

U P T I O N

## Er det spild af penge at sende dine medarbejdere på kursus?

*Ja i værste fald!*

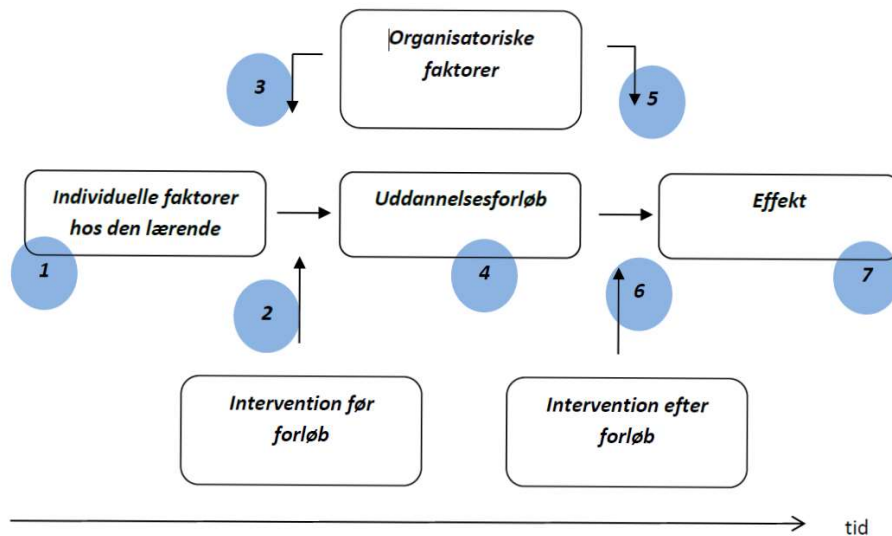
- Hvis kursisten blot tager afsted for at få en god frokost.
- Hvis kursisten ikke helt har gjort sig tanker om, hvad der skal læres?
- Hvis kurset ikke passer til behovet.
- Hvis underviseren er dårlig.
- Hvis det er svært at omsætte det lærte til egen praksis.
- Hvis organisationen ikke har udpræget psykologisk tryghed.

Hverken organisationen, teamet, kursisten eller HR er tjent med, at ofre tid og penge på kurser, der ikke reelt giver effekt. De fleste ønsker, at få højt udbytte af deres deltagelse i et kursus. Omvendt kan man påstå, at man altid tager et eller andet med sig fra et kursus. Måske ikke så målrettet og målbart, men måske blot mulighed for refleksion.

Måske er læring en ikke lineær proces, som vi kan styre så målrettet, som vi kunne ønske. Relationer og systemer samt mange uforudsigelige faktorer kan have stor betydning for om der finder læring sted. En god medkursist. En præcis metafor. Små ting, der kan gøre en stor forskel for udbyttet af kurset.

Alligevel er vi være optaget af, at minimere spild. Kunne der være steder, hvor vi kunne optimere og forbedre læringsprocessen og kursers effekt?

Nikolaj Stegeager har beskrevet flere forskellige steder, hvor vi bør have fokus, hvis vi ønsker at øge transfer af kursusdeltagelse.



Figur 3 - Transferprocessen

Begrebet transfer bruges om det fænomen, at en kursist hjembringer ny viden eller færdigheder og sætter det i spil i egen praksis. Peter Senge, der skrev bogen Den Lærende Organisation udfordrer, at der overhovedet sker transfer. Han mener, at der i højere grad sker en ny konstruktion i kursisten. Kursisten hjembringer netop kun det, som kursisten har hæftet sig ved.

---

*"Knowledge is constructed – not transferred" Peter Senge*

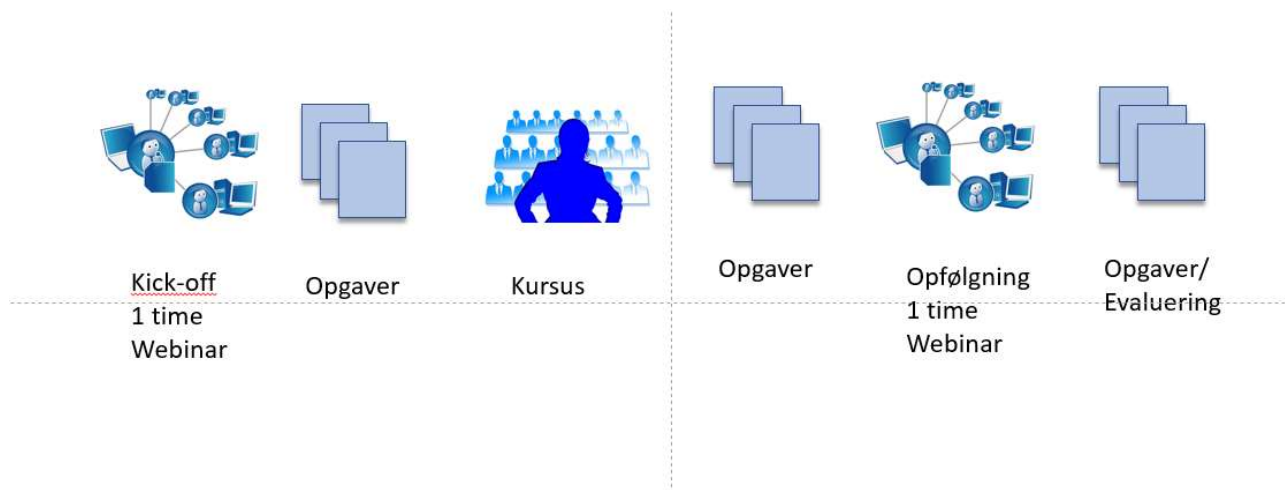
---

Uanset transfer eller konstruktion ønsker vi, at kurser skal skabe en forandring hos kursisten, som sætter denne i stand til at skabe bedre resultater.

Robert Brinkerhoff's forskning i læringsprocesser peger på, at effekten af deltagelse i et kursus er alt for lille. Ud af 6 deltagere på et kursus vil 1 kursus aldrig omsætte sin viden til praksis, 4 vil forsøge men fejle og 1 vil have succes med at tage den nye viden med sig og skabe bedre resultater.

Brinkerhoff peger på, at ét 2 dages kursus ikke er nok. Det kræver en læringsrejse – en proces, hvor kursisten skal træne over længere tid, i forskellige situationer, med forskellige værktøjer, med forskellige mennesker og koblet til organisationens behov og resultatkrav.

Det er ikke kun kursistens leder, der skal vise interesse, når kursisten kommer retur fra et kursus. Det lærte skal afprøves i flere forskellige situationer, med flere forskellige personer.



## Før man tager afsted på kursus

*Hvad kan man gøre for at sikre effekt? Hvad bør vi overveje at gøre?*

Uanset om der er tilknyttet webinar eller ej til et kursus, kan man øge effekten ved at sikre at kursisten er motiveret og klar til at tage af sted.

Kursisten kunne beskrive sit eget behov - hvorfor vil du på kursus? Dermed bliver kursisten tvunget til at overveje sine udfordringer og overveje om kurset kommer til at matche behovet. Man kan sikre en detail beskrivelse af indholdet, så kursisten har mulighed for at dobbelttjekke, om der er overensstemmelse imellem behov og indhold. Man kan endog tilsende kursusmaterialet før kurset, hvilket vil give kursisten mulighed for at overveje, hvilke emner, der er relevante eller måske særligt svære. En anden måde at forberede kursisten på, kan være selvevalueringstværktøjer, hvor kursisten får lejlighed til at "måle" sine egne færdigheder og ud fra denne selvevaluering sætte sig relevante læringsmål. Kursisten kunne beskrive en konkret case, som denne vil arbejde med. Dermed skabes fokus både før, under og efter. Dette vil kunne fungere som filter for kursisten – og koble viden til behov.

Såfremt kurset er obligatorisk, kan kursistens motivation være udfordret. I så fald er det særdeles vigtigt, at gøre kurset meningsfuldt. Det kan være at emnets relevans for organisationen skal tydeliggøres. At der er ekstra fordele for kursisten, såsom pleje af eget netværk. Det kan være muligheden for at pleje eget cv og konkurrencekraft på arbejdsmarkedet.

Kursisten kan få artikler, youtube videoer eller bøger forud for kurset. Dette kan inspirere og sætte tanker i gang før start. Omvendt må "lektier" før kurset ikke skabe skyldfølelse eller unødigt pres, hvorved motivationen til at deltage, bliver ydre motiveret fremfor indre motiveret.

Man kan udlevere en beskrivelse af "få mest ud af din deltagelse" – hvor kursisten bliver opfordret til at tage ansvar for egen læring – samt får ideer til maksimering af egen deltagelse. I en sådan beskrivelse kan der fx indgå en selvevaluering af egen læringsstil, hvorved kursisten bliver opmærksom på, hvad denne har præference for. Man kan

opfordre til at sætte tid af til at undervise egne medarbejdere/kollegaer og at dette bør ske hurtigt efter deltagelse.

Kursisten kan udstyres med en logbog, så konkrete tanker opsamles. Herved får kursisten mulighed for at opsamle succes'ere, refleksioner, udfordringer, cases etc.

Man kan opfordre kursisten til at skaffe sig en mentor. En ældre kollega, der kan støtte med implementering af ny viden og færdigheder. Det kunne også være en buddy – altså en anden kursist, hvor disse kunne være sparringspartnere undervejs.



## **På selve kurset**

Når kursisten har opstillet egne læringsmål, kan underviser være mere opmærksom på, at disse forventninger indfries. Ergo må underviser efterspørge læringsmål – enten før eller på selve kurset. Underviser kan - til hvert modul – opfordre kursisten til at fremsende mail med egne konkrete udfordringer.

Underviser bør være opmærksom på kursistens færdigheds niveau. Er der tale om en nybegynder eller en erfaren kursist. Nybegynderen har brug for flere instruktioner og værktøjer, mens den erfarne kursist måske mere har brug for at skabe koblinger og reflektere.

Underviser bør ved hvert emne, værktøj eller model sikre en synlig nytte af hvert enkelt emne/værktøj – relateret til kursistens praksis/virkelighed. Jo tydeligere nytteværdien gøres, jo nemmere er det for kursisten at holde motivationen, men skaber måske også mulighed for refleksion over egen praksis.

Underviser bør anvende metaforer, der bidrager til at sikre forståelse og huskbarhed. Ligesom underviser bør anvende andre virkemidler, der gør øger tilgængeligheden – såsom billeder, modeller, cases, rollespil etc.

Der bør som oftest arbejdes med en god blanding af teori og afprøvning. Variation sikrer energi og nærvær, men i høj grad også mulighed for refleksion. Her kan underviser fx gøre brug af Cooperative Learning strukturer, der skabes aktiv deltagelse og optimale lærings-sessioner. Underviser kan også gøre brug af teorien om Læringsstile – og skabe variation på både det fysiske og mentale plan.

En klassiker indenfor læring er holdstørrelser. Skal der være små hold med plads til mere dialog i plenum eller kan man skabe god læring og undervisning på store hold. Behøver store hold at indebære forelæsning? Gør man brug af Cooperative Learning, kan man ved brug af fire personers borde, skabe mulighed for små hold i det store rum. Herved skabes der mulighed for refleksion og dialog, som man har på små hold.

Underviser kan tilbyde personlig coaching af hver enkelt kursist, hvilket dog kan være en tidsmæssig vanskelig affære. Dermed er underviser primært henvist til, at hver enkelt kursist gør sig overvejelser om transfer – selv eller sammen med en anden kursist. En god afslutning på et kursus kunne indbefatte at kursisten arbejder med konkrete opgaver, der skal afprøves efter kurset.

Underviser kan naturligvis lette transfer ved at udforme konkrete værktøjer, der er nemme at afprøve/tage med hjem, herunder at udlevere kursusmaterialet som PowerPoints digitalt, så kursisten kan genbruge disse.

Underviser kunne også overveje, at afslutte kurset med at drøfte kursistens egne tanker om afprøvning. Måske der skal arbejdes med lærende contra låst mindset hos kursisten, som Carol Dweck beskriver i sin forskning. Har kursisten en bekymring om fiasko? Har kursisten en bekymring om, hvorvidt kursisten vil lykkes i første forsøg? Eller er kursisten klar til at fejle, som en del af læringsprocessen?

Underviser kunne også drøfte kursisten selvtillid, eller Self-efficacy, som Albert Bandura beskriver i sin forskning. Hvor man kunne overveje at arbejde med Bandura's fire strategier for at øge Self-efficacy: Mestring, rollemønstre, andres tro på egen evne samt fysiske forhold. Ved at skabe små træningsopgaver, hvor kursisten får succes – kan selvtilliden fx øges.

Ved at træne og undervise andre øges kursistens hukommelse markant. David Sousa peger på, at man kun husker 5% fra en forelæsning efter 24 timer. Hvis du underviser andre – straks, vil du huske 90 % efter 24 timer.



## Efter kurset

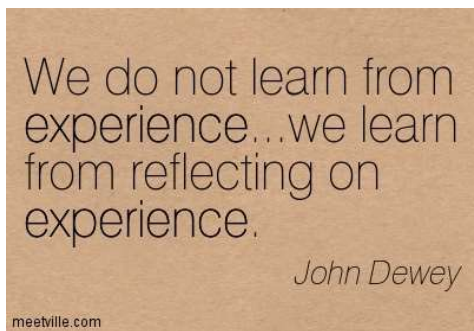
Læringsmiljøet "hjemme" kan være en større hurdle for nogen end for andre. Nogle kursister bliver taget imod med åbne arme – "fortæl, hvad du har oplevet", mens andre møder "dynen" – "åh nej har du været på kursus og set lyset". Det må klart anbefales, at der opstilles en forventning om, at kursisten SKAL afprøve, træne eller på anden vis sætte det lærte i spil. Det kan betyde, at sætte tid af til det – eller give træningsmuligheder fx i forbindelse med opgaveløsning.

Gentagelse (repetition) og træning er måske undervurderet i nogle udviklingsforløb. Prøv at kigge på denne video, hvor Josh Kaufman's bog bliver gennemgået i få overskrifter:

How to rapidly acquire new skills | ANIMATED CORE MESSAGE: The First 20 Hours by Josh Kaufman

[https://www.youtube.com/watch?v=dK2quHgLI\\_0&sns=em](https://www.youtube.com/watch?v=dK2quHgLI_0&sns=em)

Måske er det golf, skiløb eller en anden ny færdighed, som du for nylig har skullet lære. Læg mærke til, hvor mange gange du skal gentage en øvelse, for at kroppen skabe nye neurale forbindelse i hjernen. Måske det samme gælder at give "god feedback", stille åbne spørgsmål og andre mere kognitive færdigheder.



## Kilder:

Brinkerhoff, R.O. og Apking, A.M. (2001): *High impact learning – Strategies for leveraging business results from training*. New York: Basic Books.

Dreyfus, H.L. og Dreyfus, S.E. (1986). *Mind over Machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Glasgow: Basil Blackwell.

Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. Random House Digital, Inc..

Kagan, S. (2007). *Cooperative Learning*. København: Alinea

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

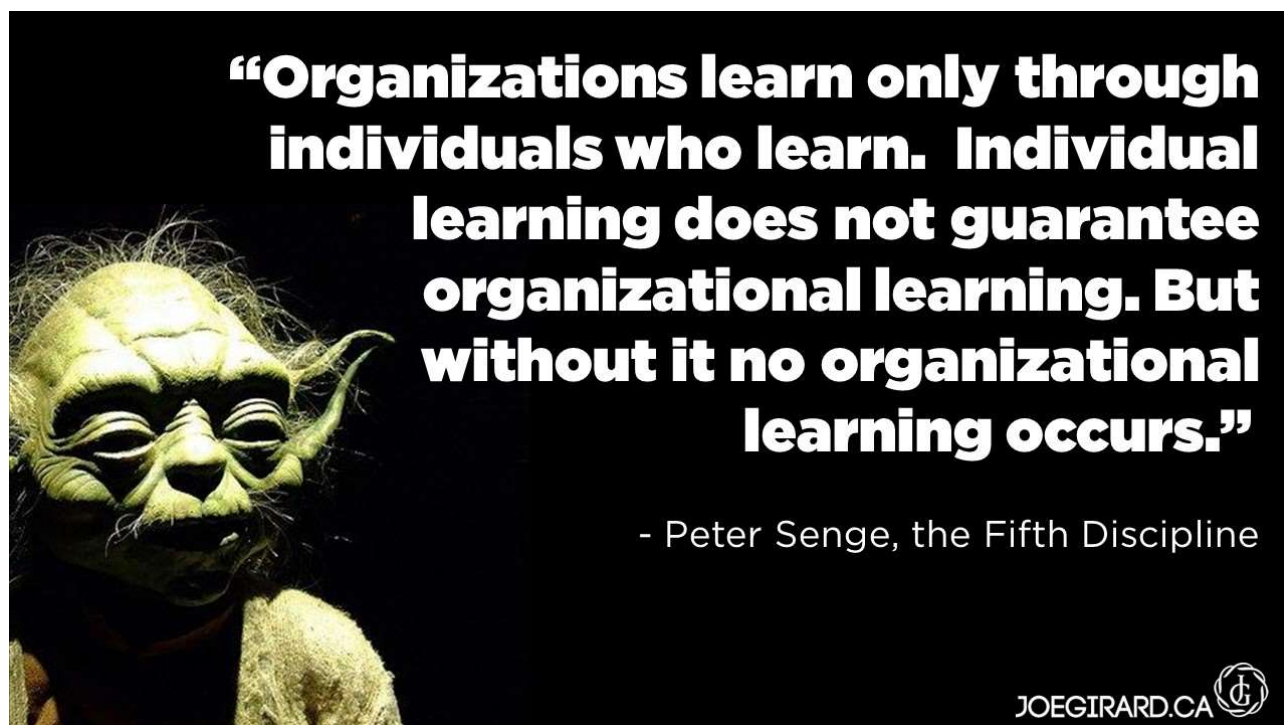
Stegeager, N og Laursen, E. (2011). *Organisationer i bevægelse. Læring – Udvikling - Intervention*. København: Samfundslitteratur.

Sousa, D. A. (2016). *How the brain learns*. Corwin Press.

Tanggaard, L. (2015 ) *Lær! - Effektiv talentudvikling og innovation*. København: Gyldendal Business.

Wahlgren, B. (2010). *Voksnes læreprocesser. Kompetenceudvikling I uddannelse og arbejde*. København: Akademisk Forlag.

Wahlgren, B. og Aarkrog, V. (2012). *Transfer. Kompetence i en professionel sammenhæng*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.



UPTION, Marts 2017