

I lean sprog kan et sådan forløb kaldes et "pull-drevet" læringsforløb.

Ved at gennemgå et "pull-drevet" læringsforløb, vil den viden, der opnås helt sikkert give en effekt i forhold til virksomhedens overordnede forretningsmæssige mål.

Det nytter nemlig ikke at medarbejderen deltager i et kursus eller en workshop om et emne, der ikke er brug for med det samme.

Først når, der er brug for særlige kompetencer til at løse en specifik opgave, skal medarbejderen deltage i et relevant kursus eller workshop.

Altså "pull-drevet" læring, når der er brug for det - når man ved hvilke kompetencer, der skal til for at udføre en specifik arbejdsopgave og hvilken effekt det kan have på virksomhedens overordnede forretningsmæssige mål.

Og det er netop det et læringsforløb, baseret på High Impact Learning, lægger op til.

High Impact Learning

High Impact Learning (HIL¹) anvendes til at tilrettelægge et læringsforløb, der sikrer forankring/implementering af det lærte i praksis.

Et af de mest fundamentale principper ved et læringsforløb baseret på HIL er, at der skabes et direkte og logisk link mellem medarbejderens opnåelse af viden og til forankring og anvendelse i praksis ("transfer").

Der lægges derfor vægt på at virksomhedens strategi og forretningsmæssige mål skal være i fokus igennem hele læringsforløbet - før, under og efter kurset eller workshoppen.

Et af principperne i HIL er "less is more". Det vil sige at i stedet for at inkludere bredt i et kursus eller en workshop, skal indholdet være netop det emne og på den måde medarbejderen ønsker og har brug for i forbindelse med udførelse af en specifik type opgave(r).

Det betyder, at medarbejderen og virksomheden er bedre stillet ved at give slip på emner, der ikke er relevante eller nyttige - selvom de kunne være interessante. I stedet skal der fokuseres på den særlige viden, der virkelig er brug for til at løse netop denne opgave.

HIL forløbet starter med en planlægningsfase, hvor medarbejder og dennes leder definerer en specifik opgave hvortil der kræves yderligere kompetencer og hvilke målbare forretningsmål, der skal opfyldes. Herudover er det vigtigt at medarbejderen melder ud hvilken måde han eller hun bedst lærer af ved et kursus eller en workshop.

I den næste fase deltager medarbejderen i et relevant kursus eller en workshop baseret på medarbejderens personlige effektskema, det vil sige tilpasset den enkelte deltager i forhold til måde at lære på og behov for refleksion.

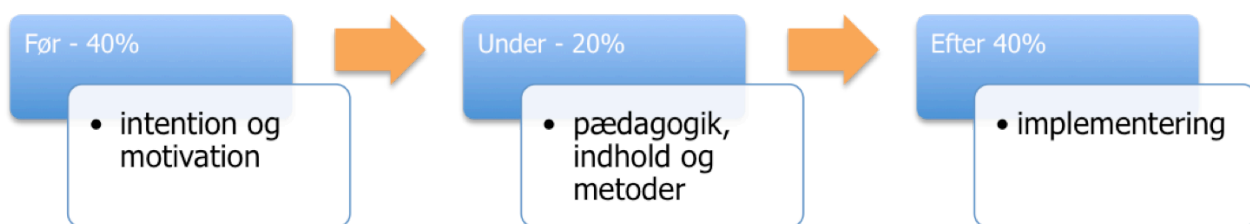
¹ Robert O. Brinkerhoff & Anne M. Apking – HIGH IMPACT LEARNING – Strategies for leveraging business results from training

I tredje fase skal medarbejderen have mulighed for i et støttende miljø at bruge den ny erhvervede viden på den specifikke opgave, der blev defineret i planlægningsfasen.

Læringsforløbet afsluttes med at der måles på effekten af at de udvidede kompetencer både i forhold til medarbejderens mål og til virksomhedens forretningsmål.

Tidsforbruget i HIL læringsforløbet er oftest fordelt med 40% til forberedelse og planlægning, 20% til kurset eller workshoppen og 40% til implementering og feedback på læringsforløbet.

I hele læringsforløbet kræver det altså en indsats fra både medarbejder og dennes leder.



Det er vigtigt at leder og medarbejder tager ansvar for at følgende aktiviteter i læringsforløbet finder sted:

- Planlægning af læringsforløbet og dets mål
- Medarbejderens deltagelse i et kursus eller en workshop
- Afprøvning af tilegnet viden og færdigheder overføres til praksis
- Implementering af de nye kompetencer i et støttende miljø
- Måling af effekten af de implementerede kompetencer
- Bidrager til at et eller flere af virksomhedens forretningsmæssige mål opfyldes

Når medarbejderen får en personlig forbindelse til virksomhedens forretningsmæssige mål, gør det en forskel på, hvordan medarbejderen ser på eget arbejde og på hvordan det udføres i forhold til at virksomhedens forretningsmål kan opfyldes.

Det praktiske arbejde bliver hermed mere meningsfyldt for medarbejderen og der skabes på denne måde en indre motivation og intention med læringsforløbet hos medarbejderen.

I HIL arbejdes med et såkaldt personligt effektskema ("personal impact map"), der benyttes både som planlægning af og forberedelse til læringsforløbet samt som opfølgning på om læringsforløbets mål er nået.

Medarbejderens personlige effektskema udarbejdes (se næste side), inden kurset eller workshoppen, i dialog og enighed mellem medarbejder og dennes leder.

Skemaet opdateres løbende i takt med at læringen udvikles. Derfor er det også en vigtig at der i læringsforløbet gives tid til refleksion over det lærte i forhold til de mål medarbejder og leder har sat.

Hvilke kompetencer?	Hvordan?	Hvad?	Mål til forbedring af præstationer	Effekt på bundlinjen
Hvilke kompetencer ønskes opnået? Hvad ønsker virksomheden og hvad ønsker medarbejderen?	Hvordan kan disse kompetencer opnås? F.eks.: Kursus Workshop Feedback Læringsstil	Hvilken specifik arbejdsopgave skal den nye viden bruges til for derved at den tilegnede viden kan udvikle sig til en egentlig?	Hvilke målbare resultater forventes at medarbejderen kan opnå ved at bruge den nye viden i praksis? Hvordan måles resultatet?	Hvilke af virksomhedens forretningsmål forventes medarbejderens opnåede kompetencer understøtte?

Tabel 1 - Det personlige effektskema

Det personlige effektskema bruges altså til at fastlægge og skabe enighed om de mål medarbejderen og dennes leder har i forhold til udvidelse af medarbejderens kompetencer - og er dermed en kortlægning af hvordan medarbejderen kan medvirke til at virksomhedens forretningsmål opfyldes.

På denne måde fokuseres der på sammenhængen mellem årsag og virkning i læringsforløbet. Der bliver således mulighed for at måle på om indsatsen har en egentlig effekt på præstation i forhold til både medarbejderens personlige mål og virksomhedens forretningsmål.

Ved udarbejdelsen af skemaet skal der reflekteres over følgende:

1. Hvad der præcist vil være nyttigt at lære
2. Hvordan det kan implementeres i praksis
3. Hvilke resultater det kan have på egen præstation
4. Hvordan kan det gavne/bidrage til at virksomhedens forretningsmæssige mål opfyldes
5. Hvilke interesser kan resultatet af læringsforløbet være relevant for

Ved udarbejdelsen af skemaet skal virksomhedens ressourcer og behov tages i betragtning og endvidere hvilke interesser resultatet af læringsforløbet kan være relevant for.

Det er en forudsætning for at lykkes med læringsforløbet at medarbejderen i planlægningen af læringsforløbet retter fokus på de emner og metoder han/hun forventer at være mest tilbøjelig til at lykkes med og at se på de læringsmål, der er mest aktuelle i det daglige arbejde.

For mere information kontakt venligst QualityThinking via qt@qualitythinking.dk eller på telefon 4051 4067.