KLOG PÅ VIDEN #1

- om kognitiv læring

Om balancen i kompetenceligningen

af Mia Due, juli 2024

En analyse fra Dansk Arbejdsgiver (marts 2019) viste, at danske virksomheder (baseret på 600 besvarelser) efter- og videreuddanner for 15 mia. kr. om året. Intet tyder på, at det tal bliver mindre de kommende år.

Tendenser i tiden viser et stigende fokus på rettidig omhu i justeringen af den humane kapitals kompetencer. Det har aldrig været vigtigere for virksomheder at investere i udvikling af kompetencer hos medarbejdere. Kampen står om at tiltrække og fastholde de talenter, der mestrer den teknologiske udvikling.

På den ene side i kompetenceligningen står målet om at forbedre ROIIE (Return On Investment In Education), på den anden side målet om at sikre trivsel og læring på arbejdspladsen. Trivslen kommer først, fordi den er en forudsætning for læring, tiltrækning og fastholdelse af de bedst kvalificerede medarbejdere.

Spørgsmålet er, hvordan virksomhedens kompetenceudvikling af "need to know" transformeres til medarbejderplejens "nice to do". Det er temaet for idepapir #1.

Nice to do. Nice to know. Need to know

Nice to do er aktiviteter, der har til formål at styrke kulturen, værdierne, de sociale relationer og fællesskabet. Det er aktiviteter som foredrag, teambuilding, personalefester, aktivitetsdage, DHL stafetten, aktiviteter i personaleklubber osv.

Need to know er aktiviteter, der har til formål at forbedre virksomhedens konkurrenceevne og sikre dens overlevelse i fremtiden. Midlet er at give medarbejderne de rigtige forudsætninger og rammer for at tilegne sig de nødvendige kompetencer.

Kompetenceligningen

Ligninger skal balancere for at være løst korrekt. Det gælder også for kompetenceligningen, der siger at:

Nice to do + Need to know = ROIIE

En anden måde at formulere det på er, at: trivsel og uddannelse skal balancere med afkastet af investeringerne i kompetenceudvikling, med det mål for øje at fastholde konkurrenceevnen.

Når potentialet i kompetenceligningen ikke realiseres i praksis, er en af forklaringerne, at mange af de aktiviteter, der gennemføres som Need to know, primært ender som *Nice to know.*

Nice to know er aktiviteter, der ikke kan henføres til formålet med Nice to do eller Need to know. Det er aktiviteter, der fostrer "feel good" følelser båret af en illusion om kompetencer, og som skygger for,

hvordan det i virkeligheden forholder sig. Ofte er der tale om et dagskursus eller et foredrag, hvis indhold er glemt ugen efter. Men Nice to do og Nice to know gør det ikke alene, for virksomhederne efterspørger Need to know.

Ressourcer, effekt og overførsel

Når kompetenceudvikling ender som Nice to know, kan det forklares ved en eller flere ting: utilstrækkelige læringsressourcer, lav læringseffekt eller manglende overførsel af læringsindholdet. Uanset årsag resulterer det i, at konkurrenceevnen på sigt forbliver status quo, fordi ROIIE ikke forbedres.

Det, der ved første øjekast ligner en vind-vind-situation, at motivationen for læring hos medarbejderne balancerer virksomhedens behov for en bedre konkurrenceevne, kan hurtigt vise sig at fungere bedst i teorien. Ethvert forsøg på at balancere kompetenceligningen i praksis må derfor basere sig på:

A. At virksomheden understøtter en sund læringskultur kendetegnet ved, at det ikke er diskvalificerende at have flere spørgsmål end svar. Det er en kultur, der er båret af *mål, mening og motivation* for at lære af og sammen med hinanden.
B. At virksomheden sætter ind, hvor det har størst effekt: at optimere på medarbejdernes læringsressourcer - *før* de starter på en uddannelse eller et kursus, så de lærer hvordan de kan tilegne sig viden og færdigheder - *under*, og hvordan viden og færdigheder omsættes og fastholdes - *efter*. Det er et spørgsmål om at få medarbejderne klædt på til læring ved at lære dem hvordan de effektivt tilegner sig kognitiv viden og færdigheder.
C. At uddannelsens kvalitet i form og i indhold vurderes kritisk, før investeringen foretages, idet læringseffekten afhænger af dels niveauet for læringsindholdet, dels hvordan det formidles. Nok kan de have personlige præferencer og eksperimentere med selvstudie, online undervisning, sidemandsoplæring, on-the-job-træning og lignende, men det er langt fra alle former for undervisning der, fostrer meningsskabende indlæringsprocesser med et langtidsholdbart indhold.
D. At læringseffekten bestemmes af den enkeltes muligheder for at overføre læringsindholdet til hverdagen. Det handler om at sætte en kvalitativ ramme for at overføre og anvende viden og færdigheder.

Viden og færdigheder, der ikke anvendes regelmæssigt, bliver hurtigt glemt.

Derfor ender vi alle med at mestre de kompetencer, vi anvender oftest.

Relevante spørgsmål er derfor: 1. hvilken læringseffekt er der behov for? og 2. hvilke læringsressourcer er der til rådighed til at indfri behovet?

ROIIE

"Return On Investment" er et performancemål, der bruges til at sige noget om, hvor profitabel en investering er sammenlignet med andre investeringer.

"Return On Investment In Education" måler tilsvarende, hvor profitabel en investering i uddannelse er, sammenlignet med andre investeringer i uddannelse inden for samme emne.

At ROIIE er et vanskeligt mål at arbejde med skyldes først og fremmest, at læringsressourcer og læringseffekt er abstrakte begreber, der skal konkretiseres for at

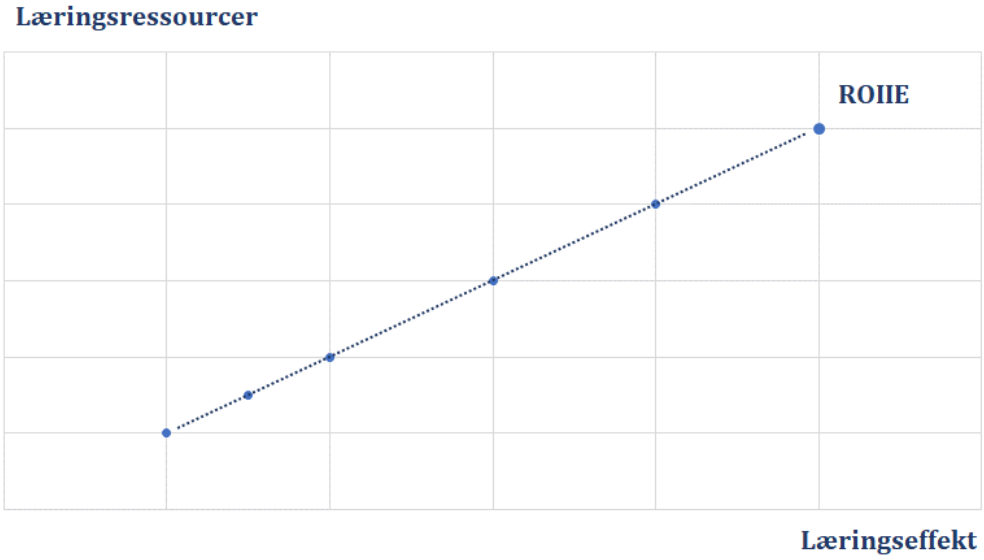
kunne opgøres i praksis. En måde at opgøre både læringsressourcer og læringseffekt på er ved hjælp af spørgsmål, der afdækker medarbejderens kompetencer til selvstændigt at tilegne sig viden og færdigheder, samt i hvilken udstrækning medarbejderen formår at overføre og omsætte viden og færdigheder til opgaveløsning i hverdagen.

Angives læringsressourcer som LR, læringseffekt til LE og omkostninger OMK til Need to know, kan ROIIE bregnes som:

$$ROIIE = \frac{LR\ før\ x\ LE\ efter\ x\ 1000}{OMK}$$

Når omkostningerne opgøres i millioner, ganges tælleren med 1000.

Eksempel: Opgøres virksomhedens LR til 100, LE til 50 og OMK til 10 mio. kr., bliver ROIIE 0,5. Om 0,5 kan betragtes som tilfredsstillende, afhænger af det mål, der blev sat, før kompetenceudviklingen blev sat i værk. Om en værditilvækst på 5 mio. ved en investering på 10 mio. i uddannelse er tilfredsstillende, må være op til den enkelte virksomhed at vurdere.



Ikke hvad men hvordan

Enhver beregning forudsætter, at det, der regnes på, kan opgøres eksakt og beskrives ved et tal. Ikke fordi, vi ikke kan arbejde med ligninger og formler uden tal, men uden for matematikkens verden har formler og ligninger langt oftere karakter af logiske ræsonnementer og hensigtserklæringer.

Den første "knast" i ROIIE er at opgøre og sætte tal på medarbejdernes læringsressourcer. For når alt kommer til alt, er det at lære, hvordan man indlærer, ikke et fag, der hverken tidligere eller nu er at finde på skoleskemaet. Næsten uanset hvilken uddannelse vi deltager i, er målet at lære noget - ikke at lære, *hvordan man tilegner sig kognitiv viden og færdigheder*.

At alle ikke opnår det samme læringsudbytte af en uddannelse, skyldes først og fremmest, at læring er defineret ved "viden og færdigheder der lægger til og bygger ovenpå det, vi ved og kan i forvejen". Og da alle kommer med forskellige forudsætninger og bringer noget forskelligt til læringssituationen, er det ikke det samme, vi

lærer, selv om det er samme undervisning, vi deltager i.

Da forudsætninger for at tilegne sig nye kompetencer er forskellige, er den første del af løsningen til en bedre ROIIE at udvikle på læringsressourcerne, før medarbejderne sendes på kompetenceudviklende kurser og uddannelser. De skal med andre ord "*klædes på til læring*".

Genkaldelse eller anvendelse

I praksis er der to måder at opgøre effekten af læring på. Den ene er at teste mængden, det vil sige, *hvor meget* vi kan genkalde os af det, der foregik eller blev sagt i undervisningen. Det er som oftest den form for test, der tester detaljer og fakta, udformet som spørgeskemaer, multiple choice test, eller lignende.

Den anden er at teste, *hvad vi kan* med det, vi lærte under uddannelse. Det er den form for test, der kræver, at indholdet overføres og omsættes i kendte eller nye opgaver eller situationer. Mest krævende er det at overføre og omsætte ny viden til nye opgaver i nye situationer, eksempelvis i andre dele af organisationen (4).

		Situationer	
		Kendte	Nye
Opgaver	Kendte	**1**	**2**
	Nye	**3**	**4**

Læringsressourcer kan på linje med læringseffekt afdækkes ved spørgsmål og gradueres efter en foruddefineret taksonomi, der måler på de områder, der var målet for kompetenceudviklingen.

Kompetenceudviklingens taksonomi

Både læringsressourcer og læringseffekt kan måles på flere niveauer. Det afhænger af, hvordan virksomhedens taksonomi defineres. Et eksempel på en enkel taksonomi kunne være:

Niveau 1: Nice to know er niveauet for at måle på medarbejdernes tilfredshed og trivsel i den faglige udvikling. Det kan være målinger op imod en uddannelses generelle læringsmål, eller det kan være som en særskilt trivselsmåling i læring.

Niveau 2: Nice to do er niveauet for at måle, om læringseffekten af Nice to know indfrier virksomhedens mål for øget læringseffekt. Det kan være målinger, der angår overførsel og anvendelse af viden og færdigheder til nye typer af opgaver eller andre dele af organisationen.

Niveau 3: Need to know er niveauet for at måle effekten af kompetenceudviklingen i tal sammenholdt med virksomhedens strategiske mål for kompetenceudvikling. Det er på niveau 3, det hele omregnes i kroner og øre.

Effektmålinger

Vil vi måle effekten af en påvirkning, må vi måle med noget målbart som tid eller antal. Det kan være den tid, "noget" tager: at løse en opgave, producere en enhed, ventetid før et telefonopkald besvares, osv. Eller det kan være mængden, der måles på i antal: opgaver der løses, kundeekspeditioner der gennemføres, telefonopkald der besvares eller sager der sagsbehandles i et givent tidsrum. Eller det kan være kvaliteten, der måles, opgjort som antal fejl i processen eller i produkterne. Den målbare effekt sammenholdes med de målbare målsætninger, som strategien for kompetenceudviklingen indeholder.

Effekten af kompetenceudvikling

Formålet med effektmålinger er at synliggøre, om videntilvækst hos individet skaber værditilvækst i organisationen.

Det første indtryk af effekten får vi ved at se på andelen af deltagere, der efter deltagelse i kompetenceudviklende aktiviteter enten:

a) ikke forsøger at overføre og omsætte den viden, der blev formidlet, eller
b) forsøger at overføre og omsætte den viden, der blev formidlet, men ikke lykkes, eller
c) lykkes med at overføre og omsætte den viden, de fik tilegnet sig under uddannelse

Omkostningerne til a, b og c er de samme, men kun c har en potentiel målbar effekt. Uddannelse i sig selv (Nice to know) har ingen effekt, da det alene er den viden, der overføres og anvendes, der har en organisatorisk effekt. Potentialet for at realisere en større læringseffekt svarer således til andelen af a + b, det vil sige dem, for hvem det af den ene eller anden årsag ikke lykkes, at overføre og omsætte tilvæksten i viden til værditilvækst i organisationen.

En system strategisk tilgang

I den systemstrategiske tilgang til ROIIE er der (mindst) 5 trin:

(1) Identificer de fundamentale behov for læring: Hvilke forudsigelser kan laves om det fremtidige kompetencebehov? Hvilke investeringer i kompetenceudvikling adresserer behovet? Hvad er strategien for at adressere behovet?
(2) Overvej et bredt spektrum af investeringsmuligheder: Hvilke investeringer adresserer behovet for læringseffekt? Hvilke andre muligheder kan identificeres? Hvilke muligheder er der for skræddersyede løsninger?
(3) Definer ROIIE og data: Hvad er det relative afkast (målt som vægtede omkostninger mod behovet for kompetenceudvikling), der sigtes efter? Hvordan skal business impact af Need to know måles? Hvor lang tid må der gå, før business impact kan konstateres?
(4) Træf beslutning om at gennemføre investeringen: Hvor skal ressourcerne til at realisere kompetenceudviklingen identificeres, frigøres og investeres?
(5) Implementer de kompetencer, virksomheden tilføres. Hvordan sikrer ledelsen, at de nye kompetencer, der tilføres virksomheden, nyttiggøres i hverdagen? Er det viden, der skal overføres til processer, produkter eller andre personer i organisationen? Er der et fællessprog til at tale om det, der er nyt?

Varetages implementeringen ikke som en ledelsesopgave, er der kun ringe sandsynlighed for, at tilførslen af nye kompetencer får en konkurrenceforbedrende effekt.

Balancen i kompetenceligningen

Forudsigelser om det fremtidige behov for kompetenceudvikling drives af to synspunkter.

Det ene er medarbejdernes krav om kontinuerlig læring. Det kan være som et led i karriereudviklingen, for at fastholde egen markedsværdi eller helt enkelt fordi det øger tilfredsheden ved jobbet.

Det andet er virksomhedens krav om en medarbejderstyrke, der er forandringsparat og i stand til at imødekomme nye udfordringer. For alternativet til at kompetenceudvikle de medarbejdere, der allerede arbejder i organisationen, er at ansætte nogle, der allerede har de kompetencer, der mangler eller kommer til at mangle i fremtiden.

Kompetenceligningen balancerer, når begge synspunkter medregnes. Det gælder både, når strategien for virksomhedens fremtidige kompetenceudvikling udarbejdes, og når de individuelle uddannelsesplaner aftales og dokumenteres i medarbejderudviklingssamtalerne.

Viden får værdi, når man gør noget med det, man ved!

"Klog på viden" er en serie artikler om kognitiv læring, hvis formål er at formidle viden om, hvordan mennesker tilegner sig kognitiv viden og færdigheder.

Artikler i serien "Klog på viden"

#1: Om balancen i kompetenceligningen

Mia Due

www.miadue.dk

kontakt@miadue.dk

+45 4043 6804