

OPFØLGNINGSSAMTALER, DER SKABER VIDEREUDDANNELSE MED ORGANISATORISK VÆRDI

Virkningsevalueringer med formativt sigte foretaget med faglærte på de tekniske og produktionsrettede akademiuddannelser sikrer transfer og skaber dermed organisatorisk værdi i praksis.

I efter- og videreuddannelsessektoren er det et privilegie, at målgruppen har en høj grad af praksiserfaring, er motiveret og har en direkte adgang til praksis mellem uddannelsesdagene. Selvom det gør sig gældende og fremhæves som væsentlige betingelser for transfer af viden fra uddannelse til praksis i transferteori og læringsteori generelt, betyder det ikke nødvendigvis, at virksomhederne får det optimale udbytte af kompetenceløftet.

Gennem socialfondsprojektet¹ "Værdiskabelse via Videreuddannelse" arbejder vi med, hvordan videreuddannelse på de tekniske og produktionsrettede akademiuddannelser skaber værdi i små og mellemstore virksomheder. Succeskriteriet er at skabe reel værdi på organisatorisk niveau i den enkelte virksomhed via løbende opfølgningssamtaler mellem underviser, deltager og leder, så de ny erhvervede kompetencer ikke kun manifesteres i form af eksamensbeviser, men ledes fra undervisningslokale til værdiskabelse i virksomheden. Dette gøres via virkningsanalyser, som er designet metodisk med afsæt i forandringsteori og evalueringsteori, herunder virkningsevaluering og programteori.

I artiklen vil vi præsentere vores tilgang og undersøge, hvordan vi i virkningsanalyserne arbejder med at understøtte transfer og dermed skabe organisatorisk værdi i praksis.

FORFATTERE

Cecilie Kalhøj Kobbegaard, udviklingskonsulent i servicedesign og innovation, UCN act2learn Erhverv, UCN

Sabine Pedersen, evalueringskonsulent, UCN act2learn Ledelse og Organisation, UCN

HVORDAN UNDERSTØTTES ORGANISATORISK VÆRDISKABELSE AF ÉN MEDARBEJDETS KOMPETENCELØFT?

Vi kender det alt for godt i efter- og videreuddannelsessektoren – vores kursister bliver ikke hundredemetermestre af otte undervisningsgange inden for et givent emne. I

transferteori fremhæves kursistens mulighed for at anvende det lærte i praksis i forlængelse af læringssituationen som afgørende (Wahlgren & Aarkrogh, 2013). I en efter- og videreuddannelses kontekst har vi at gøre med en særlig målgruppe, nemlig praktikere, der har flere års erfaring inden for deres felt, og som i varierende grad og med forskellige mål har motivation for netop at sidde på skolebænken igen. Det giver en særlig mulighed, men dog ikke nødvendigvis en sikkerhed, for at sikre en tæt kobling mellem teori og praksis – fordi efter- og videreuddannelse i de tilfælde ikke er løsrevet fra praksis,

men foregår sideløbende med den enkeltes arbejde.

Vi har derfor en særlig mulighed for at koble uddannelse og praksis, og ny viden må anvendes i praksis for at blive til kompetencer (Wahlgren & Aarkrogh, 2013). Men selvom vores kursister i efter- og videreuddannelses regi har en høj grad af praksiserfaring med sig, betyder det ikke nødvendigvis, at et uddannelsesforløb skaber værdi i den organisation eller virksomhed, som vedkommende er ansat i. Vores erfaring som efter- og videreuddannelsesudbyder er, at den enkelte kursists kompetenceløft ofte forbliver læring på et individuelt niveau fremfor et organisatorisk niveau.

¹ I 2014-2020 investerer Regionalfondene og Socialfondene ca. 3 mia. kr. i vækst og beskæftigelse i hele Danmark. Pengene er blandt andet målrettet innovation, iværksætteri, grøn omstilling, uddannelse og beskæftigelsesfremme.

Når vi i projektet "Værdiskabelse via Videreuddannelse" og i UCN act2learn generelt arbejder med transfer af læring, er det netop koblingen mellem kompetenceløftet og anvendelse i praksis, der har potentialet til at skabe organisatorisk læring og forandring. Ifølge Stegeager og Laursen er organisatorisk læring karakteriseret som en virksomheds bestræbelse på at forbedre sin evne til i samspil med dens omverden at forfølge sine mål (Stegeager & Laursen, 2015).

INTRODUKTION TIL VIRKNINGSANALYSER SOM METODE

For at sikre denne transfer i målet om at opnå organisatorisk værdi

har vi i projektet arbejdet målrettet med at følge op på kursisternes udvikling og sikre en øvebane for deres nye kompetencer i virksomheden. Dette er gjort ved at afholde fem virkningsanalyser i små eller mellemstore privatrettede virksomheder (SMV'er). Virkningsanalyser er løbende opfølgningssamtaler mellem to konsulenter fra UCN act2learn og medarbejderen på uddannelse samt vedkommendes nærmeste leder, der holdes ca. hvert halve år. I projektet deltager dog også selvstændige og ledere, hvorfor det ikke altid har været muligt at inkludere den nærmeste leder. Konsulenternes faglighed er

ikke inden for det tekniske eller produktionsrettede område, men rollen er derimod at facilitere samtalen, at sikre og dokumentere indholdet ift. transfer og virkningsevaluering. Derfor deltager der altid to konsulenter til hver samtale.

At gennemføre virkningsanalyser er dermed et forsøg på at synliggøre koblingen mellem uddannelse og anvendelse i praksis via refleksion og dialog, og ikke mindst at aktivere et strategisk sigte og et organisatorisk potentiale med uddannelsen – ikke kun på individuelt niveau, men på organisatorisk niveau. Dette via lederens deltagelse, identificering af målsætninger og opfølgning



på disse via et løbende fokus. I overensstemmelse med det fremhæver Wahlgren vigtigheden af, at den lærende sætter mål for egen læring som en væsentlig faktor for transfer (Wahlgren & Aarkrogh, 2013). At inddrage ledelsen for at sikre en løbende dialog og opfølgning for at understøtte transfer fra uddannelse til praksis er dermed afgørende som et ekstra greb ift. at understøtte værdiskabelsen på organisatorisk niveau i forbindelse med et kompetenceløft.

Succeskriteriet i projektet er at skabe reel værdi på et organisatorisk niveau i den enkelte virksomhed, så de nyerehvervede kompetencer hos den enkelte medarbejder ikke kun manifesteres i form af eksamensbeviser. Reel værdi er i projektet defineret som eksempelvis, at opgaverne løses bedre, der sker færre fejl, medarbejderne arbejder mere selvstændigt, eller at medarbejderne bevarer eller øger deres muligheder på arbejdspladsen. I denne artikel vil vi derfor belyse, hvordan vi i vores arbejde med virkningsanalyser kan lykkes med at sikre transfer og dermed skabe organisatorisk værdi i praksis.

BAGGRUND FOR PROJEKTET OG EN TOP DOWN-REKRUTTERING AF VIRKSOMHEDER

Baggrunden for projektet var bl.a. et målrettet fokus i UCN act2learn på at udvide akademiudduddet på det tekniske og produktionsrettede område, hvor teknisk viden og faglig ballast kombineres med teoretiske værktøjer og metoder. Dette er f.eks. gjort gennem et udbud af fem nye akademiuddannelser, hvor de første hold dimitterer i sommeren 2020.

Uddannelserne er målrettet faglærte, som ønsker at videreudanne sig med det sigte at kunne varetage nye opgaver og ansvarsområder i deres virksomheder. Denne målgruppe er også målgruppen i projektet. Generelt inden for industri og håndværksvirksomhederne stilles

der stigende krav til medarbejdernes kompetencer. Det er bl.a. ift. medarbejdernes overblik over virksomhedens samlede produktionsprocesser, arbejdets organisering samt krav til medarbejdernes refleksioner og beslutningskompetence ift. at træffe selvstændige valg i konkrete arbejdsituationer (Fremkom, 2016). At understøtte dette via kompetenceløft er baggrunden for at arbejde med virkningsanalyser, hvor medarbejderne tager en teknisk og produktionsrettet akademiuddannelse.

Med viden om fremtidens krav til medarbejdernes kompetencer og et udbud af fem nye uddannelser så vi en mulighed for at henvende os direkte til virksomhedslederne i en top down-rekrutteringsstrategi. Vi ønskede at understøtte virksomhederne i at få et kompetenceløft af deres medarbejdere, der aktivt bidrager til værdiskabelse i virksomheden og dens udvikling.

Med denne omvendte rekrutteringstilgang krævede vi ikke blot noget af medarbejderen, der skulle i gang med en uddannelse, men også af lederen og dermed virksomheden. Det krav fastholder vi løbende i projektet via virkningsanalyserne.

Med virkningsanalyserne vil vi understøtte forankring af nye tiltag og værdiskabelse på organisatorisk niveau via samtale og dialog, som foregår uden for undervisningslokalet, og som ikke "overlades" til virksomhederne selv. Trods vi i begyndelsen mødte en konservativisme over for samtale og dialog, f.eks. ved deltagerudsagn som "Det er jo ikke en frisørsalon", når vi opfordrede til vidensdeling, holdt vi fast i potentialet i virkningsanalyserne.

Den nye rekrutteringsstrategi har haft flere positive resultater. Vi oplevede, at ved at sætte virksomhedens konkurrenceevne i fokus havde lederen gjort sig dybere tanker med at vælge den specifikke medarbejder til at deltage i uddannelsesforløbet. Derfor sidder der

medarbejdere på uddannelserne, der er udset til at indtage en nøgleposition i virksomheden, eller medarbejdere, der på sigt skal være partnere i virksomheden. Andre medarbejdere kvalificeres til at drive et selvstændigt forretningsområde eller positioneres anderledes ift. deres kolleger, f.eks. som formand på byggepladsen.

Baggrunden for at designe virkningsanalyserne har derfor været et ønske om aktivt at understøtte transfer af læring, så kursisten kan anvende viden fra uddannelsen til at kvalificere handling i sin praksis og dermed i en anden kontekst (Wahlgren & Aarkrogh, 2013). Designet af virkningsanalyserne har afsæt i et evalueringsfagligt grundlag, som bliver præsenteret nedenfor.

DESIGN AF METODEN TIL VIRKNINGSANALYSER

For at kunne synliggøre værdiskabelse i forskellige kontekster og på forskellige niveauer er følgende valgt som metodisk afsæt for design af virkningsanalyserne. Metoden til opfølgningssamtalerne er designet med baggrund i forandringsteori og evalueringsteori, herunder virkningsevaluering og programteori. I virkningsevaluering er formålet at belyse, hvad der virker for hvem og under hvilke omstændigheder (Bredgaard, 2011). Man søger at identificere kausalitet inden for en case (Bredgaard, 2011, Dahler-Larsen, 2013). I dette tilfælde hvordan et kompetenceløft bidrager til værdiskabelse og organisatorisk udvikling i den enkelte virksomhed, som understøttes af virkningsanalyserne.

I analysen af data fra virkningsanalysen er formålet at synliggøre den enkeltes udbytte og den kontekst, som denne medarbejder arbejder i, for dermed at synliggøre, hvad der virker for hvem i de særskilte kontekster trods samme uddannelsesforløb (Dahler-Larsen, 2013). Til hver virkningsanalyse

Fokus for samtalerne

Samtale 1

Introduktion til virksomheden

- Virksomhedens kerneydelse
- Antal medarbejdere
- Kursistens funktion i virksomheden

Målsætninger for uddannelsesforløbet

- Organisatorisk
- Individuelt

Samarbejde mellem leder og medarbejder.

- Er der lagt planer for det?

Gennemgang af moduler

- Hvilken viden er opnået?
- Kan det overføres til praksis?

Samtale 2 + 3

Status på målsætning + justering

- Gennemgang af hver enkelt målsætning

Gennemgang af moduler

- Hvilken viden er opnået?
- Kan det overføres til praksis?
- Tegn på anvendelse af ny viden i praksis

Roller og aftaler

- Hvordan sikres en progression for virksomheden?
- Hvad er jeres fokuspunkter frem til næste samtale

Virkningsanalysernes betydning

- Hvad får I ud af at snakke med os?
- Hvad får I ud af at snakke med hinanden?

Samtale 4 + 5

Status på målsætning

- Gennemgang af hver enkelt målsætning
- Hvilke er opfyldte nu?
- Hvad kræver det for at opnå de resterende?

Opsamling på uddannelsen som helhed

- Hvilken ny viden er opnået?
- Hvordan bruges denne?
- Hvilke tegn kan vi se på det?
- Til lederen: Hvordan styrker dette virksomheden?
- Hvordan ses det at de nye kompetencer er indlejret hos medarbejderen?

Hvordan driver I det videre?

Virkningsanalysernes betydning

- Hvad får I ud af at snakke med os?
- Hvad får I ud af at snakke med hinanden?



act2learn

Model 1. Model for fokus i samtalerne med et formativt sigte udarbejdet på baggrund af teori og empiri.

Modellen er udarbejdet af forfatterne

indsamles data via interview, hvor der stilles spørgsmål, der bidrager til refleksion og dialog mellem medarbejderen på uddannelse og den nærmeste leder i relation til bl.a. ny viden og anvendelse i praksis og det varierende indhold, som er skitseret i model 1.

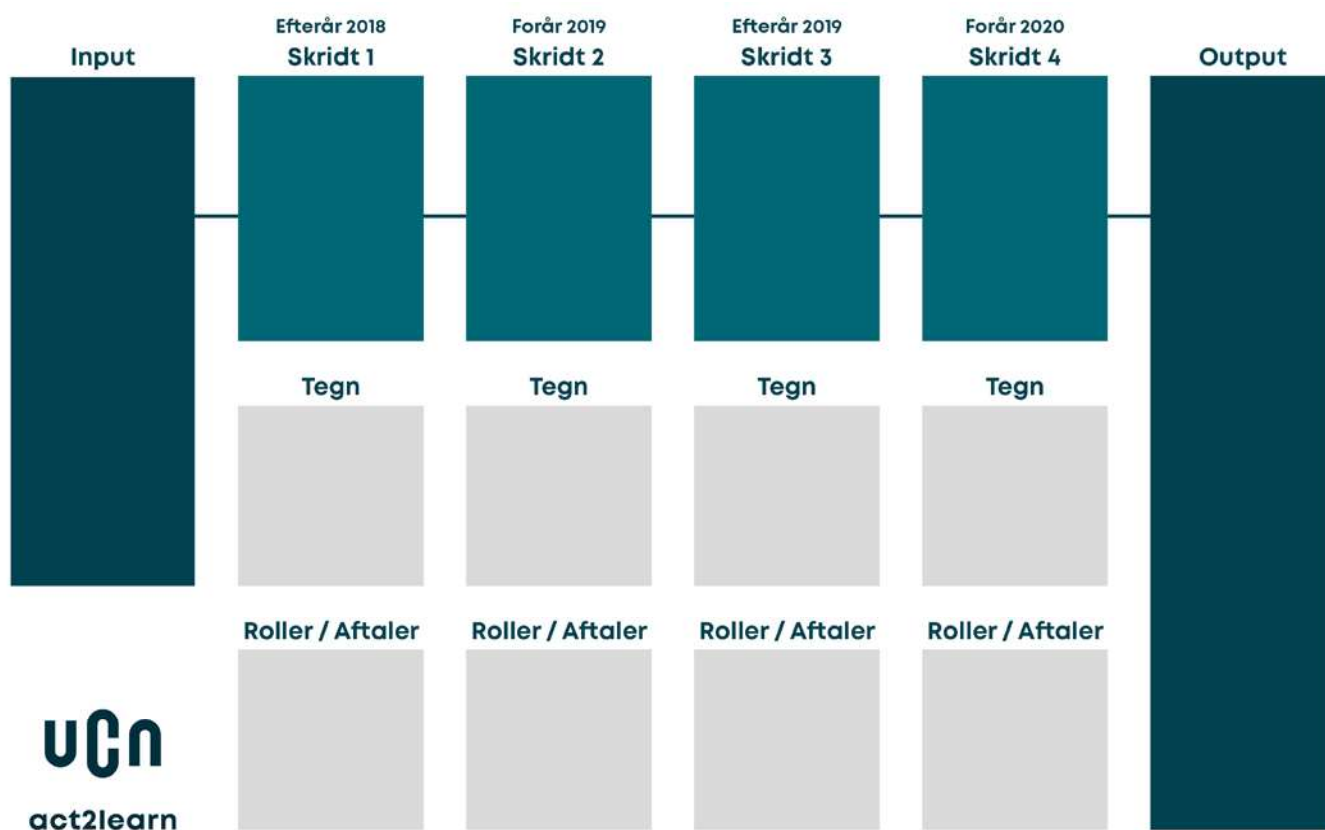
I virkningsevaluering kan programteori anvendes som model til at beskrive og synliggøre, hvordan en given indsats bidrager til de forestillinger og hypoteser, der på forhånd er opstillet om, hvordan indsatsen virker. Programteori kan dermed være hjælpsomt til at bryde processen op i mindre dele, som dermed beskriver en kæde af sammenhænge mellem indsatsens aktiviteter og målene/resultaterne af indsatsen (Bredgaard, 2011). I projektet har vi arbejdet med inspiration fra programteori og

indsatsteori på to niveauer; på et overordnet projektniveau og på et virksomhedsniveau. Det har vi gjort for på det overordnede niveau at synliggøre vores bagvedliggende antagelser om transfer baseret på erfaringer om, at kompetenceløft oftest skaber værdi på individniveau, og dermed at kunne designe en indsats, der målrettet bidrager til at understøtte mulighederne for organisatorisk værdi ifm. en medarbejders kompetenceløft. På virksomhedsniveau arbejder vi med metoden, fordi den giver mulighed for at synliggøre en konkret værdiskabelse i de enkelte virksomheder, der tager afsæt i netop deres individuelle målsætninger i deres kontekst.

På det overordnede projektniveau ses inspiration fra programteori ved antagelser baseret på

egne erfaringer om, at to årsager til manglende forandring og organisatorisk læring, når en medarbejder opkvalificeres, er dels mangel på ledelsesmæssig opbakning til at anvende ny viden og tillærte kompetencer i praksis, og dels for lidt vidensdeling i virksomheden. Derfor har vi designet virkningsanalyserne med en bagvedliggende antagelse om, at virkningsanalyserne bidrager til ledelsesmæssig understøttelse og forankring af medarbejderens opkvalificering i praksis. Dette opnås, ved at lederen inddrages i uddannelsesforløbet via kendskab til medarbejderens nye viden, hvilket skaber mulighed for, at lederen kan indtænke medarbejderen i opgaver, hvor ny viden kan anvendes. Med virkningsanalyserne er formålet dermed at skabe et

Virkningsanalyse



Figur 2. Virkningsanalysekema, der udfyldes pr. virksomhed.
Figuren er udarbejdet af forfatterne.

rum for en samtale, som vi af erfaring ved ikke normalvis eksisterer i de fleste af de deltagende virksomheder. I virkningsanalyserne skal det være muligt for medarbejder og leder at luften ønsker til fremtiden, at tale om samarbejde samt i fællesskab at definere fokuspunkter og målsætninger, der fælles skal arbejdes på for at opnå den værdi, som kompetenceløftet var tiltænkt. I virkningsanalyserne kan der nemlig laves aftaler om øvebaner, nye opgaver og/eller ny funktion for medarbejderen som led i kompetenceløftet og en organisatorisk udvikling.

På virksomhedsniveau ses inspirationen fra programteori og indsats-teori i vores metode til databehandling. Efter hver virkningsanalyse analyseres data, som opstilles i en model (figur 2).

Figur 2 viser opsætningen af en virkningsanalyse, som virksomheden får retur udfyldt efter hver samtale. Inspirationen fra programteori/indsats-teori på virksomhedsniveau ses ved sammenhængen mellem, hvordan input (at tage en akademiuddannelse på 60 ECTS med seks-otte moduler) bidrager til opnåelse af de målsætninger/output, som medarbejder og nærmeste leder har formuleret (især ved virkningsanalyse 1), se model 1.

De forskellige skridt (skridt 1, 2, 3) indikerer, hvilken viden medarbejderen har fået på daværende tidspunkt (skridt 1 = virkningsanalyse 1, skridt 2 = virkningsanalyse 2 osv.). Dertil spørger vi til eksempler på anvendelse af ny viden, og hvordan viden manifesterer sig i handlinger i praksis – det, der i figuren kaldes

tegn – f.eks. anvendelse af nye principper, nye arbejdsgange, et nyt forretningsfokus eller eksempler på opgaver, der løses anderledes, og som kan kobles direkte til medarbejderens nye viden fra uddannelse. Hver enkelt tegn-kasse er dermed tilknyttet den specifikke samtale, og tegnene søges konkretiseret så meget som muligt. I virkningsanalyserne er hovedformålet at stille spørgsmål, der skaber refleksion hos medarbejderen ift. ny viden og anvendelse samt dermed at etablere muligheden for, at ny erkendelse opnås. Desuden inddrages nærmeste leder i virkningsanalyserne, hvormed der etableres et samarbejde mellem medarbejder og leder ift. at sikre anvendelsen af uddannelsen og dermed understøttelse af transfer og muligheden for at etablere rammerne for

organisatorisk læring. Dette gøres naturligvis kun i det tilfælde, at kursisten ikke er selvstændig eller selv er leder.

Til hver virkningsanalyse defineres fokuspunkter og/eller konkrete aftaler mellem leder og medarbejder, som de arbejder på frem mod næste virkningsanalyse. Der kan desuden formuleres kontekstspecifikke mekanismer, som fremmer eller hæmmer progression, ligesom der kan indgås aftaler om udvikling i arbejdsopgaver o.l. Vores fokus på formulering af specifikke og kontekstbestemte aftaler for, hvad der skal ske for at sikre progression, understøttes af Michael Quinn Pattons pointe om, at for at kunne gå fra programteori til implementering må konkrete og specifikke aktiviteter formuleres og opnås, før man kan antage, at målet nås (Patton, 2008). Set i et bredere perspektiv er målorientering og strategiske pejlemærker et fokus i organisationsteorien og forandringsteorien, netop som rettesnor og for at styre mod målet, men også for at kunne dokumentere progression og udvikling på vej mod mål.

Med afsæt i vores erfaringer de seneste tre år, hvor vi har afholdt fem virkningsanalyser med en del virksomheder og 150+ virkningsanalyser i alt, har vi dog også set nødvendigheden af en pragmatisk tilgang til arbejdet. Vi har set tegn på, at for at virksomhederne skal opleve en reel værdi, så kræver det en løbende justering og tilpasning, som vi uddyber nedenfor.

VIRKNINGSANALYSER I PRAKSIS – EN LØBENDE JUSTERING OG TILPASNING

I overensstemmelse med perspektiverne i virkningsevaluering vægtes kontekstens betydning som afgørende, både i relation til indholdet i virkningsanalyserne samt ift. vores løbende tilpasning og justering af spørgerammer. I samtalen er medarbejderen og lederen eksperter i deres praksis, hvor vores

opgave er at facilitere en reflekterende samtale. I virkningsanalyserne er vores facilitering af samtalen centreret om at fremme refleksion hos medarbejder og leder ift. udbytte fra uddannelsen, hvordan opkvalificeringen kan bidrage til organisatorisk læring, samt hvordan de konkret og i fællesskab kan arbejde målrettet på denne progression. Jo større kendskab vi løbende får til virksomheden (kultur, erfaringer med efter- og videreuddannelse, udfordringer, motiver og mål med forløb), jo mere har vi kunnet stille spørgsmål, der er relevante og specifikke, til netop deres kontekst. På den måde har vi formået at komme "tæt på" deres praksis og skubbe til deres traditionelle handle-mønstre (f.eks. ift. vidensdeling i virksomheden, anvendelse af ny viden osv.).

En central arbejds-gang for os som konsulenter har dermed været en løbende justering og opsamling på baggrund af den feedback, som vi har fået fra samtalerne i forskellige kontekster. Vores tilgang har været pragmatisk og på den måde har empirien givet os feedback på vores metode/tilgang og vi har kunnet justere løbende på den baggrund. Dette ses f.eks. i vores udarbejdelse af spørgsmål til hver samtalerunde. Vi har desuden arbejdet pragmatisk ift. identificeringen af tre grupperinger af deltagerne på tværs af uddannelser med behov for forskelligt indholdsmæssigt fokus i virkningsanalyserne, men som adskiller sig ift. medarbejdernes funktion i virksomheden; de selvstændige i små virksomheder, ledere i små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og medarbejdere i SMV'er.

STOR FORSKEL PÅ VIRKNINGSANALYSERNE ALT EFTER MEDARBEJDERENS ROLLE

Den løbende opfølgning i virkningsanalyserne og den pragmatiske tilgang har givet os udbytte og kvalificeret indholdet fremadrettet.

Vi kunne undervejs se, at der var tre grupperinger alt efter deres rolle i virksomheden med forskel på deres udbytte og fokus i samtalerne:

- Selvstændige små virksomheder
- Ledere i SMV'er
- Medarbejdere i SMV'er

De selvstændige i små virksomheder er generelt temmelig nystartede. Det er fx håndværkere, der tidligere har lejet sig ud til andre virksomheder, men nu finder det naturligt at skulle være sin egen chef og skrive sine egne fakturaer. Flere er enmandsvirksomheder eller har kun få medarbejdere. Det betyder, at de ikke som en naturlig del af firmaet har kolleger at sparre med. Derfor har aftaler om vidensdeling naturligvis fået en mindre rolle i virkningsanalyserne. Til gengæld har sparring om målsætninger haft stor betydning for de selvstændiges udbytte af virkningsanalyserne. Flere af kursisterne har udtrykt, at de for første gang nogensinde taler om strategi ift. virksomheden. En kursist fortæller, at han får udbytte af virkningsanalyserne, for som han siger: "Pludselig kan jeg snakke med min bank og revisor. For det er jo sådan noget som det her, de vil høre. Det har jeg aldrig kunnet før".

En anden tematik under strategi-fokusset er, hvorvidt den selvstændige skal blive ved med at have alle sine opgaver selv.

Desuden ser vi en tendens til, at de selvstændige i små virksomheder fremhæver deres udbytte af modulerne i form af en generel og bredere forståelse inden for deres fagområde. Dette kan anvendes i kommunikation med andre faggrupper og eksterne samt i argumentation og dialog med kunder, f.eks. ifm. løsninger og priser. Dertil fremhæver langt de fleste selvstændige på autorisationsuddannelserne et udbytte i form af lovmæssigt stof.

Lederne i SMV'er har flere medarbejdere under sig, men den gruppe har vi færrest af i projektet. Selvom

vi ikke har afsluttet projektet, kan vi alligevel konkludere, at virkningsanalyserne har et anderledes udbytte for denne gruppe. Her taler vi i høj grad om vidensdeling og samarbejde mellem leder og medarbejdere i virksomheden. Fælles for denne gruppe ledere er, at virkningsanalyserne giver dem en sparring ift. det strategiske perspektiv i deres virksomheder. Flere af dem fremhæver, at dette er noget, de normalt ville have skullet købe sig til. En virksomhedsejer udtaler: "Normalt ville jeg have skullet købe en konsulent til det her for at få den ledelsessparring, jeg faktisk trænger til". Med det strategiske fokus ses der indholdsmæssige paralleller til samtalerne med de selvstændige, dog er denne gruppe mere vant til at tænke strategisk sammenlignet med de selvstændige små virksomheder i projektet.

Den her gruppe af ledere italesætter deres udbytte fra virkningsanalyserne ift. at fastholde deres strategiske fokus på målsætningerne i hverdagen. At vi løbende taler sammen med dem, gør, at de fastholder fokus i deres dagligdag og mellem virkningsanalyserne. Som en leder sagde, så "har man pludselig noget at leve op til". I denne gruppe har kompetenceløftet og den strategiske sparring flere steder resulteret i, at deres forretningsområde er udvidet til mere komplekse opgaver eller større opgaver end tidligere. I nogle af disse virksomheder har det også betydet, at virksomheden har ansat nye medarbejdere.

For medarbejderne i SMV'er har virkningsanalyserne været noget anderledes end i de to andre grupper, da virkningsanalyserne er afholdt med deres nærmeste leder. Langt de fleste af disse medarbejdere er udvalgt af deres ledere til at deltage på uddannelsen, da lederen ser dem som en nøglemedarbejder i virksomheden. Derfor har der også i flere af virksomhederne allerede fra rekrutteringen været et

klart udviklingsfokus for den enkelte medarbejder. Samtalerne har handlet om medarbejderens funktion i virksomheden og udviklingen af denne i takt med kompetenceløftet. Her er udbyttet især, at virkningsanalyserne har skabt rum for en gensidig dialog med nærmeste leder om medarbejderens nuværende rolle og opgaveløsning over for eventuelle fremtidige muligheder, som hidtil har været ad-hoc, hvis den overhovedet har eksisteret.

I disse samtaler er det ikke kun medarbejderen, der har fået mulighed for at sætte ønsker frem for fremtiden, men også lederne har naturligt brugt samtalerne til at lege med fremtidsscenerier. Kursisterne har, på tværs af alle uddannelsesretninger, ikke naturligt delt deres eksamensopgaver eller tanker fra undervisningen med lederen. Derfor har aftaler om løbende sparring mellem leder og medarbejder haft en vigtig prioritet i samtalerne.

Overordnet for gruppen af medarbejdere i SMV'er ser vi den største udvikling i de virksomheder, hvor lederne aktivt har valgt en medarbejder til opkvalificering, og hvor lederen understøtter opkvalificeringen løbende på forskellig vis. Her har lederen deltaget aktivt hele vejen fra rekrutteringen til implementering. Desuden er der etableret rammer for, at medarbejderen kan opøve og afprøve nye kompetencer i praksis, og som resultat ser vi medarbejdere, der i dag efter 2,5 år i projektet løfter helt nye og mere komplekse opgaver, end før de startede på uddannelse. Størstedelen af denne gruppe har fået mere ansvar i deres arbejde og fortæller, at de løfter opgaver i dag, de ikke havde kompetencer til at varetage før kompetenceløftet.

Sidst men ikke mindst har vi også oplevet enkelte virksomheder, hvor opfølgning, sparring, strategiarbejde og målsætninger har været en naturlig del af virksomhedens kultur.

Her har vi måttet sande, at virkningsanalyserne ikke har haft den største påvirkning og dermed ikke skabt en høj grad af organisatorisk læring – fordi det for dem har været en kultur og en naturlig arbejdsgang løbende at understøtte uddannelse og anvendelse i praksis. I de tilfælde har udbyttet af virkningsanalyserne primært været et rum for feedback til os som uddannelsesinstitution, ift. hvad der fungerer, og hvad der udfordrer, samt ift. en bekræftelse i kvaliteten af arbejdsgangene samt ift. medarbejderens vigtighed for virksomheden. Desuden har der her været rum for en bekræftelse af medarbejderens funktion og værdi i virksomheden fra lederen, f.eks. at medarbejderen er vigtig for virksomheden, at de ønsker at fastholde vedkommende, og at virksomheden har ambitioner og tro på medarbejderens fremtidige udvikling i virksomheden. På disse møder bliver det tydeligt for lederen, hvilken ny viden medarbejderen har fået via kompetenceløftet, og derfor er det lettere for lederen at indtænke medarbejderen i nye og spændende opgaver, som er relevante ift. medarbejderens udvikling.

HVILKEN ORGANISATORISK VÆRDI SKABES I VIRKSOMHEDERNE VIA VIRKNINGSANALYSERNE?

Som nævnt er succeskriteriet i "Værdiskabelse via Videreuddannelse", at opkvalificering gennem et uddannelsesforløb skaber en reel betydning og dermed en forandring i den pågældende virksomhed. Eftersom vores arbejde med virkningsanalyserne har centreret sig om dette, er spørgsmålet så, om virkningsanalyserne har gjort en forskel for virksomhederne og medarbejderne?

Når vi ser på, hvorvidt vi er lykkedes med at sikre transfer og dermed understøtte og skabe organisatorisk værdi i praksis via virkningsanalyserne, tegner der sig et billede af, at vi er på vej i den

rigtige retning. På nuværende tidspunkt i den afsluttende fase af projektet ser vi følgende tegn på virkningsanalysernes værdiskabelse i virksomhederne:

- Etablering af faste og systematiske samtaler mellem medarbejder og leder
- Brobygning mellem uddannelse og arbejdsplads – øvebane for tillærte kompetencer
- Vidensdeling, der går fra at være udelukkende reaktiv til mere proaktiv

I vores arbejde med virkningsanalyser i en branche præget af konservativisme har vi erfaret, at der sjældent er planlagt en løbende dialog i forbindelse med et uddannelsesforløb – og i nogle tilfælde i det hele taget. Fælles for samtlige deltagende kursister er, at de via virkningsanalyserne har fået etableret en fast og systematisk samtalerække. I alle tilfælde har vi faciliteret en hidtil uset dialog med deres leder eller med os. En dialog, som normalt enten ikke foregår, foregår meget henslængt mellem andet arbejde, eller som foregår på en eventuel MUS-samtale. At dette samtaleforum er etableret, åbner muligheden for at få talt om “noget af det, som vi ikke normalt taler om”, som en kursist beskriver det. En anden fortæller, at det betyder noget, fordi “jeg har mulighed for at fortælle min leder, hvad mine ønsker til fremtiden er, og min leder ved, hvad jeg har lært af nye kompetencer”.

Netop det sidste udsagn fra en kursist taler ind i virkningsanalysernes potentiale som brobygger mellem uddannelsesforløb og arbejdsplads. Med andre ord bygges der ikke blot bro mellem ny viden og anvendelse i praksis, men også ift. implementering af nye arbejdsgange og muligheder for anvendelse af nye kompetencer i særlig fordelagtige områder i virksomheden. Dermed bygges bro på et organisatorisk niveau ved at inddrage ledelsen og aktører i

virksomheden i medarbejderens uddannelsesforløb, men ikke mindst også ved at indholdet i samtalerne opfordrer til refleksion over ny viden og kompetencer samt hvordan denne kan anvendes i praksis – også for dem, som er selvstændige eller ledere. Med andre ord kan virkningsanalyserne bidrage til at synliggøre den reelle udvikling i praksis.

Baseret på vores erfaringer de seneste tre år, hvor vi har afholdt +150 virkningsanalyser, vil vi fremhæve følgende punkter som afgørende for, at vi i virkningsanalyserne lykkes med at sikre transfer og dermed bidrage til at skabe organisatorisk værdi:

- Vi stiller spørgsmål, der insisterer på refleksion på forskellige niveauer i relation til forskellige genstandsfelter (mål, udbytte, anvendelse, rolle i virksomhed, organisatorisk udvikling, strategi i virksomhed, vidensdeling).
- Vi skaber rum for en reflekterende samtale og dialog mellem medarbejderen på uddannelse og vedkommendes leder, som ikke normalvis eksisterer (f.eks. kendskab til uddannelse, ønske om fremtidige funktioner og/eller motivationsfaktorer i eksisterende funktion vs. muligheder fremadrettet).
- Vi kræver en ledelsesmæssig opbakning – kræver stillingtagen og prioritering i uddannelsesforløb (vi insisterer på, at forløbet skal skabe værdi bredere i virksomheden – ikke kun for medarbejder på uddannelse).
- Vi justerer og tilpasser vores tilgang løbende – vi er pragmatiske → Hvad virker for hvem og under hvilke omstændigheder?

Med virkningsanalyser som metode kan vi vise, at udbyttet af kompetenceløftet er for virksomheden og ikke kun for den enkelte, der er på uddannelse. Vi kan understøtte og bidrage til, at uddannelsen på den måde skaber organisatorisk

værdi. Dette gøres bl.a., ved at medarbejder og leder formulerer mål med uddannelsesforløbet tidligt i processen. I de efterfølgende virkningsanalyser er disse mål vores udgangspunkt for at tale om, hvordan ny viden fra uddannelsen bidrager, og hvad medarbejder og leder skal fokusere på fremadrettet for at nå i mål med de konkrete og specifikke målsætninger. Vi opfordrer, følger og dokumenterer virksomhedens progression samt koblingen til medarbejderens opkvalificering. Som tidligere nævnt kræver det noget af virksomheden, hvis der skal skabes reel forandring og organisatorisk læring – men hvis det lykkes at understøtte og dermed sikre progressionen, kan virksomhederne for alvor opnå værdi af et uddannelsesforløb – også på organisatorisk niveau.

Vidensdeling er et af de områder, hvor vi ser tegn på, at virkningsanalyserne har bidraget til en udvikling. Vi er ikke i mål endnu, men vi ser, at langt de fleste af de deltagende virksomheder nærmer sig en anden opfattelse af vidensdeling. Ret hurtigt i virkningsanalysesamtalerne kom det på tale, hvordan der bredt hos medarbejderne på uddannelse var en velvilje ift. at hjælpe kollegaer og vidensdele den vej. Et typisk eksempel var en kursist, der fortalte, at vedkommende glædeligt hjælper kolleger, der ikke har den pågældende nye viden, “når de kommer og spørger mig”. Det er vigtigt at bemærke, at der ikke mangler vilje til at dele med kollegaerne – overhovedet ikke. Men ud af de 50 kursister havde ingen på forhånd planlagt en løbende vidensdeling i virksomheden, og i ingen tilfælde havde hverken kursisterne eller deres ledere taget stilling til, hvorvidt vidensdeling kunne ske proaktivt ift. reaktivt.

I den virksomhed, hvor udsagnet ovenfor er fra, så vi ved seneste virkningsanalyse, at de i kølvandet på drøftelserne om vidensdeling har

søsat månedlige opfølgingsmøder mellem samtlige projektledere og ledere i virksomheden for at få delt indsigt i den viden, der er hos medarbejderne, uden at den bliver brugt. I selvsamme virksomhed er lederen begyndt at inddrage medarbejderens specialistkompetencer som strategisk drivkraft ift. at opsøge nye typer af opgaver og nye samarbejdspartnere. Medarbejderen er dermed i højere grad inddraget i virksomhedens strategiske retning, hvilket han ikke tidligere har været.

FRA PROJEKT TIL KONCEPT

I projektet har vi for første gang været helt tæt på de deltagende virksomheder og kursisterne, som har valgt at efteruddanne sig hos os. Det unikke og kontinuerlige indblik i virksomhederne og deltagerne, vi har fået via virkningsanalyserne, har naturligt givet os en langt større forståelse for målgruppens udfordringer og muligheder igennem et efter- og videreuddannelsesforløb.

Som nævnt er langt de fleste af uddannelserne i projektet nye ved os i en efter- og videreuddannelseskontekst. Derfor har vi kunnet bruge den løbende dialog i virkningsanalyserne til at få en masse feedback på uddannelsesforløbene. Som uddannelsesudbyder har vi fået mulighed for at få indblik i kursisternes udfordringer tidligere – ligesom vi har kunnet give feedback og tage perspektiverne med tilbage, hvis der var generelle tematikker, der dukkede op i de forskellige moduler hos forskellige kursister. Virksomhederne har oplevet, at vi systematisk har fulgt op på deres oplevelser.

Nogle af frustrationerne, vi har oplevet, har handlet om, hvad man "kan blive" med de nye uddannelser. En del af frustrationen bundede i, at uddannelserne var nye og "ukendte", men de handlede også om, at målgruppen traditionelt set ikke tager en akademiuddannelse, men videreuddanner sig i deres faglærte

professionsspor. Undervejs i virkningsanalyserne kunne vi understøtte, at uddannelsesforløbet gav mening for den enkelte i vedkommendes virksomhed, ved at synliggøre et vidensudbytte på et konkret niveau i undervisningen. Det blev dermed muligt at adressere disse tematikker direkte i undervisningen, ved at vi greb frustrationerne tidligt i processen. I flere tilfælde har deltagerne meldt tilbage, at denne hurtige og konsekvente indgriben også har fungeret som et fastholdelselement.

Gennem virkningsanalyserne har vi også set tilfælde, hvor transfer af viden og den ledelsesmæssige opbakning ikke er blevet understøttet. Her er vi ikke lykkedes med at synliggøre udbytte og anvendelse eller med at opfordre til arbejdsopgaver, hvor viden kan anvendes. Når der gentagne gange ikke sker en progression i virksomheden, trods roller/aftaler og konkrete fokuspunkter (f.eks. flere ture på byggepladsen for at skabe rum for kobling mellem teori og praksis/anvendelse), er virkningsanalyserne ikke i sig selv redskab til organisatorisk forandring. På den måde bliver vi bekræftet i, at der må være en ledelsesmæssig opbakning løbende og kontinuerligt, som metoden netop bygger på en antagelse om. Når lederen ikke understøtter medarbejderens udvikling ved f.eks. at italesætte, at når medarbejderen "ikke kan det 100 %, skal vedkommende ikke gøre det", er det udfordrende at skabe en kobling mellem opkvalificering og transfer af viden til praksis. Afgørende for transfer af læring er det, at den lærende får et frirum til at ændre egen praksis for at lære gennem egne erfaringer, men også i dialog og erfaringsudveksling med andre (Stegeager & Laursen, 2015), og vi må erkende, at det ikke i alle tilfælde er muligt at skabe denne forandring.

Vi ser dog på tværs af uddannelserne tegn på, at virkningsanalyserne har påvirket vores

frafaldsprocenter. Vi oplever, at de kursister, der rekrutteres i projektet, i højere grad tager hele akademiuddannelsen fremfor dele af den, hvilket er usædvanligt for denne målgruppe. På de uddannelser, der fører til en autorisation, kan vi konkludere, at flere kursister har valgt at tage en fuld akademiuddannelse fremfor kun en delautorisation, som mange af kursisterne havde planlagt, før de deltog i projektet. På disse autorisationsuddannelser kan vi desuden konstatere, at et tidligere frafald fra fuldtidsuddannelserne nu er vendt til, at alle kursister er kommet igennem minimum en delautorisation. I denne sammenhæng skal det nævnes, at de tidligere frafaldsprocenter er baseret på et fuldtidsstudie og ikke som her et deltidsstudie, der tages, samtidig med at kursisten arbejder.

Vi må igennem projektet konkludere, at virkningsanalyserne bestemt har bragt os tættere på vores kursister og har haft flere positive betydninger for både uddannelsesforløbene, for virksomhederne og de enkelte kursisters vidensudbytte. Vi ser dog kun dette projekt som et skridt på vejen i den rigtige retning. Vi må nemlig samtidig konkludere, at virkningsanalyser ikke i sig selv er et middel til organisatorisk forandring. Derfor bør virkningsanalyserne fremadrettet ses i lyset af hele kursistens rejse. Fra salgsprocessen og kursistens forberedelse op mod uddannelsesstart, til gennemførslen af de enkelte moduler og tiden efter uddannelsens afslutning, hvor kursistens ny erhvervede kompetencer for alvor skal prøves af. I hele denne proces skal der insisteres på, at efter- og videreuddannelse kan og bør være til gavn for virksomheden og ikke kun den enkelte medarbejder. Det kommer til at stille andre krav til f.eks. salgskonsulenten, der skal kunne sælge virksomhederne idéen om, at de ikke blot skal investere i at sende en medarbejder på uddannelse og betale den

dertilhørende regning, men også investere egen tid og ressourcer i at understøtte, deltage på møder og fastholde udvikling i virksomheden.

Dette er naturligvis ressourcekrævende og kommer til at trække vekslers på både virksomhedens ledelse såvel som efter- og videreuddannelsesudbyderen. I projektet har dette været naturligt indlejret, da UCN act2learn har fået økonomisk støtte fra Socialfonden. Men hvordan kan dette format udbredes i en ordinær kontekst, hvor hver enkelt handling skal godtgøres økonomisk og faktureres i sidste ende? Med andre ord kræver det investeringer af både os som efter- og videreuddannelsesudbyder samt virksomhederne, hvis vi vil insistere på, at kompetenceløft ikke blot skal skabe værdi for den enkelte, men for hele organisationen. Hvis vi vil bevæge os

i den retning, kræver det en anden salgsproces, således at kunden ser potentialet i at betale for opfølgningssamtaler m.m. For os som efter- og videreuddannelsesudbyder kræver det, at der er velvilje til at investere ressourcer i at opbygge et investeringsområde i netop at skabe videreuddannelse, der skaber værdi bredere i virksomhederne. Hvis man som efter- og videreuddannelsesudbyder vil investere i dette, skal der skabes nye organisatoriske rammer og nye arbejdsgange, der sikrer dette brede fokus på værdiskabelse. Disse nye rammer og arbejdsgange er en investering, der kræver tid og ressourcer, fordi de både skal designes, implementeres og forankres.

Derfor arbejder vi i UCN act2learn på at få en større gruppe kursister og deres virksomheder ind i denne

rutine med løbende opfølgingsmøder. Vi ønsker at "konceptualisere" arbejdet med virkningsanalyser til en bredere målgruppe, som ikke kun omhandler de tekniske og produktionsrettede uddannelser. Med basis i vores nye viden tror vi på, at vores uddannelser og dermed vores mulighed for at bidrage til organisatorisk værdiskabelse i virksomhederne står stærkere med tiltag som virkningsanalyser. Vi kan også allerede konkludere, inden projektet "Værdiskabelse via Videreuddannelse" er afsluttet, at de deltagende virksomheder generelt oplever at medarbejderens kompetenceløft skaber organisatorisk værdi, hvor vores arbejde i virkningsanalyserne er en understøttende faktor til denne værdiskabelse.

Litteraturliste

- Bredgaard, T., (2011). *Håndbog i virkningsevaluering*. <https://sund-by-net.dk/wp-content/uploads/2017/06/Haandbog-i-virkningsevalueringhs-trykkefilpdf.pdf>
- Dahler-Larsen, P., (2013). *Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, P. & Kroghstrup, H. K., (2004). *Nye veje i evaluering*. Aarhus: Systime Academic.
- Fremkom (2016). Fremkom analyse. Hentet fra <http://fremkom.dk/fremkom-rapport/hovedrapport-3/>
- Patton, M. Q., (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Stegeager, N. & Laursen, E., (2015). *Organisationer i bevægelse. Læring, udvikling, intervention*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Wahlgren, B. & Aarkrog, V., (2013). *Transfer – kompetence i en professionel sammenhæng*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.