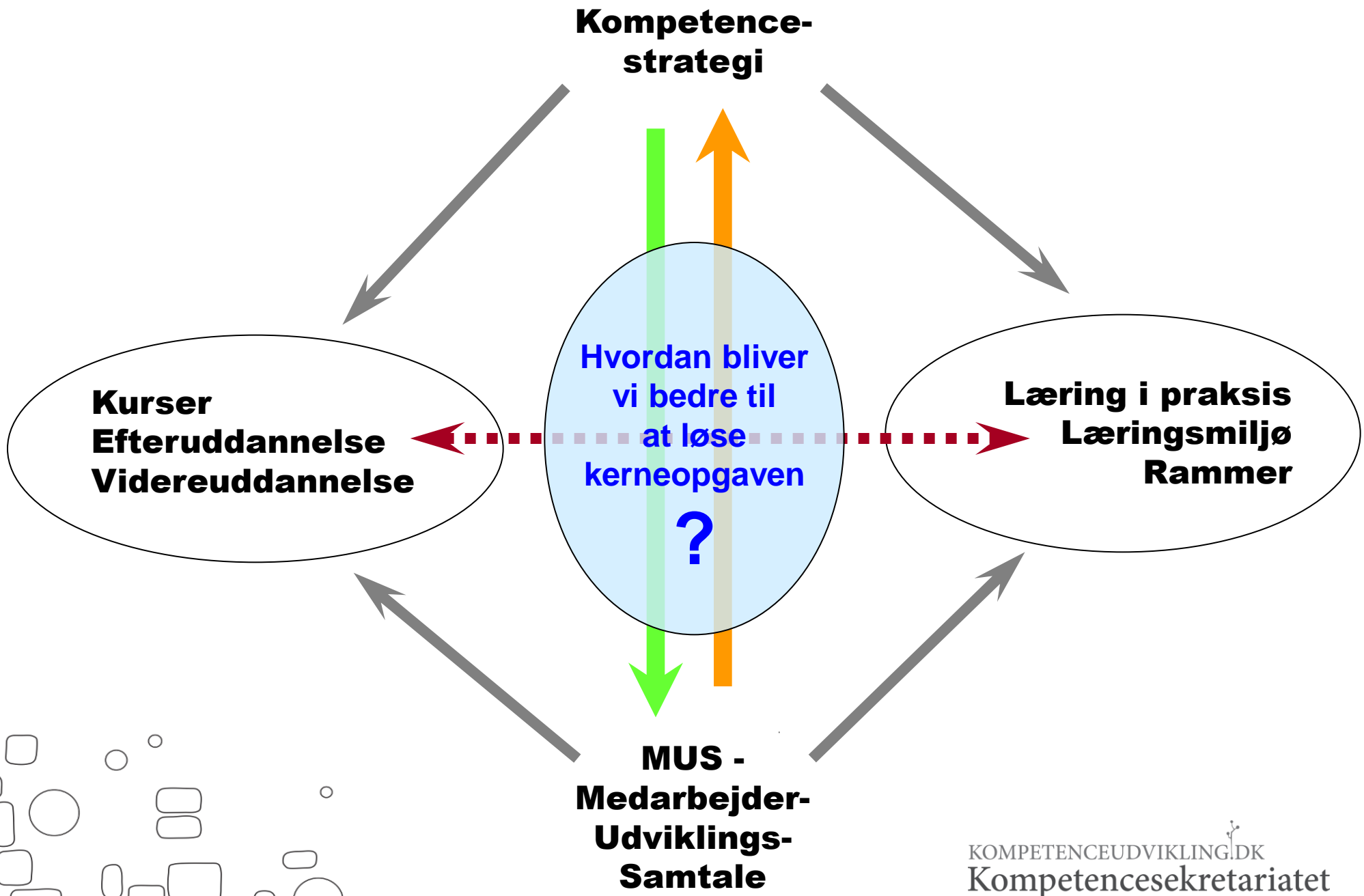


# WS 3: Kompetenceudvikling med effekt - set i et arbejdspladsperspektiv

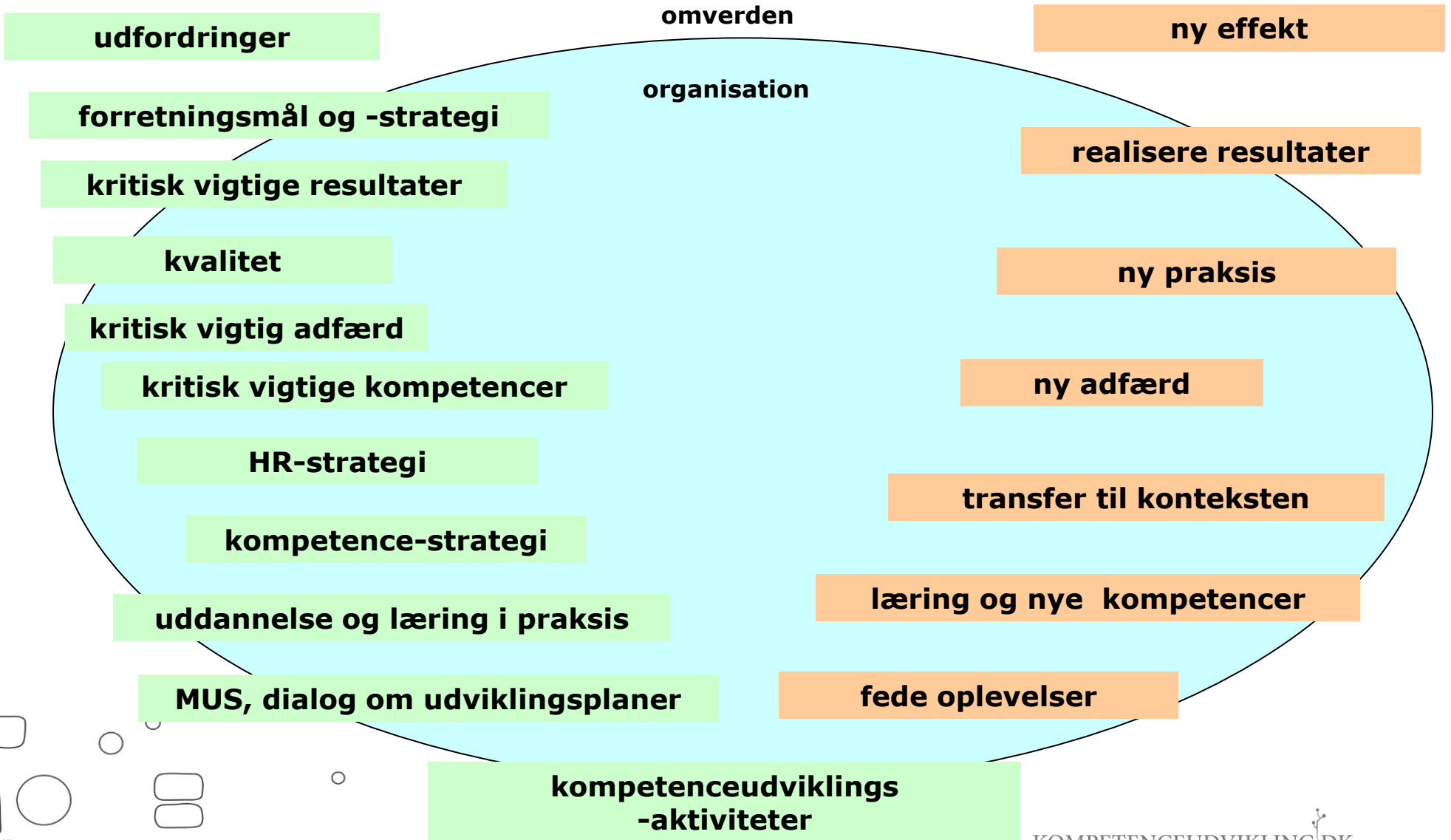
Voksenpædagogisk træf,  
Dansk Voksenpædagogisk Forum  
14. maj 2013

Eva Maria Mogensen, [emm@kompetenceudvikling.dk](mailto:emm@kompetenceudvikling.dk)

Bent Gringer, [bgi@kompetenceudvikling.dk](mailto:bgi@kompetenceudvikling.dk)



# Hvordan skaber vi udvikling ?



Det gode spørgsmål før al kompetenceudviklings-strategi og plan:

**”Hvem skal lære hvad og hvorfor – og hvad mener de selv om det ?”**

og derefter – og først derefter:

**”Hvilken lærings-strategi skal vi have, og hvilke konkrete aktiviteter skal vi sætte i værk ?**

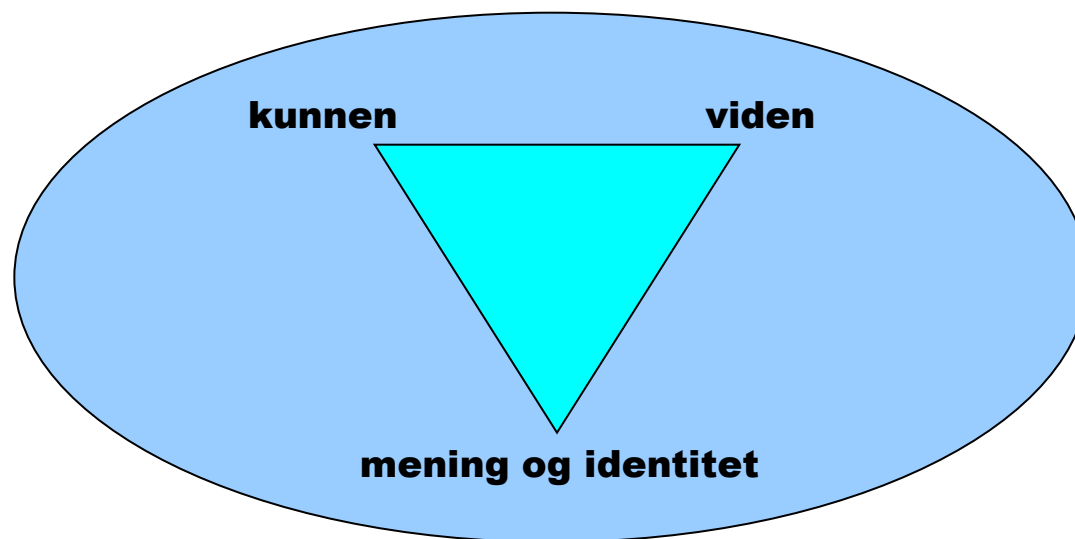


# Hvad står der ofte noget om i en K-strategi – men bestemt ikke det hele i alle?

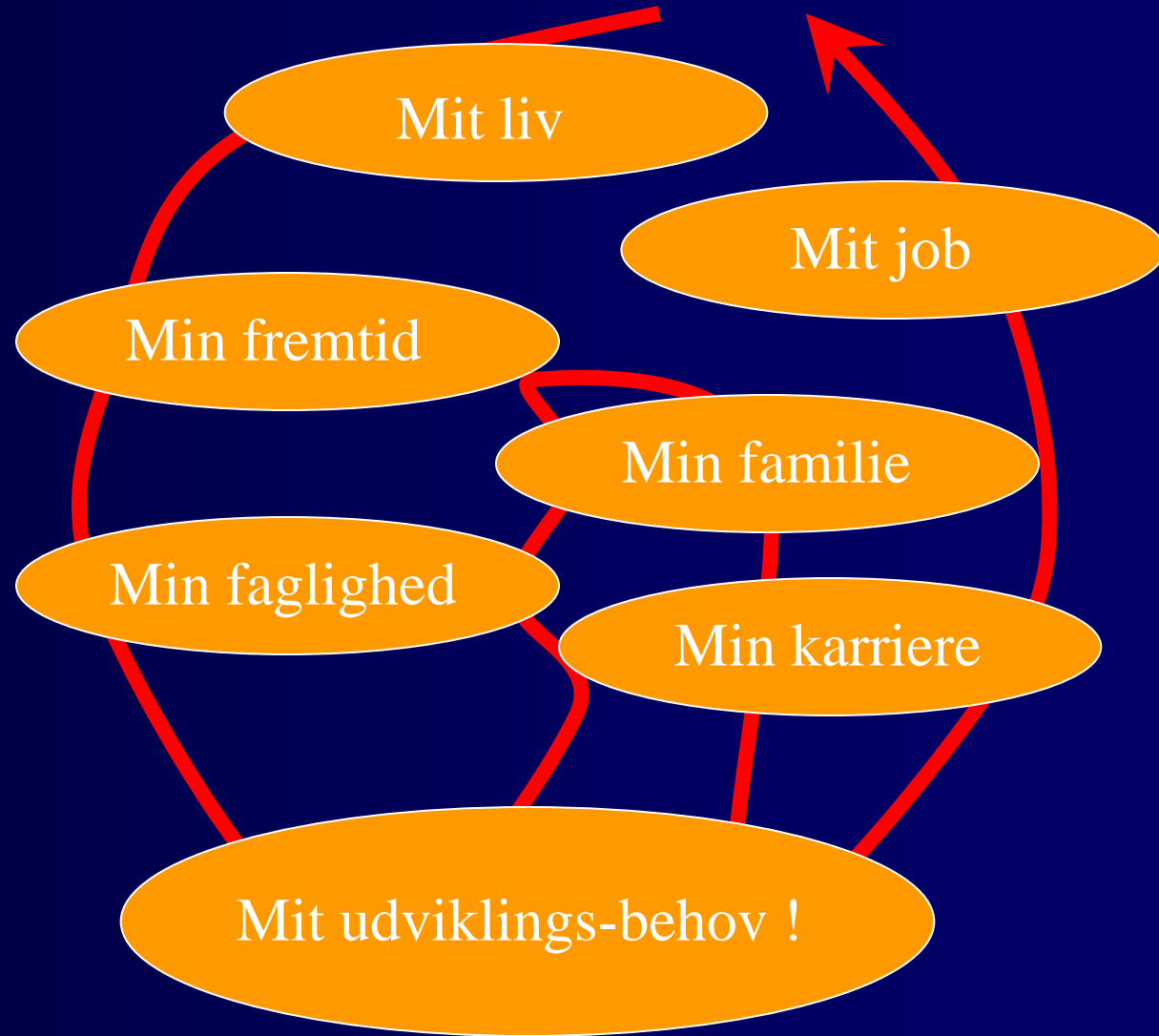
1. hvad er institutionens strategiske udfordringer, evt. nye udfordringer, man særligt vil adressere?
2. hvad skal institutionen derfor kunne eller blive endnu bedre til? Overvejelser om fokus på drift og "det som er" og/eller "det nye"
3. ("frasorteringer af kompetenceudfordringer" til f.eks. underleverandører, ledelse, organisation – disse overvejelser er vigtige, men behøver ikke at være og er ofte ikke ekspliciteret)
4. hvilke konkrete medarbejder- og leder-grupper skal lære hvad? (Alle, nogle bestemte grupper eller dele af organisationen?)
5. nogle proces-tanker, f.eks. tidsplaner, kobling mellem strategi, MUS, planer, årshjul. Fx hvordan følges der op, hvordan evaluere, om man gør det rigtige/ gør det godt osv.?
6. nogle generelle principper/retningslinjer for kompetence-udvikling i institutionen (Fx. vi satser på efteruddannelse og omskoling for at være effektive og attraktive, vi bruger kurser og læring-i-praksis, introduktion af nye, talent, karriere, udviklingsplaner, spor, effekt-sikring, impact-maps osv..)
7. nogle konkrete generelle kompetence-udviklings-initiativer – f.eks. bedre møder, mobilitet, mere videndeling, lær af nyansatte, kollegial sparring, bedre ide-miljøer ell. lign...
8. nogle meget specifikke kompetence-udviklings-initiativer/indsatser/projekter – f.eks. ifm. digital praksis, et særligt HK-løft, ønske om bedre samspil med departementet etc... - over mod egentlige projekter og planer uden nødv. at være en handlingsplan

# Kompetencer er andet end faglig viden:

Det kan godt være, at man **ved** og har lært noget. Men det er ikke det samme som, at man **kan** - eller **vil** - bruge det i praksis !  
(Eller at man **må**...)



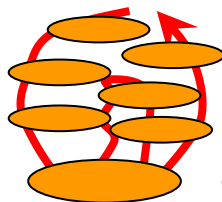
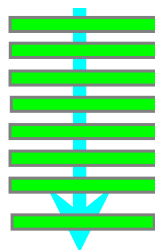
# Et (andet) match mellem 2 rationaliteter



# Impact booster: Spænd folk for deres egen vogn!

## Spørgsmål til medarbejderen

- hvad synes du, at du har brug for (af kompetencer, kompetenceudvikling eller andet) for at gøre dit arbejde **bedre, nemmere, mere effektivt, sjovere** eller for at skabe mere værdi for vores kunder og brugere?
- hvad synes du, at du har brug for (af kompetence eller kompetenceudvikling eller andet) for at **komme videre** i dit liv og i din karriere i afdelingen, i virksomheden eller andre steder i sektoren eller helt udenfor hegnet
- (hvad vil du gøre ?)
- (hvad fik du gjort ?)



## Spørgsmål til lederen

- hvad skal du som leder gøre for at understøtte og hjælpe din medarbejder mest muligt med at lære og udvikle det, som han/hun synes er vigtigt og værdi-skabende i virksomheden ?
- hvad skal du som leder gøre for at hjælpe og understøtte din medarbejder mest muligt med at komme et godt skridt videre i hans/hendes !”projekt i livet?”
- hvad vil du gøre ?
- hvad fik du gjort ?



# Forskellige rum for læring

	Læring udenfor arbejdspladsen (ekstern)	Læring indenfor på arbejdspladsen (intern)
Intenderet /planlagt /målrettet Læring	Fx uddannelse, kurser, efteruddannelse mm.	Måden vi lærer af hinanden på, som vi kan sætte i system, fx mentoring, jobrotation, formaliseret videndeling mm.
Spontan /emergent /uintenderet /uformel læring	Fx diskussioner over middagsbordet – i hjemmet, i familien mm.	Forhandling af den kompetente adfærd i dagligdagens fællesskaber med kollegerne omkring dagens arbejde: Fx hvad er arbejde? Og hvornår er det gjort godt nok? Hvordan er læringskulturen?

# Hvordan får vi effekt af uddannelse?

**Før uddannelsen –  
medarbejderen selv  
35-40%**

**Undervisningen  
20%**

**Efter uddannelsen –  
anvendelsen i  
konteksten  
40-45%**

forventninger  
motivation  
intentionalitet, herunder strategisk  
nytte  
forpligtelse

undervisning  
underviseren  
træning i anvendelse  
kobling til egen praksis  
opfølgning

opfølgning og forankring:  
efterspørger og anerkender  
dagligdagen ny viden, nye  
færdigheder og ny adfærd ?

Inspireret af Robert Brinkerhoff og Bjarne Wahlgren

KOMPETENCEUDVIKLING.DK  
Kompetencesekretariatet

# Strategisk effekt af uddannelse

Før uddannelsen –  
medarbejderen selv  
35-40%

Fokus på forventningsafstemning, målsætning, målforpligtelse

Opbyg intentionalitet - og forståelse af hvordan det lærte skal bruges og kan skabe strategisk værdi. Det strategiske ønske, impact maps, impact boosters, forpligtelse på målet

Motivation og mening,

Opbyg tiltro til egne evner

Påbegynd deltagernes læring, f.eks. forberedelse af case, refleksionsopgave, læsning af artikel, interview, mobiliser eventuelle ledere, kolleger etc.

Undervisningen 20%

Selve undervisningen – opbygning af viden og forståelse, træning af færdigheder, dialog om meningen, reframing, nye handlingsperspektiver

Underviseren skal være god! (vidende, engageret, troværdig, bryde sig om kursisterne)

Træning i at anvende det lærte i forskellige situationer

Kobling til praksis og egne arbejdsudfordringer, hvad vil du gøre, når du kommer hjem etc..

Refleksionspauser, læringslog'er

Aftaler om opfølgning

Efter uddannelsen –  
anvendelsen i  
konteksten 40-45%

Det handler om opfølgning og implementering af det lærte = forankring, ændring af adfærd.

Performance-forbedringer/transfer understøttes ved at arbejde med organisation, ledelse, kolleger...

Efterspørger og anerkender dagligdagen ny viden, nye færdigheder og ny adfærd ?

Efterspørger **lederne** det lærte og ændringen i adfærd?

Gør **kollegerne** ?

Brug endvidere opfølgnings- og hjemme-opgaver og postundervisning, f.eks. at deltage i kollegas møder, supervision og netværk

# “Impact maps”

**Capability**  
Key Competencies

**Hvad lærer jeg?**  
Hvad er de vigtigste kompetencer, færdigheder, viden eller holdninger, jeg får fra den aftalte kompetenceudvikling?

**Performance**  
On-the-job application

**Hvordan vil jeg bruge den nye læring i praksis i mit arbejde?**  
Hvad skal jeg gøre anderledes i mit job efter den planlagte kompetenceudvikling? - og i hvilke situationer?

**Performance**  
Key results

**Hvilke resultater opnår jeg?**  
Hvilke resultater opnår jeg ved at bruge den nye læring i praksis. Og hvordan kan man se, at resultaterne er nået?

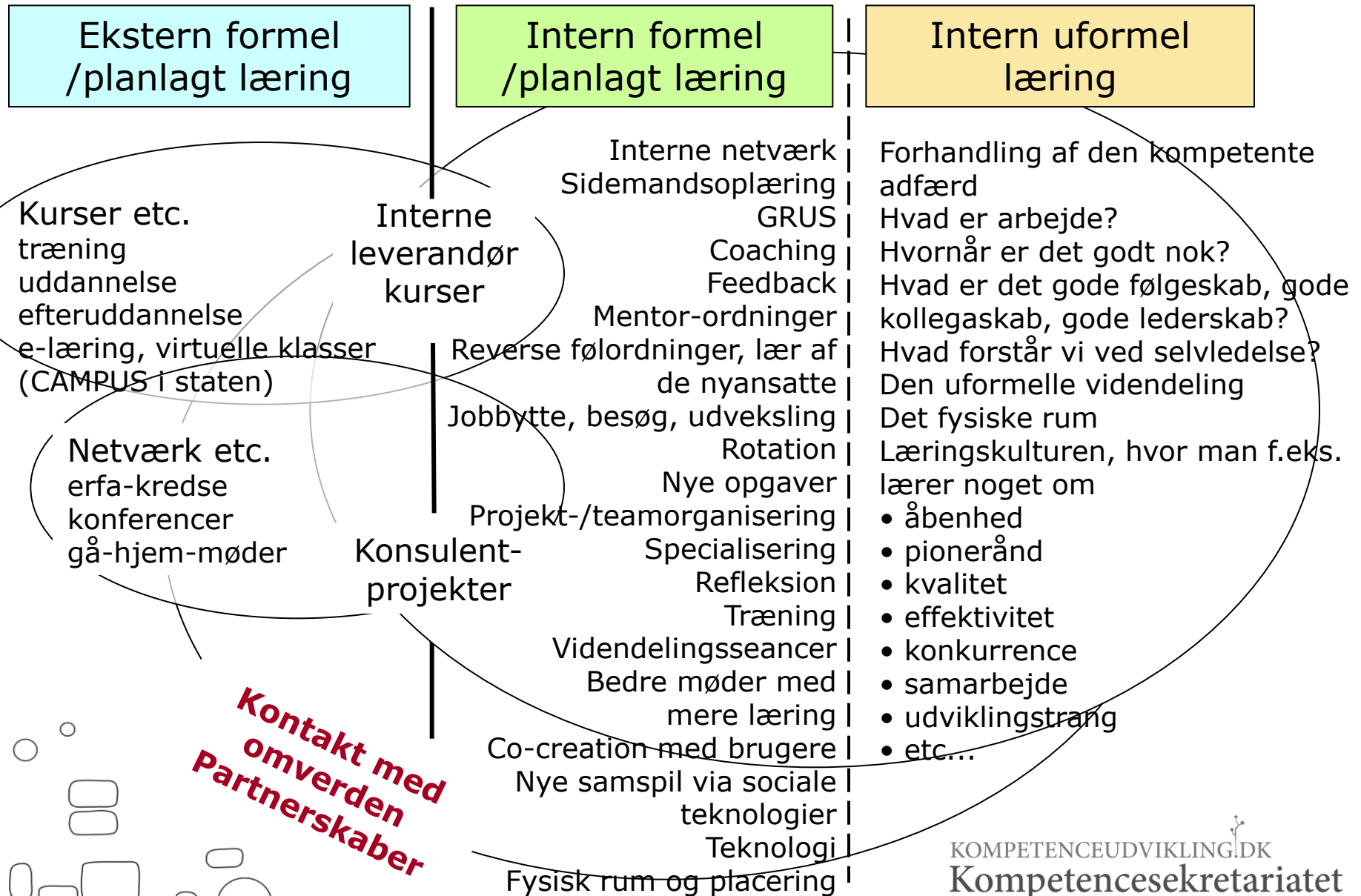
**Results**  
Business goals

**Hvilke mål i organisationen vil mine resultater understøtte?**  
Hvilke overordnede mål på arbejdspladsen, fremmer jeg ved at bruge den nye læring? (fx mål i afdelingen eller i strategien)

# Gode råd til, hvordan lederen kan skabe mere effekt af kurser

1. Sørg for at have en dialog med medarbejderen om, hvordan et kursus kan skabe læring og især hvordan den læring forventes at slå om i nye ideer til en ændret adfærd. Og hvordan det kan skabe værdi for organisationen eller medarbejderen. Brug Impact Maps – det vigtige er ikke at udfylde dem, men at tænke over det og være i stand til at argumentere for sammenhængen. Sørg for, at medarbejderen tager en sådan dialog med en anden medarbejder eller løbende med hinanden før og efter kurser og efteruddannelse, hvis du som leder ikke er til stede eller har tid til det.
2. Hvordan vi passer ind i strategien og skaber værdi for organisationen og dens kunder med det vi nu ved, kan og gør, er et godt spørgsmål 365 dage om året – ikke kun dagen før man skal på kursus. Tal om det i dagligdagen.
3. Aftal inden kurset med medarbejderen, hvordan og hvornår der skal følges op – f.eks. i form af en samtale om eventuelle nye ideer, en ændret adfærd, udfordringer i relation hertil eller behov for hjælp og støtte. Hvis du er fraværende som leder – sørg for, at medarbejderen laver en tilsvarende aftale med en kollega
4. Efterspørg og anerkend nye ideer og forslag til ændret praksis hos medarbejderne, når de har været på kursus/efteruddannelse. Sæt tid af til det og sørg for at få det gjort. Det er ikke rocket science, det skal bare gøres til en rutine.

# Forskellige rum for læring på arbejdspladsen



# Hvad er et "læringsmiljø"?



## De eksterne omgivelser:

7. Inddrager du brugere/kunder, når du har brug for nye inputs i arbejdet?
14. Opsøger du andre lignende afdelinger eller institutioner for at hente inspiration til forbedringer?

## Arbejdsopgaver:

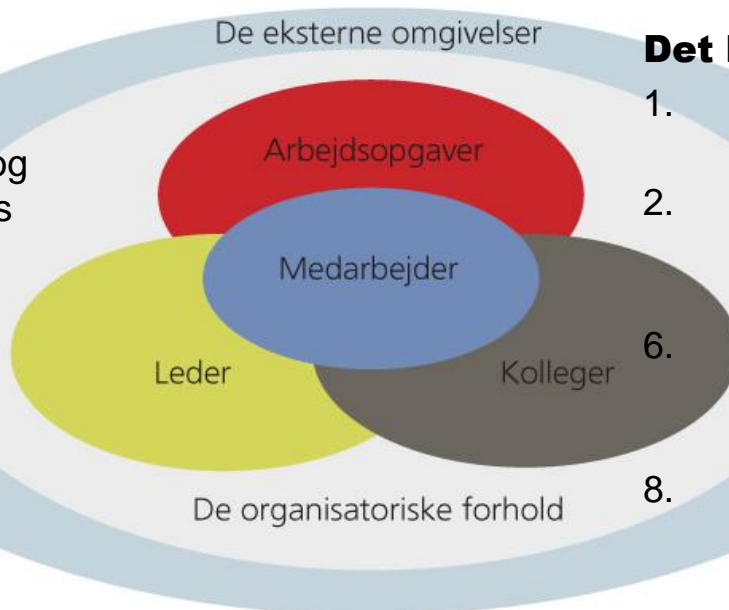
5. Får du med jævne mellemrum nye opgaver eller mulighed for at være en del af arbejdet med opgaver, som du ikke er vant til at løse?

## Ledelse:

3. Taler du med din leder, før og efter du har været på kursus om, hvad du kan eller skal bruge din nye viden til?
10. Er der nogen, der spørger nysgerrigt ind til dine udfordringer?
13. Hvor tit bliver der klappet af dine ideer?

## De organisatoriske forhold:

4. Indgår du i arbejdsgrupper eller netværk på tværs i din organisation med mennesker, som du kan lære noget nyt eller noget særligt af eller sammen med?
15. Er der plads til at lave fejl, der hvor du er?
16. Understøtter dine fysiske rammer, at du bliver inspireret eller lærer noget?



## Det kollegiale felt:

1. Lærer du noget nyt af dem, du sidder i nærheden af?
2. Spørger du aktivt til, hvad nye medarbejdere tænker om jeres arbejdsplads og jeres arbejdsprocesser?
6. Taler du løbende med dine kollegaer om, hvordan I kan gøre tingene på nye og anderledes måder?
8. Går du til dine kollegaer, når du synes, at de har gjort noget godt, eller kan se forbedringsområder?
9. Fungerer du eller andre som mentor eller 'læringsmakker' for medarbejdere, der er nye, eller skal oplæres inden for nye områder?
11. Taler du med dine kolleger før og efter du har været på kursus om, hvad du kan eller skal bruge din nye viden til?
12. Hvor tit får du feedback fra en kollega på en opgave?



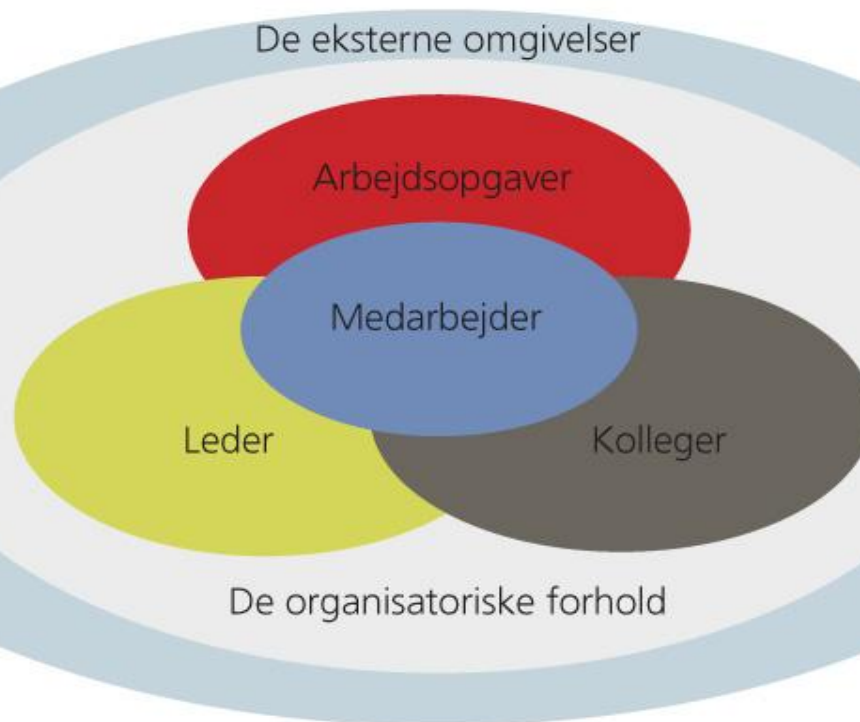
**De eksterne omgivelser:** Partnerskaber, brugere, ud af huset. Læring på grænsen af læringsmiljøet. Hvad gør man andre steder? Hvordan gør vores partnere "før og efter" det vi gør? Har vi alle interesse for vores interesser og for strategi? Går vi i dialog med brugerne – kan alle lytte og tænke? Sociale medier...

**Ledelse:** Efterspørger og anerkender ledelsen en ændret praksis? Kan lederne håndtere forskellige leder / medarbejder relationer? Levere den strategiske opkobling, sætte rammen, skabe rum, være i dialog, være et eksempel, give legitimitet og anerkendelse og gå i spidsen med kritisk refleksion?

**Medarbejderne** er "flere steder". Tager deres historie og situation med sig rundt. Er forskellige! Skaber mening i situationen, forhandler meningen, er motiverede. Leverer godt følgeskab

**Arbejdsopgaver:** Et andet fagligt indhold: Laver vi det rigtige? Gør jeg? Er der en anden måde at gøre det på? Hvordan er ansvaret og indflydelsen i det daglige?

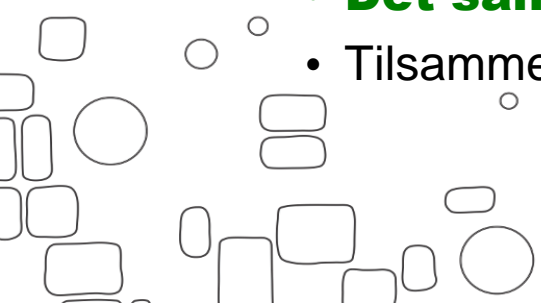
**Det kollegiale felt:** Samarbejdsrelationer, kollegialt miljø (godt kollegaskab), stemning, fællesskab, anerkendelse, muligheder for at kigge hinanden over skulderen, bedre kollegial kritik, reel videndeling, reverse mentoring, bedre møder



**De organisatoriske forhold:** Struktur, formelle regler, kultur, arbejdsformer, netværk. **Rum:** Hvordan "sitter man", er der adgang til praksis, til at se hvad de andre gør, til det tilfældige møde med viden, man ikke vidste, man havde brug for... **Teknologi og redskaber:** IT-systemer til videndeling, CRM (kunde) systemer, sociale medier, der trækker/ændrer organisation og praksis

# Hvad er et "læringsmiljø"?

- Når vi går på arbejde, møder vi en række **arbejdsopgaver**, der skal løses.
- Vi møder rutiner, forskrifter og samarbejdsforhold, **kolleger** vi arbejder sammen med og chefer som vi er i dialog og samspil med.
- Der er formelle og uformelle **anerkendelses**- og belønningsmekanismer.
- Arbejdspladsen har en stemning, **kultur** og historie med markante og vigtige fælles begivenheder og med eget sprog og særlige begreber.
- Vi færdes i nogle **fysiske rum** på mere eller mindre spredte lokaliteter (måske hjemme?).
- Og vi betjener os af forskellige former for systemer og **teknologi**.
- Lejlighedsvis møder vi kunder, **brugere**, borgere, leverandører, konkurrenter og andre eksterne interessenter.
- Når vi går på arbejde medbringer vi **vores egen historie**, sejre, nederlag, forhåbninger, drømme, værdier og opfattelser af mening og fylde.
- **Det samme gør alle de andre.**
- Tilsammen skaber alle disse forhold arbejdspladsens læringsmiljø



# Den gode kollega gør de andre bedre

- den gode kollega er **solidarisk** = gør de andre bedre
- **deler** sin viden
- fortæller og refererer pointer, når han eller hun har fået inspiration udefra
- **interessere** sig for de andres arbejde
- **stiller spørgsmål** til det, de gør
- giver sin **kritiske** mening til kende i en **konstruktiv** form
- **peger på** interessante folk og miljøer, som en kollega kan have glæde af
- **lytter til** de andres ideer – giver dem tid til at tale ud og tænke ideen færdig
- **hjælper** gode ideer på vej
- deler sit **netværk**
- tillader kollegerne at **kigge over skulderen**
- tillader kollegerne at kommentere sit arbejde – og **tager kommentarerne alvorligt**
- **glæder sig** over kollegernes succes

Har lederne en mulig rolle her?  
Har kollegerne?

# Gode råd til, hvordan vi kan skabe mere effekt, når vi arbejder med læringsmiljøet

5. Hold bedre møder med mere læring – giv møde-praksis og mødestrukturen et serviceeftersyn, så møderne giver bedre muligheder for læring
6. Sørg for at skabe en kultur, hvor man er åben overfor kollegers ideer – hjælper 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. Start med din egen praksis som leder - eller som kollega.
7. Lær af de nyansatte – og de unge. De er udstyret med en sund undren over, hvordan tingene er skruet sammen og hvorfor. Heri ligger der et organisatorisk forbedrings- og/eller ligefrem et innovationspotentiale
8. Opsøg andre måder at gøre tingene på - besøg andre organisationer – tilsvarende eller helt anderledes. Lær af brugerne ! - på intelligente måder, ikke bare holde mikrofon!
9. Hold dine medarbejdere og dine kolleger op på visioner og ambitioner (og konsekvenser i praksis) – de har en tendens til at blegne sammen med hukommelsen.
10. Arbejd med læringsbuddies eller triader i korte 5-10 minutters møder



# Mere videndeling !

- alle synes, det er vigtigt, og de fleste synes, det er træls!
- traditionelle runder, hvor alle opdaterer alle om det, de har lavet og oplevet, handler ofte om meget andet end deling af viden. Det handler osse om synlighed, anerkendelse og bekræftelse af identitet.
- **drop "udbudssiden" og arbejd i stedet med at styrke efterspørgselssiden:**
- hvad har jeg brug for at vide? Ved andre noget om det? Hvem kan jeg spørge? Hvordan og hvornår er det smart at spørge og involvere ham/hende?
- Selvtilstrækkelighed er et problem. Vi arbejder ofte alene i dagligdagen – og er ganske gode til "at klare os selv". Faktisk osse lidt stolte af det. Men det er ikke organisatorisk eller individuelt hensigtsmæssigt på den lange bane. Her skal man nok starte!
- Udfordring: Hvordan kan jeg vide, om de andre ved noget, jeg kan bruge? (Blå bøger, CVer, praksishistorier, der sætter os i stand til at finde hinanden, videnbørser med jævne mellemrum....)

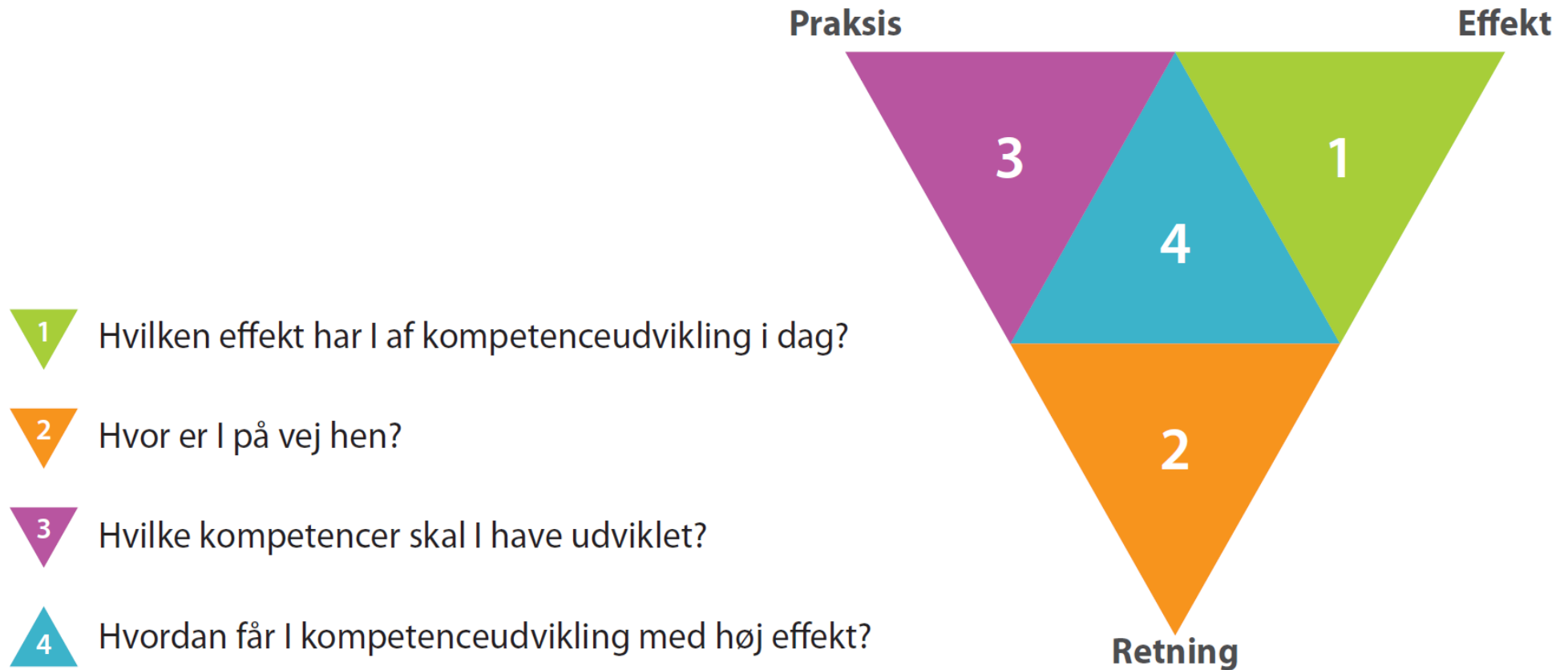
<b>Scor mødet på en skala fra 1-5:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Var eller blev der ved mødets start klarhed over dagsorden og formål med de enkelte punkter?	 				 
2. Begyndte mødet til tiden?	 				 
3. Var tidsstyringen under mødet tilfredsstillende?	 				 
4. Var deltagerne ordentligt forberedte?	 				 
5. Gav mødet mening, opfyldte mødet sit formål?	 				 
6. Var det ved mødets slutning klart, hvad der videre skulle ske, hvem der havde bolden etc.?	 				 
7. Var det et møde, som gav energi?	 				 
8. Andet, hvad?	 				 
9. Hvad synes du alti alt om mødet?	 				 

# Personalemøde. Sådan skaber man udvikling.

- **ugens gode erfaring:** Medarbejderne sætter sig sammen to og to og fortæller hianden om en ting, der gik godt for dem i ugens løb.
- **hvad giver dig energi i dit arbejde?** Parvis fortæller medarbejderne hinanden om episoder og momenter i deres arbejde, de er særlig glade for - og makkeren spørger bagefter, hvad de kan gøre for at få flere af disse stunder
- **to gratis konsulenter:** medarbejderne går i trioer. Een fortæller om en aktuel udfordring, og de andre tilbyder deres ideer på en særlig skånsom måde
- **knastbehandling:** En medarbejder med en "knast" fortæller om det på fællesmødet. Andre byder ind med løsninger, der kun antydes. Efter mødet opsøgeren medarbejderen kun de tilbud, hun kan bruge
- **videnbørs.** En afdeling på 20-50 medarbejdere bruger en time på krydsbefrugtning, fortæller om en ressource og en udfordring og noterer 3-4 personer, de skal snakke med bagefter, fordi de kan bruge ressourcen eller hjælpe med udfordringen.

Ib Ravn, lektor på DPU, kronik i Politiken 21. oktober 2011

# Kompetenceudvikling med effekt



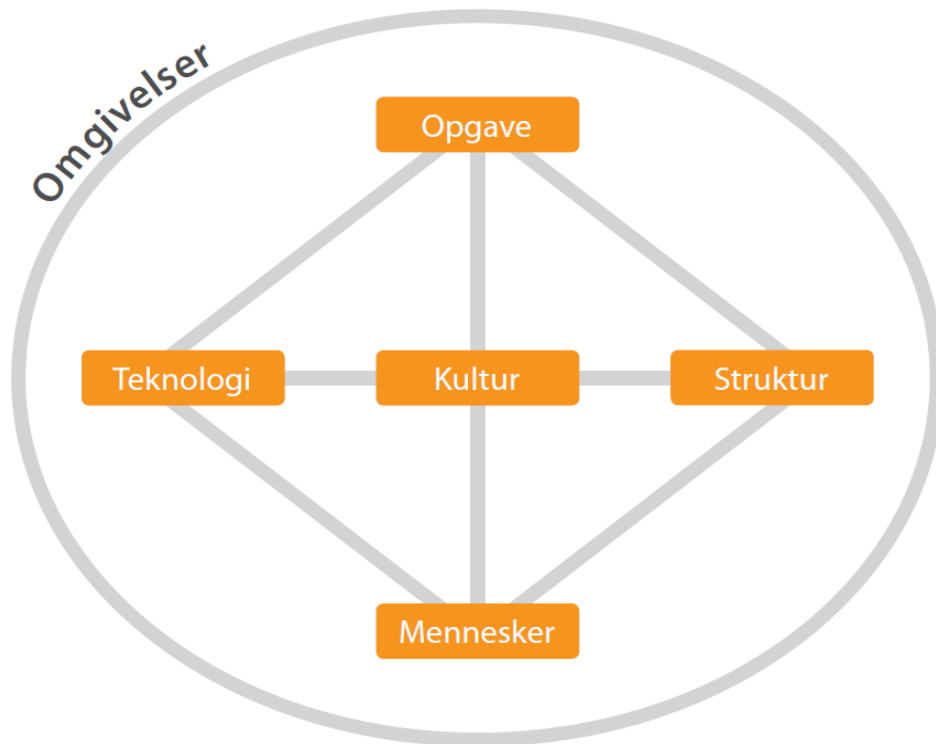


## Ekstern læring

Fx:  
Uddannelse  
Kurser  
E-learning  
Efteruddannelse  
Turnus- og  
rotationsordninger

## Intern læring

Fx:  
Nye opgaver  
Sidemandsoplæring  
Teamsamarbejde  
Projektarbejde



Hvor er vi stærke allerede?


Hvad skal vi udvikle?


Alle

Afdeling/enhed/gruppe

Færdigheder

Færdigheder

Viden

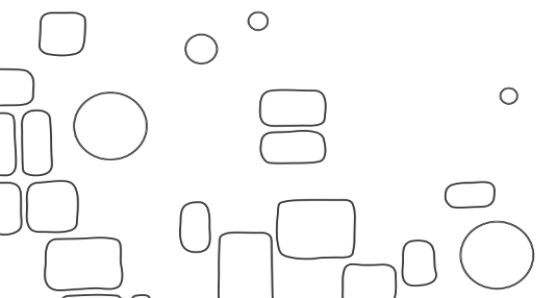
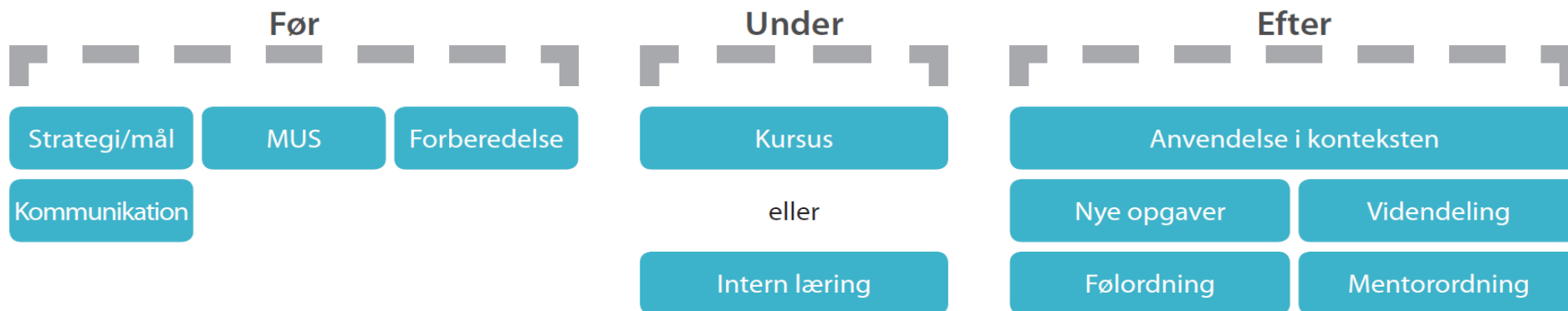
Kunnen

KOMPETENCER

Holdning

Holdning

Holdninger  
(må, vil, skal)





**Kirckpatrick's 4 niveauer:**

**Niveau 1: Har du en god oplevelse?**

**Niveau 2: Lærer du noget?**

**Niveau 3: Slår det lært om i praksis?**

**Niveau 4: Skaber den nye praksis resultater?**

**(Niveau 5: Er der "return on investment"?)**

# Er det umagen værd at forsøge at måle / isolere effekten af den gode uddannelse?

- Det er i høj grad et politisk spørgsmål ! Og måling og dokumentation er ofte vilkår, vi er underlagt og må respektere.
- Det kan i princippet lade sig gøre at konstatere ”værditilvæksten” i forlængelse af den gode uddannelse – nogle gange er det let (måske salgstræning?), andre gange/som oftest er det svært
- fordi det kan være svært at ”holde alt andet lige” og isolere ”uddannelsens” bidrag til den samlede værditilvækst.
- men hvis man virkelig monitorerer, observerer, laver 360-graders evalueringer, etnografiske studier osv. kan man dokumentere mekanismer, virkninger og effekter af uddannelse og udviklingsforløb
- men manges erfaringer er, at man kommer til at bruge uforholdsmæssig meget af udviklingsressourcerne på dokumentation
- Det gode spørgsmål: **Er der i det konkrete tilfælde ROI af måling og dokumentation ?**

# Er der alternativer til måling, hvis man bliver bedt om dokumentation for effekten?

**Følg sporene:** Gå tæt på en håndfuld medarbejdere – heraf dem der har været involveret i kompetenceudvikling - og deres chefer. Observer hvad der sker, gerne over en længere periode. Spørg dem undervejs i små hurtige sessioner. Skriv et par sider: Hvordan fungerer vores praksis i relation til det, vi har været på kursus i

**Indikatorer og nøgletal:** Man kan gå fra fra direkte interviews med de involverede og bløde kvalitative målinger til indikatorer og mere hard-core nøgletal. F.eks.

- kondital og blodtryk – nøgletal for fysisk form, sundhed
- frekvensen af grin på afdelingen – indikator
- procentdelen der svarer ja til, at de har en ven på arbejde - indikator

## **Argumentationsmæssige alternativer til målinger**

- Teori og teoretisk begrundede antagelser om, hvad der virker og har effekt.
- Guruerne siger.....
- Cases og historiske erfaringer i egen og andre sektorer.
- "Tro på det" – intuition, vilje.

# Key Evaluation Questions

- Who used the training, how, when and where?
- When the training was used, what good did it do?
- When it was not used, why not?
- When it worked, why? Who did what?
- What needs to be done to get improved results?



# 10 måder at måle på – som bliver dyrere og mere besværlige nedad... (1/2)

1. måling af deltagernes oplevelse/tilfredshed umiddelbart efter kursusafslutning ved simpelt spørgeskema
2. måling af deltagernes oplevelse/tilfredshed umiddelbart efter kursusafslutning ved simpelt spørgeskema samt efter f.eks. 6 måneder
3. måling af deltagernes oplevelse af, ”effekt” eller ”om de har brugt noget af det lærte / ændret adfærd” ved simpelt spørgeskema f.eks. 6 måneder efter kursusafslutning
4. måling af, om deltagernes omgivelser (kolleger, chefer, underordnede 180 grader eller 360 grader rundt) oplever effekt / ændret adfærd
5. måling af deltagernes oplevede ”resultater” før og efter kurset, evt. suppleret med 180- eller 360-graders målinger af omgivelsernes vurderinger. Evt op mod en kontrolgruppe, der ikke har deltaget i kompetenceudviklingen

# 10 måder at måle på – som bliver dyrere og mere besværlige nedad... (2/2)

6. måling af deltagernes faktiske resultater før og efter kurset. Evt op mod en kontrolgruppe, der ikke har deltaget i kompetenceudviklingen
7. deltagernes narrativer og succeshistorier indsamles. Deltagerne interviewes med henblik på at afdække kompetenceudviklingens bidrag til successen
8. deltagerne selvangiver 3-5 brugere, som de mener kan sige noget om en situation, hvor deltagerne efter deres egen opfattelse har handlet anderledes og bedre og med mærkbar effekt for brugerne som følge af kompetenceudviklingen. Brugere spørges.
9. kvalitative undersøgelser – direkte observation - af deltagernes praksis før og efter kompetenceudviklingen
10. kvalitative undersøgelser – direkte observation - af slutbrugerens samspil med kursus-deltagerne før og efter kompetenceudviklingen