

DET GODE LÆRINGSMILJØ: EFFEKT AF KURSER - FRA VIDEN TIL HANDLING

Hvert år sendes mange folk på kurser og efteruddannelse. Men hvad er effekten af kursusopholdet, og står det mål med investeringen?

Robert Brinkerhoffs, professor emeritus fra West Michigan University, studier af brug og effekt af læring på træningsforløb viser, at 15 procent ikke anvendte eller ikke prøvede at anvende den nye læring. 70 procent prøver en lille smule, men havde problemer og vendte hurtigt tilbage til gamle metoder. 15 procent anvender den nye læring og opnår konkrete og værdifulde resultater for organisationen. Massive investeringer i kurser og efteruddannelse har således ingen eller kun ringe effekt.

Heldigvis kan man øge udbyttet. Det handler sjældent om at gøre kurset bedre. Men om at forstærke dialogen ”før” og ”efter” kurset om; hvad man skal lære, hvad man vil bruge det lærte til, og hvordan ens ændrede adfærd eller performance kan skabe værdi. Læringsmiljøet har derfor stor betydning for, om der kommer strategisk effekt og nytte ud af kurser og efteruddannelse.

Hvordan gør man det?

Forventningsafklar kurset: Tag en samtale mellem ledelse og medarbejder i forbindelse med beslutningen om, deltagelse i konkrete kurser. Hvordan skaber kurset læring, og hvordan forventer I, at læringen slår om i ændret adfærd? Hvordan skaber kurset værdi for både arbejdsplads og kursist?

Effekt er enhedens fælles ansvar: Det er et fælles ansvar i enheden, at læring fra kurser bliver integreret og omsat i den

daglige praksis. Opgaven med at få ny læring omsat til praksis er ikke kun individuelt forankret hos den, som deltager. Her kommer læringsmiljøet i spil: Interesserer vi os nok for hinandens læring og tanker før og efter kurser?

Planlæg opfølgningen af kurset: Det vigtige er ikke, om det har været godt eller dårligt, men om deltageren har lært noget, om det lærte kan bruges i praksis, om det skaber resultater - og hvad lederen kan gøre for at hjælpe med processen fra ”læring” til ”ind i praksis”. Er der f.eks. organisatoriske forhindringer, som skal ryddes af vejen.

Brug Impact Maps: Det vigtige er ikke at udfylde jeres Impact Map, men at tænke over det og være i stand til at argumentere for sammenhængen. Eventuelt i en dialog med leder, kollega eller HR. Efterspørg og anerkend nye ideer og forslag til ændret praksis hos hinanden, når kollegerne har været på

kursus/efteruddannelse. Sæt tid af til det, og sørg for at få det gjort. Vær åben over for kollegers ideer og hjælp kollegerne med at udfolde og underbygge dem – i stedet for at vurdere og dømme dem med det samme, herunder dømme dem ude. Ideer kommer sjældent fuldt flyvefærdige i første ombæring. Se også kort 07 om hvordan man skaber idemiljøer.

Få effekt af kursuskronerne

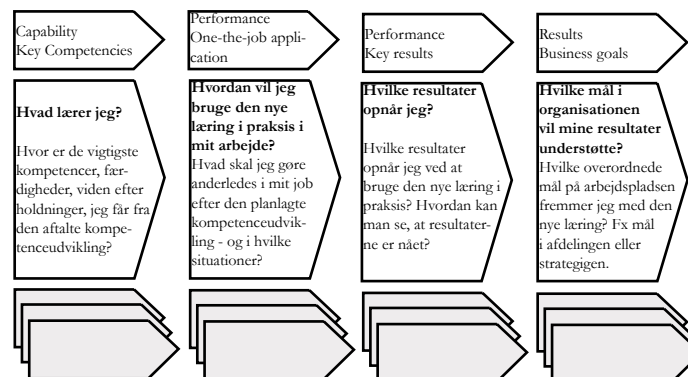
Robert Brinkerhoff taler for at fokusere på det, der sker eller burde ske før og efter – og ikke betragte kurset og efteruddannelsen som en afgrænset aktivitet, der køres og søges optimeret uafhængigt af arbejdspladsen. Det er vigtigt, at processen starter med intentionalitet, dvs. at folk, der skal på kurser og efteruddannelse, har forventninger, er motiverede og har en god ide om, hvordan de og arbejdspladsen kan drage nytte af det, de skal lære.

Efter kurset eller efteruddannelsen er det vigtigt, at nogen efterspørger ens nye kompetencer. Og efterspørger, at de slår om og viser sig i praksis. Og ser og anerkender, når det sker. Ellers er det for fristende at glemme det lærte – eller for svært at omsætte. Det nytter med andre ord ikke at sende folk på projektlederkurser, hvis der ikke er nogen projekter at lede for dem, når de kommer hjem.

Udfordringerne i at tænke effekt og transfer

Det udfordrende ligger i, at det kræver en helt anden opmærksomhed ”før” og ”efter”. Kompetenceudvikling bliver ofte en individuel affære, som vi ikke forholder os til på det kollegiale niveau. Frem for alt skal der bruges mere tid før og efter.

Impact Maps



Figur: Brinkerhoff har udviklet Impact Maps som en særlig argumentations-kæde, der skal øge den strategiske effekt gennem dialog før og efter kurser. Argumentet er, at man aktivt vil søge og trække sin kursus læring i denne retning, hvis man har gjort sig det klart på forhånd. F.eks. ved at tale med sin leder om det. Og måske ved at opbygge en vis grad af forpligtelse på, at det lærte skal slå om i nogle resultater.