

# Læringsrejser med effekt. Udvikling og kompetenceløft som en del af det daglige arbejde

Artiklen tager afsæt i Robert Brinkerhoffs forskning i 'High Performance Learning Journeys' gennem de seneste 40 år og drøfter, hvordan udviklingsansvarlige kan sikre en større effekt af kompetenceudviklingsindsatser ved at koble læringsrejsen direkte til det daglige arbejde og nedbryde de klassiske barrierer for læring.

Af **Signe Enemark Kildesgaard, chefkonsulent, og Stephanie Semay Bäckström, partner i LEAD - enter next level**



De fleste organisationer oplever et stigende behov for at udvikle nye kompetencer som et svar på en verden i forandring. Dette skyldes bl.a. teknologisk udvikling, stigende konkurrence fra nye services og produkter samt et øget behov for at være tættere på kunden eller borgeren. Dette kalder på, at organisationer skal være i stand til at kompetenceløfte sine ledere og medarbejdere, hvor effekt skal måles i det daglige arbejde. Best practice for at kompetenceløfte medarbejdere og ledere skal ifølge Robert Brinkerhoff findes i læringsrejser, hvilket vi i denne artikel vil dykke ned i.

## Hvad skal vi lykkes med i vores læringsrejser?

Det er helt afgørende at klargøre, hvad udviklingsforløbet skal bidrage med ift. behov og mål. Udover fokus på, hvilke kompetencer der skal udvikles eller opbygges, skal det tydeliggøres, hvilken effekt det skal have. Konkret skal vi blive tydeligere på effekten af læringen, dvs. hvilke kompetencer deltagerne i vores lederudviklingsprogram tager med sig, men også designe vores udviklingsaktiviteter op imod de resultater, vi forventer at opnå med aktiviteterne. Nøglen til dette ligger i høj grad i at være tydelig på de konkrete arbejdssituationer, som nye kompetencer skal bruges i. Dette betyder, at vi skal designe efter de situationer eller scenarier i hverdagen, hvor det er mest sandsynligt, at gevinsterne af læringsrejsen realiseres.



Man kan starte med at spørge sin opdragsgiver om følgende:

- Når et projekt lykkes, hvilke gevinster eller tegn vil I opleve i hverdagen?
- I hvilke konkrete situationer oplever borgerne/kunderne/medarbejderne det?
- Hvilken forskel vil det gøre for jeres organisation i et strategisk perspektiv?
- Hvis vi skal stille konkrete og målbare resultater op for læringsrejsen, hvad vil du så foreslå?
- Hvilke målbare og konkrete resultater vil være et tegn på, at vi har løst opgaven med succes?

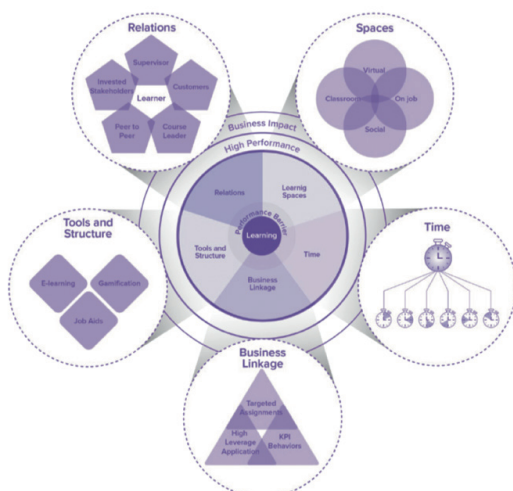
Derudover er det helt centralt at undersøge, hvilke rammer der er at designe indenfor. De vigtigste afklaringer er indenfor resultater, rammer, økonomi, råderum og relationer.

### Hvordan sikrer vi transfer, læring, resultater og effekt af vores udviklingsaktiviteter?

Robert Brinkerhoff har i mange år forsket i spørgsmål som disse. Hans kritik af den nuværende praksis i kompetence-udviklingsindustrien er, at vi har brugt for meget tid på at designe spændende 'events' og evaluere herefter. Vi har spurgt deltagerne om, hvad de 'synes' og 'kan gøre' under eller umiddelbart efter et kursus, og ikke haft tilstrækkeligt fokus på om de faktisk realiserer de nye kompetencer.

Brinkerhoff har her fokus på at skabe konkret adfærdændring og ny praksis i sin måde at designe læringsforløb på. Hans forskning viser at 1/6 deltagere får udbytte af træningen på normale workshops afholdt som vante kurser - og 5/6 får noget ud af træningen og forbedrer udbyttet, når man gennemfører det som en såkaldt 'High Performance Learning Journey' (Brinkerhoff & Dressler, 2015).

I nedenstående figur og beskrivelse peger Brinkerhoff på fem centrale barrierer, som alle skal nedbrydes for at skabe effekt:



Kilde: [www.promoteint.com](http://www.promoteint.com), 2019

## 1. Business Linkage: Læringsaktiviteter skal kobles til organisationens aktiviteter

Der skal være en tydelig kobling mellem læringsaktiviteter og det konkrete arbejde, som laves i organisationen i hverdagen. Eksempelvis kan læringsaktiviteter kobles direkte til medarbejderens eller lederens mål eller KPI'er, hvor opfølgning herved vil kobles op på allerede eksisterende praksis. Deltagerne kan også selv være med til at definere konkrete målbare opgaver eller resultater for deres læringsrejse. Eksempelvis kan en leders nye samtalestyringskompetencer evalueres ved at måle på forbedring i kvaliteten af vedkommendes afdelingsmøder.

## 2. Tools and structure: Værktøjer og strukturer skal understøtte læringsrejsen i hverdagen

At understøtte læringsrejser med værktøjer og strukturer handler om at understøtte deltagerne i deres konkrete praksis og tilbyde support i de situationer, hvor kompetencerne skal sættes i spil. Et eksempel er at skabe et online læringskatalog, hvor deltagerne kan plukke de relevante e-læringsmoduler og sammensætte et forløb, som passer lige præcis deres behov. Eller lave et 'kursus-uden-kursus', hvor det klassiske undervisningslokale udskiftes med undervisning i form af video, podcast, artikler mv. Dette vil give rum til et øget fokus på at omsætte læring til konkret praksis. Her bruges den samme mængde tid som på et klassisk kursus - men med markant større effekt<sup>1</sup>.

Undervisningsmateriale til supplement af eks. kurser kan hurtigt gøres online tilgængeligt i form af videoer, podcasts, e-læring og support-grupper. For eksempel i Yammer, hvor deltagerne kan understøtte hinandens læring.

## 3. Relations: Relationer og samarbejdspartnere skal med på rejsen

For at sikre effekt skal centrale aktører med på læringsrejsen. Udover at have en stærk facilitator skal læring forankres i de situationer og med de personer, som deltagerne samarbejder med i hverdagen. Relationer kan involveres som feedback-aktører, der løbende interviewes om deres observationer af adfærd. Dette kan være i form af mentorordninger, peer-to-peer-netværk, struktureret inddragelse af borgere eller kunder mv.

**4. Spaces: Læringsrum**  
Brinkerhoff er tydelig i sin anbefaling: Læring skal foregå der, hvor læringen skal anvendes. Det betyder ikke, at det er slut med traditionel klasserumsundervisning, det skal blot suppleres af andre læringsrum, som deltagerne kan gå ind i uden at forlade deres kontor.

<sup>1</sup>) Se eksempler på sådanne forløb på <https://lead.eu/uddannelse-og-kurser/kursus-uden-kursus>





Eksempelvis findes der diverse platforme, som understøtter både klassiske oplæg og online gruppearbejde, hvor man kan bede deltagerne præsentere deres gruppearbejde mellem kursus-modulerne. Læringsrum kan også være observation eller skyggecoaching på jobbet som en del af træningen eller sidemandsoplæring som et centralt element og behøves derfor ikke altid at være af digital karakter.

## 5. Time: Læringsrejser varer længe, men har korte stop undervejs

For at en læringsrejse skal have effekt skal den nedbrydes i mindre dele. Viden skal introduceres i små doser og efterfølgende sikre, at deltagerne får mulighed for at træne i trygge omgivelser og får mulighed for at prøve nye kompetencer af i relevante hverdagssituationer. Eksempelvis kan et klassemodul omkring feedback suppleres med at sende deltagerne en kort video, som gentager feedbackmodellen fra undervisningen, bede deltageren om at give relevant feedback til en kollega og efterfølgende selv optage en kort video med refleksioner over situationen. Særligt læringsrejser, som har til formål at ændre adfærd, har brug for at blive trukket over længere tid, og dette gøres bedst ved at supplere med pit-stop både før, under og efter evt. modulundervisning.

### Læringsrejser kræver engagement

#### - også fra ledelsen

Det er ikke noget nyt, at de fleste ting lykkes bedst med engagement både fra deltagere og ledelsen. Men hvordan kan vi som udviklingsansvarlige bedst sikre dette? Brinkerhoff understreger, at vi først og fremmest skal holde op med at levere afgrænsede træningsaktiviteter og i stedet opbygge metoder, værktøjer og processer, som sikrer, at læringen omsættes til praksis i hverdagen.

De gode råd til os som udviklingsansvarlige er, at vi skal:

- Uddanne ledere i deres rolle i at understøtte træningsarbejde. Vi skal vise dem, hvad der står på spil, når det virker, og hvad konsekvensen er, når det ikke gør.
- Opsætte konkrete succeskriterier og mål for udviklingsaktiviteter, som er koblet direkte til deltagerens hverdag.
- Fortælle sandheden om træningsresultater. Når det ikke virker, skal vi sige det og være sikre på, at alle forstår omkostningerne for hele organisationen.
- Give feedback til alle interessenter i værdikæden, så de tydeligt kan se, hvordan deres støtte (eller mangel på samme) gør en forskel.

Kilder:

Brinkerhoff, R. O., & Dressler, D. (2015). Using Evaluation to Build Organizational Performance and Learning Capability: A Strategy and a Method. *Performance Improvement*, 54(7), 37- 44.

Brinkerhoff, Robert 2013: Leveraging L&D investments into worthwhile business value. *Inside Learning Technologies & Skills*. April 2013.

Brittain-Catlin, Alex, 2019: Stretching the Dimensions: Using different dimensions of design to maximise the results of learning events and some approaches to do just that. [www.promoteint.com](http://www.promoteint.com)

