledere havde mellem 1 og 20 medarbejdere. Fordelingen i ledelsesspænd kan ses i figur 8.

Figur 8. Fordeling i ledelsesspænd



De deltagende ledere fordelte sig geografisk på tværs af landet, dog primært centreret omkring de større danske byer (se figur 9).

Figur 9. Geografisk fordeling



Overordnet kan vi således se, at det er ledere i alle aldersgrupper, der tilmelder sig digital ledelsestræning, dog med en hovedvægt i aldersgrupperne 40-55 år. Uddannelsesmæssigt er der en overrepræsentation af ledere, der har gennemført uddannelser ud over gymnasieniveau. Der er ingen forskel på køn i tilmelding til ledelsestræningen, men langt størstedelen af de deltagende ledere er mellemledere. I forhold til sektor ser vi en stor interesse blandt ledere fra offentlig administration, undervisning og sundhed, og en langt mindre deltagelse af ledere fra landbrug, skovbrug og fiskeri, samt finansiering og forsikring. På trods af

anbefalingen om at have et ledelsesspænd på minimum 5 medarbejdere for tilmelding, ser vi en stor interesse fra ledere med et ledelsesspænd på under 5. Den generelle tendens er, at flest ledere med mindre ledelsesspænd har tilmeldt sig iLEAD træningen. Geografisk centrerer de tilmeldte ledere sig omkring de større byer, men med en god fordeling i hele landet.

På baggrund af nærværende data er det ikke muligt at udlede, hvad disse deltagerkarakteristika indebærer i forhold til motivation for deltagelse. Ledernes motivation for at tilmelde sig iLEAD kan fx stamme fra, at iLEAD forløbet er gratis, at iLEAD taler til nye ledere, at forløbet er let at tilgå for ledere, der allerede har erfaring med/adgang til ledelseskurser og sparring, og/eller andre motivationsfaktorer, som har bidraget til at tiltrække netop denne deltagerkare. Om end vi ikke har generaliserbar viden fra de kvalitative interviews, giver disse dog et indblik i, hvorfor de interviewede ledere valgte at tilmelde sig iLEAD. På baggrund af de kvalitative interviews præsenteres således i det følgende afsnit, hvad lederne selv siger om grunden til, at de tilmeldte sig og hvilke forventninger, de havde til forløbet.

2.2. Hvorfor tilmeldte lederne sig iLEAD forløbet, og hvilke forventninger havde de?

For at ledelsestræning skal virke, skal lederne først og fremmest deltage. Det er derfor vigtigt at forstå, hvad der gør, at ledere tilmelder sig ledelsestræning – særligt i det digitale format, som iLEAD har.

I de gennemførte interviews pegede deltagerne ganske entydigt på, at de tilmeldte sig, fordi det var et online forløb, hvor hver enkelt deltager havde fleksibilitet i relation til, hvornår man ønskede at træne, og hvordan man ønskede at træne (intensivt eller i flere, mindre tidsintervaller). I praksis pegede deltagerne på værdien af, at de således ikke skulle tage en hel dag ud af kalenderen, som man ellers ofte skal ved

deltagelse i et mere traditionelt ledelseskursus. Som en deltager udtalte: *"Jeg kan ikke afsætte ugevis til at sidde på skolebænken, men jeg kan godt afsætte 10 minutter en gang imellem"*. Deltagerne fra særligt de mindre virksomheder gav udtryk for, at ledelse som faglig disciplin sjældent fylder meget i deres virksomheder, hvor fokus oftest er på driften og eksekvering. Ledelsesmæssigt får man det bare til at fungere, om end mange gav udtryk for, at det kunne være hensigtsmæssigt at få struktureret nogle ting lidt bedre omkring ledelsesrollen frem for blot at løse de nødvendige opgaver. Således betegnede nogle ledere deres tilmelding som værende en kickstart af deres ledelsesudvikling eller som en mulighed for at få input og feedback på deres ledelsesrolle.

Deltagerne pegede også på, at de tilmeldte sig, fordi det var et forløb, hvor ledelsestræningen var indarbejdet i deres hverdag i en løbende proces. Det attraktive var for dem, at de netop skulle anvende det lærte i deres egen virksomhedskontekst i den periode, som forløbet varede. Det var således af stor betydning, at det var et meget nærværende forløb i forhold til deres egen praksis. Her sammenlignede nogle af deltagerne iLEAD forløbet med de mere traditionelle ledelseskurser, hvor det kunne være en udfordring at tage de lærte teorier ind i egen praksis efter endt kursusforløb.

Enkelte af deltagerne pegede også på, at de havde tilmeldt sig udelukkende, fordi de var nysgerrige. Det var et anderledes tilbud (fordi det var online og med udgangspunkt i egen praksis), og det lød spændende. Dertil var det gratis. I forlængelse heraf konstaterede nogle deltagere, at hvis det havde kostet noget at deltage, havde man måske engageret sig mere.

I relation til deltagernes forventninger til forløbet, kan lederne overordnet inddeles i to grupper. Den ene gruppe bestod af de deltagere, som havde tilmeldt sig primært, fordi de var nysgerrige. Oftest havde de ikke på forhånd tænkt over forventninger til deres deltagelse. Hverken i forhold til hvad de forventede at få ud af forløbet eller i forhold til deres egen indsats. Tilmeldingen var baseret på, at invitationen lød tiltalende, forløbet lød spændende, eller som en deltager udtrykte det: *”Jeg var lige i det humør, at nu skulle der ske noget”*. Det skal dog tilføjes, at nogle af disse deltagere, som ikke ved tilmeldingen havde eksplicitte forventninger til forløbet, dannede dem efterfølgende, da de først gik i gang med træningen.

Den anden gruppe bestod af deltagere, som tilmeldte sig primært fordi de var interesserede i det digitale format og den fleksibilitet og individuelle tilpasning, formatet tillod. Disse ledere gav udtryk for, at de forventede at blive inspireret af forløbet, få nye ledelsesredskaber i værktøjskassen samt få afprøvet nogle af de nye redskaber. Her var der således tale om mere specifikke forventninger til forløbet, og de var karakteriseret ved, at deltagerne lagde stor vægt på, at redskaberne skulle være praktisk orienterede og praktisk anvendelige. Nogle udtrykte det i form af, at de ønskede redskaber til at blive en bedre leder, mens andre gav udtryk for, at de ønskede at komme videre med deres egen udvikling som leder. Nogle gav også udtryk for, at de forventede nye perspektiver på ledelse og at lære noget nyt.

Samlet set giver lederne således indtryk af, at motivationen til deltagelse handlede om, at det digitale format passer godt til en travl hverdag – særligt til den travle hverdag i SMV’er. Interviewene gav indtryk af, at den digitale form (med sine minimum 10 minutter om dagen) netop kunne få ledere med stort fokus på drift til også at definere og udvikle deres ledelsesrolle og potentiale. En særligt motiverende faktor for deltagelse var også, at ledelsestræningen var relevant for den enkeltes praksis og kontekst, hvilket gjorde

det lettere at oversætte og omsætte teori til praksis. Nysgerrighed og det gratis tilbud synes også at have en afgørende betydning i forhold til tilmelding – men måske den modsatte effekt i forhold til at yde en indsats efter tilmelding.

Vores interviews viser en overordnet sammenhæng mellem, hvad der motiverede lederne og de forventninger, de havde til træningen. De ledere, hvis deltagelse var motiveret af nysgerrighed og et gratis træningstilbud, havde som oftest ikke formuleret klare forventninger til udbytte eller egen indsats. De ledere, der var motiverede af det digitale format, havde forventninger om at blive inspireret, samt at få og afprøve nye ledelsesredskaber. Denne viden om sammenhæng mellem motivation for deltagelse og forventninger til træning kan oplagt anvendes fremover til at målrette kommunikation og forventningsafstemning til ledere, der tilmelder sig og deltager i digital ledelsestræning.

3. Hvor meget deltog lederne i den digitale træning og hvorfor?

iLEAD app'en er udviklet på baggrund af viden om læring og menneskelig adfærd. Om end app'ens design understøtter læring og udvikling, er deltagernes faktiske deltagelse og aktivitetsniveau naturligvis også af betydning for hvilken effekt, der kan forventes af forløbet. Det er derfor interessant at se på, hvor meget de deltagende ledere i realiteten trænede i app'en.

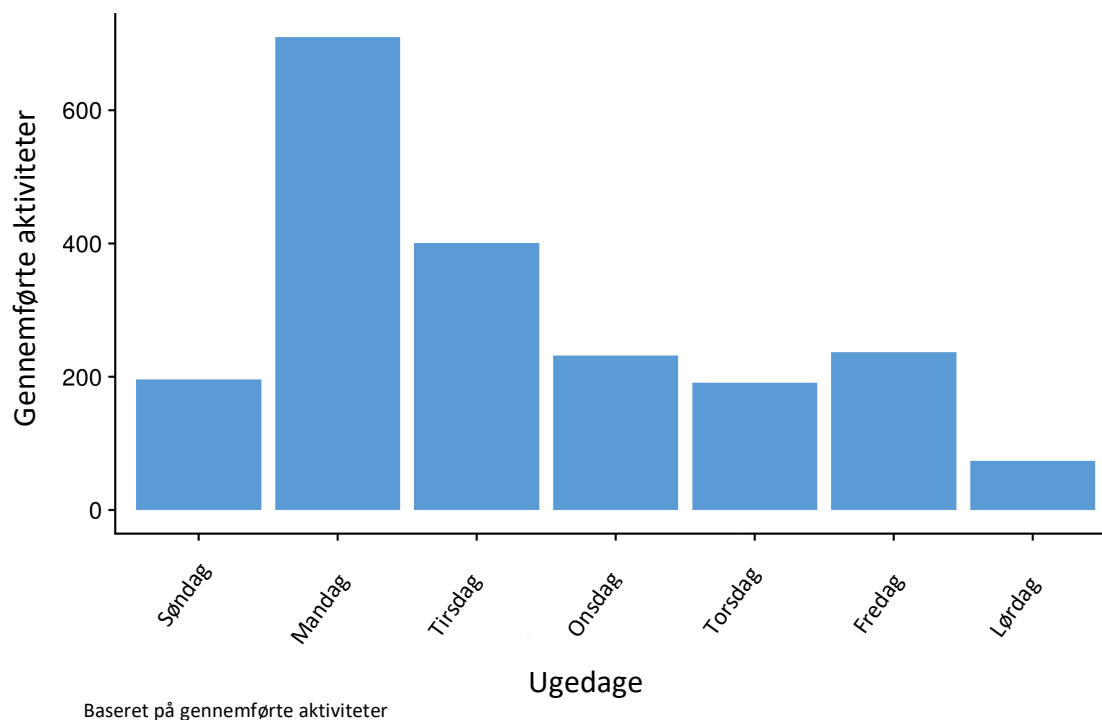
Indledningsvist giver vi et overblik over ledernes faktuelle aktivitetsniveau i app'en. Dernæst beskrives i det følgende afsnit, hvilke forhold og faktorer de deltagende ledere mener, har haft indflydelse på deres aktivitetsniveau. Således har nogle faktorer virket fremmende, mens andre har virket hæmmende for ledernes deltagelse i ledelsestræningen.

3.1. Ledernes aktivitetsniveau, hvornår og hvad?

Når vi ser på ledernes aktivitetsniveau under træningen, var det gældende, at cirka 1/3 af de tilmeldte ledere havde en meget lav træningsaktivitet og cirka 1/3 havde en træningsaktivitet, som resulterede i en gennemførelse af mellem 10-20% af programmets aktiviteter. Lidt over 11 % af deltagerne gennemførte 50% og derover. Der var således en stor andel af de tilmeldte ledere, som ikke gennemførte træningen i forventet omfang med henblik på at kunne imødesee en signifikant effekt af træningen.

Figur 10 viser et overblik over, hvilke ugedage lederne trænede mest/mindst. Her ser vi, at lederne oftest arbejdede i app'en om mandagen og om tirsdagen. Der blev dog også gennemført app-aktiviteter i weekenddagene, særligt om søndagen.

Figur 10. Hvornår trænede lederne i app'en



Ud af de otte samlede træningsuger ses et markant højere aktivitetsniveau i løbet af de første fire uger. Aktiviteten falder efter uge fire til under 1/4 af det oprindelige niveau. Det skal dog bemærkes, at coronakrisen satte ind midt i forløbet i foråret 2020, hvilket stemmer overens med det tidspunkt, hvor der ses et markant fald i aktivitetsniveau.

De typer af aktiviteter, som deltagerne gennemførte i størst omfang, var utvetydigt podcasts. Forskellige videoer var også populære aktivitetstyper, fx som ledelsesscenarier eller introducerende indholdsmæssige videoer. Refleksionsøvelser og praktiske ”go-do-it” aktiviteter blev også gennemført ofte.

Træningsforløbet guidede deltagerne til at specificere et mål inden for et af fire temaer: 1) optimere arbejdsgange, 2) styrke anvendelse af data og information, 3) forbedre internt samarbejde eller 4) styrke anvendelsen af menneskelige ressourcer. Af disse fire temaer valgte flest at udforme et træningsmål med fokus på at styrke anvendelsen af menneskelige ressourcer. Det andet oftest valgte tema var at forbedre det interne samarbejde. Indholdsmæssigt brugte deltagerne mest tid på at vælge og specificere et mål for træningen, lave en plan for gennemførelsen af dette mål og indhente feedback fra deres medarbejdere vedrørende ledernes adfærd.

Hvad den lave aktivitetsgrad for 1/3 af de tilmeldte deltagere skyldes, kan vi ikke svare entydigt på. Projektets servicemail modtog en del frameldinger pga. travlhed, jobskifte eller personlige forhold. Aktivitetsfordelingen over ugedagene og træningsperioden vil kunne inspirere tilrettelæggelsen af andre digitale forløb således, at der tages højde for, hvornår den gennemsnitlige leder bruger mest tid på ledelsesudvikling. Derudover kan iLEAD erfaringerne med aktivitetsformaternes popularitet måske bidrage til en tilrettelæggelse eller opbygning af træningselementer, der tager højde for, hvad man ville kunne tolke som en infotainment forventning eller effekt af podcasts eller videoformater.

3.2. Hvad der fremmede og hæmmende træningen – ledernes oplevelse

For at få en mere nuanceret forståelse af ledernes aktivitetsniveau og engagement, spurgte vi lederne i de kvalitative interviews, hvilke faktorer de oplevede som fremmede for deres træning, og hvilke faktorer eller forhold de oplevede som værende en barriere. Som forventet afdækkede interviewene ikke et entydigt mønster. Og hvad der blev oplevet som værende fremmede for nogle ledere, kunne opleves som hæmmende for andre. Ligeledes var det tilfældet, at langt de fleste ledere pegede på både fremmede og hæmmende faktorer i deres træningsperiode. Nedenfor fremhæves indledningsvis de faktorer, som lederne oplevede som fremmede, hvorefter der gives et indblik i de oplevede barrierer. Casen i nærværende afsnit illustrerer netop, hvordan en leder oplever både drivkræfter og barrierer i digital ledelsestræning.

Fremmede faktor: den digitale træningsform og fleksibiliteten heri.

Det digitale, fleksible format blev fremhævet af mange ledere som værende særdeles understøttende for træningen. Det, at app'en var tilgængelig lige netop, når man havde brug for det og havde tid til det, blev fremhævet som en stor styrke. Nogle ledere nævnte, at de lyttede til en podcast på vej til/fra arbejde. At det også var muligt at have applikationen på telefonen, blev anset for at være et yderligere plus. Som én deltager fremhævede: *"Når man tænder computeren, går der emails og alt muligt andet praktisk i den."* Nogle deltagere fremhævede, at netop det digitale, fleksible format var afgørende for, at de fik arbejdet med deres ledelse. Hvad enten det var alene eller sammen med andre. Nogle fremhævede således eksplicit, at de havde værdsat netop fleksibiliteten i at kunne træne alene, mens andre anførte, at det havde virket godt at være flere deltagere fra samme organisationen, således at det var muligt at diskutere aktiviteter og fælles udfordringer under fx frokostmøder.

Fremmende faktor: udformningen af iLEAD træningsforløbet.

Udformningen af iLEAD træningsforløbet blev fremhævet som værende en faktor, der i høj grad understøttede og hjalp lederne med at sætte nogle specifikke mål for deres træning. Og det var en stor hjælp og motivation at have en række strukturerede mål at arbejde hen imod. Samtidig blev det fremhævet, at iLEAD forløbet hjalp dem med at sætte deres ledelse i struktur og igangsætte refleksioner over deres ledelse i egen kontekst og praksis. Det var også godt med de logiske og håndgribelige opgaver samt systematikken i træningen, der var sat trinvis op. Som en deltager formulerede det: *"Man skal vælge, gøre, og derefter evaluere."* Reminders/påmindelser fra iLEAD hjalp med at huske på, at træningen skulle fortsættes. Om end de til tider blev anset som et irritationselement, erkendte nogle også, at de grundlæggende havde en fin "nudging" funktion.

Hæmmende faktor: den daglig drift kommer i første række.

Omend rigtig mange var glade for det digitale træningsformat og fleksibiliteten heri, var det en gennemgående barriere for deltagerne, at de var nødt til at prioritere den daglige drift og diverse opgaver i virksomheden. For nogle betød dette, at de ikke kom ordentligt i gang med træningsforløbet, selv om de havde haft intentioner herom og også var ganske motiverede. Som én sagde: *"Der kom altid noget i vejen."* Nogle deltagere oplevede også, at større ting end den daglige drift/de daglige opgaver kom i vejen. Nogle stod således over for en reorganisering, mens andre skulle implementere et nyt it-system. Fælles var, at disse virksomhedsspecifikke projekter fik højere prioritet end ledelsestræningen, og i nogle tilfælde slet ikke efterlod tid til ledelsestræningen. For enkelte deltagere blev ledelsestræning udelukkende set som relevant i det tilfælde, hvor man i virksomheden havde et problem eller projekt, som åbenlyst nødvendiggjorde, at der blev dedikeret tid og ressourcer til ledelsestræningen. Disse ledere deltog således

for at løse et aktuelt ledelsesrelateret problem. Var der ingen problemer eller fandt de ikke en umiddelbar løsning i app'en, blev ledelsestræningen nedprioriteret til fordel for fokus på den daglige drift.

Hæmmende faktor: den digitale træningsform og fleksibiliteten heri.

Selvom det online format og fleksibiliteten i træningsforløbet blev fremhævet som centrale motiver i forhold til tilmeldingen til iLEAD forløbet og som en positiv fremmende faktor for ledelsesudviklingen, viste det sig også at have en bagside i praksis. En deltager formulerede, at det både var en fordel og en ulempe, at man kunne træne lige præcis, når man havde tid og lyst, for så blev det også lettere at udskyde.

En række af deltagerne fremhævede, at de således manglede noget "forpligtelse", som de kaldte det. Sammenlignet med når man skulle fremlægge eller mødes med andre ledere med henblik på at diskutere ledelsesmæssige aspekter, var det simpelthen for let at nedprioritere sin træning og aktiviteterne i app'en. Fleksibiliteten i træningsforløbet betød i praksis for nogle af deltagerne, at *"Når man altid kan gøre det [træne] og indhente det forsømte, så bliver det ikke til noget."* Nogle udtrykte et eksplicit ønske om mere "nudging" – for eksempel i form af opgaver der skulle afleveres, eller en konkret plan i kalenderen over, hvad der skulle gøres i hvilke uger. Deltagerne sammenlignede her som udgangspunkt iLEAD forløbet med mere klassiske ledelsestræningsforløb eller kurser, som afvikles fysisk. De fremhævede, at de savnede interaktion med og feedback fra andre ligesindede ledere, hvor de i fællesskab kunne forpligte hinanden og have et fællesskab omkring ledelsesmæssige refleksioner.

Hæmmende faktor: tekniske aspekter/udformningen af iLEAD træningsforløbet.

Hvor nogle ledere pegede på udformningen af iLEAD forløbet som en drivkraft for deres aktivitetsniveau, pegede andre deltagere på en række barrierer heri. Således havde nogle svært ved at gennemskue

processen bag træningsforløbet. De fandt det vanskeligt at navigere rundt i app'en, men særligt savnede de et overblik over, hvor langt de var nået i træningsforløbet, hvor mange aktiviteter der var tilbage, og hvordan de enkelte aktiviteter hang sammen rent læringsmæssigt. Omend de havde et visuelt overblik over forløbet og aktivitetsstatus i app'en i overskriftsform, var det således ikke tilstrækkeligt for nogle af deltagerne.

Med henblik på at holde træningsforløbet helt digitalt, havde deltagerne mulighed for at indtale deres refleksioner undervejs. Dette viste sig at volde nogle deltagere både praktiske og tekniske udfordringer. Nogle sad for eksempel i storrumskontorer, hvor der ikke var ro til at indtale deres refleksioner, mens andre ikke (rent teknisk) kunne få det til at fungere.

Case: Drivkræfter og barrierer i den digitale ledelsestræning i iLEAD

En ejerleder, som driver en mindre handelsvirksomhed, tilmeldte sig iLEAD forløbet i foråret 2020. Ejerlederen var aktiv i den digitale træning i 20 dage, og fortæller om drivkræfter og barrierer for sin deltagelse i iLEAD træningen.

Drivkræfter

På et overordnet plan var en personlig drivkraft selve formatet iLEAD, som er et digitalt træningsforløb. *"Jeg er alene og har ingen lederuddannelse. Og der er hele tiden et eller andet nyt, man skal forholde sig til"*. Her gav iLEAD forløbet en mulighed for at få ledelsesudvikling bragt helt ind i virksomheden med små, nemt tilgængelige podcasts og input til at holde fokus i den daglige

ledelse. Samtidig var den gratis deltagelse en ressourcemæssig drivkraft. *"Der er ikke råd til de store dyre ledelseskurser i min virksomhed"*, er argumentet for, at iLEAD også er attraktivt for ejerlederen.

I den aktive gennemførelse af træningsforløbet var blandingen af kort tekst, oversigtlig grafik og nemt tilgængelige podcasts om konkrete ledelsestematikker en vigtig personlig drivkraft. *"Jeg har fundet inspiration i podcasts og alt, hvad der var nemt at komme i gang med og lytte til"*, siger ejerlederen, som oplever iLEAD som en god blanding af tekst, grafik og podcasts med input til direkte implementering i sin ledelse.

I iLEAD træningen møder deltagende ledere to case-ledere, der optræder med to forskellige ledelsestilgange i konkrete tematiske sammenhænge. Disse var for ejerlederen gode eksempler til inspiration: *"Jeg valgte en case og forsøgte at gøre det samme som casepersonen ift. uddelegering af opgaver og opfølgning med medarbejdere"*. Det blev en drivkraft for ledelsesudviklingen gennem iLEAD og ledte konkret til struktureret uddelegering og opfølgning på medarbejdernes opgaver.

Barrierer

Lederen har været aktiv i iLEAD forløbet i 20 ud af de anbefalede 40 dage. Og tiden er klart en ressourcemæssig barriere for ejerlederen: *"Jeg havde ikke tid til at konkret finde et mål, som jeg kunne gå i dybden med. Der skal jo også tjenes penge, så vi kan jo ikke bruge for lang tid."* Den tidsmæssige barriere har ejerlederen dog forsøgt at imødekomme ved at udvælge de mest relevante træningsaktiviteter for den aktuelle ledelsessituation i virksomheden.

Dette leder hen til en anden oplevet barriere i forløbet – at det primært er et fortløbende træningsforløb frem for mere tematisk. *"Jeg ville foretrække flere cases og inspirations emner. Altså emner der vil kunne håndplukkes og uddybes"*, siger ejerlederen og peger på sit store udbytte af noget af det mere tematiske indhold i iLEAD. En tematisk tilgang kunne være et bærende element i en videreudvikling af iLEAD, er en anbefaling til at overkomme denne barriere.

Overordnet ses altså, at det digitale format og den fleksibilitet, der ligger deri, bidrager til at fremme ledernes træningsdeltagelse. Bagsiden af medaljen er dog for nogle ledere, at det fleksible format rummer en risiko for at udskyde træningen og sænke sit aktivitetsniveau. Den individuelle fleksibilitet kommer på bekostning af et fælles, forpligtende rum, som flere ledere indikerer, at de savner. App'ens tilrettelæggelse og struktur angives også af lederne som understøttende for deres læring – dog med det forbehold at nogle ledere havde svært ved at gennemskue strukturen og dermed ikke fik den tiltænkte effekt af forløbs- og procestanken bag træningen. App'ens "nudgende" elemeter havde også både tiltænkte og ikke-tiltænkte virkninger. Nogle ledere så fx de automatiske remindere og "nudgende" tiltag i app'en som noget, der var hæmmende for deres aktive træningsdeltagelse. Dette gjaldt både ledere, der angav, at det var for meget, og ledere, der gerne ville have haft endnu mere forpligtende struktur for deres træning. Disse modsatrettede reaktioner og effekter af samme struktur og organisering peger i retning af, at digital ledelsestræning med fordel kan tilpasses efter individuelle ønsker – for eksempel hvor mange remindere en leder ønsker at modtage, hvad der skal "trigge" en reminder, og hvordan lederen kan benchmarke sin egen progression.

4. Hvad fik lederne ud af det digitale træningsforløb?

Som beskrevet i rapportens indledning er formålet med iLEAD projektet at styrke ledelseskvaliteten i danske virksomheder via digitale metoder. I rapporten vil vi se på de deltagende lederes ledelsesmæssige udbytte på flere måder. Indledningsvis ser vi nærmere på, hvilke tendenser der ses ud fra projektets kvantitative data, mens det efterfølgende afsnit giver et indblik i, hvad lederne selv fremhævede som deres største udbytte fra den digitale træning, og hvordan de vil bruge denne viden i deres videre ledelsesarbejde.

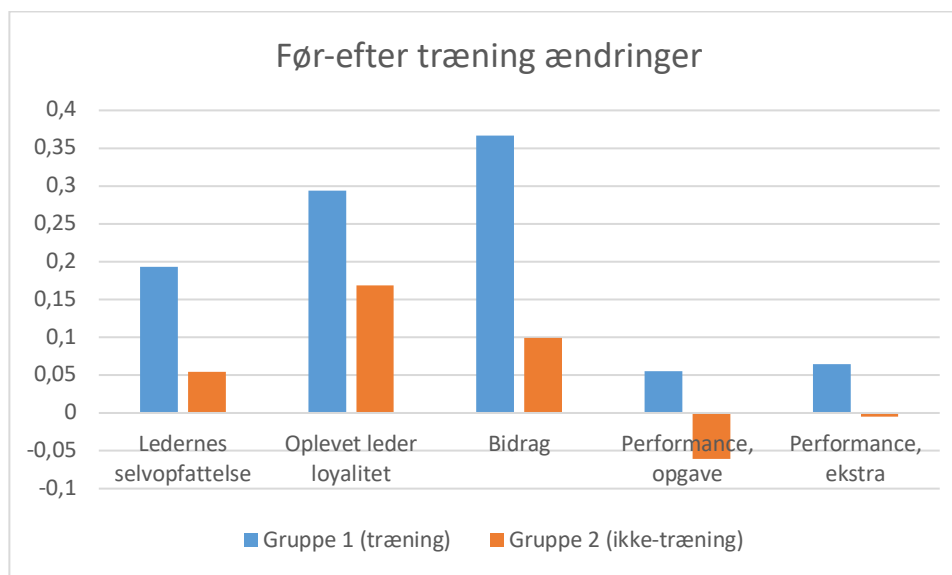
4.1. Sammenhængen mellem træning og udbytte?

Ledelseskvalitet er et stort og bredt begreb. I relation til iLEAD træningen undersøgte vi kvalitet ved ledelse på flere måder. Vi så blandt andet på, om træningen påvirkede ledernes selvopfattelse, medarbejdernes oplevede relation til lederen samt medarbejderperformance. Dette afsnit bygger på spørgeskemadata besvaret af både ledere og medarbejdere før og efter træningen. Lederne blev, som beskrevet, inddelt i to grupper: gruppe 1 der trænede først, og gruppe 2 der endnu ikke trænede. Ved at sammenligne målinger for disse to grupper (før-efter gruppe 1 træning), får vi en indikation af, om ledelsestræningen hænger sammen med udviklingen af opfattet ledelseskvalitet hos lederne selv og hos deres medarbejdere.

Helt overordnet viser vores data flere udviklingstendenser, dvs. vi kan identificere nogle bevægelser i den opfattede ledelseskvalitet i løbet af de otte uger, træningsforløbet varer. Disse bevægelser er dog i størstedelen af tilfældene ikke statistisk signifikante. Resultaterne skal således betragtes som tendenser og ikke som markante, statistisk signifikante forskelle mellem grupperne.

Figur 11 illustrerer et overblik over forskellene før-efter de otte ugers træning i gruppe 1, der trænede indledningsvist og gruppe 2, der afventede træning. Sammenligningerne er udført på baggrund af et simpelt gennemsnit af besvarelser på samtlige spørgsmål, der blev stillet for at måle: lederens selvopfattelse, medarbejdernes oplevede lederloyalitet, medarbejdernes villighed til at yde en ekstraordinær indsats for lederen (bidrag) og medarbejdernes selvrapporterede performance. Gennemsnittet angiver middelværdien af forskellen mellem før-efter målingen.

Figur 11. Før-efter træning ændringer – overblik

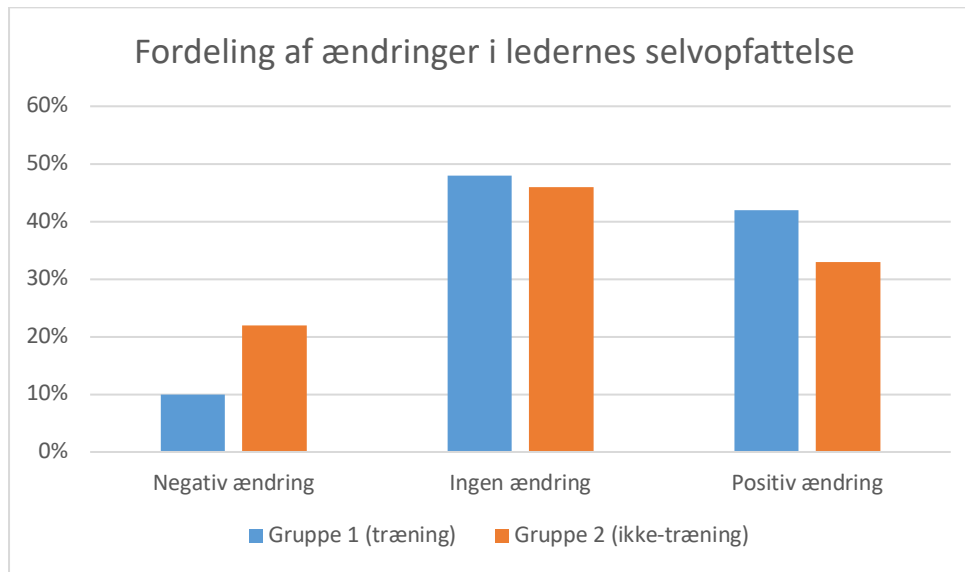


Ledernes selvopfattelse blev målt ved en angivelse på en skala fra 1-7 af, i hvilken grad lederen vurderede at yde en god præstation i forhold til blandt andet at motivere medarbejderne samt opbygge deres selvtillid, fremme teamwork og kommunikere effektivt.

For at vurdere udviklingen i ledernes selvopfattelse i forbindelse med træningen, sammenlignede vi besvarelser fra gruppe 1 (der trænede), med besvarelser fra gruppe 2 (der endnu ikke trænede). Resultaterne viser, at der er en forskellig tendens i udvikling på tværs af disse to grupper. De ledere, der trænede, oplevede en højere stigning i selvopfattelse fra før til efter træningen sammenlignet med de ledere, der ikke trænede (se også tabel 1 i Appendix). Gruppe 1 oplevede således en højere stigning på 0,1935 i perioden end gruppe 2, der oplevede en stigning på 0,0542. Baseret på middelværdien er der altså en tilbøjelighed til, at gruppe 1 vurderer sig selv *højere* efter træningen sammenlignet med gruppe 2 (der dog også oplever en mindre stigning). Forskellen er ikke signifikant og må tolkes som en tendens.

For at illustrere, hvad der ligger bag disse gennemsnitlige forskelle kan man i figur 12 se den procentvise fordeling i de to grupper af ledere, hvilket angiver en stigning, en nedgang eller ingen ændring i selvopfattelsen. Her bemærkes den større procentdel, som i gruppe 2 (ingen træning) angiver en negativ udvikling, samt den større procentandel, som i gruppe 1 (træning) angiver en positiv udvikling. Cirka halvdelen i begge grupper angiver ingen forandring. Se tabel 2 i Appendix for en numerisk uddybning.

Figur 12. Ledernes selvopfattelse før-efter træning – fordeling



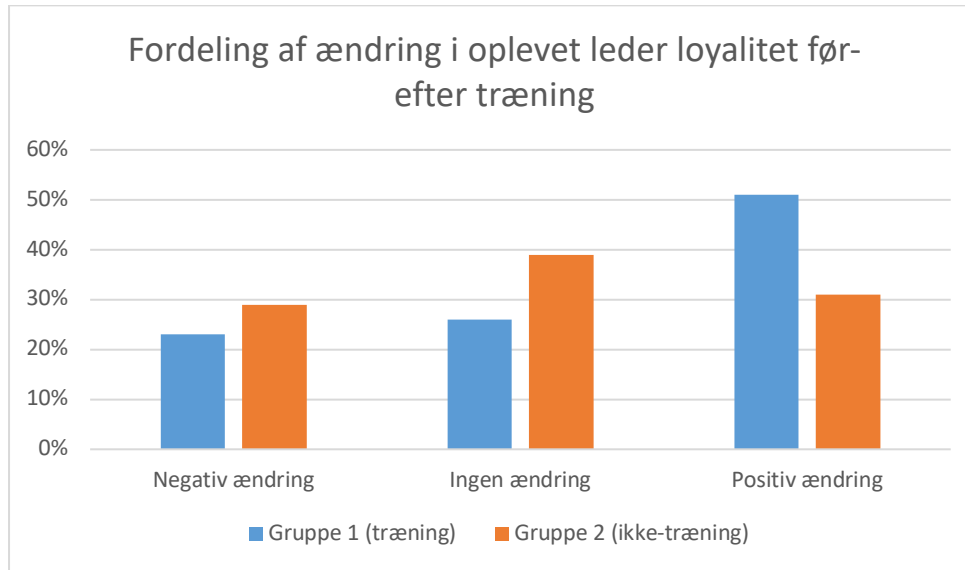
Medarbejdernes opfattelse af relationen til lederen blev målt via fire delelementer: affekt, loyalitet, bidrag og respekt. Medarbejderne angav således: i hvilken grad de kunne lide lederen som person (affekt), deres opfattelse af lederens villighed til at forsvare dem om nødvendigt (loyalitet), i hvilken grad medarbejderne var villige til at yde en ekstraordinær indsats for lederen (bidrag), og i hvilken grad medarbejderne havde respekt for lederens professionelle kompetencer og kvalifikationer (respekt). For at vurdere udviklingen i medarbejdernes opfattelse af relationen til lederen, sammenlignede vi deres besvarelser før-efter træningen (gruppe 1) med dem, der ikke trænede (gruppe 2).

Vi observerede ingen ændring i medarbejdernes angivelse af graden af *affekt* og *respekt* før-efter træning, hverken for de ledere der trænede, eller de ledere der ventede på træning. Dvs. medarbejderes angivelse af at kunne lide lederen og have respekt for lederens kompetencer var stabil i begge grupper.

I stedet ser vi en tendens til, at medarbejderne i de to grupper udvikler sig forskelligt i forhold til deres oplevelse af *loyalitet* hos lederen og i medarbejdernes villighed til at *bidrage ekstra*.

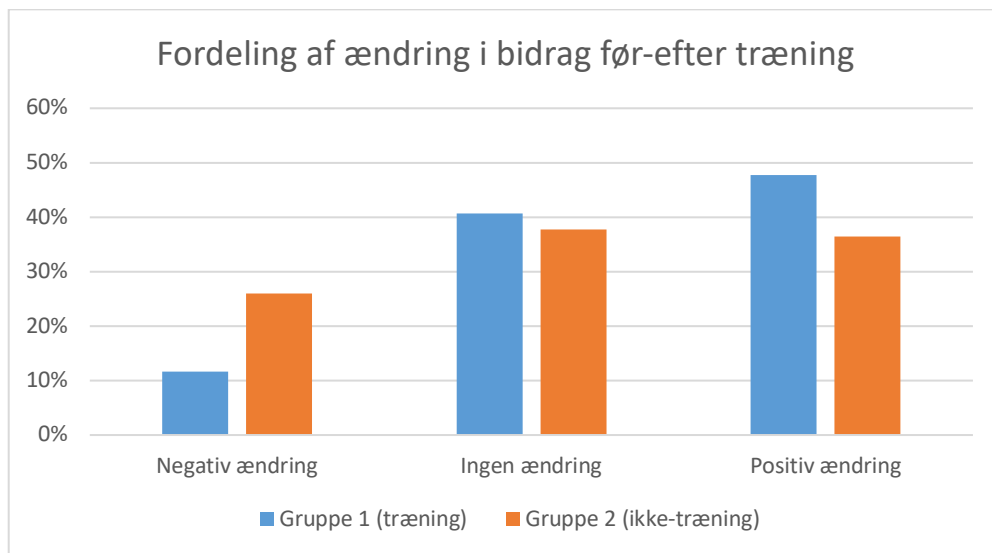
Generelt ses der en tendens til, at medarbejderne til ledere i gruppe 1 (træning) oplever en lidt højere stigning i oplevet lederloyalitet på 0,2936 i kontra en stigning på 0,1684 i gennemsnit for medarbejderne til ledere i gruppe 2 (ingen træning) (på en skal fra 1-10). Denne forskel er ikke signifikant. Figur 13 viser den procentvise fordeling i de to grupper af medarbejdere, hvilket angiver en stigning, en nedgang eller ingen ændring i oplevet loyalitet fra deres leder. Her noteres, at flere medarbejdere i gruppe 1 (træning) angiver en positiv ændring og færre angiver en negativ eller ingen ændring fra før til efter træningen. Se tabel 3-4 i Appendix.

Figur 13. Medarbejderoplevet loyalitet før-efter træning – fordeling



I forhold til *bidrag*, dvs. i hvilken grad medarbejderne var villige til at yde en ekstraordinær indsats for lederen, ser vi en klar forskel mellem grupperne (målt på en skala fra 1-10). Forskellen består overordnet i en stigning på 0,3671 i gennemsnit for medarbejderne til ledere i gruppe 1 kontra en stigning på 0,0990 i gennemsnit for medarbejderne til ledere i gruppe 2. Denne forskel på gruppernes udvikling er statistisk signifikant. Figur 14 illustrerer forskellen mellem gruppe 1 og gruppe 2, hvor flere medarbejdere i gruppe 1 (træning) angiver en positiv eller ingen ændring og færre en negativ ændring – sammenlignet med medarbejderbesvarelsene i gruppe 2 (ingen træning). Se også tabel 5-6 i Appendix.

Figur 14. Medarbejdernes villighed til at bidrage ekstra før-efter træning - fordeling

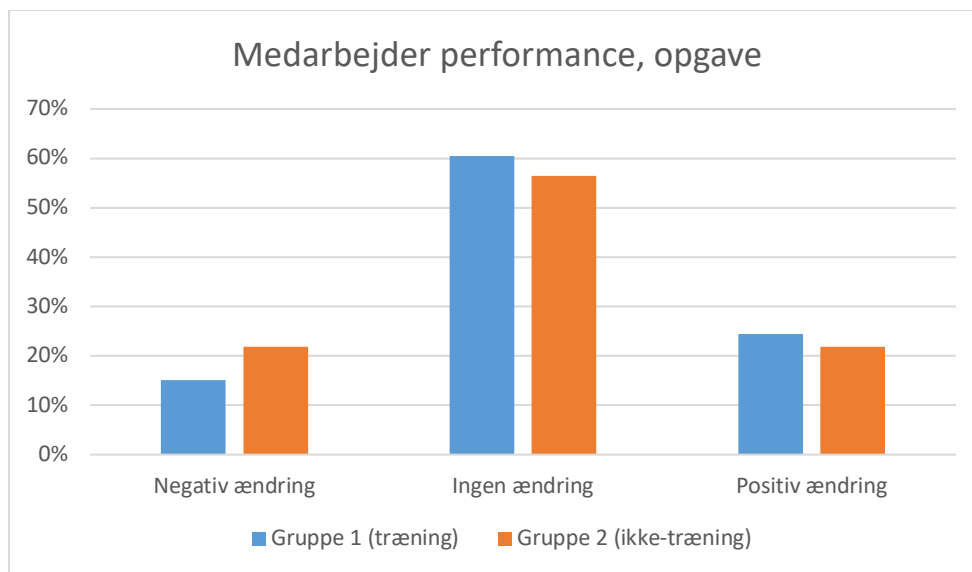


I forhold til et mere kontant udbytte ser vi først på *medarbejdernes selvrapporterede performance*. Her fokuserer vi på to former for performance: opgaverelateret som handler om i hvilken grad, man udfører de forventede opgaver, og kontekstuel performance som handler om at gøre noget ekstra ud over det forventede eller aftalte. Den opgaverelaterede performance blev målt på en skala fra 1-7, mens den kontekstuelle performance på en skala fra 1-5.

Baseret på den gennemsnitlige ændring fra før til efter træningen, ses der for medarbejdere til ledere i træningsgruppen (gruppe 1) en stigning i selvrapporteret *opgaverelateret performance* (0,0555) (skala 1-7). Medarbejderne til ledere i gruppe 2 (ingen træning) rapporterer derimod en nedgang i opgaverelateret performance (-0,0608). Også denne difference mellem grupperne er et udtryk for en tendens og ikke en

signifikant forskel. Fra fordelingen af ændringerne (se figur 15), lader det dog til, at denne forskel især er drevet af tilbagegang for gruppe 2 (ingen træning). Se også tabel 7-8 i Appendix.

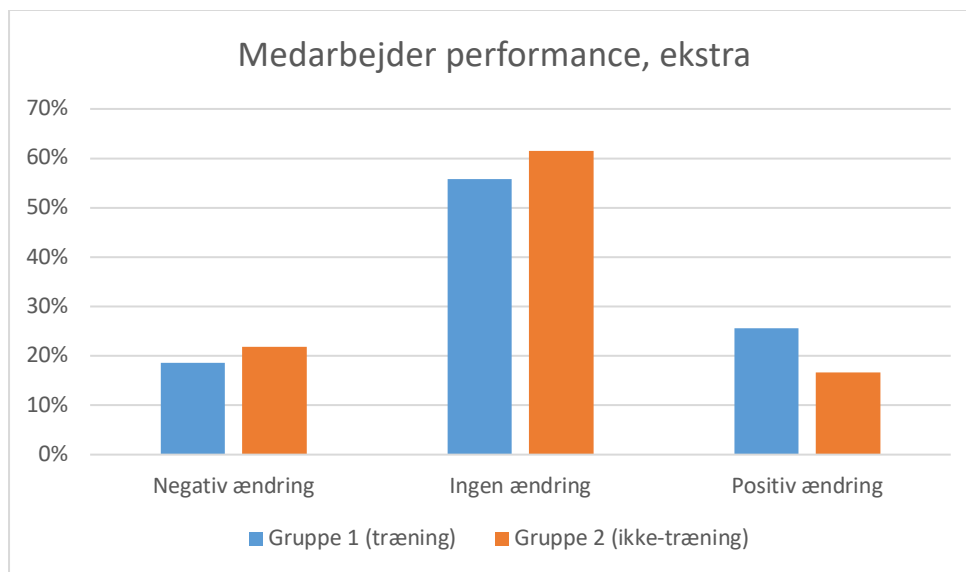
Figur 15. Medarbejder performance, opgave før-efter træning – fordeling



For medarbejdere til ledere i træningsgruppen (gruppe 1) ses en mindre stigning i selvrapporteret *kontekstuel performance* fra før til efter træningen, dvs. den ekstra indsats som ydes. Resultaterne her er meget lig resultaterne for opgaverelateret performance, selvom de ikke er signifikante. Medarbejderne til ledere i gruppe 1 rapporterer en stigning på 0,0645 sammenlignet med stort set ingen ændring (-0,0049) for medarbejderne til ledere i gruppe 2 (ingen træning) (skala 1-5). Fra fordelingen i figur 16 bemærkes det, at flere medarbejdere vurderer at have en nedgang i kontekstuel performance i gruppe 2 (ingen

træning), og flere medarbejdere vurderer at have en stigning i kontekstuel performance for gruppe 1 (træning). Se tabel 9-10 i Appendix.

Figur 16. Medarbejder performance, ekstra før-efter træning – fordeling



Endelig har vi undersøgt forskelle i de to grupper i forhold til udviklingen af medarbejderes og lederes ønske om at forlade jobbet (målt på en skala fra 1-5) og deres jobtilfredshed (målt på en skala fra 1-10). Både ønsket om at forlade en arbejdsplads og graden af jobtilfredshed er helt centrale, fordi begge dele har stor indflydelse på en virksomheds resultater. I vores undersøgelse registrerer vi ingen forskel på grupperne, hverken i graden af jobtilfredshed eller i hvilken grad, man ønsker at forlade jobbet. Dette gælder både for medarbejdere og ledere. I forhold til jobtilfredshed ser vi dog en tendens til, at lederne i

gruppe 1 (træningsgruppen) bliver mere tilfredse med arbejdsbyrden i deres arbejde fra før til efter træningen. Tilfredsheden med arbejdet generelt, forholdet til medarbejderne og arbejdsindholdet er ens for begge grupper. For medarbejderne i begge grupper ses en tendens til et fald i jobtilfredshed, særligt hvad angår arbejdsbyrden. Se tabel 11-20 i Appendix.

Samlet set ser vi således en tendens til en mere positiv udvikling for ledere og medarbejdere i gruppe 1 (træning). Særligt for medarbejderes villighed til at yde en ekstraordinær indsats for lederen, var der en signifikant positiv udvikling fra før-efter træningen. Den positive udvikling i træningsgruppen gælder for alle målte parametre på nær fire: 1) affekt (i hvilken grad medarbejderne kunne lide lederen som person), 2) respekt (i hvilken grad medarbejderne havde respekt for lederens professionelle kompetencer og kvalifikationer), 3) jobtilfredshed – både for medarbejdere og ledere og 4) ønske om at forlade jobbet – både medarbejdere og ledere. På disse fire områder sås ingen forskel før-efter træningen på de to grupper (træning og ikke-træning).

Det skal generelt bemærkes, at nedlukningen af Danmark grundet Covid-19 fandt sted midt i de otte ugers træningsperiode for gruppe 1 i foråret 2020. I hvilket omfang og hvordan denne hændelse har påvirket ledernes træning og udbytte, samt de forventede effekter, kan vi ikke kvantitativt estimere. Dog har vi viden fra de kvalitative interviews, der entydigt peger på, at nedlukningen krævede ledernes fulde opmærksomhed i den periode. Arbejdsgange skulle fx omlægges, og en lang række praktiske aspekter skulle håndteres. Dette medførte, at ledelsestræningen – i mange tilfælde – blev stærkt nedprioriteret. Denne baggrundsinformation skal tages med i læsningen af næste afsnit, hvor ledernes oplevede udbytte af træningen beskrives.

4.2. Ledernes oplevede udbytte af træningen og anvendelse i det videre ledelsesarbejde

I relation til ledernes oplevede udbytte af træningen blev især tre forhold fremhævet i de gennemførte interviews. Disse tre forhold uddybes overordnet nedenfor. Nærværende afsnit præsenterer også to cases, der eksemplificerer mere konkret, hvad to forskellige ledere fik ud af deres deltagelse i iLEAD forløbet, og hvordan forløbet har understøttet deres videre ledelsesarbejde.

I relation til oplevet udbytte af træningen pegede mange af lederne *for det første* på, at forløbet og strukturen i forløbet havde øget deres bevidsthed omkring egne ledelsesprocesser. Særligt strukturen i forløbet havde gjort dem bevidste om vigtigheden af at sætte mål, planlægge og eksekvere. Her havde iLEAD forløbet hjulpet dem i forhold til at vælge et fokusområde for efterfølgende at prioritere.

Derudover havde prioriteringen hjulpet nogle ledere til at tænke og agere mere strategisk og ikke kun tænke i at få den daglige drift til at fungere. Samtidig pegede lederne også på, at de havde fået øjnene op for, at de mere bløde ting, såsom motivation, håndtering af den svære samtale samt at give og modtage feedback, også var vigtige i deres ledelse. De konkrete redskaber, de fik i iLEAD forløbet, havde her bibragt et fokus og et overblik.

For det andet, og i forlængelse af ledernes øgede bevidsthed omkring egne ledelsesprocesser, pegede mange ledere på, at forløbet havde illustreret vigtigheden af løbende refleksion over egen ledelse. Således pegede lederne på, at træningen havde understøttet refleksioner over, hvordan man agerede som leder, og hvorfor man nu gjorde, som man gjorde. Netop fordi den daglige drift oftest dominerede, pegede lederne på, at det var let at glemme at reflektere over egen ledelse. iLEAD forløbet havde givet anledning til løbende refleksioner og gjort det nærværende for dem, hvorfor det var vigtigt at huske.

Det tredje forhold, der ofte blev fremhævet af lederne, var værdien af at give og modtage feedback løbende. iLEAD forløbet havde givet konkret inspiration til både at give og modtage feedback og aktivt arbejde med den feedback, som medarbejderne havde givet.

Idet ovenstående forhold er løbende processer, udtrykte mange ledere et ønske om at få adgang til iLEAD, fx i form af et abonnement, således at man hele tiden kunne bruge forløbet som opslagsværk og reminder i relation til at sætte mål og fokusere på nye prioriteringsområder.

Case: Ledelsesudvikling integreret direkte i den aktuelle daglige ledelse

Vigtigste udbytte fra deltagelsen i iLEAD forløbet er:

- Ny inspiration til ledelse af en gruppe selvstændige, specialiserede og kreative medarbejdere
- Input til struktureret indsamling af feedback fra medarbejderne til iværksættelse af fremtidige ledelsestiltag
- Håndtering af de ledelsesudfordringer, der løbende tilstøder, og sikring af en god håndtering af en nogle gange svær situation.

Marianne Wellington er ejerleder og beskæftiger 13 medarbejdere inden for servicebranchen. Marianne har som mange andre ledere en gruppe specialiserede og selvkørende medarbejdere, som hun meget gerne vil understøtte i sin ledelsestilgang. *"Jeg har et spændende lederjob, der er udfordrende, crazy og sjovt... men jeg står meget alene med ledelsen og ledelsesbeslutninger"*, fortæller Marianne om sin motivation for at deltage i iLEAD.

iLEAD er et 8 ugers digitalt ledelsestræningsforløb med en høj grad af fleksibilitet indbygget. Og den fleksibilitet benyttede Marianne. *"Jeg blev blandt andet inspireret af podcasten til at få feedback fra medarbejderne. Og det var rart at få nogle emner, som kunne spore mig ind på vigtige ting at tale med medarbejderne om i de kommende MUS samtaler. Jeg har plukket det, der gav mening for mig i min kontekst."*, siger Marianne om sin tilgang til træningen. Og det har netop bevirket, at et vigtigt udbytte af Mariannes deltagelse i iLEAD er at modtage feedback fra medarbejderne til at blive en bedre leder for dem. Det er en læring, Marianne tager med sig fremadrettet i sin fremtidige ledelse af gruppen af specialiserede medarbejdere.

Et grundlæggende element i iLEAD er, at træningen foregår digitalt og dermed kan integreres i den daglige ledelse. Her kan iLEAD give input til håndtering af de situationer, man aktuelt står i som leder. Og det oplevede Marianne da også, da COVID 19 brød ud under træningsforløbet. Her blev hun særligt inspireret af et tema om den svære samtale. *"Det var dejligt konkret, med forslag til konkrete handlinger"*, siger Marianne om sit udbytte af træningen. Og det har resulteret i nogle svære samtaler med gode forløb. *"Det blev udfordrende på en god måde, hvor vi har talt meget om følelser og hvordan vi beskytter os etc."*, fortæller Marianne om sin oplevelse med kriseledelse under COVID 19 med brug af input fra iLEAD forløbet.

Generelt oplever Marianne, at iLEAD har givet hende ny inspiration som leder. *"iLEAD forløbet var godt, fordi det var små hurtige emner på store problemer. Det her kan du gøre"*, konkluderer Marianne om sin oplevelse som iLEAD deltager og fortsætter: *"Jeg har fundet forløbet meget inspirerende, og er mere nysgerrig på mere ledelsesudvikling på denne lette måde via online forløb. Jeg blev også"*

inspireret med korte emner, så jeg kunne få indblik i, hvad jeg mere kan lære”, afslutter Marianne med fokus på sin egen udvikling som leder.

Case: Ledelsesudvikling i konkret format

Vigtigste udbytte fra deltagelsen i iLEAD forløbet er:

- Konkret inspiration til at give og modtage feedback i relation til ledelse og samarbejde med specialister
- Refleksion er vigtigt, men det er ofte noget, man glemmer i dagligdagen
- Konkret input til at indfri bedre ledelse i form af dialog omkring arbejdsprocesser

Jacob Høgholm er Head of Customer Success i Preztor, som laver software, der forbedrer kundedialogen i salgsmøder. Virksomheden har cirka 25 medarbejdere. Jacob har været i virksomheden i 3 år og har langsomt fået mere ansvar. Både i forhold til kunder og internt i forhold til medarbejdere, hvor han har en række specialister under sig. CEO af Preztor, Sara Leander-Pehrson, mente, at tiden nu var inde til, at han skulle have et ledelseskursus.

Med en baggrund i form af en bachelor indenfor Hotel & turisme, har Jacob en god faglig ballast i form af erfaring med projektkoordinering, men ingen ledelsesmæssig baggrund. Derfor var muligheden fra iLEAD kærkommen. Blandt andet fordi iLEAD er et digitalt forløb og ikke så tidstung i forhold til, at man skal ikke tage 2-3 dage ud af kalenderen hver måned for at mødes med nogle. Det har han meget svært ved at finde tiden til.

Jacob's forventninger til iLEAD forløbet var rimeligt åbne. Men han ønskede noget konkret input på ledelsessiden. Selvom man læser bøger om ledelse eller hører andre tale om ledelse, kan det godt være svært at gøre noget ved det, når man kommer hjem på kontoret.

iLEAD forløbet var dejligt konkret. Selv satte han sig et meget konkret mål i form af at levere et stort projekt til en kunde, hvortil det var nødvendigt at fastholde en række medarbejdere. Via iLEAD fik han i forlængelse af sit mål en række konkrete opgaver med specifikke anvisninger. *"Og så skal du reflektere over det. Refleksionen er vigtigt, men noget, man tit glemmer i dagligdagen. Det var rigtig fint at blive nudget til det".*

For Jacob handler god ledelse om at udnytte potentialet i andre og få det bedste frem i dem. At få løftet folk. Alle trives bedre, når de laver noget, de får god energi af. Det skal gerne være sjovt at komme på arbejde, og man skal glæde sig til at komme på arbejde.

iLEAD hjalp Jacob med at indfri bedre ledelse. Og på en meget konkret måde. Spørgeskemaerne til medarbejderne faciliterede en dialog med medarbejderne omkring noget så konkret som arbejdsprocesser. Hvordan er opgaverne struktureret, og hvornår vil du gerne lave dem. Som Jacob fortæller, så har man måske en ide om det, men uden iLEAD havde han ikke haft den dialog. Så var det forblevet ved de mere klassiske og overordnede spørgsmål i form af, om det går godt, om de er glade for at være der og glade for deres arbejde.

5. Konklusion

iLEAD er et forskningsprojekt, der forløber indtil udgangen af 2021. Denne rapport er derfor en status på, hvad vi ved i øjeblikket om processer og effekter af digital ledelsestræning.

5.1. Hvad har vi lært af iLEAD projektet?

Vi vil her bidrage med de overordnede læringspunkter, som vi på nuværende tidspunkt har udledt af iLEAD projektet i forhold til deltagere, proces og resultat.

Hvem deltager i digital ledelsestræning og hvorfor?

Kønsmæssigt var det ligeligt fordelt. I langt størstedelen af tilfældene var lederne uddannet ud over gymnasiet og kom primært fra København eller omegn. Størstedelen af de deltagende ledere beskæftigede sig inden for offentlig administration, undervisning og sundhed, mens ledere inden for handel og transportbranchen samt information og kommunikation også udgjorde en relativt stor andel af deltagende ledere.

Der var mange forskellige årsager til, at lederne valgte at deltage i iLEAD forløbet. Ledelsesudviklingen blev tilbudt online, gratis og var fleksibel, hvilket var tiltrækkende for mange ledere. Andre syntes blot, at ledelsesudvikling lød spændende og var nysgerrige, da ledelsesudviklingen blev tilbudt på en alternativ platform, som var digital og skræddersyet til deres egen virksomheds hverdagskontekst. Mange ledere forventede at få nogle praksisanvendelige værktøjer fra ledelsesudviklingen, mens andre ikke havde nogen umiddelbare forventninger.

Hvor meget deltager ledere i digital træning og hvorfor?

Lederne deltog i varierende grad. Lederne var mest aktive i den digitale træning mandage og tirsdage, mens søndag var den mest aktive weekend-dag. 4 uger inde i forløbet faldt deltagelsen til under 1/4 del synkront med, at corona-krisen ramte Danmark i foråret 2020, hvilket muligvis til dels kan forklare faldet i deltagelse. 11% af deltagerne gennemførte 50% eller mere af forløbet. Deltagerne gjorde især brug af app'ens podcasts og videoer, og lederne arbejdede primært med målsætninger om at styrke anvendelsen af menneskelige ressourcer eller forbedre internt samarbejde.

Mange ledere benyttede sig af træningen, fordi den var leveret belejligt (digitalt på en app) og var fleksibel. For nogle var fleksibiliteten dog kontraproduktiv, da de sjældent følte sig forpligtet til træning i app'en, hvilket gjorde det nemt at udskyde træningen. Andre ledere syntes godt om den trinvis struktur med henblik på at opnå målsætninger opsat i træningen. App'en udsendte reminders, hvilket for nogle havde positiv effekt, mens det for andre var et irritationselement og derfor havde en negativ effekt. Nogle ledere efterspurgte og savnede muligheder for at diskutere og reflektere over læringen med andre. Nedprioritering af træningen pga. arbejdspress og praktiske komplikationer spillede også en negativ rolle i deltagelsesraten.

Hvad får lederne ud af digital træning?

Der kunne spores en række positive resultater af træningen udledt fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor gruppe 1 (ledere der modtog træning) og gruppe 2 (ledere der afventede træning) blev sammenlignet. Mange af resultaterne var ikke-signifikante men viser en positiv tendens inden for flere måleparametre.

Spørgeskemaundersøgelse før-efter træning (ledere og medarbejdere)

Resultater	Konklusion på resultater
+ <i>Selvopfattelse</i>	Efter træningen var gruppe 1 ledernes selvopfattelse blevet højere i forhold til niveauet inden træningen, sammenlignet med gruppe 2 der afventede træning.
+ <i>Loyalitet</i>	Efter træningen opfattede medarbejderne i højere grad gruppe 1 ledernes loyalitet sammenlignet med før træningen, end medarbejderne tilhørende lederne i gruppe 2 der afventede træning.
+ <i>Bidrag</i>	Efter træning havde medarbejderne til gruppe 1 lederne større lyst til at yde et ekstraordinært bidrag sammenlignet med før træningsperioden end gruppe 2 ledernes medarbejdere. Denne forskel var statistisk signifikant.
+ <i>Performance</i>	Efter træningen havde medarbejderne til gruppe 1 lederne en større forøgelse i opgaverelaterede og kontekstuel performance sammenlignet med før træningen, end medarbejderne tilhørende lederne i gruppe 2.
<i>Affekt og respekt</i>	I hvilken grad medarbejderne kunne lide lederen som person (affekt) og deres respekt for lederne var stabil før-efter træningen både gruppe 1 og gruppe 2.
<i>Tilfredshed og sandsynlighed for at forlade arbejdspladsen</i>	Både i gruppe 1 og 2 var følgende faktorer stabile før-efter træningen (dvs. der sås hverken positiv eller negativ forandring): Tilfredshed med arbejdsindhold, arbejdsbyrde, den generelle jobtilfredshed (både hos ledere og medarbejdere), samt medarbejderes tilfredshed med forholdet til leder og omvendt. Samme stabile forhold er gældende for både ledere og medarbejderes intention om at forlade arbejdspladsen.

De gennemførte interviews pegede på yderligere positivt læringsudbytte hos lederne, der fik træning.

Interviews med deltagende ledere

Resultater	Konklusion på resultater
+ <i>Bevidsthed om ledelsesprocesser</i>	Lederne er blevet mere bevidste om ledelsesprocesser såsom at prioritere, planlægge og eksekvere.
+ <i>Bevidsthed om relationelle ledelsesaspekter</i>	Lederne er blevet mere bevidste om vigtigheden af fokus på motivation, feedback til medarbejderne og svære samtaler.
+ <i>Refleksion</i>	Lederne har lært, hvor vigtig refleksion over egen ledelse er, og hvad det kan bidrage med.
+ <i>Feedback</i>	Lederne pointerer, at træningen har hjulpet dem til at se større værdi i feedback og har givet inspiration til, hvordan de fremover kan anvende mere feedback i egen praksis.

5.2. Hvad har vi stadig brug for viden om?

I disse år prøver mange organisationer sig frem med forskellige former for digital ledelsesudvikling, og mange af disse tilgange mangler stadig evidens. Det betyder også, at der er stort potentiale og behov for yderligere eksperimentelle projekter, analyser og systematisk vidensudvikling om, hvad der virker, hvordan og hvorfor.

iLEAD projektet har bidraget med ny viden om digital ledelsesudvikling – om deltagere, aktiviteter, udbytte og resultater fra iLEAD træningen. Projektet peger samtidig på områder, hvor der er brug for yderligere viden om digital ledelsesudvikling, både i forhold til processer og effekter. Vi vil særligt fremhæve tre proces- og tre effektområder.

Processer, vidensbehov:

- 1) Der er behov for viden om, hvad der påvirker ledernes forventninger til digital ledelsestræning, deres egen indsats og ønskede resultat. Særligt er der behov for viden om, hvordan der kan skabes en konstruktiv forventningsafstemning forud for opstart af et digitalt ledelsestræningsforløb, og hvilken betydning en sådan proces kan have for den enkelte leders træningsdeltagelse, læringsudbytte og medarbejdernes reaktion.
- 2) Der er ligeledes behov for nuanceret viden om processer, der har potentialet til at understøtte øget deltageraktivitet i digital ledelsestræning. iLEAD undersøgelsen har afdækket, at processer relateret til individualisering af ledelsestræning og nudging har en betydning, men endegyldige svar refterer bl.a. i forhold til de differentierede effekter af disse processer. Hvilken nudging virker fx for hvem og i hvilke faser eller situationer?
- 3) Et tredje område, hvor der er behov for yderligere viden, handler om en kollektiv forankring af den individuelle træning. iLEAD har fokuseret på den enkelte leder og dennes læringsproces. Et spørgsmål, der stadig søger svar, handler om, hvordan man kan anvende digital ledelsestræning til

at understøtte social læring, opbygning af en ledelseskultur og netværkslæring i en organisation?

Hvordan kan et kollektivt læringsperspektiv integreres i ledernes daglige virke og kontekst?

Effekter, vidensbehov:

- 1) I forhold til effekter af digital ledelsestræning, ser vi et behov for viden om, hvordan, hvornår og hvorfor digital træning kan/skal kombineres med analog ledelsesudvikling. Hvilke former for ledelsesudvikling kan komplementere hinanden, og hvordan skal det ske i praksis (tid, rum, form)?
- 2) Kan effekten af ledelsesudvikling øges, hvis man i den digitale træning øger den individuelle tilpasning, fx i forhold til nudging, notifikationer, progression, indhold? Kunne AI bidrage til at designe det ”optimale” læringsforløb i forhold til både indhold og læringsforløb? Og vil dette have positive effekter på medarbejderne og lederne selv?
- 3) Kan effekten af digital ledelsestræning øges, hvis medarbejderne inddrages i læringen og hvordan? Et eksempel kunne være i forhold til delegering, hvor effekten af lederens kompetencer måske kan øges, hvis dette sker i kombination med udvikling af medarbejderkompetencer – og samspillet i denne udvikling.

iLEAD er det hidtil mest omfattende danske eksperiment med digital ledelsesudvikling. Vores viden på området er i udvikling. Med denne rapport håber vi at kunne inspirere både ledere, rådgivere og forskere til at arbejde videre med de digitale løsninger på ledelsesudviklingsområdet.

Appendix

Tabel 1: Ændring i ledernes selvopfattelse før-efter træning (skala 1-7)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	83	0,0542	0,0568	-0,0589	0,1673
Gruppe 1	31	0,1935	0,4328	0,0347	0,3523
diff= Mean(Gruppe 2) - Mean(Gruppe 1)		-0,1393	0,1045	-0,3465	0,0678
H0: diff = 0		degrees of freedom = 112			
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,0927		Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,1853		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,9073	

Tabel 2: Fordeling af ændring i ledernes selvopfattelse før-efter træning (skala 1-7)

Ændring	Gruppe 2	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 1
Negativ (-1)	18	3	22%	10%
Ingen ændring (0)	38	15	46%	48%
Positiv (1)	27	13	33%	42%
Total	83	31		

Fisher's exact = 0,315

Tabel 3: Ændring i oplevet leder loyalitet før-efter træning (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	78	0,1684	0,1311	-0,0927	0,4294
Gruppe 1	86	0,2936	0,0896	0,1156	0,4717
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,1253	0,1563	-0,4339	0,1833
H0: diff = 0		degrees of freedom =			162
Ha: diff < 0		Ha: diff ≠ 0		Ha: diff > 0	
pr(T < t) = 0,2120		pr(T > t) = 0,4240		pr(T > t) = 0,7880	

Tabel 4: Fordeling af ændring i oplevet leder loyalitet før-efter træning (skala 1-10)

Ændring	Gruppe 2	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 1
-2	5	1	7%	1%
-1	17	19	22%	22%
0	30	22	39%	26%
1	14	29	18%	34%
2	6	8	8%	9%
3	3	4	4%	5%
4	1	3	1%	3%
TOTAL	76	86		

Fisher's exact = 0.117

Tabel 5: Ændring i bidrag før-efter træning (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	78	0,0990	0,1045	-0,1091	0,3072
Gruppe 1	86	0,3671	0,0835	0,2011	0,5330
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,2680	0,1326	-0,5299	-0,0061
H0: diff = 0		degrees of freedom =			162
Ha: diff < 0		Ha: diff ≠ 0		Ha: diff > 0	
pr(T < t) = 0,0225		pr(T > t) = 0,0450		pr(T > t) = 0,9775	

Tabel 6: Fordeling af ændring i bidrag før-efter træning (skala 1-10)

Change in discrete index	Gruppe 2	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 1
-3	2	0	2,6%	0,0%
-2	5	6	6,5%	7,0%
-1	13	4	16,9%	4,7%
0	29	35	37,7%	40,7%
1	21	28	27,3%	32,6%
2	4	10	5,2%	11,6%
3	2	2	2,6%	2,3%
4	1	1	1,3%	1,2%
TOTAL	77	86		

Fisher's exact = 0.126

Tabel 7: Ændring i medarbejder opgaverelateret performance før-efter træning (skala 1-7)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	78	-0,0608	0,0510	-0,1624	0,0408
Gruppe 1	86	0,0555	0,0447	-0,0335	0,1444
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,1163	0,0676	-0,2497	0,0172
H0: diff = 0		degrees of freedom =			162
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,0436	Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,0872		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,9564		

Tabel 8: Fordeling af ændring i opgaverelateret performance før-efter træning (skala 1-7)

Change in discrete index	Gruppe 2	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 1
-2	5	2	6,4%	2,3%
-1	12	11	15,4%	12,8%
0	44	52	56,4%	60,5%
1	15	17	19,2%	19,8%
2	2	2	2,6%	2,3%
3	0	2	0,0%	2,3%
TOTAL	78	86		

Fisher's exact = 0.666

Tabel 9: Ændring i medarbejdernes kontekstuelle performance før-efter træning (skala 1-5)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	78	-0,0049	0,0393	-0,0832	0,0732
Gruppe 1	86	0,0645	0,0342	-0,0036	0,1325
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,0694	0,0519	-0,1719	0,0330
H0: diff = 0			degrees of freedom =		162
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,0913	Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,1826		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,9087		

Tabel 10: Fordeling af ændring i medarbejdernes kontekstuelle performance før-efter træning (skala 1-5)

Change in discrete index	Gruppe 2	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 1
-3	1	0	1,3%	0,0%
-1	16	16	20,5%	18,6%
0	48	48	61,5%	55,8%
1	13	18	16,7%	20,9%
2	0	4	0,0%	4,7%
TOTAL	78	86		

Fisher's exact = 0.251

Tabel 11: Ændring i medarbejdernes intentioner om at forlade arbejdet (skala 1-5)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	372	-0,0833	0,0591	-0,1996	0,0329
Gruppe 1	376	-0,1356	0,0561	-0,2460	0,0253
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,1393	0,1045	-0,3465	0,0678
H0: diff = 0			degrees of freedom = 746		
Ha: diff < 0		Ha: diff ≠ 0		Ha: diff > 0	
pr(T < t) = 0,7394		pr(T > t) = 0,5212		pr(T > t) = 0,2606	

Tabel 12: Ændring i medarbejdernes generelle jobtilfredshed (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	78	-0,0636	0,1107	-0,2839	0,1568
Gruppe 1	86	-0,0695	0,0754	-0,2194	0,0803
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		0,0060	0,1318	-0,2542	0,2662
H0: diff = 0			degrees of freedom = 162		
Ha: diff < 0		Ha: diff ≠ 0		Ha: diff > 0	
pr(T < t) = 0,5180		pr(T > t) = 0,9639		pr(T > t) = 0,4820	

Tabel 13: Ændring i medarbejdernes tilfredshed med forholdet til leder (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	78	-0,0541	0,1055	-0,2641	0,1559
Gruppe 1	86	-0,0659	0,0719	-0,2088	0,0769
diff =Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,0118	0,1256	-0,2362	0,2599
H0: diff = 0		degrees of freedom =			162
Ha: diff <0 pr(T < t) = 0,5375		Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) =0,9250		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,4625	

Tabel 14: Ændring i medarbejdernes tilfredshed med arbejdsindhold (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	78	-0,1935	0,0999	-0,3925	0,0055
Gruppe 1	86	-0,1235	0,0688	-0,2602	0,0132
diff =Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,0700	0,1195	-0,3059	0,1659
H0: diff = 0		degrees of freedom =			162
Ha: diff <0 pr(T < t) = 0,2793		Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,5586		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,7207	

Tabel 15: Ændring I medarbejdernes tilfredshed med arbejdsbyrden (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	78	-0,4100	0,1239	-0,6567	-0,1632
Gruppe 1	86	-0,2639	0,1118	-0,4861	-0,0417
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,0700	0,1195	-0,4747	0,1826
H0: diff = 0		degrees of freedom =			162
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,1907		Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,3814		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,8093	

Tabel 16: Ændring i ledernes intentioner om at forlade arbejdet (skala 1-5)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	85	0,0235	0,0729	-0,1215	0,1685
Gruppe 1	35	-0,1143	0,1143	-0,3465	0,1180
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		0,1378	0,1352	-0,1300	0,4056
H0: diff = 0		degrees of freedom =			118
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,8449		Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,3102		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,1551	

Tabel 17: Ændring i ledernes generelle jobtilfredshed (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	84	0,0119	0,1037	-0,1944	0,2182
Gruppe 1	35	0,1143	0,1628	-0,2166	0,4452
diff =Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,1024	0,1920	-0,4828	0,2778
H0: diff = 0		degrees of freedom =			117
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,2974	Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,5948		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,7026		

Tabel 18: Ændring i ledernes tilfredshed med forholdet til medarbejdere (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 1	84	0,1548	0,1037	-0,0515	0,3610
Gruppe 2	35	0,2286	0,1365	-0,0488	0,5060
diff =Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,0738	0,1833	-0,4370	0,2893
H0: diff = 0		degrees of freedom =			117
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,3440	Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,6880		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,6560		

Tabel 19: Ændring i ledernes tilfredshed med arbejdsindhold (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	84	-0,0833	0,1200	-0,3220	0,1554
Gruppe 1	35	0,0571	0,1637	-0,2755	0,3898
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,1405	0,2139	-0,5642	0,2832
H0: diff = 0			degrees of freedom =		117
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,2564	Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,5127		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,7436		

Tabel 20: Ændring i ledernes tilfredshed med arbejdsbyrden (skala 1-10)

Gruppe	Obs	Mean	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
Gruppe 2	84	-0,1190	0,1971	-0,5110	0,2729
Gruppe 1	35	0,5143	0,2506	0,0050	1,0236
diff = Mean(Gruppe 2) – Mean(Gruppe 1)		-0,6333	0,3468	-1,3180	0,0514
H0: diff = 0			degrees of freedom =		117
Ha: diff < 0 pr(T < t) = 0,00348	Ha: diff ≠ 0 pr(T > t) = 0,0695		Ha: diff > 0 pr(T > t) = 0,9652		

