

Indhold

INDHOLD	5
FORORD	9
INTRODUKTION	11
Præsentation	11
Effektiv Efteruddannelse – en trebenet konstellation	13
Hvad er Effektiv Efteruddannelse?	15
Læsevejledning	15
Ekspertindlæg	19
FASE 1 „FØR“	
INTRODUKTION TIL FASE 1	27
Var det en ide at lave en uddannelsesaftale?	27
Hvem ejer uddannelsesaftalen?	30
Opsummering	32
Tema 1: Interesser og forventninger	33
Find ud af hvad der interesserer din medarbejder	33
Hvad bliver JEG målt på?	35
Ekspertindlæg	36
Eksempler fra eksperternes organisationer	39
Tema 2: Motivation	41
Tre medarbejdere – tre problemer	42
Hvad kan jeg ellers gøre?	43
Hvad hvis situationen er en anden?	45
Øvelse 1: Nye versus gamle opgaver og kompetencer?	47
En note om fastholdelse af medarbejdere	49
Tema 3: Din position som leder	50
Hvilken slags leder er jeg?	50

Interesser og nærvær	51
Ekspertindlæg	53
Tema 4: Statusmøder	57
Hvor mange møder skal vi holde og hvornår?	57
Tid	59
Det uformelle møderum	60
At holde kontakten	62
Tema 5: Praktiske overvejelser og behov	63
Hvem betaler hvad?	64
Arbejdsopgaver og ansvar	64
Eksempler fra eksperternes organisationer	67
Tema 6: Om læring	69
En introduktion til forskellen mellem effekt og læring	69
Måling af læring	71
Tema 7: Måling af effekt – implementering i praksis	73
Eksempler fra eksperternes organisationer	75
Ekspertindlæg	78
Sparring og netværk	81
Hvad bruger vi en sparringspartner til?	81
Kan det være mig?	82
Anvendt refleksion	83
Hvorfor er refleksion så vigtig?	84
Hvad er refleksion?	84
Refleksionsværktøj: "Aktiv refleksion"	85
FASE 2 „UNDER“	
INTRODUKTION TIL FASE 2	91
Har I lavet en uddannelsesaftale?	91
Tema 1: Interesser og forventninger	93
Tema 2: Motivation	95
Tema 3: Din position som leder	97
Forbliv nysgerrig	99
Tema 4: Statusmøder. Hvordan går det?	101
Afklar konteksten – det giver bedre møder	101
Hvordan går det med mødestrukturen?	102
Hvordan vi holder møderne?	103
Hvis medarbejderen ikke lever op til jeres aftaler?	105
Spørgeteknik – gode spørgsmål giver gode svar.	107
Case 1: Generelt eksempel på Karl Tomms spørgeteknik	110
Fase 1: Lineære spørgsmål	110
Fase 2: Cirkulære spørgsmål	111
Fase 3: Refleksive spørgsmål	112
Fase 4: Strategiske spørgsmål	112

Case 2: Hvordan genmotiverer jeg en medarbejder?	114
Fase 1: Lineære spørgsmål	114
Fase 2: Cirkulære spørgsmål	115
Fase 3: Refleksive spørgsmål	116
Fase 4: Strategiske spørgsmål	116
Case 3: Holder jeres aftaler?	118
Fase 1: Lineære spørgsmål	118
Fase 2: Cirkulære spørgsmål	119
Fase 3: Refleksive spørgsmål	119
Fase 4: Strategiske spørgsmål	120
Case 4: Revision af kommunikationsformen	122
Fase 1: Lineære spørgsmål	122
Fase 2: Cirkulære spørgsmål	123
Fase 3: Refleksive spørgsmål	124
Fase 4: Strategiske spørgsmål	124
Opsummering på Karl Tomms spørgeteknik	125
Ekspertindlæg	126
Tema 5: Praktiske overvejelser og behov	130
Hvem betaler hvad?	130
Arbejdsopgaver og ansvar	131
Ekspertindlæg	133
Tema 6: Om læring	135
Hvorfor er det svært at tale om læring?	135
Læringsspørgsmål	136
Eksempler fra eksperternes organisationer	137
Tema 7: Måling af effekt – implementering i praksis	139
Konkrete mål og perspektivering af disse – at give uddannelsen retning	139
Eksempler fra eksperternes organisationer	142
Sparring og netværk	146
Anvendt refleksion	146
Tema 8: En relevant opgave	148
Skriv en praksisopgave	149
Ekspertindlæg	151
Internt Bibliotek	154

FASE 3 „EFTER“

INTRODUKTION TIL FASE 3	157
Tema 1: Interesser og forventninger	159
Tema 2: Motivation	160
Tema 3: Din position som leder	162
Tema 4: Statusmøder	163
Inddragelse	164

Uddannelsesaftalen	165
Tema 5: Praktiske overvejelser og behov	166
Arbejdsopgaver og ansvar	166
Ekspertindlæg	168
Tema 6: Om læring	170
Tema 7: Måling af effekt	171
Sparring og netværk	171
Anvendt Refleksion	172
Tema 8: En relevant opgave	173
Tema 9: Evaluering af uddannelsen	174
Eksempler fra eksperternes organisationer	177

FASE 4 „PRAKSIS – HVAD NU“

INTRODUKTION TIL FASE 4	183
Fra uddannelsesaftale til praksisplan	184
Tema 1: Interesser og forventninger	185
Interesser	185
Del 1: Hvad interesserer medarbejderen?	186
Øvelse 2: "Ansøgning om nyt job"	188
Del 2: Hvad har organisationen brug for?	189
Krav	189
Tema 2: Motivation	190
Tema 3: Din position som leder	192
Ambitioner. Og hvordan du håndterer dem.	193
Eksempler fra eksperternes organisationer	195
Hvad med kollegerne?	198
Øvelse 3: "Nysgerrige kolleger"	202
Ekspertindlæg	203
Tema 4: Statusmøder	205
Tema 5: Praktiske overvejelser og behov	206
Tid	206
Mål	206
Ressourcer	207
Tema 6: Sparring og netværk	208
EKSPERTGRUPPEN	209

Forord

Alle kender situationen: En kollega, jeg selv eller en ven skal på et kursus, et seminar eller et efteruddannelsesforløb. Men hvad er gået forud? Hvordan forløber selve efteruddannelsen, og hvad sker der bagefter? Hvem har været involveret i de beslutninger, der går forud for forløbet? Hvem kender til, og hvem interesserer sig for selve efteruddannelsen? Og hvad sker der, når efteruddannelsesforløbet er overstået, og det igen bliver hverdag?

I denne bog møder vi en række mennesker og virksomheder, der på forskellig måde har viden om og erfaringer fra disse felter, fordi de professionelt har arbejdet med dem. Det er ledere, rådgivere, HR-eksperter, undervisere, uddannelseseksperter og andre, der har arbejdet med disse spørgsmål i tilknytning til, at medarbejdere i virksomheder skal efteruddannes.

Når vi taler om efteruddannelse, taler vi om noget, der spiller og i fremtiden fortsat vil spille en kæmpe rolle i samfundet, i virksomhederne og for de enkelte medarbejdere. Vi taler om millioner af kroner og millioner af timer. Vi taler om noget, der har afgørende betydning for værdiskabelsen i de berørte virksomheder og for de mennesker, som efteruddannelserne handler om.

I denne bog møder vi virksomheder, der som en selvfølge arbejder meget professionelt og bevidst med disse problemstillinger, men man kan undre sig over, at sandheden er, at rigtig mange ledere og virksomheder, ikke gør noget tilsvarende. Der er mange virksomheder, der ikke er særlig optaget af disse spørgsmål vedrørende efteruddannelse; de ofrer det ikke ret megen opmærksomhed. Det siger sig selv, at det har konsekvenser for virksomheden og deres

medarbejdere, at de ikke får ret meget udbytte af de penge og den energi, som de bruger på efteruddannelse.

Denne bog henvender sig til alle virksomheder og ledere, der arbejder bevidst og professionelt med efteruddannelse. Jeg ved det jo godt, men jeg bliver alligevel positivt overrasket over, hvor megen viden, vi har, og hvor store potentialer, der er forbundet med at bringe denne viden i spil, når man tilrettelægger og arbejder med efteruddannelse i fremtidens virksomhed.

Aarhus, april 2013
Steen Hildebrandt
Professor, ph.d.
Aarhus Universitet

Introduktion

Præsentation

Du har sikkert købt denne bog, fordi du har en eller flere medarbejdere, der skal efteruddannes. Og fordi du ønsker, at medarbejderen og organisationen får så meget ud af forløbet som overhovedet muligt. Du ønsker med andre ord at skabe effektiv efteruddannelse.

Bogens fokus ligger der, hvor beslutningen om, at en medarbejder skal på uddannelse, er taget.

Bogen, du sidder med, er en del af en serie, vi kalder *Effektiv Efteruddannelse*, og denne bog, som har underoverskriften *Til ledere der skal sikre forankring i dagligdagen*, er en gennemgang af de temaer, overvejelser, emner, problematikker, diskussioner, forventninger og forhandlinger, som du kan og allerhelst skal forholde dig til i forbindelse med et uddannelsesforløb. I hvert fald hvis du gerne vil have, at forløbet bliver så succesfuldt som muligt.

Men hvad betyder det, når vi siger ”så succesfuldt som muligt”? Hvad *vi* mener, er måske ikke så afgørende, som hvad *du* mener. Det er nemlig dig og medarbejderen, der vurderer og bestemmer, hvad ”succes” er i jeres situation og kontekst. Når det er sagt, så taler vi selvfølgelig ikke i blinde i bogen, og når vi vurderer noget er succesfuldt, så mener vi, at det har gjort en forskel.

I vores optik er meningen med at efteruddanne medarbejdere at skabe eller forblive en konkurrencedygtig virksomhed, der er forandringsdygtig. Efteruddannelse handler altså om at skabe medarbejdere, der er omstillingsparate, og som kan være med til at løfte virksomheden derhen, hvor den præsterer bedst. Og det gælder sådan set, uanset om I er en privat virksomhed eller en offentlig institution.

God og nyttelig efteruddannelse er altså det, der sker, når du og medarbejderen sammen tilrettelægger et forløb, hvor uddannelsen er tæt knyttet til jeres praksis og dermed skaber positive forandringer i organisationen.

I bogen bygger vi på vores erfaring med at efteruddanne både i privat og offentlig regi. Men der, hvor vi udmærker os, og hvor vi har vores primære fokus og forståelse, er i en uddannelses tætte kobling til medarbejderens praksis.

For at kvalificere bogens indhold, diskussioner og holdninger yderligere og sikre, at bogen pointer er perspektiverede og velbegrundede, spurgte vi ved projektets start ni dygtige erhvervsfolk, om de ville være en del af en ekspertgruppe, der skulle understøtte vores tanker og ideer.

Ekspertgruppen består af:

Steen Hildebrandt, Ph.d., professor i organisations- og ledelsesteori ved Aarhus Universitet. Medstifter og partner i Hildebrandt & Brandt A/S.

Søren Vestergaard Andersen, ingeniør, Director Business Process Management, Grontmij A/S.

Lene Tanggaard Pedersen, Ph.d., professor i kreativitet ved Aalborg Universitet.

Anja Breum, HR- senior konsulent, SuperGros A/S.

Per Tejlmand, Recruitment Manager, METRO.

Marie Lück Søfelt, Senior Consultant, Process Owner of the Young Significant Talent Process, Nordea.

Tina Due Hilborg, specialkonsulent, Nordjyllands Politi.

Peter Rod, lektor, udviklingskonsulent og leder, UCC.

Camilla Johansen, centerleder, Kolding Kommune.

Trine Tegllhus, proceskonsulent, Go'Proces

Mia Søiberg, proceskonsulent og indehaver af Go'Proces.

Anni Pedersen, konsulent, Go'Proces.

En præsentation af hver ekspert finder du bagest i bogen.

Hen over en periode på seks måneder satte vi ekspertgruppen i stævne til fem konkrete workshops. Her arbejdede vi med bogen som ide, koncept og filosofi. Sammen arbejdede vi os ind i, hvad der kendetegner effektiv efteruddannelse, samt hvor og hvornår vi mener, at uddannelse skaber gode resultater. Ekspertgruppens deltagelse har betydet, at vi har kunnet afprøve nogle af de ideer og tanker, vi har gjort os om, hvad der skaber god og effektiv efteruddannelse, men det har også betydet en konkret og uvurderlig kvalificering af bogens indhold.

Ud over at byde ind med diskussioner og perspektiveringer undervejs i forløbet har eksperterne også bidraget med talrige konkrete eksempler på, hvad *de* gør i praksis.

Løbende vil der derfor være eksempler fra eksperternes organisationer, som du kan bruge som inspiration og spejl i forhold til, hvad der betyder noget i jeres organisation, og hvad du tænker, I med fordel kan gøre for at skabe effektiv efteruddannelse.

Effektiv Efteruddannelse – en trebenet konstellation

Inden vi kaster os ud i de mere specifikke emner, der udgør bogens fag-faglige indhold, vil vi gerne indlede med et par ord om de aktører, der udgør det univers, en efteruddannelse er.

Interessemodellen på næste side viser de tre aktører: uddannelsen, medarbejderen og lederen/organisationen. Interessemodellen viser de aspekter, interesser og parametre, der kendetegner de tre. Vi har udvalgt nogle punkter, og du kunne sikkert selv finde på mange flere. Ideen er at give dig et billede af, hvad der kan ligge bag den enkelte aktørs handlen og ageren.

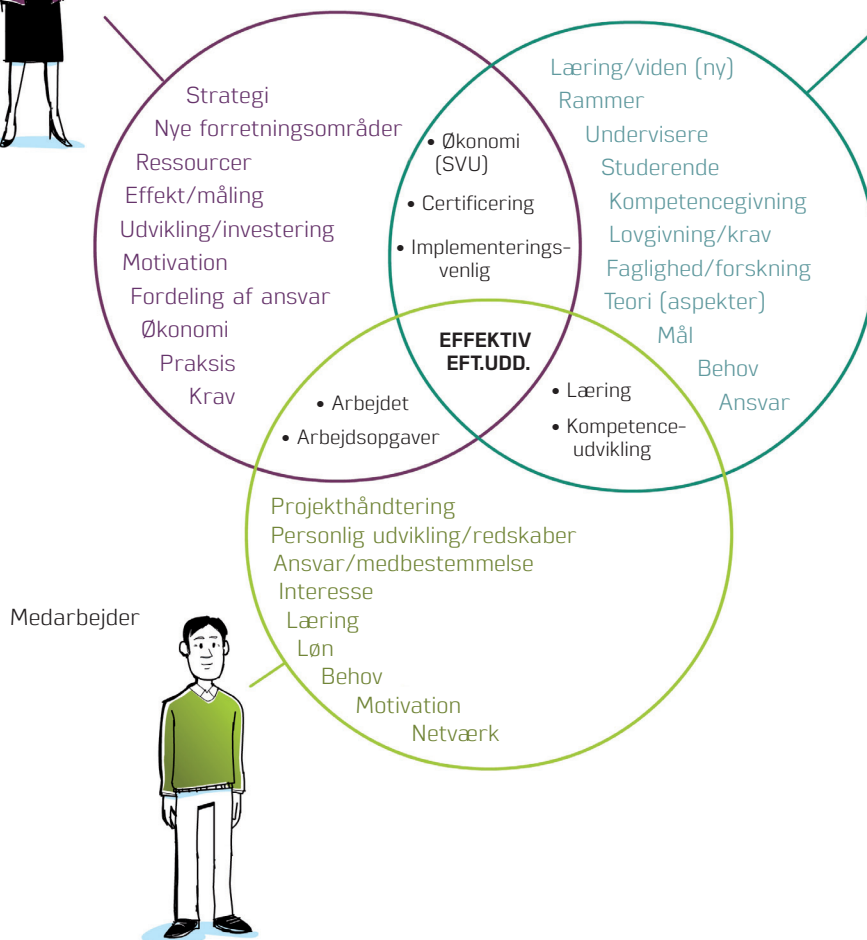
Interessemodellen er således ikke en ”analysemodel”, men snarere en ”forståelsesmodel”, og du kan bruge den til at få indsigt i, hvad der er på spil for de forskellige aktører. Dette giver dig mulighed for at blive bevidst om, hvad hver aktør putter i puljen, og hjælper dig således til et bedre og lettere samarbejde. Pointen er nemlig, at det er det gode samarbejde og forståelsen af, hvad der rører sig i de andre aktører, der gør jer i stand til at skabe et effektivt uddannelsesforløb. God efteruddannelse er ikke noget én aktør kan klare uden forståelse for de to andre.

Model 1 Interessemodellen

Leder



Underviser



Hvad er Effektiv Efteruddannelse?

Når vi siger Effektiv Efteruddannelse, taler vi om uddannelse som noget, der tilfører værdi for både organisationen og for medarbejderen. Det vil sige noget, der skaber læring og fører til gode, varige og konstruktive ændringer.

Der er mange måder at tolke begrebet ”effektiv” på i forhold til organisationen, og jeres fortolkning kan være præcis lige som god som vores. Det budskab, vi gerne vil have ud, er, at det er muligt for organisationer at bruge uddannelse langt mere og langt bedre, end mange gør det i dag. Hvordan I *måler* effekten af uddannelsen, er op til jer. Det afhænger af mange faktorer som branche eller organisationens størrelse, målet med uddannelsen, jeres strategi og uddannelsens indhold, men det er alt sammen noget, vi vender tilbage til, for selvfølgelig skal der måles. Selvfølgelig skal I kunne ”se” effekten. Spørgsmålet er blot, *hvordan* I vil måle, og hvad det er, I gerne vil kunne se forandre sig.

Vil I således skabe effektiv efteruddannelse – eller varige ændringer – er der kun ét at gøre: at sætte de nye kompetencer i spil i organisationen. Hvad er det, medarbejderen har lært, hvordan kan han se det forankret i organisationen, og hvordan bliver den nye viden helt konkret sat i spil, brugt, set og operationaliseret? Det er dét, bogen her handler om. Hvordan du som leder kan hjælpe medarbejderen til at bruge sin nye viden i praksis, så de nye kompetencer fører til den ønskede effekt.

Læsevejledning

Målet med bogen er at hjælpe dig til at navigere i det forløb, du og medarbejderen skal igennem. Det kræver to ting:

1. At du og medarbejderen arbejder sammen om at skabe et konstruktivt forløb, hvor I taler om, hvad der skal ske, hvordan det skal ske, og hvad I gerne vil have ud af forløbet. Du skal med andre ord engagere dig i forehavendet og være en tydelig del af processen fra start til slut.
2. At I bruger den nye viden og de nye kompetencer, medarbejderen kommer hjem med, fra dag ét. Implementering er ikke noget, der starter ”bagefter”, eller når uddannelsesforløb er afsluttet.

Det kan være svært, det ved vi. Og præcis derfor har vi bygget bogen op omkring den kronologi, vi har erfaret, at et uddannelsesforløb typisk har.

Hvor langt er et uddannelsesforløb?

Et uddannelsesforløb starter der, hvor medarbejderen eller lederen første gang tænker på at igangsætte det, og det slutter først, når den nye viden er implementeret eller "i brug".

Bogens opbygning

De fire faser er det skelet, som bogen er bygget op omkring, og de vil derfor udgøre bogens fire primære kapitler. Under hver fase vil vi beskrive de temaer, som er særligt relevante for den pågældende fase.

De fire faser er:

Fase 1: "Før"

"Før" betegner tiden, der ligger inden uddannelsesforløbets start. Det er her, I forbereder og forventningsafstemmer.

Fase 2: "Under"

Anden fase kendetegner tiden, mens medarbejderen er under uddannelse. Her følger I op på aftaler og begynder at bruge medarbejderens nye kompetencer.

Fase 3: "Efter"

I den tredje fase evaluerer I på, hvad I har gjort og lært, og fasen ligger derfor efter uddannelsesforløbets afslutning.

Fase 4: "Praksis – hvad nu?"

Den sidste fase handler om at se fremad. Her kobler I til praksis og arbejder konkret med medarbejderens nye rolle, fx opstart af nye ideer, projekter eller forløb, som faciliteres af medarbejderen. Ofte vil I opleve overgangen fra fase 3 til fase 4 som en glidende proces, og den er således sjældent markeret med en egentlig milepæl.

De fire faser og deres temaer udgør, hvad I med fordel kan tale om og afstemme jeres forventninger til. Hvad der helt konkret er relevant for jer, er op til jer at

afgøre. Det er jeres arbejde med faserne og deres indhold, der gør, at forløbet bliver godt.

Temaer til fase 1 i denne bog vil i høj grad gå igen i bogens fase 2, 3 og 4. Det skyldes, at vi lægger op til, at I i fase 2 følger op på det arbejde, I har startet i fase 1, og at I evaluerer på det sammen i fase 3. Nye emner introduceres selvfølgelig, men for overblikkets skyld har vi nummereret temaerne og herved skabt en struktur, der forhåbentlig gør det nemmere for jer at finde rundt i bogen.

Hvem kan bruge bogen?

Bogen henvender sig til ledere, mellemledere, direktører, driftsledere, CEO'er HR-personale, konsulenter og alle andre, der har relation til medarbejdere på efteruddannelse. Det vil sige alle, der har en interesse i at gøre efteruddannelse til en effektiv affære, der skaber resultater og forankrer ny viden og nye kompetencer konkret og synligt i organisationen.

Det, bogen *ikke* gør, er at hjælpe dig og/eller medarbejderen til at klarlægge, hvad det er for en uddannelse, han konkret skal vælge. Det er centralt at pointere, at bogen starter der, hvor der er taget beslutning om at sende en medarbejder på efteruddannelse. Vi præsenterer altså ikke en guide i strategiske overvejelser om, hvorfor, hvornår, hvordan og i hvilken rækkefølge det er relevant at efteruddanne medarbejdere.

Redskaber og features

Bogens faser indeholder en række gode råd, øvelser, tips- og huskebokse, spørgsmålslistor og modeller, som du kan lade dig inspirere af. Yderligere er der – som vi omtalte ovenfor – eksempler fra ekspertgruppen, der fortæller og viser, hvordan de håndterer efteruddannelse i deres organisationer. Disse er til din disposition, og det står dig frit for at lade dig inspirere af disse og endda nappe det, du mener at kunne bruge. Formålet er at give dig mulighed for at se, hvordan andre går til arbejdet med efteruddannelse, så du kan blive klogere på, hvad der vil være *better practice* for jer i jeres organisation og situation. Alt sammen er det noget, vi håber, du kan bruge, når du skal overveje, hvordan du kan koble medarbejderen og uddannelsen med den hverdag og den vision, strategi eller målsætning, som I har i jeres organisation.

Hvordan bruges øvelserne?

Nogle af bogens øvelser er til dig som leder, andre er henvendt til medarbejderen eller til jer begge. Målet med øvelserne kan være at gøre det tydeligt for dig, hvad du tænker og mener om et emne, mens andre fungerer som samtaleredskaber, der giver dig og medarbejderen et fælles sprog for et emne eller felt.

Ekspertindlæg

Navn:

Peter Rod

Stilling:

Lektor, University College UCC; KLEO, Institut for Ledelse og Organisation og
Kompetenceudvikling.

Angiveligt:

Center for Kompetence, Ledelse, Evaluering og Organisationsudvikling

Uddannelse:

Cand.pæd.

Kort resume:

Ledelse- og organisationsudvikling i offentlige organisationer.

I forhold til efteruddannelse, hvad er du så særligt optaget af?

Skoleledelse, skoleudvikling frem mod Ny Nordisk Skole og forpligtende netværksledelse, områdeledelse inden for daginstitutionsområdet

Peter Rod:

Om genansættelighed

Efteruddannelse er en nødvendig kapital i virksomheders regnskaber. Det handler både om ren bundlinjetænkning, om at sikre konkurrencedygtighed og om at sikre størst mulig kapacitet i forhold til innovation og daglig drift. Men det er aldrig interessant bare at efteruddanne alene for at gøre det, eller fordi konkurrenterne gør det. Det drejer sig om medarbejdernes "genansættelighed".

Vellykket efteruddannelse handler om relevans og effekt, og om "genansættelighed". Altså om medarbejderens kompetence til genansættelighed i egen stilling – hvis den skulle opløses. Et væsentligt spørgsmål bliver derfor, hvem der har ansvaret for at sikre medarbejderens genansættelighed. Er det medarbejderen selv, der skal have opmærksomhed på løbende at sikre sig relevant efteruddannelse? Er det de faglige organisationer, der her står over for en ny og endnu ikke italesat opgave? Eller er det virksomhederne, der skal bruge ressourcer på at efteruddanne og opkvalificere deres egne ansatte med risiko for, at når medarbejderne så er toptunet, så kan de søge over i andre virksomheder? Med andre ord: Hvordan fordeler man ansvaret for udvikling af relevant efteruddannelsen?

Det skal også nævnes, at der ud over medarbejderen selv, de faglige organisationer og virksomhederne også er en fjerde aktør på banen, nemlig de uddannelsesinstitutioner, der varetager efter- og videreuddannelse.

Den forståelsesmæssige udfordring er, at efteruddannelse ikke længere holder sig inden for gammelkendte faglige søjler. Det er ikke længere bare et spørgsmål om, at svejseren bliver dygtigere til at svejse. Vi har længe været på vej væk fra industrisamfundets tænkning, hvor den enkelte medarbejder ses som et tandhjul, man sætter ind, og som bare kan erstattes af et nyt tandhjul, der med nøjagtig de samme faglige kvalifikationer arbejder videre på nøjagtig sammen måde. Medarbejderen skal have blik for, at det i højere grad handler om relationskompetence og helhedstænkning, end det drejer sig om individet som en lille brik i virksomhedens produktion.

Efteruddannelser er ikke længere noget, hvor man blot fagligt bygger videre på de gamle fagsøjler. Nu handler det i lige så høj grad om at skærpe relationelle og kommunikative kompetencer, så medarbejder kan samarbejde på tværs af faglige miljøer og skel. Helt lavpraktisk er begrundelsen for dette skift, at virksomhederne skal kunne innovere på tværs i egen organisation. Elektrikerne skal ikke bare blive bedre elektrikere, men skal i dag også være fagligt kompetente og kunne indgå i fx et LEAN-samarbejde med ingeniører, administration, ledelse og leverandører. Tilsvarende skal pædagogerne ikke kun kunne snakke og sparre med andre pædagoger inden for deres egen fagprofession; de skal også kunne samarbejde med administration og ledelse om fx organisatoriske og udviklingsbetonede opgaver, som de selv er hovedpersoner og primus motorer i.

Det er ikke nok at være (fag)ekspert i egen søjle: Søjlerne er i mange organisationer ved at blive nedbrudt til fordel for nye tværfaglige miljøer, der opstår, der hvor de gamle fagsøjler stod. Derfor handler det nu og fremover mere om at kunne forstå tidens tone: Er det fx LEAN, Teori U og social kapital, der er to-neangivende? Og på samme måde bliver fokus fremover i højere grad at kunne navigere i processer og sociale relationer.

Overskrifterne for efter- og videreuddannelser er således til diskussion og virkeligheden er mere kompleks, end den var i industrisamfundet. Effektiv efteruddannelse handler i højere grad om helhedstænkning end om at placere et ansvar for den enkelte medarbejders udvikling og genansættelighed. Moderne efter- og videreuddannelse handler om at sikre virksomheden som helhed ved at organisationsudvikle strategisk i forhold til skiftende krav og udfordringer fra omverdenen. Det kræver en global tænkning. Og det globale fokus på tværfagligt teamsamarbejde tager over, der hvor de monofaglige søjler smuldrer.

I efteruddannelse kommer den organisatorisk udvikling til udtryk ved et nyt og forstærket fokus på det relationelle aspekt. Man sender ikke længere den enkelte elektriker af sted for, at han eller hun som (fag)person skal blive (fagligt) dygtigere. Man sender i stedet både elektriker og alle dem, han eller hun har faglige relationer til, af sted for at udvikle organisationen. Man sender team, hele afdelinger eller alle mellemledere på efteruddannelse for at give dem fx LEAN- eller procesværktøjer til at fremme innovation, kommunikation og samarbejde i de nye tværfaglige miljøer.

Tilrettelæggelse af efteruddannelse handler ikke om, at der er ét perspektiv, der er mest korrekt. Det er åbenlyst, at den enkelte har et ansvar for egen læring og dermed ansvar for aktivt at orientere sig i forhold til efteruddannelse, men det er lige så åbenlyst, at valg og tilrettelæggelse af efteruddannelse får større kvalitet og relevans, hvis det sker i spændingsfeltet mellem medarbejder, virksomhed, uddannelsesinstitutioner og for så vidt også i samspil med de faglige organisationer. Det handler om at have øje for de mange perspektiver og interesser, der reelt er i spil, når man vil designe efteruddannelse, der skaber en organisatorisk udvikling.

Relevant, effektiv og tidssvarende efteruddannelse er derfor et opgør med industrisamfundets transformativ læringsprincipper, hvor man kom ind på skolebænken og hørte om den nyeste forskning og om, hvad teorierne sagde om dette og hint. Og hvor det var overladt til den enkelte at transformere den nye viden til egen praksis.

I dag er fokus, rent læringsmæssigt, på praksis. Målet er ikke bare at fylde *interessant viden* i hovederne på ansatte, der er løftet ud af deres daglige organisatoriske kontekst. Fokus er adaptiv og ekspansiv læring, hvor man stiller sig i nuet og som facilitator motiverer og tilbyder *relevant viden*. Folk på efteruddannelse i dag skal have redskaber til refleksion og profleksion. Efteruddannelse skal skærpe folks evne til at reflektere og se ikke bare kollegers, men også egen praksis og tankemåde ud fra andre perspektiver end dem, man selv kan bringe i spil.

Læringsmålet med moderne efteruddannelse er fælles for den enkelte medarbejder, ledelsen og virksomheden som helhed. Det handler om at udvikle en sund, stærk og kompetent virksomhed.

Dette fælles mål skal i forhold til efteruddannelse kunne rumme forskellige interesser:

- Virksomheden har – og skal have – fokus på virkning af efteruddannelse.
- Hvilken forskel gør det enkelte læringsforum?

- Virksomhederne skal have øje for bundlinjen, hvad enten der måles på økonomi, samarbejde, tilpasnings- eller innovationsevne.
- Medarbejderen øje for egen genansættelighed og sikkerhed i job.
- Uddannelsesinstitutionernes behov og evne til at tilbyde praksis relevant og virksom efteruddannelse.

Ovenstående spændingsfelt kalder på forskellige roller og en nyansvarfordeling. Det, der for virksomheder, ansatte og uddannelsesinstitutioner er et fællesansvar, er at udvikle relevant efteruddannelse for at styrke organisationen som helhed.

De tre aktører har forskellige roller eller ansvarsområder. Virksomhederne skal turde satse og skabe læringsrum, således at medarbejderne kan flytte sig til *next practice*. Det lyder nemt, men det er i praksis ofte udfordrende, når folk skal ændre adfærd. Tilsvarende skal ansatte lære mere på efteruddannelsen. De skal ikke passivt sidde som tilskuere og tage imod viden. De skal sammen med andre deltage i at skabe ny praksisviden. De skal med andre ord være medudvikler af egen og andres praksis. Og det kan de kun, hvis den enkelte "tør" indtage sig selv, egne kompetencer og praksiseksempler fra egen hverdag for på den måde at udvikle evnen til kreativ tænkning og refleksion sammen med sine medlærende.

På samme måde er uddannelsesinstitutionernes rolle og funktion til forhandling. De har ikke længere patent på, hvad der er rigtig og forkert viden. Og de er ikke bare en neutral platform for vidensformidling. Uddannelsesinstitutionerne er i dag i meget høj grad sam- og medskabende i forhold til, hvad relevant og effektiv praksisviden er, og de skal selv aktivt medudvikle og facilitere relevant viden og relevante læringsprocesser. Tilsvarende skal den enkelte underviser ikke bare forelæse og formidle viden. Den enkelte underviser skal i dag være i stand til at facilitere andres læring ved at skabe undren og relevante - erkendelsesmæssige - forstyrrelser. Sat på spidsen er det ikke længere i samme grad virksomhederne og de ansatte, der som potentielle deltagere skal komme til uddannelsesinstitutionerne. Rollefordelingen er nærmest omvendt: Det er uddannelsesinstitutionerne, der skal komme til virksomhederne på en sådan måde, at undervisningen foregår i virksomhederne, og at den læring, der skabes, er relevant i sin egentlige kontekst og direkte og umiddelbart anvendelig.

Ideelt set burde alle efteruddannelsesforløb starte med en brainstorming med repræsentanter fra ledelse/virksomhed, og repræsentanter for de ansatte, der skal på efteruddannelse, samt eventuelt de faglige organisationer.

I forhold til design og planlægning af relevant efteruddannelse har ledelsen det nødvendige strategiske perspektiv. Ledelsens kompetencestrategi bliver kun forstærket af dialog med de medarbejdere, der skal efteruddannes, da det er dem, der skal gennemføre læringen og især omsætte den nye læring til egen praksis. Det organisatoriske fokus skal sikre, at medarbejderne skaber kompetencer, der gør dem 'genansættelige' som medskabere af virksomhedens udvikling.