

ARTIKEL

Effektiv træning

Praktiske metoder til design og gennemførelse af træningsforløb

Effektfuld træning

Af Cecilie van Loon, Implement Consulting Group

Indledning

Kender du oplevelsen af at deltage i undervisning, hvor du har siddet ned hele dagen og lyttet og set på utallige PowerPoint-slides? Hvor der har været (for) langt mellem pauserne? Hvor involveringen fra deltagerne har begrænset sig til et par spørgsmål fra plenum ved slutningen af nogle lange oplæg? Hvor formålet med undervisningen var uklart, og hvor du ikke kan se relevansen og anvendeligheden af undervisningen i din hverdag? Hvor du er kommet hjem og ikke har vidst, hvor og hvordan du skulle bringe de nye værktøjer i spil? Har du oplevet blot nogle af de nævnte elementer, er du ikke den eneste! Heldigvis sker der hele tiden en udvikling af undervisningsformer og -metoder, så det sjældent er helt så grelt, som beskrevet, men der er stadig plads til forbedringer og udvikling af træningsdisciplinen.

Denne artikel handler om at sætte træningsdisciplinen (se boks) i fokus og give dig inspiration til at udvikle og forbedre din egen trænerpraksis.

Første skridt er at blive eksplicit om egen praksis som træner og vide, at de valg, du træffer i designfasen og under træningen, skal være bevidste valg, der understøtter formålet med træningen. Artiklen vil give dig brugbare redskaber til at forstå trænerrollen, den basale voksenpædagogik og til at designe læringsforløb med effekt. Nyere forskning viser, at effekt og læring fra traditionelle kurser er minimal, hvis man udelukkende baserer et læringsforløb på et enkelt kursus eller enkeltstående moduler og ikke designer læringen som et forløb med fokus på før, under og efter. Artiklen har derfor en række konkrete bud på, hvordan du designer effektfulde læringsforløb.

Artiklen henvender sig til undervisere, interne og eksterne konsulenter, der har elementer af træning og design af træning som en del af deres arbejde, fx i forbindelse med forandringsprojekter, afholdelse af workshops, processer og deciderede træningsopgaver (artiklen er en af tre artikler, der behandler de tre konsulentroller: rådgiver, træner og facilitator).

Artiklen er opbygget af tre dele: trænerrollen og basal voksenpædagogik, design med fokus på læring og effekt samt design af selve træningssituationen.

Trænerrollen og basal voksenpædagogik

Trænerrollen - faglig dybde og processuel styrke

Roller som træner er karakteriseret ved både at have fokus på fagspecifikke kompetencer og processuelle kompetencer, se figur 1. I det fagspecifikke ligger en særlig viden og kendskab til det emne, der skal trænes i, som netop du har. Samtidig har du i lige så høj grad brug for processuelle kompetencer i træningssituationen, det vil sige at kunne håndtere den dynamik, der er blandt deltagerne, de konflikter, der opstår, samt beherske spørgeteknikker og -metoder til at skabe tryghed, refleksion, stemning og energi blandt deltagerne. Som træner vil du derfor både have brug for at kunne give "ekspertsvar", sætte gang i refleksion og håndtere det, der sker i lokalet. Trænerrollen har således både noget til fælles med rådgiverrollen og facilitatorrollen. Rådgiverrollen har et noget større fokus på ekspertviden og det at give svar og i mindre grad det processuelle. Facilitatorrollen har derimod et primært fokus på det processuelle og i meget lille grad på at give svar (dele af den processuelle værktøjskasse er ens for såvel facilitator- som trænerrollen).

I Implement bruger vi ordene træning, trænerrolle og træningsdesign frem for ordet undervisning. Det gør vi, fordi der i ordet træning er et element af noget aktivt, og fordi det er deltagerens læring, der er i fokus. Endvidere relaterer ordet undervisning sig traditionelt set til klas-selokaleformen, hvor træning også er det, der foregår on-the-job og i praksis. Ordet undervisning er et vidt begreb og omfatter både læringsformer i folkeskolen, gymnasiet og universiteternes forelæsningsform. Særligt forelæsningsformen på de højere uddannelsesinstitutioner vil vi gerne differentiere os fra. Derfor brugen af ordet træning.

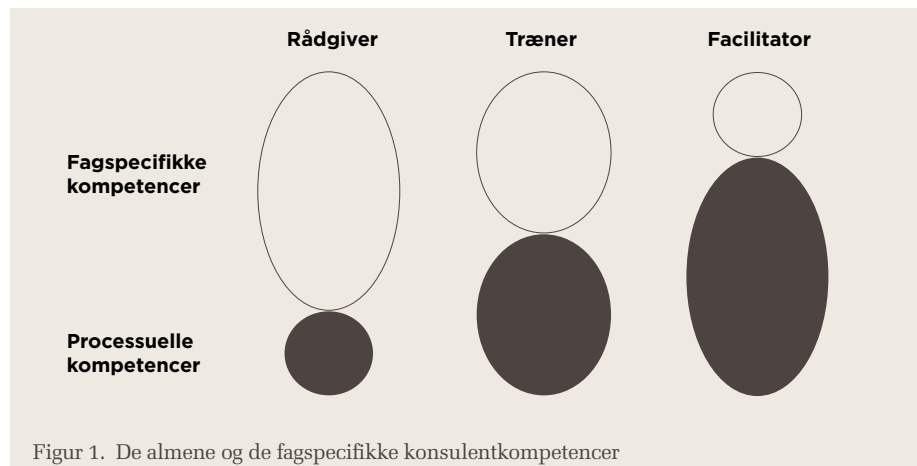
I trænerrollen vil din opgave være at træne mennesker i enten ny viden, holdninger og/eller ny eller anderledes adfærd. Vi ser de tre elementer som selvstændige, men afhængige af hinanden. Mere eller ny viden sikrer hverken øget læring eller ændret adfærd. Derfor praktiserer vi alle tre og fylder ikke kun viden på, men ser viden som en del af det at kunne ændre adfærd eller holdninger. Når vi eksempelvis træner i forandringsledelse, vil der være en præsentation af forskellige tilgange og skoler på området (viden), der vil være refleksion over egen praksis i forhold til anvendelse af tilgange (holdning). Endelig vil der være praktiske øvelser med deltagerne egne cases for at sikre, at deltagerne ved, hvordan de selv kan anvende værktøjerne på problemstillinger fra deres dagligdag (adfærd). Eksempelvis træning af spørgeteknik, udarbejdelse af milepælsplan på eget projekt, design af eget møde eller workshop.

Kend den basale voksenpædagogik

Når du skal træne voksne, er der en række principper, der er gode at kende. Indtænker du dem i dit design og på selve træningsdagene, er du godt på vej til at skabe et godt læringsmiljø for dine deltagere på dagen(e).

1. Voksne lærer, hvis de har lyst og føler et behov for at lære
2. Voksne lærer ved at kæde læringen sammen med tidligere, nuværende eller fremtidige oplevelser
3. Voksne lærer ved at øve det, de har lært
4. Voksne lærer gennem hjælp og støtte
5. Voksne lærer i et uformelt og trygt miljø

(Knud Illeris: Læring (1999) og Læreprocesser i arbejdslivet (2004))



Figur 1. De almene og de fagspecifikke konsulentkompetencer

I det følgende uddybes de fem principper med eksempler på strategier, du kan bruge for at imødekomme dem.

(1) Voksne lærer, hvis de har lyst og føler et behov for at lære

Det er alment kendt, at voksne kun deltager i kompetenceudvikling, hvis det bidrager til deres faglige eller personlige udvikling, karriere eller øvrige livssituation og dermed har et tydeligt formål eller mening for den enkelte. Den ideelle situation er selvfølgelig, når deltagerne på dit hold møder engagerede op og står og tripper for at anvende forløbets redskaber. Dette er dog ikke altid tilfældet, men der er meget, du som træner kan gøre for at skabe lyst og behov for læring. Du kan fx arbejde med deltagerne forventninger før, under og efter dit forløb.

Idéer til at skabe lyst og behov inden forløbet:

Du kan sende inspirerende velkomstmails ud til deltagerne, fysiske breve, links til videoer, en lille tegneserie eller et postkort, hvor du beskriver et tydeligt formål, de læringsmål, forløbet

har (dvs. hvad skal deltagerne vide og kunne, når forløbet er slut), samt refleksionsspørgsmål til deltagerne, fx: "Hvad vil du gerne lære på forløbet?", "Hvad ser du særligt frem til?", "Hvad undrer du dig over ved forløbet?" osv.

En kollega, der skulle lave et træningsforløb i forandringsledelse, sendte i et velkomstbrev en tandpastatube ud til deltagerne og bad dem bruge den. Ved introduktionen til forløbet var situationen den, at ganske få havde brugt tandpastaen. Der var nemlig ikke et tydeligt formål eller mening med, hvorfor den skulle anvendes, og mærket var nyt og smagen anderledes end den vante tandpasta. Læringen var desuden, at deltagerne selv skulle opleve at blive udsat for en forandring. På den måde skabtes en "teaser" til træningen.

En god idé er også at afholde et fælles kickoff-forløb for deltagerne og deres ledere, hvor formål og selve forløbet præsenteres i sin helhed. Her får deltagerne mulighed for at byde ind med deres forventninger, påvirke forløbets indhold samt lære dig og de andre deltagere bedre at kende.

ARTIKEL

Iscalesætter du dit kickoff rigtigt, har du allerede skabt interesse og ejerskab – ikke blot hos deltagerne, men også hos deres ledere – hvilket er centralt, hvis du vil sikre transfer mellem forløbet og deltagerens hverdag.

Idéer til at skabe lyst og behov under forløbet:

Når du har budt deltagerne velkommen og præsenteret formål og program, kan du bede dem reflektere over, hvor de ser anvendelse og relevans af forløbet i deres hverdag (dette kobler sig også til punkt 2 om at kæde læring sammen med tidligere, nuværende eller fremtidige oplevelser). Selvom du har gjort dit forarbejde grundigt og godt, så kan der alligevel være deltagere, der spørger dig: "Hvordan giver det her forløb egentlig mening for mig i mit job?". Eller: "Hvad kan jeg bruge det til?". Det kan opleves som ubehageligt at få et sådant spørgsmål, og det er derfor vigtigt ikke at gå i forsvar, men rent faktisk at "gå med modstanden". Det er her, dine processuelle kompetencer som træner skal udfolde sig. Du skal hilse et sådant spørgsmål velkommen, da der med garanti er mere end en blandt deltagerne, der har tænkt det samme, men som ikke har samlet sig mod til at spørge dig. Så vær glad for, at du bliver spurgt, sig tak, og gå så med modstanden. At gå med modstanden vil sige at være nysgerrig og spørge ind til udsagnet. Fx ved at sige: "Fortæl lidt mere om dine tanker her – hvor er det, du har særlig svært ved at se meningen?". "Hvis det skulle give mere mening for dig, hvad skulle forløbet så indeholde?". Ofte får I en konstruktiv dialog på baggrund af din nysgerrighed over for deltageren, og det kan være en god idé at samle op på jeres snak i en pause, hvor du kan tale med vedkommende en til en. Der kan være situationer, hvor deltageren

er fejlcastet til at deltage, og det må du tage hånd om med vedkommende. Ved at tage hånd om sådanne spørgsmål får du også skabt grobund for et uformelt og trygt læringsmiljø, jf. punkt 5.

Du kan også bruge lokalet til at skabe en stemning, når deltagerne ankommer (se mere under afsnittet "Brug dit lokale..."). Sidst, men ikke mindst, så vis selv din begejstring og dit engagement. Det, at du brænder for det faglige indhold, deltagerens læring og forløbet, smitter af på deres lyst til at lære.

2) Voksne lærer ved at kæde læringen sammen med tidligere, nuværende eller fremtidige oplevelser

Det betyder, at du skal være sensitiv over for at tilpasse dit indhold og din proces til deltagerens situation, erfaringsniveau og særlige kompetencer samt skabe anledninger, hvor deltagerne kan reflektere over, hvordan indholdet og forløbets redskaber relaterer sig til deres egne oplevelser. Det handler også om at bruge deltagerens egne cases og eksempler, der kobler sig til deres hverdag, så du øger transfer, dvs. overførbare til deltagerens praksis. Bjarne Wahlgren, der er centerleder for Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK) på DPU og forsker i transfer mellem uddannelse og arbejde, siger, at:

"Det handler om at inddrage praksis i undervisningen og træne det lærte i forhold til forskellige anvendelsessituationer. Jo mere undervisningen inddrager elementer fra anvendelsessituationen, jo højere transfer. Og jo mere varierede eksempler, der inddrages, jo bredere transfer."

("Transfer kræver træning", Asterisk, november 2009)

(3) Voksne lærer ved at øve det, de har lært

Det betyder, at du altid skal have et element af træning eller øvelse af det, du præsenterer. Faktisk viser forskning, at vi husker:

- 10% af det, vi læser
- 20% af det, vi hører
- 30% af det, vi ser
- 50% af det, vi ser og hører
- 60% af det, vi spejler
- 80% af det, vi siger
- 90% af det, vi siger og gør

Så hvis du ønsker læring, så er det ud med de lange foredrag og oplæg og ind med korte, præcise oplæg og øvelse af det præsenterede. The American Society for Training and Development (ASTD) har gennem flere år gennemført et uddannelsesforløb for trænere med titlen Telling ain't Training, der fint illustrerer pointen om, at hvis vi vil træne, så er det ikke nok at fremlægge.

(4) Voksne lærer gennem hjælp og støtte

Under selve træningen skal du være tilgængelig for deltagerne, når de fx er ude og træne i grupper. Eller sidder og løser opgaver ved bordene. Det er ikke altid, at deltagerne opsøger træneren, hvis de har behov for hjælp til en øvelse, men sørg for at komme rundt til deltagerne, mens de arbejder, er der med garanti nogle spørgsmål til dig. På samme tid kan du give deltagerne konkret, kærlig og konstruktiv feedback og sikre, at de er på rette spor i opgaveløsningen. Er I to eller flere trænere, kan I fordele grupper mellem jer, så I kan skabe en særlig relation til grupperne og kendskab til deres arbejde. Det er også en god idé at tilskynde deltagerne til at hjælpe og støtte hinanden undervejs, således at der skabes samarbejde og holdånd. Du kan også give erfaringer

deltagere en rolle som ressourcepersoner, man kan spørge om hjælp.

(5) Voksne lærer i et uformelt og trygt miljø

Skabelsen af et trygt miljø er dit ansvar som træner. Man kan sagtens lære noget under utrygge omstændigheder. Faktisk tyder meget på, at vi lærer og husker det, der sker under omstændigheder, hvor vi har været utrygge, bange eller på anden måde ude af vores komfortzone, overordentligt godt. Det er bare ikke den type læring, vi ønsker at skabe på træningsforløb, da læring under sådanne omstændigheder altid vil forbindes med negative følelser. Tænk blot på dem, der har haft dårlige oplevelser med undervisning fra deres skoletid, og som derfor udviser modstand, så snart de kommer ind i et lokale og en setting, der minder om skoleundervisning, da den forbindes med negative følelser. Henrik Holt Larsen beskriver tre zoner i bogen *Kompetenceudvikling og videnmedarbejdere i staten (2006)*, som medarbejdere kan bevæge sig i under udvikling af kompetencer: komfortzonen, strækzonen og alarmzonen. Komfortzonen er den zone, hvor man trækker på kendte metoder, sin erfaring og rutine. Strækzonen er den zone, hvor man med afsæt i sine erfaringer indtager nyt land, dvs. prøver nye metoder, der ligger i forlængelse af allerede kendte metoder. Alarmzonen er, når man er ude på så dybt vand, at man kæmper for sin overlevelse. Det er i strækzonen, at din træning og deltageres læring skal befinde sig. Det betyder, at du skal udfordre deltagerne så tilpas meget, at de kommer ud af deres komfortzone, men uden at bringe dem i alarmzonen.

Vi arbejder ofte med betegnelsen en passende forstyrrelse – et begreb,

der stammer fra den chilenske biolog Humberto Maturana. En passende forstyrrelse er noget, der udfordrer deltagerne så tilpas meget, at de lærer noget uden at blive alt for "forstyrret".

Der er også her en række ting, du allerede kan gøre inden selve træningsdagene. Eksempelvis ved at sende velkomstmails/breve ud, hvor din sproglige facon er uhøjtidelig. Fortæl, at det er OK at lave fejl, da settingen jo netop er træning og dermed læring. Brug evt. metaforer som: Læringsforløbet vil for nogle være ligesom, når man lærer at køre bil. Her starter man altid på en bane, hvor man kan lave alle de fejl, man vil, senere kommer man på glatbane og ud i trafikken. Hele tiden med en træner ved sin side. Husk dog at bruge passende metaforer, der ikke taler ned til deltagerne. Har man gjort sig umage for at øge sit kendskab til deltagerne inden forløbet, fx gennem besøg, interviews, kickoff eller lignende, vil man oftest vide, hvilken type metafor, der passer til deltagerne. Lav også altid små check-in-øvelser kort efter, du har budt velkommen, hvor deltagerne snakker med sideemanden eller i mindre grupper, eller icebreakers for hele holdet for at skabe kendskab til hinanden. Et trygt miljø skaber du også ved at være nysgerrig og sensitiv i forhold til deltagerne og give plads til undren og spørgsmål.

Design med fokus på læring og effekt

Designopgaven, læring som proces frem for begivenhed

Som det også er gældende for facilitatorrollen, indeholder trænerrollen to hovedopgaver: designopgaven og

selve træneropgaven. Designopgaven foregår, før træningen afholdes. Her designes hele forløbet fra start til slut, både på overordnet niveau, inklusive før-, under- og efter-opgaver, og ned i de specifikke dage, timer og opgaver – det, vi kalder drejebogen. Vi vender tilbage til drejebogen senere i artiklen.

Nyere forskning inden for læringsteori peger på, at træning skal designes som et samlet læringsforløb, der relaterer sig til deltageres praksis, og hvor de enkelte moduler (træningsdage) og implementeringsopgaver hænger sammen og skaber en helhed. Her er vi inspireret af den amerikanske professor og læringsforsker Robert O. Brinkerhoff fra Michigan University, der har lavet en række tankevækkende studier af sammenhængen mellem læring på kurser og effekt for organisationen. Brinkerhoff dokumenterer, at effekten af traditionelle undervisningsforløb er, at 15% af deltagerne efter endt undervisning end ikke prøver at anvende det, de lærte på forløbet. At 70% prøver at bruge det, de lærte, men oplever problemer og hurtigt vender tilbage til gamle metoder. Og at kun 15% anvender den nye læring og reelt set har fået effekt af undervisningen. Brinkerhoffs pointe er, at læring skal ses som en proces, hvor der skal være fokus på før-, under- og efter-aktiviteter, der understøtter undervisningen og sikrer læring. Hans forskning bør være en øjenåbner for alle, der arbejder med læringsforløb. Tænk blot på, hvor meget tid og hvor mange gode udviklingskroner der går tabt, når kun 15% af deltagerne anvender det lærte. Effekten og læringen fra kurser og undervisning er altså minimal, hvis man udelukkende baserer et læringsforløb på et enkelt kursus eller enkeltstående moduler og ikke designer læringen som et forløb med før-, under- og efter-

ARTIKEL

opgaver (Robert O. Brinkerhoff og Tim Mooney: Courageous Training (2008)).

Figur 2 illustrerer, hvordan læring designes som en proces inspireret af Brinkerhoff. Han sætter endvidere procenter på, hvor meget tid deltagerne skal anvende henholdsvis før, under og efter træningen. For at skabe læring med effekt mener han, at 40% af deltagerens tid skal anvendes før selve træningen, 20% på selve træningsdagen(e) og igen 40% efter træningen (sættes ind på figuren). Vores oplevelser med denne fordeling er, at vi ofte lander på en fordeling på ca. 20% før selve træningen, 20% på selve træningsdagene og 60% efter træningen (implementering). Det gør vi, fordi en forudsætning for at få effekt og læring er at have skabt parathed i organisationen – de 20% før – men det er i deltagerens daglige arbejde (tiden efter selve træningen), at læringen skal leve, og effekten skal indfries. Derfor lægger vi større vægt på efter end før.

Gør organisationen parat til, at deltagerne kan bruge det lærte

Der kan være mange grunde til, at deltagere på kurser ikke anvender det lærte, når de er tilbage på arbejdspladsen. Bent Gringer, chefkonsulent i Statens Center for Kompetencekvalitetsbehandling (SCKK) og ph.d. peger på, at man som deltager kan have nok så meget motivation for at anvende lærte færdigheder, men at forholdene på arbejdspladsen kan bremse anvendelsen. Måske er man blevet uddannet til projektleder, men ens organisation har ikke nogen projekter. Eller muligheden for at prak-



Figur 2. Birkerhoff: Design læring som en proces – ikke en begivenhed

tere nogle af redskaberne drukner i tidspres og brandslukningsopgaver. Det kan også være bremsekodser af mere organisatorisk art. Gringer siger:

”En virksomheds kompetencer bor i højere grad i relationerne mellem folk og i den organisatoriske sammenhæng, end inde i den enkelte medarbejders hoved. Det betyder, at man ikke nødvendigvis øger organisationens kompetencer ved at kompetenceudvikle individerne. Måske skal der justeres på ledelsesstilen, de organisatoriske forhold, forskrifterne for udførelse – eller på det kollegiale miljø – for at organisationen som helhed bliver bedre.”

(”Transfer kræver træning”, Asterisk, november 2009)

Disse synspunkter understøttes af Brinkerhoffs hovedbudskab. Nemlig

at alt for mange organisationer får for lidt værdi ud af deres massive træningsindsats, der ofte er dekoblet organisationens overordnede strategiske fokus, og mangler involvering af relevante interessenter. Hans resultater understøttes af et studie foretaget af ASTD (American Society for Training and Development) i 2006. Resultaterne her viser tre årsager til, at træningen ikke får effekt.

1. Deltagerne, deres ledere og organisationens forberedelse og parathed (20%)
2. Selve træningssituationen (10%)
3. Deltagerens anvendelse(-smuligheder) i praksis (70%)

Den procentvise fordeling på de tre angiver tydeligt, at det er forberedelse og mulighederne for anvendelse og overførbare, der skal arbejdes på. Her ligger hele 70% af årsagen til, at træningen ikke får effekt. Overraskende

er det, at kun 10% fører tilbage til selve træningssituationen, som oftest er dér, vi bruger det meste af vores krudt. Noget tyder på, at vi skal bruge langt flere kræfter på at styrke forberedelse og parathed i organisationen samt deltagerne mulighed for anvendelse. Ser vi på læringsforskningen inden for dette emne, er der ikke tale om ny viden. Lave og Wengers begreber om situeret læring og praksisfællesskaber peger på, at læring altid er kontekstafhængig og knyttet til de fællesskaber, som vi indgår i på vores arbejdsplads, i privatlivet og i fritiden (Lave og Wenger: Situeret læring og andre tekster (2003)).

Figur 3 beskriver, hvor og hvorfor organisationerne ikke får den ønskede effekt.

Wahlgren og Gringer peger på nogle yderligere faktorer, der spiller ind, når vi vil sikre transfer og anvendelse af læring fra træningsforløb:

1. Medarbejderen selv (motivation og mening)
2. Undervisningen (træning i at anvende det lærte i mange forskellige kontekster, diskussion af situationer, perspektiver, egne cases og arbejdsudfordringer, kobling til praksis, "just-in-time", lave handlingsplaner, hvad vil du gøre, når du kommer hjem osv.)
3. Forhold på arbejdspladsen (organisatoriske forhold, sociale relationer, ledelsesstil, kultur, fordeling af arbejdsopgaver)
4. Underviseren selv (tillid til underviseren og mulighed for at drøfte anvendelse)

(Eva Frydensberg Holm: "Transfer kræver træning", Asterisk, november 2009)

Derfor er det væsentligt, at vi allerede inden vi designer forløbet, er i tæt dialog med deltagerne ledere for at sikre

kobling til organisationens eksisterende strategi, og for at vi kan designe et læringsforløb, der giver mest mulig effekt for deltagerne og organisationen. Deltagerne ledere er afgørende for at skabe vigtighed og for at kunne støtte deltagerne i deres læringsproces, stille spørgsmål og hjælpe deltagerne med at anvende læringen i praksis. Det kan man gøre ved at invitere til dialog gennem en fælles kickoff for deltagerne og deres ledere, hvor de i fællesskab definerer læringsmål og sammenhæng til strategi og retning. Et redskab til denne samtale er læringskontrakten (se læringskontrakt i bilag).

I figur 4 er et eksempel på et træningsforløb, der er designet som en proces med før-, under- og efter-aktiviteter.

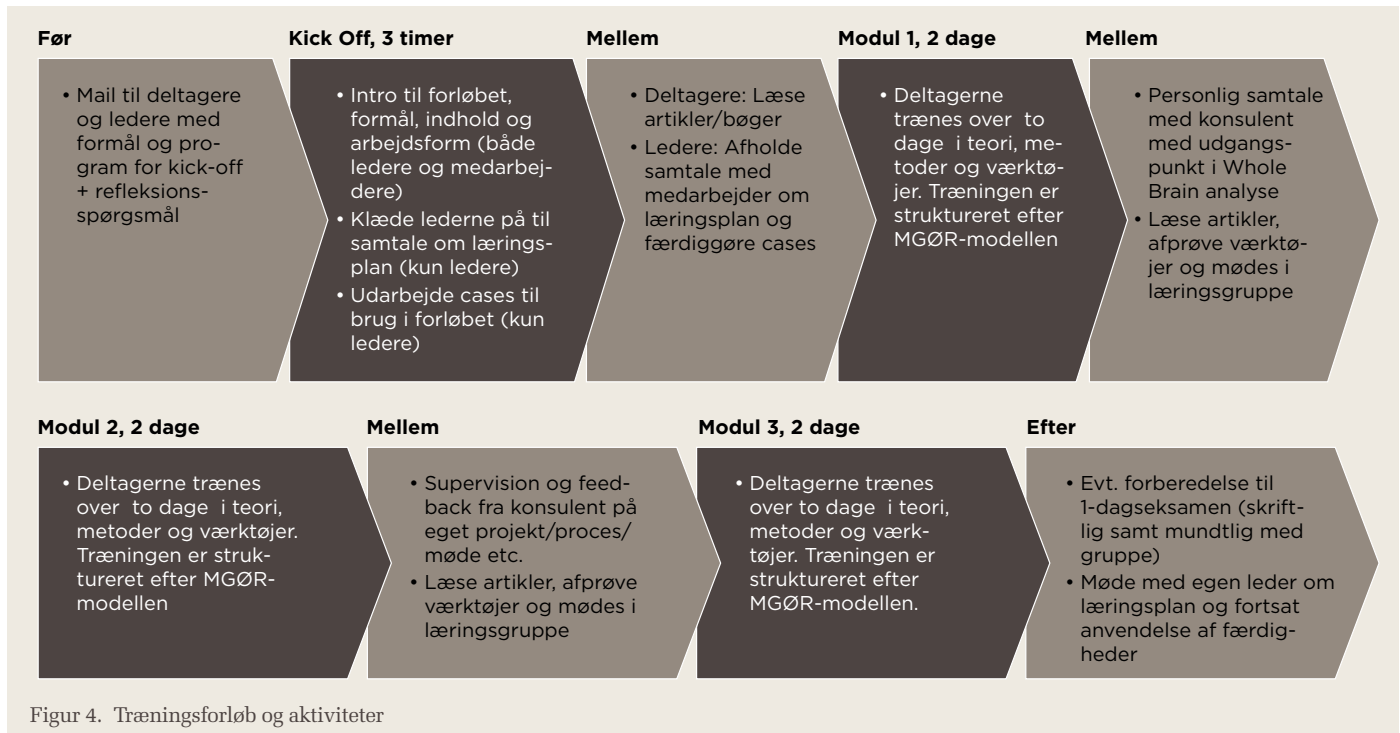
Evaluér mere end tilfredshed

I dialogen med ledere og HR om design af forløbet er det en god idé at drøfte, hvilke former for evaluering organisationen ønsker at bruge. Den mest almindelige er den kvantitative tilfredshedsmåling til slut på træningsdagen(e), hvor deltagerne kan score tilfredsheden med træningen, træneren og kursusstedet. Ser vi på det faktum, at kun 10% (jf. ASTD-undersøgelsen) af årsagen til, at træning ikke anvendes, skyldes selve træningssituationen, er det paradoksalt, at denne metode ofte bruges som den eneste. Måske fordi metoden er let, billig og ikke mindst ufarlig for organisationen, der højst udskifter træneren, kursusstedet eller justerer lidt på indholdet. Dog siger den helt gængse tilfredshedsmåling ikke meget om deltagerne læring eller efterfølgende anvendelse. Det er derfor vigtigt at få stillet disse spørgsmål både kvantitativt og kvalitativt. For at tage hul på denne

Fejl årsag	Forberedelse og parathed	Selve træningen	Anvendelsesmiljø
	<ul style="list-style-type: none"> • Fejlcastede deltagere • Uklart mål med deltagelse • Mangel på forberedelse og fokus • Har ikke brug for det eller bruger det allerede • Ledelsen ikke involveret på alle niveauer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan ikke lære • Vil gerne lære, men vejledning og støtte mangler • Dårligt træningsdesign eller materialer • Træneren var dårlig 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på ledelsesopbakning • Har ikke haft mulighed for at prøve værktøjer • Mangel på støtte fra kolleger • Mangel på feedback og coaching
Procentfordeling	20%	10%	70%

Figur 3. Hvad er årsagen til manglende/udebleven effekt?
 Kilde: Robert O. Brinkerhoff. Handouts fra workshop på ASTD, 2009: Yes! You Can_Guarantee Business Impact from Training.

ARTIKEL



dialog og understrege vigtigheden af denne har vi gode oplevelser med at præsentere Brinkerhoffs resultater, men også en anden amerikansk læringsforskers resultater, nemlig professor på University of Wisconsin Donald Kirkpatrick's evalueringsskemaer (se figur 6). Kirkpatrick's evalueringsskemaer blev første gang offentliggjort i 1959. Siden har han udgivet en række bøger om niveauerne og implementeringen af disse. Hans tankegang har de seneste år fået noget af en revival, da fokus på ROI og HR- og træningsafdelingernes berettigelse blev sat til diskussion som følge af finanskrisen (Læs mere om Kirkpatrick's evalueringsskemaer i bøgerne Evaluating Training Programs og Implementing the Four Levels).

Kirkpatrick's evalueringsskemaer anvender vi på to måder: Når vi i

samarbejde med kunden skal designe læringsforløbet fra start til slut, begynder vi på niveau 4 og bevæger os nedad i hierarkiet. På den måde får vi talt det overordnede formål og den overordnede effekt igennem, inden vi bevæger os nedad for at afgøre, hvordan vi sikrer anvendelse, læring og tilfredshed. Når vi efter et læringsforløb skal måle på læringsforløbet's effekt, begynder vi med niveau 1 og bevæger os opad i hierarkiet. På den måde får vi på et tidligt tidspunkt kortlagt, om utilfredsheder med træningen eller mangel på læring kan være årsagen til mangel på anvendelse eller ROI.

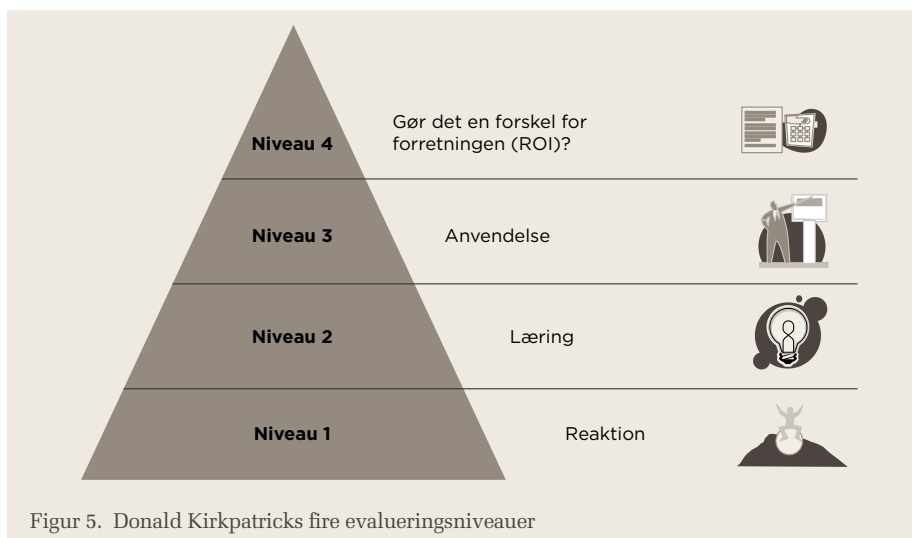
Et ASTD-studie fra 2008 blandt 1500 organisationer viser, at niveau 1 anvendes af langt de fleste organisationer (91%), mens niveau 4 kun anvendes af 9% af organisationerne:

- Niveau 1: 91% af virksomhederne evaluerer ved brug af niveau 1
- Niveau 2: 37% bruger niveau 2
- Niveau 3: 16% bruger niveau 3
- Niveau 4: 9% bruger niveau 4

Der er altså en tradition for i mange organisationer kun at evaluere på de nederste niveauer, da det stiller øgede krav til organisationen og træneren at evaluere på niveau 4.

Vi har i Implement udviklet et effekt-koncept, der indeholder en række redskaber til sikring af effekt og læring.

Det er ofte vanskeligt med mindre træningsforløb for en mindre del af organisationen at påvise en direkte ROI for organisationen, der alene kan føres tilbage til træningsforløbet.



Figur 5. Donald Kirkpatrick's fire evalueringsniveauer

Det betyder dog ikke, at man ikke kan eller skal bruge dette niveau. Vi mener, det er naturligt i designfasen at tage dialogen med organisationen omkring, hvilke resultater man ønsker at skabe med forløbet og at følge op på dem, når forløbet er slut.

I bilag til denne artikel kan du finde en kursusevalueringsskabelon og læringskontrakt. I det følgende kan du se en oversigt over procesforløbet for effektmåling af uddannelse (se figur 6).

Hvordan vi måler

Planlægning og forventningsafstemning



Før og underuddannelsen



Uddannelsens sidste dag



Efter tre måneder

- Første bud på læringsmål opstilles.
- Personlig feedback, evt. med 360°interview.
- Sammen med kunden designer Implement måleprocessen, så den matcher uddannelsens formål.

- Deltagerne kvalificerer egne læringsmål ved at udfylde "effektmålsætning".
- Undervejs i uddannelsen følger Implement op på effektmålsætning.

- Deltagerne evaluerer på tilfredshed og relevans ift. effektmålsætning (deltager og organisation).
- Deltagerne udarbejder handlingsplan.

Deltagerne skal afsætte tid til dialog med buddy

- Deltagerne udfylder spørgeskema om "effektmåling". Målingen skal evaluere egen anvendelse af uddannelsens indhold og personlig læring på baggrund af uddannelsens indhold og give inspiration til videre udvikling.
- Deltagerens nærmeste leder udfylder spørgeskema om effekt og herunder opnået organisatorisk effekt.

Hvad vi måler

Afklaring af ønsket organisatorisk effekt

- Adfærd (ledelsesprocesser, relationer og samarbejde, arbejdsprocesser og -praksis, viden og kompetencer, kultur, værdier og normer).
- Performance (effektivitet - intern og ekstern - tilpasning til eksterne krav).

Effektmålsætning

- Effektmålsætning
- Hvad vil du opnå med uddannelsen?
- Hvor/hvornår kan du anvende det?
- Hvordan ved du, at det er lykkedes for dig?

Reaktionsmåling

- Reaktionsmåling
- Tilfredshed med uddannelsen.
- Relevansen af uddannelsen ift. de opstillede læringsmål og effektmålsætningen.

Effekttopfølgning med måling af læring og anvendelse på:

- Værktøjer/metode
- Adfærd
- Samarbejdsprocesser
- Effektivitet i arbejdet
- Grad af selvbevidsthed
- Evt. multiple choice eller eksamen

Måling af opnået organisatorisk effekt

- Måling af opnået organisatorisk effekt
- Adfærd (ledelsesprocesser, relationer og samarbejde, arbejdsprocesser og -praksis, viden og kompetencer, kultur, værdier og normer).
- Performance (effektivitet - intern og ekstern - tilpasning til eksterne krav).

Figur 6. Proces for effektmåling af uddannelse

ARTIKEL

Design af selve trænings-situationen

Lav en drejebog, der duer

Vi dykker nu ned i de specifikke træningsdage, timer og opgaver – det, vi kalder drejebogen. Drejebogen laver du på baggrund af det overordnede forløbsdesign og det program, som du ønsker, deltagerne skal se inden dagen(e). Når dette er på plads, vil det være tid til at kaste sig over, hvad der skal ske på mere detaljeret plan i forløbet. Drejebogen er det detaljerede design af dagen(e) og alle de aspekter, der er i spil for at realisere formålet og gennemførelsen af programmet.

Formålet med at lave en drejebog er, at du får gennemtænkt, hvordan du når formålet, hvilket indhold der skal være i dine indlæg, processerne omkring øvelser og længden og mængden af pauser, stemningen og de materialer, du ønsker at anvende samt ansvar og tid. Med drejebogen får du således tænkt hele vejen rundt om din træning og får sikret en tilpas variation i din form. Det er tidskrævende, men rigtig godt givet ud, for når du står på gulvet, har du gennemtænkt formål, mening og processerne og vil derfor også lettere kunne improvisere og vide, hvornår din tidsplan kan skride, hvis du bytter rundt på et par øvelser eller ændrer på længden af plenumdiskussionen (se figur 7 for eksempel på drejebog).

Som det fremgår af figuren, indeholder drejebogen også beskrivelser af før-, under- og efter-aktiviteter.

Med drejebogen har du en ruteplan for din træning med eksakte tider og processernes forløb. Såfremt drejebogen er udførlig nok, vil det også være muligt for dine eventuelle medtrænere at få indblik i din drejebog eller overtage forløbet. Har du en medtræner på dit forløb, arbejder vi altid med en fælles drejebog, der optimalt set udarbejdes i fællesskab, så alle øvelser og formål debatteres, og begge trænere kender hele træningen og ikke kun deres egen del. På den måde kan I bedst muligt hjælpe hinanden og deltagerne i deres læring. En fælles drejebog giver endvidere et godt grundlag for efterfølgende at give

TID	PROGRAMPUNKT	HVORDAN OG HVEM HAR ANSVARET?	MATERIALER OG?
Før			
	Udsende forberedelsesmail	Program, effektmålingskema, faciliteringsartikel og refleksionsspørgsmål	
	Klargøre rummet	Program på brown paper, navneskilte på borde Runde borde	Brown paper, musik papkort etc.
Under			
8.00-9.00	Forberedelse af rum Pointe: Oplevelse af isce- nesættelse af rummet	Hænge papkort på døren, musik og klargøring af rummet	Papkort, tuscher, materialer på borde, musik
9.00-10.00	Velkommen, formål, program og arbejdsform Formål: At skabe et trygt rum for læring. At deltagerne får kendskab til rollen som facilitator.	Program og formål med dagene Introduktionsøvelse: Navn, arbejdsområde, Mine forventninger til dagene, Noget om dig vi ikke kan se (interview 2 og 2 og efterfølgende præsentation) Introduktion til de forskellige konsulentroller, herunder forskel- len på træning og facilitering (3) – evt. konsulentmatricen (dansemetajoren samt evt. med film) (20 min)). Kæmpe trekant på gulvet (træner, rådgiver, facilitator) – hvor er de henne nu, og hvad drømmer de om at gøre mere af? (20 min.)	Program på brown paper, malertape

Figur 7. Drejebogseksempel

feedback til sin medtræner samt udvikle og forbedre jeres fælles praksis til næste gang, I står på gulvet sammen.

I drejebogen er alle dine gøremål ekspliciteret, og den tager højde for at skabe variation og træning, der er tilrettelagt forskellige læringsstilspræferencer. En træning tilpasset læringsstile har både noget for dem, der lærer visuelt, auditivt, taktilt og kinæstetisk (uddybes under afsnittet "Skab læring med MGØR-modellen").

Det er en god idé at være realistisk omkring, hvor meget tid du bruger på at designe en træning. Medmindre du er en af dem, der kan lide at drage ud i marken uden forberedelse og leverer træning derefter, så indregn næsten den dobbelte tid, som træningen tager, til at lave design og drejebog. Ofte bliver vi kontaktet af kunder, der ønsker ½-dags træning. Her synliggør vi altid, at der er en dags forberedelse, inklusive et behovsmøde med kunden af typisk to timers varighed.

Drejebøger kan se ud på mange forskellige måder. I bilaget finder du en standardskabelon, men afhængig af egne præferencer kan den også være et mindmap eller have en mere visuel karakter med tegninger eller billeder.

Skab læring med MGØR-modellen

I det følgende præsenteres en model for opbygning af dine enkelte træningssessioner, dvs. det, der sker fra pause til pause. Vi kalder den for MGØR-modellen (se figur 8). Modellen indeholder fire trin, som dine træningssessioner skal indeholde for at

skabe optimale læringsbetingelser for deltagerne. Modellen kobler sig således på pædagogisk og didaktisk forskning omkring voksenalring (se de fem principper under "Kend den basale voksenpædagogik"). Modellen anvendes, når du har lavet de indledende øvelser på dagen og har fået deltagerne til at føle sig trygge ved dig, indholdet på dagen og hinanden (jf. Illeris' fem principper). Den kan også anvendes, hvis du blot er hyret til at lave et totimers oplæg. Det oplæg kan du med garanti gøre mere lærende for deltagerne ved at anvende MGØR-modellen.

Motivering

Det første trin er motivering. Her handler det om at åbne deltagerens mindset til det, der skal læres, fx til første teoretiske indlæg på dagen. Det kan gøres på mange forskellige måder, og her er det kun din egen fantasi, der sætter grænser, samt det, du synes passer til situationen, deltagerne og deres organisatoriske kultur. Her kan du tænke over, hvad der kunne være en passende forstyrrelse for deltagerne. Det vil sige noget, der ikke er alt for radikalt i forhold til deres kultur, men samtidig noget, der "kilder" eller skaber undren. Eksempelvis kan du vise et kort videoklip, der viser den pointe, du gerne vil tydeliggøre. Du kan læse op af en tekst, vise et billede, starte med en lille refleksionsøvelse, en mindfulness-øvelse eller andet, der kan sætte scenen i forhold til formål, stemning og pointer. Pointestyring er centralt i trænerrollen, og hvis du allerede i motiveringen kan plante dine pointer og så senere vende tilbage til dem, er du godt på vej i forhold til at sikre, at du kommer frem med de rette budskaber.

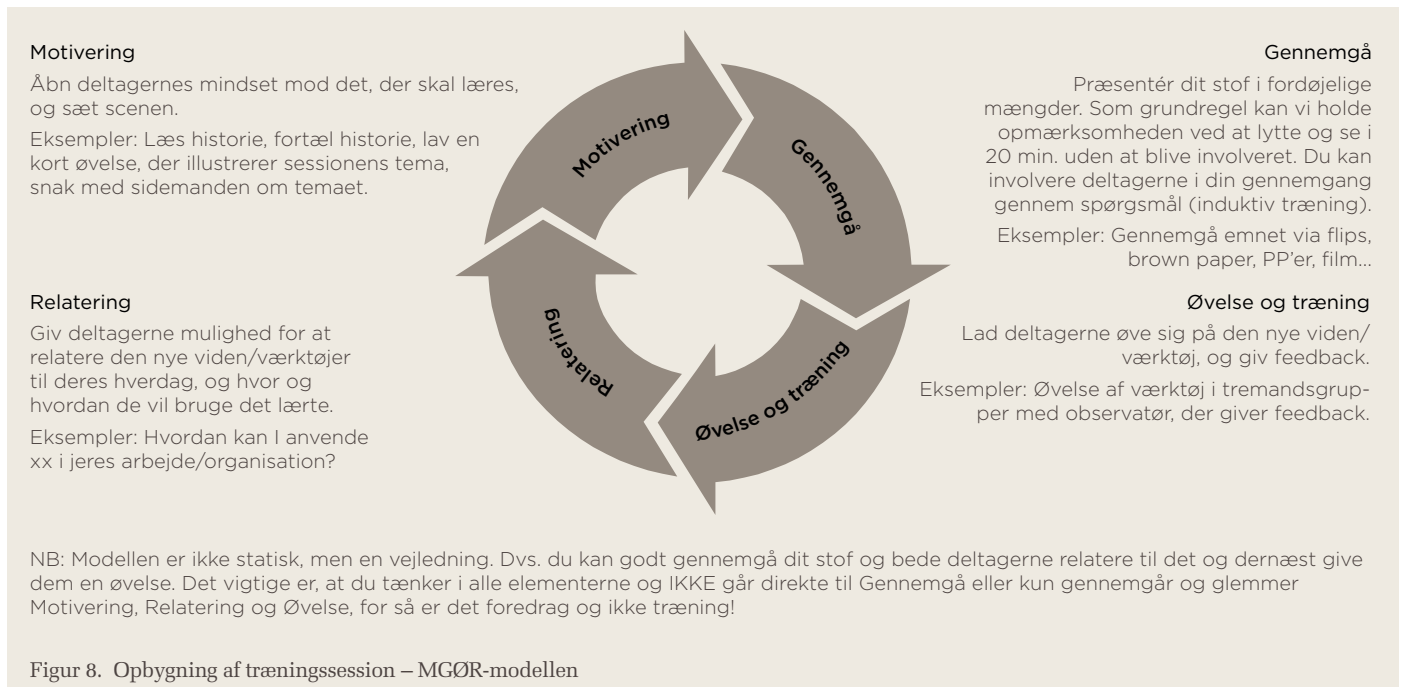
Gennemgang

Andet trin i modellen er gennemgang. Det er her, du præsenterer det faglige indhold og det, deltagerne skal vide (inden de skal træne, øve). Som grundregel kan vi kun holde fuld opmærksomhed ved at lytte og se i 20 minutter ad gangen. Herefter begynder vores hjerne at koble fra og vores tanker at drage på langfart, og vi begynder at spekulere over, hvad vi skal købe i Netto på vej hjem. Derfor er det væsentligste her, at du er bevidst om, hvor meget tid du bruger på denne del. Selvom du har lavet en drejebog og planlagt "kun" at tale i 20 minutter, kan du let blive forført af lyden af din egen stemme og være optaget af at fortælle alt det, du ved, og dele ud af din store viden. Her kan modellens restriktion på 20 minutters tale hjælpe dig til at prioritere dit indhold, så du kun tager det allervigtigste med.

Efter de 20 minutter er det derfor tid til at gøre noget andet, fx igangsætte en øvelse, spørge deltagerne, demonstrere eller vise en model. Du kan også skifte i brugen af dine virkemidler efter 20 minutter, fx fra PowerPoint til flipover eller flytte præsentationen ud på en væg ved endevæggen eller præsentere for deltagerne på gulvet, mens de står op omkring det, du præsenterer (OBS: Gør kun dette i maks. 15 minutter, ellers bliver deltagerne for trætte i benene og mister fokus).

Det centrale er, at deltagerne får trænet. De lærer ikke nok ved, at du alene fortæller og viser. Nej, den, der lærer noget, er dig! Du både siger og gør og lærer derfor 90%, mens dine kære deltagere maksimalt for 10% ud af det, du så ivrigt fremlægger (og måske mindre, såfremt de ikke har en auditiv læringsstil). Derfor er det så

ARTIKEL



vigtigt, at gennemgangen ikke bliver det primære i din træning, og at den gennemgang, du laver, er skarp.

Hvor MGØR-modellen er særligt vel egnet til decideret træning og tænker rundt fra start til slut på en træningssession, har ph.d. og forskningsleder på DPU Ib Ravn en række gode teknikker til styring af oplæg og efterfølgende dialog. De har også i deres form ligheder med MGØR-modellen. Ravns principper kan inspirere yderligere til det, der ligger under "Gennemgang".

Øvelse

Tredje trin er træning. Det er her, deltagerne lærer mest – op til 90% – hvis de både siger og gør. Her skal deltagerne træne eller øve det, du har præsenteret for dem, således at de ved, hvordan

de bruger det i praksis. Eksempler på øvelser er to- eller tremandsgrupper, der løser en opgave ud fra spørgsmål. Det kan være øvelser i anvendelse af model, fx lav en milepælsplan for dit projekt eller "rollespil" i grupper med observatør. Her kan du tænke i at tilrettelægge øvelserne, så de er virkelighedsnære, dvs. tager udgangspunkt i deltageres egne cases eller problemstillinger, og tiltaler forskellige læringsstile. Forskning tyder på, at har vi mulighed for at lære på vores foretrukne læringsstil, lærer vi hurtigere og lettere. Vi er inspireret af Rita og Kenneth Dunns forskning på området, der opererer med fire perceptuelle læringsstile. Visuel læringsstil: Man lærer og husker bedst ved at se figurer, billeder, demonstrationer og tekst. Auditiv læringsstil: Man lærer og husker bedst ved at lytte og har det godt med

musik eller andre baggrundslyde, når man fx skal læse eller løse en opgave. Taktile læringsstil: Man lærer og husker bedst, hvis man kan tegne eller skrive, mens man lytter eller ser. Kinæstetisk læringsstil: Man lærer og husker bedst, hvis man bevæger sig og bruger sin krop (læs mere om læringsstile i Artikelsamling om læringsstile af Rita Dunn eller Fokus på Læring af Ole Lauridsen). Det optimale er derfor at skabe muligheder for, at deltagerne kan lære i alle fire typer læringsstile.

Relatering

Det fjerde trin. Relatering er der, hvor deltagerne reflekterer over, hvordan de kan bruge de nye færdigheder i deres hverdag. Et spørgsmål kunne lyde: "Hvorledes vil du anvende xx derhjemme?", "Hvordan giver xx mening i din hverdag?". Du kan vælge

FORLØB

- Et kort oplæg (20 minutter)
- Del et længere oplæg i to
- Det konstruktive puf: Hvad kunne du bruge i oplægget?
- Tavs refleksion med noter
- Minidialog: Summe med sidemanden
- Plukke det bedste i plenum – til tilhørernes inspiration
- Derefter spørgsmål og kommentarer
- Trænerbord: Gør det let at fange træneren i pauser
- Takeaway: Hvad tager I med jer fra i dag?
- Deltagerkonstruktion: Vores første skridt i morgen

(Ib Ravn: "Det lærende møde for kursusarrangører". Fra hjemmesiden "Facilitering af videnprocesser": <http://fac-vid.squarespace.com/faciliteret-undervisning/>)

at lade deltagerne reflektere alene, to og to, eller i mindre grupper på en walk-and-talk eller i plenum.

Modellen er ikke statisk, men en vejledning, dvs. du kan godt gennemgå dit stof og bede deltagerne relatere til det og dernæst give dem en øvelse. Det vigtige er, at du tænker i alle elementerne og IKKE går direkte til "Gennemgang" eller kun gennemgår og glemmer "Motivering", "Relatering" og "Øvelse", for så er det foredrag og ikke træning!

Brug dit lokale til at skabe den stemning, der understøtter dit formål

Forestil dig, at du kommer ind i et kursuslokale på et typisk kursussted og skal deltage på første modul i et træningsforløb. Der er intet i lokalet, der tyder på, at der om 20 minutter skal være træning, og der er ingen træner. Ved hver plads ligger anonyme blokke og kuglepenne, og du bliver i tvivl om, hvorvidt du er i det rigtige

lokale. Sådan er det alt for ofte. Du skal se alt omkring dit træningsforløb som virkemidler, der kan understøtte dit formål, dine budskaber og den stemning, du vil skabe. Derfor: Brug dit lokale aktivt. Forestil dig nu, at du kommer til samme kursuslokale. Ved siden af døren hænger en flipover, der byder dig og de andre deltagere velkommen til træningen. På døren hænger navneskilte på alle deltagerne, og du kan høre musik komme ud fra lokalet. Da du træder ind, bliver du budt velkommen af en af trænerne, der giver dig hånden og præsenterer sig selv. Du kan se, at lokalet er dekoreret med plakater med nogle modeller, der nok relaterer sig til indholdet på forløbet. Det ser spændende ud, og du begynder allerede at få appetit på dagen. På bordene ligger der på hver plads en lille bog, et program for dagen og nogle skriveredskaber. Du er helt sikkert gået rigtigt!

At bruge dit lokale er måske en af de letteste metoder til at skabe begyndende motivation hos deltagerne. Som grundregel er vi altid i lokalet en time før starten på første dag for at forberede lokalet og kunne byde velkommen til de deltagere, der kommer i god

tid. Et velforberedt lokale signalerer endvidere, at du som træner tager deltagerne og indholdet alvorligt, at du har gjort dig umage og har iscenesat lokalet, så det passer til den stemning, du vil skabe. I de følgende figurer finder du yderligere tips til lokaleindretning samt bord- og stoleopstillinger.

I Implement arbejder vi med en række ledestjerner for træningsforløb, som du kan lade dig inspirere af:

Træning frem for undervisning

Vi tilrettelægger uddannelse og uddannelsesforløb som træning, hvor deltagerne øver og prøver metoder og værktøjer og efterfølgende får feedback.

Træning, der kobler til strategi

Vi tror på en tæt sammenhæng mellem træningsforløbet og den enkelte organisations strategi og mål.

Læring som proces frem for begivenhed

Vi tror på, at læring på kurser har størst effekt, når den foregår før, under og efter træningsforløbet.

Deltagernes virkelighed

Vi tror på, at træning skal tage udgangspunkt i deltagerens virkelighed, og vi tror på "learning by doing".

Vi tager udgangspunkt i deltagerens egne cases, opgaver og udfordringer.

Bevidst design

Vi tror på bevidst design af selve træningen.

ARTIKEL

BRUG DINE FLIPS KREATIVT

- Hæng en flip på døren med ordet velkommen
- Brug de centrale flips til at dekorere rummet
- Brug dem til deltageres pointer, idéer, spørgsmål og undren

BRUG MUSIK

- Brug musik til at skabe den stemning, du ønsker - fx til at understøtte energi og refleksion
- Brug musik i pauser og til at styre tid

GØR RUMMET LEVENDE

- Dekorér rummet, fx med et stort vægprogram på brown paper
- Brug dine flips til at dekorere rummet
- Til de kinæstetiske deltagere kan du have et par bløde bolde med, som de kan sidde og nulre med i stedet for deres kuglepenne
- Få deltagerne til at dekorere deres navneskilte, fx med forventninger til træningen skrevet på bagsiden, spørgsmål eller små symboler

SØRG FOR, AT DE FYSISKE BEHOV DÆKKES

- Hav altid vand, kaffe og te i rummet
- Sørg for, at der er frugt ellers snacks i pauserne
- Tjek temperaturen med deltagerne - der skal hverken være for varmt eller for koldt
- Luft ud i pauserne

LAV ET "RESSOURCEBORD"

- Medbring og udstil relevante bøger, artikler og andet materiale

TILPAS BORD- OG STOLEOPSTILLING

- Indret lokalet, så det passer til den træning, du skal lave (se figur om bord- og stoleopstillinger)

Figur 9. Tips til lokaleindretning

Vi tilrettelægger træningen ud fra et kig på formål, leverancer, succeskriterier, emne, målgruppe og træner og samspillet mellem disse.

Variation

Vi tror på, at træning, der er varieret, og som taler til flere forskellige læringsstile, optimerer læringsudbyttet for den enkelte.

Vi giver deltagerne mulighed for at lære ud fra deres læringsstilspræference og varierer mellem visuelle, auditive og kinæstetiske tilgange, individuelle opgaver, par- eller gruppeopgaver.

En passende forstyrrelse

Vi tror på, at læring skal være en passende forstyrrelse.

Vi har en idé om, at læringen skal "kilde" og udfordre holdninger, viden og adfærd.

	FORDELE	ULEMPER
 <p>Hestesko</p>	De fleste kan se godt, træner kan gå ind i midten, formelt, genkendelig for deltagerne = tryghed	Kan blive for formel, og de bagerste er langt væk
 <p>V-formen</p>	Alle kan se, optimal træner/deltager kontakt, mindre formel end hesteskoen	Kræver plads
 <p>Sildebæn</p>	God ved mange mennesker i mindre rum, træner kan gå ned gennem 'rygraden'	Deltagerne blokerer hinandens udsyn, minder om klasseværelset, de bagerste er langt væk = dårlig kontakt mellem træner og deltager
 <p>Rund (bistro)</p>	Ideel for teambuilding sessioner, og workshops, uformel, opfordrer til deltager- involvering, træneren kan cirkulere	Nogle deltagere vil have dårligt udsyn, kan give mangel på koncentration og mange sidemandssnakke, dannelse af undergrupper
 <p>Mødebord</p>	Det klassiske mødebord til mange deltagere	Meget formelt, det store bord skaber fysisk (og mental) afstand, deltagerne på samme langside kan ikke se hinanden.

Figur 10. Bord- og stoleopstillinger

Opsummering

Er du bevidst om din egen rolle, hvor faglig dybde og processuel styrke er de væsentligste elementer? Bruger du de fem basale principper for voksenlæring? Designer du læring som en proces frem for en begivenhed. Har du fokus på effekt af dine forløb, og gør du organisationen parat til at anvende læringen? Evaluerer du mere end tilfredshed? Laver du en drejebog og bruger MGØR-modellen, når du designer dine sessioner fra pause til pause, og iscenesætter du det lokale, træningen skal foregå i - hvis ja, så er du allerede rigtig godt på vej til at blive en excellent træner!

INSPIRATION OG LITTERATUR

Hent mere inspiration her

- www.asted.org
- www.businessballs.com (vælg fx teambuilding/games)
- www.wilderdom.com
- www.braingym.org
- www.skillsconverged.com/FreeTrainingMaterials/tabid/258/Default.aspx
- www.krealab.aau.dk/
- www.dialoogle.dk/
- Facilitering af videnprocesser: <http://fac-vid.squarespace.com/>
- www.learningstyles.net

Litteratur

Donald L. Kirkpatrick og James D. Kirkpatrick:

Evaluating Training Programs: The Four Levels, 2003, og Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs, 2004.

Eva Frydensberg Holm:

"Transfer kræver træning", Asterisk, november 2009.

Henrik Holt Larsen (m.fl.):

Kompetenceudvikling og videnmedarbejdere i staten - praksis, problemer og perspektiver, 2006.

Ib Ravn:

Det lærende møde for kursusarrangører. Fra hjemmesiden "Facilitering af videnprocesser": <http://fac-vid.squarespace.com/faciliteret-undervisning/>.

Jean Lave og Etienne Wenger:

Situeret læring og andre tekster, 2003.

Knud Illeris:

Læring, 1999, og Læreprocesser i arbejdslivet, 2004.

Ole Lauridsen:

Fokus på Læring, 2009.

Rita Dunn:

Artikelsamling om læringsstile, 2004.

Robert O. Brinkerhoff:

High Impact Learning: Strategies for Leveraging Performance and Business Results from Training, 2001.

Robert O. Brinkerhoff og Tim Mooney:

Courageous Training: Bold Actions for Business Results, 2008.

Bilag

Drejebogsskabelon, læringskontrakt, evalueringsskema.

Om artiklens forfatter

Cecilie van Loon (cvl@implement.dk) har en baggrund som cand.mag. i pædagogik og psykologi.

Cecilie beskæftiger sig med uddannelse og udvikling af medarbejdere og ledere i offentlige og private organisationer. Hun har de seneste syv år haft fokus på design og ledelse af forandringsprojekter, konsulentuddannelser, lederudvikling, projektledelse og design af værdiskabende og energifyldte møder, seminarer og workshops. Cecilie er ansvarlig for Implement Consulting Groups interne konsulentuddannelse målrettet samtlige 220 konsulenter.

BILAG - KURSUSEVALUERING

Navn	
E-mail	
Virksomhed	
Kursus	
Kursusleder	Dato

UDBYTTE

1. Hvad har været dit største udbytte af kurset?

RELEVANS OG HELHEDSVURDERING

Relevant 5 4 Middel 3 2 Irrelevant 1

2. Hvor relevant var kurset i forhold til dine læringsmål og behov?

Begrundelse:

Relevant 5 4 Middel 3 2 Irrelevant 1

3. Hvordan synes du, kurset har været som helhed?

Begrundelse:

DIN MOTIVATION OG ANVENDELSESMULIGHEDER

Relevant 5 4 Middel 3 2 Irrelevant 1

4. Din motivation for at arbejde videre med kursets indhold:

5. Dine muligheder for at anvende læringen i praksis:

KURSETS TILRETTELÆGGELSE OG KURSUSLEDELSE

Relevant 5 4 Middel 3 2 Irrelevant 1

6. Kursusledelsens evne til at formidle og skabe læring:

7. Det bedste ved kursets tilrettelæggelse og kursusledelsen var:

8. Det, jeg synes, skal gøres anderledes/forbedres ved kurset, er:

BILAG - LÆRINGSKONTRAKT

Effektmålsætning

Fra viden til værdi

Brug af effektmålsætning

Formålet med at arbejde med effektmålsætning, inden du starter på uddannelsen, er at skabe fokus og klare mål for den læring, du ønsker at opnå som del af din deltagelse i uddannelsen. Det hjælper dig til bedre at få overblik over, hvordan du kan bruge din læring fra uddannelsen i din dagligdag, og hjælper med at skærpe dit fokus. For at skabe et klart fokus og mål med den læring, du gerne vil opnå, er det vigtigt, at du, inden vi mødes, overvejer og skriver noter ned om følgende:

- Hvad er det særligt, du gerne vil **have ud af** at være med på uddannelsen? Hvad vil du konkret gerne **blive bedre** til i din arbejdsfunktion?
- Og hvad skal **du selv gøre** for at komme i mål med det? Hvordan vil du anvende læringen fra uddannelsen i dit job? I hvilke situationer?
- **Tal herefter med din leder** om ovenstående, og **skriv sammen ned**, hvilke 2-3 kompetencer og/eller færdigheder og viden du gerne vil udvikle gennem forløbet (fx værktøjer/metode, samarbejdsprocesser, effektivitet i arbejdet og grad af selvbevidsthed).
- Tal derudover sammen om, hvilken **konkret adfærd** det er, I gerne vil have, at modulets indhold skal støtte op om, og notér dette. Hvilke konkrete områder vil I gerne forbedre, og hvordan ved I, at det er lykkedes?
- **Spørg din leder**, hvordan denne uddannelse støtter op om organisatoriske mål (fx afdelingsmål eller organisationens strategi).

EFFEKTMÅLSÆTNING

Navn _____

Uddannelse _____

Hvad er mine læringsmål?	Hvad vil jeg gøre?	Hvordan ved jeg, at det er lykkedes for mig?	Hvad er den organisatoriske effekt??
Hvad er de vigtigste kompetencer, viden eller færdigheder, som jeg skal opnå med denne uddannelse (inden for fx værktøjer/metode, samarbejdsprocesser, effektivitet i arbejdet og grad af selvbevidsthed)?	Hvordan vil jeg anvende læring fra uddannelsen i mit job? På hvilken måde? I hvilke situationer?	Hvad har jeg gjort anderledes? Hvilke resultater har jeg opnået?	Hvordan mener jeg, at indfrielsen af mine læringsmål kan give en positiv effekt i organisationen (fx på afdelingsmål eller organisationens strategi)?

Hvilken støtte kræver det fra min leder for at lykkes?

BILAG - DREJEBOG

DREJEBOG

Forkortelser:

I: Implement Consulting Group

TID	PROGRAMPUNKT	HVORDAN OG HVEM HAR ANSVARET?	MATERIALER OG?
HUSK AT: →	Formål - hvorfor laver vi dette program -punkt? Det er vigtigt at gøre sig klart, hvorfor man vælger at bruge tid på hvert enkelt punkt!	Hvordan faciliteres programpunktet + den detaljerede tidsplan	Det er vigtigt at man tænker over, hvad det her kræver pr punkt
Før			

Under			

Efter			

Danmark
Slotsmarken 16
DK-2970 Hørsholm
Tel. +45 4586 7900

www.implement.dk

Sverige
Tegnérgatan 35
SE-111 61 Stockholm
Tel. +46 8 723 13 12

Norge
Solheimsgaten 9
NO-5058 Bergen
Tel. +47 5590 1000

IMPLEMENT
CONSULTING GROUP