

## Fra læring til forandret adfærd

Konsulent Esben Gerhauge-Olesen, Conmoto, gerhauge@conmoto.dk

### **Ny læring udløser sjældent forandret adfærd. Den gode nyhed er, at man relativt enkelt kan styrke værdiskabelsen betragteligt**

Udviklingsaktiviteter evalueres typisk på baggrund af deltagerens umiddelbare indtryk. Reaktionsmålinger fortæller dog meget lidt om, hvilken værdi aktiviteterne reelt fører med sig. Man overser, at evaluering både indeholder et statisk og dynamisk element. Det handler om at dokumentere effekten af en gennemført indsats og skabe viden om, hvordan indsatsen kan forbedres fremadrettet. Det er kun muligt, hvis man også har blik for effekter på lærings-, adfærds- og resultatniveau – og for barrierer der hindrer læring, aktiv anvendelse af det tillærte og resultatopnåelse.

En effektmåling gennemført i forbindelse med Lederskab København, som er et ambitiøst ledertalentudviklingsprogram i Københavns Kommune, bekræfter, at der ikke nødvendigvis er overensstemmelse mellem opnåelse af læring og forandret ledelsesadfærd i praksis. Selvom 90 % af deltagerne har trukket læring ud af programmet, så er det kun 15 %, som angiver, at de også har overført læringen til forandret ledelsesadfærd på afgørende vis. Mange forklarer i stedet, at de kun i begrænset omfang eller slet ikke har forandret deres ledelsesadfærd. En del af forklaringen er, at effektmålingen er gennemført relativt tidligt efter afslutningen af uddannelsens første modul. Det er dog samtidig tydeligt, at der foreligger et stort forbedringspotential, hvis man styrker overførelsen af læring til forandret ledelsesadfærd.

I Lederskab Københavns tilfælde viser det sig, at arbejdet med individuelle udviklingskontrakter har afgørende betydning for, om den opnåede læring overføres til dagligdagen. Claus Juhl, adm. direktør i Københavns Kommune, forklarer:

"De deltagere som angiver, at de virkelig har formået at ændre ledelsesadfærd, adskiller sig fra de øvrige deltagere på to områder. For det første har de oplevet, at deres udviklingskontrakt rummer konkrete, relevante og realistiske mål for hverdagen. For det andet har de haft en løbende dialog med deres nærmeste chef om, hvordan det går med at nå målene. Når vi starter nye hold, samler vi derfor både deltagerne og deres chefer og gør dem opmærksomme på, at de skal arbejde meget bevidst med udviklingskontrakten. Den slags læringspunkter skal nå at bundfælde sig, før vi kan se den fulde effekt af forløbet. Derfor er vi også overbevist om, at de endelige tal for ændret ledelsesadfærd vil være langt højere, når det fulde forløb er slut efter to år, og organisationen har haft tid til at lære af de indledende erfaringer."

Analysen tydeliggør, at overførelse af læring har selvstændig betydning for, hvilke resultater der skabes i deltagerens hjemmeorganisation. Hvis formålet med kompetenceudvikling er at skabe stærke resultater, så er det ikke nok, at deltagerne lærer noget – læringen skal også overføres til aktiv anvendelse i dagligdagen.

Overførelse af læring påvirkes af en række faktorer, som har betydning for, om læring anvendes på effektiv og vedvarende vis. Følgende faktorer er befordrende for processen:

- Tid til at balancere udviklingsaktiviteter og daglige arbejdsopgaver
- Rum til refleksion samt udfordring og udvikling af egen rolle
- Muligt og relevant at gøre brug af det tillærte i dagligdagen
- Opbakning og interesse fra ledelsen
- Positiv kultur i forhold til afprøvning af nye initiativer
- Klare, udfordrende og forpligtigende udviklingsmål

Der er også grund til at interessere sig for muligheden for at få sparring samt deltagernes selvsikkerhed, risikovillighed og motivation. Samtidig bør muligheden for organisationspecifikke udfordringer motivere brugen af effektmålinger, så de fremover gennemføres i langt højere grad, end hvad tilfældet er i dag.

Effektmålinger kan styrke udviklingsaktiviteter og skabe viden, som gør organisationer i stand til at skabe værdifulde resultater og styrke deres præstationer i bred forstand. Overførelse af læring bør i den forbindelse inddrages som et selvstændigt parameter. Det har afgørende betydning for den værdi, udviklingsaktiviteter bringer med sig.