

Artikel: **Spildt efteruddannelse koster virksomhederne millioner**

- virksomheder spilder ofte både tid og kroner på at sende deres medarbejdere på dyre efteruddannelser.

Spildt efteruddannelse koster virksomhederne millioner

Virksomheder spilder ofte både tid og kroner på at sende deres medarbejdere på dyre efteruddannelser. Beslutning om efteruddannelse eller tildeling af kurser bliver ofte taget hovedkulds til mus-samtaler. I stedet bør de tænkes ind som en del af virksomhedens generelle udvikling og strategi, mener Mia Søiberg, proceskonsulent og kursus-udvikler.

Af Mette Marie Karlberg, freelance kommunikationskonsulent

Efteruddannelse er godt. Det kan mange blive enige om. Medarbejdere bliver klædt på til nye faglige udfordringer og arbejdsgejsten og den personlige udvikling får et skud vitaminer. Men alt for mange virksomheder sender medarbejdere på efteruddannelse uden at have en overordnet plan for udvikling- og uddannelsesområdet.

Når medarbejdere tager på efteruddannelse sker det ofte som følge af en aftale, der er indgået mellem medarbejderen og nærmeste leder - fx til en mus-samtale. Og både virksomhed og medarbejder er umiddelbart glade for aftalen. Men når medarbejderen kommer tilbage fra uddannelsen aner virksomhederne ikke, hvordan de skal integrere den nye viden, som medarbejderen nu besidder. Medarbejderen skal nok bruge det lærte ved eget skrivebord, men det er meget sjældent at det kommer videre - ud i og til gavn for virksomheden.

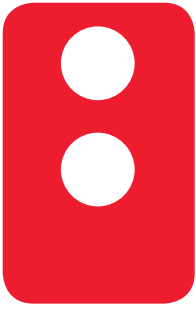
- Rigtig mange virksomheder sender deres medarbejdere af sted på efteruddannelser uden at have en overordnet plan for, hvad uddannelserne skal føre til. Ud over at virksomheden spilder masser af kroner på spildt efteruddannelse, fører det også andre problemer med sig. Det bevirker bl.a. at koordinationen af den nye viden ofte foregår inde i den nærmeste leders hoved - usynligt for den enkelte medarbejder. Derfor er der tit medarbejdere, der ikke kan forstå, hvorfor kolleger får tildelt bestemte slags kurser, siger Mia Søiberg, der er ejer af konsulentfirmaet GoProces og til daglig arbejder med at tilrettelægge efteruddannelser.

Det gode efteruddannelsesforløb

Mange virksomheder mangler således, ifølge Mia Søiberg, en overordnet strategi for hele udvikling- og uddannelsesområdet, hvilket gør at de ofte bliver de økonomiske tabere i hele efteruddannelses-spillet. Men selvom det er virksomhederne, der er den økonomiske taber i spillet om efteruddannelse og den følgende implementering af ny viden, peger Mia Søiberg også på, at uddannelsesvirksomhederne bære en stor del af ansvaret:

- De danske virksomheder er simpelthen ikke klædt på til tage imod den nye viden, som medarbejdere kommer hjem med. De mangler fx en strategi for hvem der ellers, udover den enkelte medarbejder, skal have glæde af den nye viden. Men en del af ansvaret ligger også hos udbyderen. For uddannelsesvirksomhederne mangler ofte forståelse for at der er en arbejdsplads bag deltageren, og at denne arbejdsplads også skal tænkes ind i efteruddannelsen, siger Mia Søiberg.

Det gode efteruddannelsesforløb bør derfor tilrettelægges mellem deltager (medarbejder), udbyder (uddannelsesvirksomhed) og aftager (virksomhed). Og mens udbyder skal arbejde på at opgradere dem selv til at forstå, at der er en arbejdsplads bag deltageren, skal aftager tænke meget mere over, hvordan virksomheden integrerer viden.



Artikel: **Spildt efteruddannelse koster virksomhederne millioner**

- virksomheder spilder ofte både tid og kroner på at sende deres medarbejdere på dyre efteruddannelser.

Læring bør tænkes ind i en overordnet strategi

Jeanette Hallundbæk, Udviklingskonsulent ved DJØF, har tidligere været ansat som leder af et kompetence- og kursuscenter i SKAT, dengang det stadig hed Told & Skat. Hun kan nikke genkendende til Mia Søibergs erfaringer. I Told & Skat var hun bl.a. med til at søsætte et stort kompetenceudviklingsprojekt, der skulle styrke såvel medarbejdernes, ledernes og direktionens kompetencer i forhold til modernisering af IT-systemerne. En af udfordringerne var at klæde en række kontorchefer på til rollen som projektchef.

- Vi opdagede ret hurtigt, at der var forskellig praksis i de forskellige afdelinger, og at afdelingerne hver i sær brugte tid og ressourcer på at opfinde den samme dybe tallerken. Det er jo spild af kroner at man ikke drager nytte af hinandens guldgrube og at man ikke benytter de samme værktøjer, der findes i en organisation, siger Jeanette Hallundbæk.

Den første udfordring var derfor at danne sig et overblik over både værktøj, strategier og hvilke kompetencer, der på tværs af de organisatoriske enheder var nødvendige for at nå en optimal projektledelse. Der blev altså arbejdet med kompetencebehovet ud fra et strategisk perspektiv i stedet for ud fra et mere afdelings- eller individspecifikt perspektiv. Efter at have kigget på og analyseret behovet i organisationen kunne Jeanette Hallundbæk og hendes kolleger gå i gang med at lave egentlige uddannelsesforløb, der var skræddersyet til behovene. Med den erfaring i bagagen pointerer Jeanette Hallundbæk, ligesom Mia Søiberg, at det er vigtigt ikke kun at have efteruddannelse forankret i en uddannelsesafdeling eller hos den nærmeste leder, det handler i høj grad om at få de forskellige interessenter – og især direktionen – i organisationen inddraget for at få det tænkt ind i en overordnet udviklingsstrategi.

- I Told & Skat arbejdede vi med at tænke læring bredt ind i organisationen. Og for at det kan virke er det vigtigt at uddannelsesafdeling eller den uddannelsesansvarlige, lederne og direktionen har løbende dialog og finder fælles fodslag for visionen. Der skal være en fælles forståelse af hvor vi skal hen, hvordan vi kommer derhen og hvorfor vi skal derhen, siger Jeanette Hallundbæk.

Når man har fundet det fælles fodslag i organisationen i forhold til udvikling og uddannelse, kan den nye viden iværksættes eller de nye behov dækkes i form af fx længere efteruddannelser, mindre interne kick-off seminarer, temadage eller som nabostræning.

For det er først når virksomhederne begynder at tænke efteruddannelse som strategisk indsatsområde frem for uddannelse af enkelt individer, og begynder at stille krav til at læring og virksomhedsstrategi skal følges ad, at millionerne stopper med at rulle den forkerte vej.

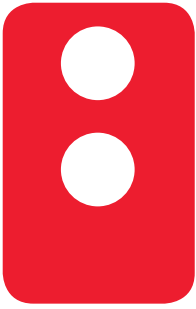
De ni fokuspunkter

Når man skal have effekt af efteruddannelse skal man være opmærksom på følgende.

Strategi

Efteruddannelsen skal kunne sættes ind i en strategisk sammenhæng.

Det skal være let at få øje på hvordan de ressourcer der bruges på efteruddannelse er del af den organisatoriske udvikling.



Artikel: **Spildt efteruddannelse koster virksomhederne millioner**

- virksomheder spilder ofte både tid og kroner på at sende deres medarbejdere på dyre efteruddannelser.

Relevans

Medarbejdere og ledere skal have en ensartet forståelse af hvorfor og hvordan en given efteruddannelse er relevant for organisationen.

Det er meget nyttigt at man før og efter uddannelsen taler om hvad det var fra netop den efteruddannelse der kan og skal bruges på arbejdspladsen. Beskriv gerne helt konkret hvordan det skal gøres.

Mening

Der skal være balance mellem medarbejderens ønsker og organisationens behov.

Plads

Der skal gøres plads til efteruddannelse. Medarbejdere der kommer "hjem" til bunker af uløste opgaver har meget sværere ved at få overskud til at anvende det de har lært på efteruddannelsen. Og anvender de ikke det de har lært var det måske bedre om de var blevet hjemme?

Timing

Ugen lige efter man er kommet "hjem" fra efteruddannelse er meget vigtig. Det er her man har gejsten og kan huske det hele - og det er på det tidspunkt man bedst kan forklare pointerne til andre. Ledere kan med fordel hjælpe deres ansatte med at finde ud af hvad der var de allervigtigste pointer - og hjælpe dem med at få pointerne formidlet til kolleger.

Anvendelse

Det skal være tydeligt hvordan det man lærer på en efteruddannelse skal og kan anvendes konkret i dagligdagen på arbejdspladsen. Medarbejdere har ofte brug for deres nærmeste leders hjælp til at få peget på de helt rigtige indsatsområder.

Involvering

Det er ikke nok at den enkelte medarbejder lærer noget. De fleste arbejder så tæt sammen med andre, at deres nærmeste leder også skal tænke på at sikre hvordan kolleger får indblik i den nye viden, som medarbejderen nu besidder.

Fastholdelse

Det er svært for medarbejdere at blive ved at bruge det de har lært på efteruddannelse. Når der er gået et stykke tid er begejstringen mindre og det bliver let at gøre som man plejede før man kom på efteruddannelse.

Det er afgørende at ens kolleger og leder ved så meget om det man har lært, at de kan efterspørge ens viden.

Genopfriskning

Hvis efteruddannelsen skal bide sig fast er det vigtigt at have en plan for hvordan der følges op - både i organisationen og for den enkelte.

Det er afgørende at det gøres både attraktivt og nødvendigt for medarbejderne at bruge.

Bragt i PID, november 2006.