

Undersøgelse om effekten af uddannelse og kurser

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. og Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

I sommeren 2017 gennemførte Teglkamp & Co. en internetbaseret undersøgelse af, om vi får nok ud af den viden, vi får på uddannelse/kurser.

Undersøgelsen spørger også ind til, hvorfor/hvornår folk får noget ud af uddannelse og kurser - og her tegner der sig et klart billede af, hvor der fortsat er god grund til at fokusere indsatsen, hvis man ønsker at få mere ud af 'kursuspengene'.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har alle knyttet personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Disse personlige kommentarer giver bl.a. et godt indtryk af, hvornår folk oplever, at de virkelig får anvendt ny viden i praksis og hvornår de ikke gør - og hvorfor. De indgår her i rapporten.

Overordnede konklusioner:

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de mest overordnede fremhæves:

- Der er stadig et stykke vej før virksomhederne får 'fuld valuta' for de penge, de bruger på efteruddannelse: 17 % af de adspurgte bruger 'slet ikke' eller i 'mindre grad' det lærte, mens 48 % bruger det i 'nogen grad'.
- Kurserne opleves overvejende som relevante, folk ved i høj grad, hvorfor de skal af sted og er i brede træk tilfredse med selve kurserne.
- Det halter straks mere, når de kommer hjem fra kurset, dels med at få mulighed for at anvende det nye- men især med opfølgningen og med organisationens indstilling til at bruge ny viden:

Det fremgår klart, at Ledelsen generelt ikke har fokus på at følge op på ny viden ved fx at give Feedback - 43 % angiver, at der slet ikke følges op, mens 31 % siger, at det sker i mindre grad.

23 % svarer 'slet ikke' eller i 'mindre grad' til spørgsmålet, om 'det der naturligt at bruge ny viden hos os', mens 45 % svarer 'i nogen grad'.

- Næsten 60 % af de adspurgte mener, at den øverste ledelse ser uddannelse som noget, der understøtter virksomhedens mål og strategier - og næsten 40 % ser det som en vigtig ledelsesopgave. Men når ledelsen i stor udstrækning undlader opfølgningen - mangler en vigtig brik i det strategiske arbejde; nemlig om den nye viden bruges og ikke mindst hvordan?
- Medarbejderne bruger kun til en vis grad kurserne som springbræt til at søge nye stillinger 12% svarer 'ja' til, at de har søgt nyt arbejde for at anvende det, de har lært på et kursus/uddannelse - 27 % svare 'ja, men det var ikke hovedårsagen.'

'Jeg ved, hvad jeg vil - og jeg går efter det' - mød kursisten anno 2017

En interessant profil dukker frem af alle svarerne. Det er kursisten, der selv styrer sit uddannelsesliv og som aktivt har bedt om at få uddannelsen frem for at være blevet 'udpeget' af fx ledelsen - og der er tale om relativt mange nemlig ca. 60 % (procentvis flere mænd end kvinder). 'Han' udskiller sig lidt fra de øvrige kursister ved fx at være mere bevidst om, hvorfor han skal på uddannelse og hvad han skal bruge det til - og han bruger det lærte i højere grad

end de øvrige. Til gengæld har organisationerne mindre viden om, hvad han har lært, hvorfor og hvordan han bruger det.

Man kunne fristes til at tænke, at her findes et rigtigt spændende potentiale, både for den enkelte og for organisationen!

Uddrag af resultater af undersøgelsen

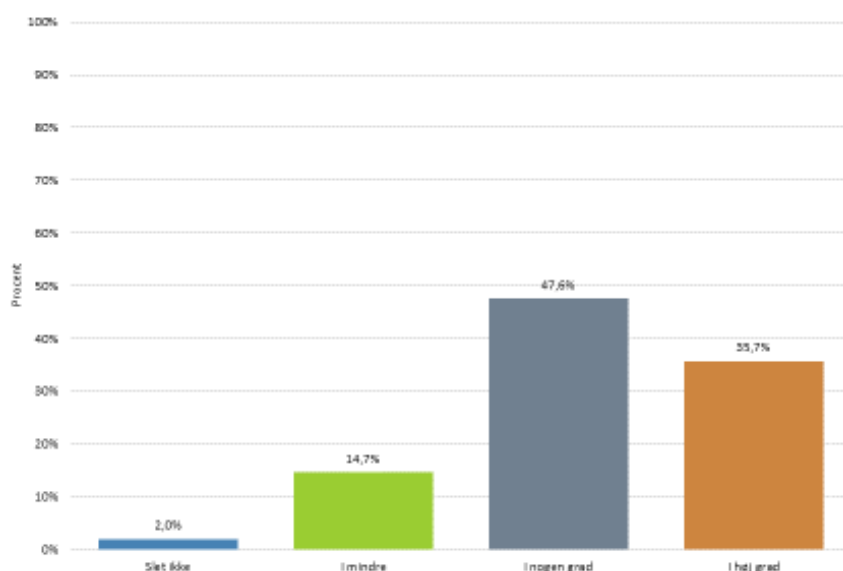
Det lærte bruges - men med plads til forbedring

I de senere år har der været fokus på det store spild, der er i forbindelse med kurser og med at få omsat det lærte til anvendelse i hverdagen til glæde for både organisationer og medarbejdere. Vi har derfor spurgt folk 'I hvor høj grad bruger du det, du lærte': 17 % af de adspurgte bruger 'slet ikke' eller i 'mindre grad' det lærte, 48 % bruger det i 'nogen grad' mens resten bruger det i 'høj grad'.

Uddannelse/kurser - får du nok ud af det?

14-09-2017 11:50

7. I hvor høj grad bruger du det, du lærte?



I de efterfølgende spørgsmål har vi spurgt ind til forhold (før, under og efter kurset), som kan påvirke i hvilken grad, man kommer til at anvende ny viden – og hvor organisationerne altså kan få en fornemmelse for, hvor det giver mening at sætte ind, for at få omsat mere viden til praksis i hverdagen.

Flertallet føler sig godt klædt på inden kurset

Hvis man ønsker, at medarbejderne skal anvende ny viden i praksis, er det vigtigt, at de er 'klædt på', inden de skal på en eller anden form for uddannelse og at fx kurset giver mening: 'hvad er årsagen til, at jeg skal lære noget nyt, hvad skal jeg bruge det til'.

Vi spurgte derfor til kursets relevans og om folk vidste, hvorfor de skulle på kursus:

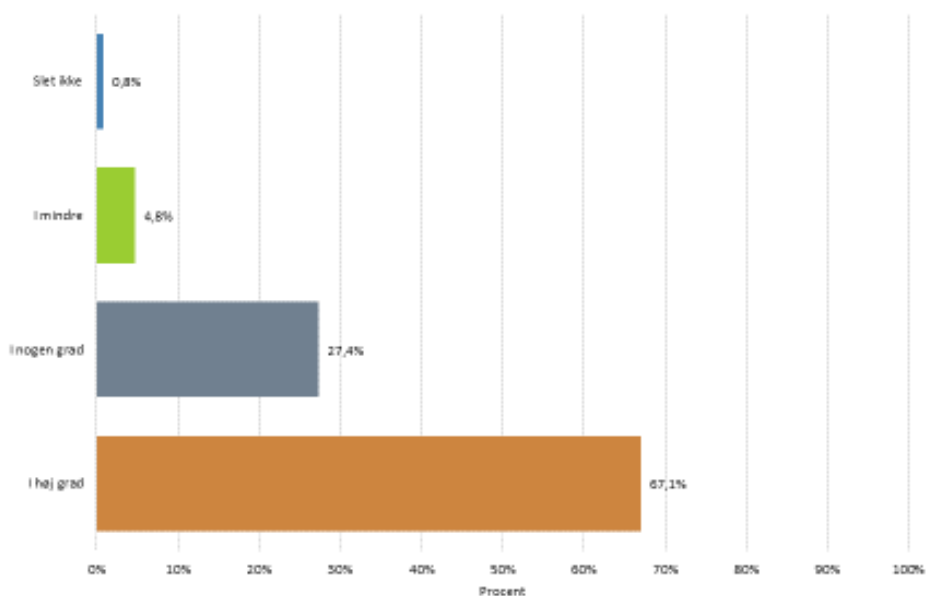
67 % angiver således, at kurset 'i høj grad' havde relevans for deres arbejde (procenten er markant højere for gruppen, som selv har bedt om deres uddannelse end for gruppen, der fx er udpeget af ledelsen). I de personlige kommentarer nævner folk relevans eller mangel på samme, som en af de vigtigste årsager til, at de henholdsvis bruger eller ikke bruger den viden, de har fået på et kursus.

Citater fra undersøgelsen: *'Kurset var yderst relevant og gav mig præcis de værktøjer jeg søgte' eller det 'var irrelevant'.*

Uddannelse/kurser - får du nok ud af det?

14-09-2017 11:50

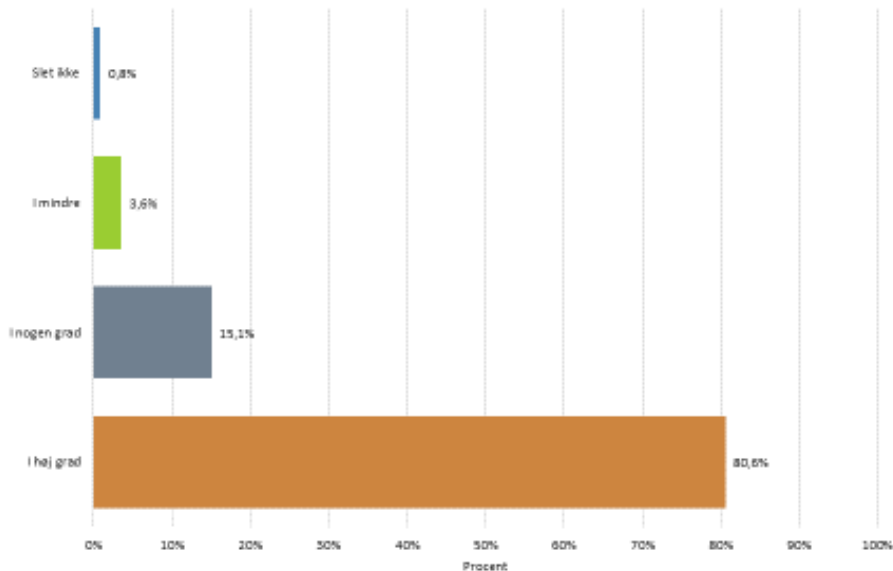
10. Kurset havde relevans for mit arbejde



Folk har i dag en generel høj viden om, hvorfor de skal på kursus, hvilket er vigtigt for motivationen og dermed evnen/viljen til at lære noget nyt. Man kan dog fra kommentarer i undersøgelsen se, at folk ikke altid er enige i forudsætningen for et kursus, hvilket selvfølgelig påvirker holdningen til og indsatsen under forløbet.

Citater fra undersøgelsen: *'Vi skulle på uddannelse i et system, som vi var uenige i at fremadrettet skulle bruge – så dårligt forløb – ikke uddannelsens skyld', 'Kurset var ledelsens ide', så en stor del af medarbejderne var meget negative under hele kurset. Det påvirkede forløbet' eller 'Det var et kursus jeg ikke var interesseret i – nyt system valgt af politikere/ledelse uden relevans for vores arbejde'.*

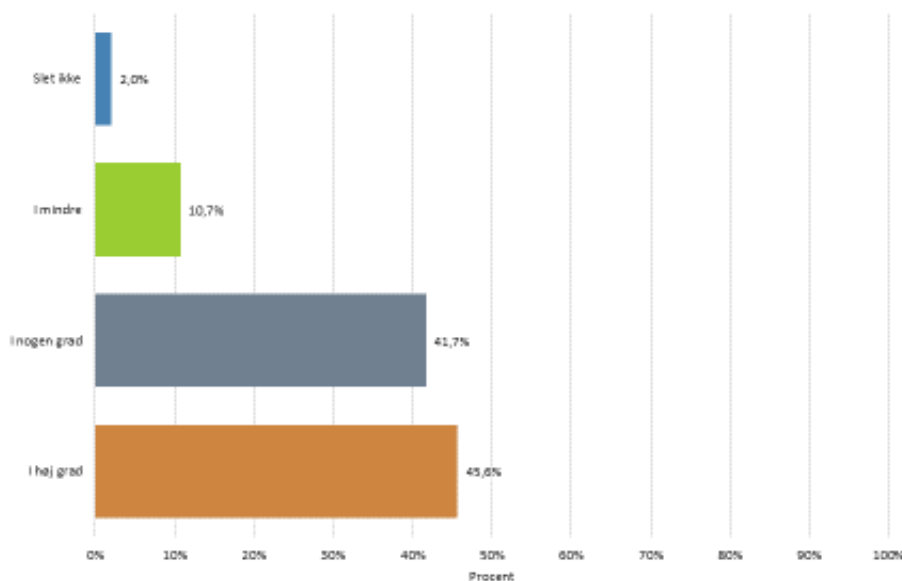
11. Jeg vidste, hvorfor jeg skulle på kursus



Deltagerne er overvejende tilfredse med selve kurset

I forhold til selve kurset, så har folk til en vis grad sat sig ind i, hvad de skal lære på selve kurset, og de er overvejende tilfredse med det faglige indhold på selve kurset. I kommentarerne (efter grafen) bliver der gjort opmærksom på nogle af de ting, organisationer kan arbejde med for at optimere læringen.

13. På kurset fik jeg et godt fundament til at arbejde videre med stoffet i min hverdag



Citater fra undersøgelsen: *'Kurserne jeg deltager i er tilrettet min organisation og derfor relevante i det daglige arbejde'* *'Det er målrettet vores virksomhed og strategi'*, *'Uddannelse bør efter min mening implementeres i de daglige læringssituationer. Men ofte er der ikke fokus på disse læringsmuligheder. Årsagen er presset fra driftsopgaverne.'* eller *'dårlig information om kursets indhold'*.

Kursisterne gør også opmærksom på, at det er vigtigt, at dele fx kurset med kolleger, hvis man gerne have at ny viden bider sig fast: *Jeg 'bruger det i forb. med samarbejde med mine kolleger' eller i den anden retning, at 'jeg ikke havde oplevelsen med egne kolleger'*.

Langt fra alle har haft muligheder for at bruge den nye viden

Det er vigtigt for, at viden bider sig fast, at man hurtigt kommer til at anvende det lærte - og at det (gerne allerede inden kursets start) bliver bundet op på nogle opgaver, og som man ser nedenfor, er der fortsat plads til forbedringer på dette område.

I kommentarerne fra undersøgelsen, bliver mulighed for at anvende/ikke anvende det lærte angivet som en af de hyppigste årsager til, at man bruger det lærte eller ikke bruger det lærte: *Det 'kan knibe med at fastholde ny viden, når det ikke er integreret i det daglige arbejde'*, *'jeg har ikke fået tildelt en opgave indenfor området'*, *'manglende opgaver/mulighed eller til den positive side 'indsigterne fra uddannelsen er direkte omsættelige til mine nuværende opgaver'*.

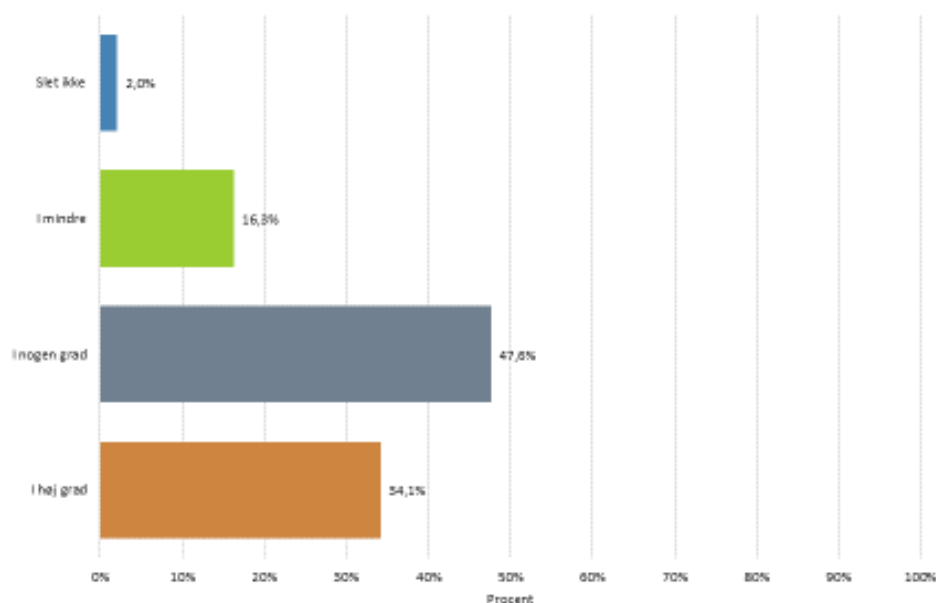
Tidspres er en anden vigtig grund til, at ny viden ikke bliver brugt: *Jeg 'har ikke haft tid til at bruge det indlærte pga. travlhed i hverdagen' eller 'manglende prioritering af tid til implementering af både os medarbejdere og leder'*.

Endelig en sikker måde at få ny viden i anvendelse:-): *'Vi skal!'*

Uddannelse/kurser - får du nok ud af det?

14-09-2017 11:50

14. Jeg har efterfølgende fået mulighed for at bruge min nye viden



Ledelsen følger ikke op på efteruddannelse

Opfølgning på efteruddannelse fx ved feedback, har vist sig at være den helt store akilleshæl i processen omkring at få læring til at bide sig fast: Ca. 75 % markerer, at der slet ikke eller kun i mindre grad er blevet fulgt op på efteruddannelse. Tendensen er endnu mere udtalt for gruppen, som selv har opsøgt deres uddannelse.

Opfølgning er centralt for at læring bliver brugt, for at det bliver brugt rigtigt – både for den enkelte og for organisationen. Det er fx svært at ændre vaner og rutiner uden en eller anden form for opbakning, hvilket fremgår af kommentarerne:

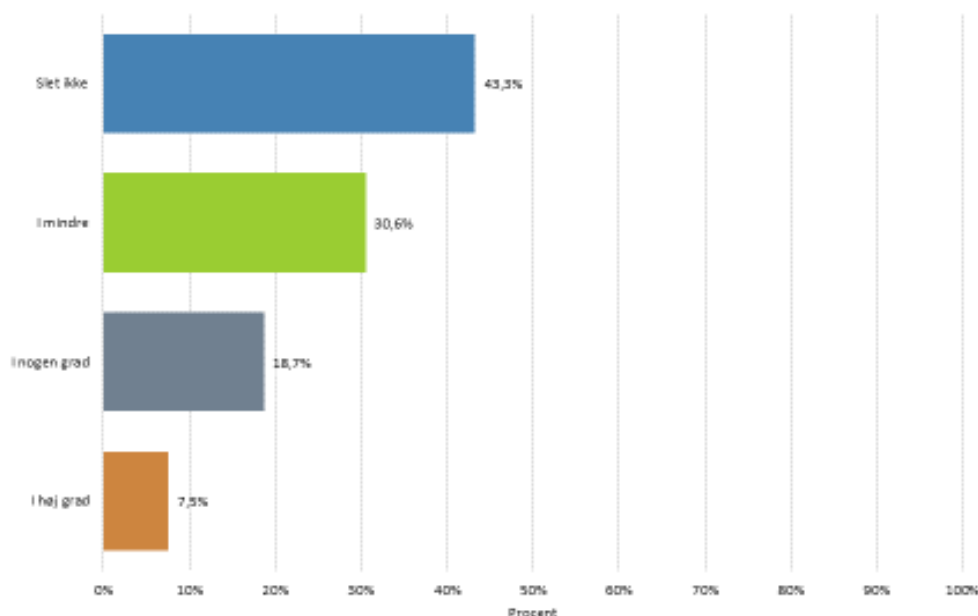
Citater fra Undersøgelsen: *Det er 'svært at lave nye vaner', 'let at falde tilbage i gamle vaner', 'nemmere at gøre som jeg plejer', jeg 'ved ikke rigtigt hvordan – bruger det måske indirekte' eller min 'ledelse har ikke kompetencer til at give mig faglig feedback', 'ingen større interesse og opmærksomhed fra "omgivelserne' efterfølgende', Ledelsen 'følger generelt ikke op på kurser' eller jeg 'er selv ledelsen, så jeg følger op på mig selv'.*

Her et par positive input til, hvordan der kan følges op: Der *'bliver fulgt op på brugen af værktøjerne ved halvårs dialog', umiddelbart 'efter kurset holdt jeg et indlæg for ledergruppen om indholdet af kurset'.*

Uddannelse/kurser - får du nok ud af det?

14-09-2017 11:50

15. Min ledelse har efterfølgende fulgt op på det, jeg har lært ved fx at give mig feedback



Organisationerne står tøvende overfor at bruge ny viden

Her spørger vi ind til den lidt mere generelle 'kultur' omkring at bruge ny viden. Spørgsmålet er meget bredt, men igen kan man se et område, hvor der er plads til forbedringer. Som tidligere citater viser så fremhæves ledelsens/organisationens manglende fokus på området ligesom tidspres er et problem. Men det bliver også påpeget, at det er et svært område at arbejde med og at der ofte ikke er lagt en strategi for området.

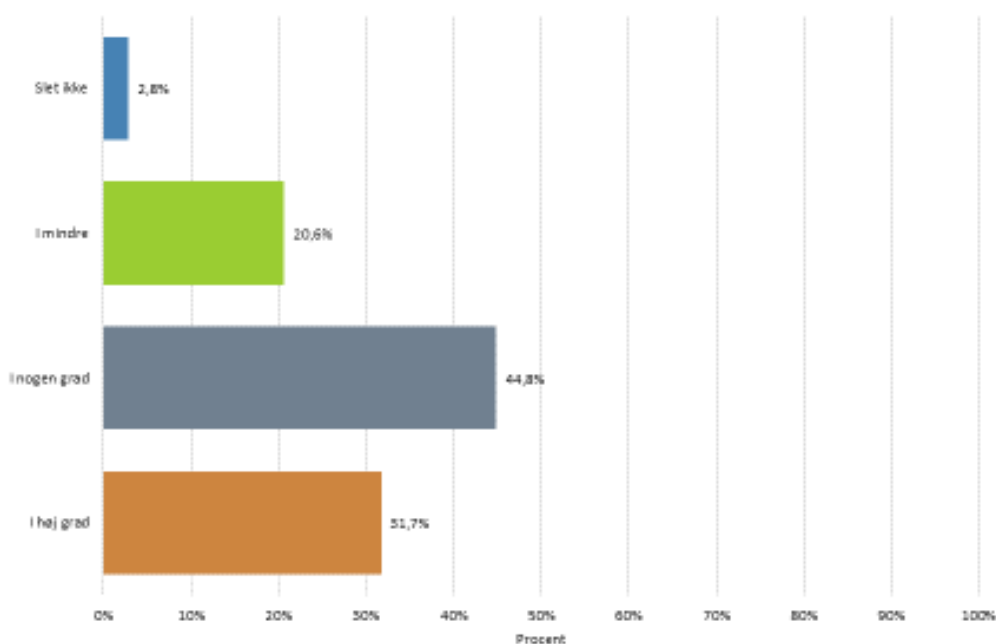
Citater fra undersøgelsen: *'Det kan være svært at komme med ny viden og omsætte det til konkret praksis i en stor og tung organisation' eller vi 'mangler meget ofte et implementerings- og fastholdelses- aspekt, når vi lukker ny viden ind i organisationen', det 'er udelukkende min egen motivation for at anvende den nye viden, som har gjort, at jeg har brugt den', der 'indbydes til ny læring og omsætning heraf i min organisation, men du skal selv ville og drive det. Det kommer ikke fra hverken HR eller ledelsen' eller 'teknologien udvikler sig proportionelt - så det kører ganske naturligt. Men på "people"-siden. Der står det sløjt til.'*

Der er også citater, som peger på det manglende strategiske arbejde med kurser: *'Der gøres alt for lidt ift. om kurser er de rigtige for de enkelte eller virksomheden. Om man bare vil af sted som lønkomensation eller "det har de andre også været på, så det skal jeg også". Og så gøres der skræmmende lidt i de (store) virksomheder jeg har været i i at følge op på ROI for kurserne - både for virksomheden og den enkelte medarbejder' eller har 'ikke indtryk af, at tildelingen af kurser hænger sammen med organisationens/afdelingens mere langsigtede mål'*

Uddannelse/kurser - får du nok ud af det?

14-09-2017 11:50

16. Hos os er det naturligt at bruge nyviden i vores daglige arbejde



Ledelsen opfattes som positiv overfor uddannelse

Her markerer 'uddannelse understøtter virksomhedens mål og strategier' sig som en klar frontløber med 57 % - efterfulgt af andre mere positive udsagn om ledelsens holdning til uddannelse - mens mere negative udsagn, som uddannelse er 'primært en udgift' kun får lige over de 12 %

Det skal nævnes, at gruppen, som har været på lederuddannelse, opfatter ledelsens holdning til uddannelse, som markant mere 'positiv' end de øvrige respondenter.

Hvad karakterisere efter din mening den overordnede ledelses holdning til uddannelse:

Uddannelse er et medarbejdergode	36,9%
Uddannelse går ud over opgaveløsningen i det daglige	17,1%
Uddannelse er noget HR tager sig af	9,5%
Uddannelse er en vigtig ledelsesopgave	36,5%
Uddannelse er primært en udgift for virksomheden	12,3%
Uddannelse er et fastholdelsesparameter	40,5%
Uddannelse understøtter virksomhedens mål og strategier	56,7%
Uddannelse er noget ledelsen engagerer sig aktivt i	23,4%
Andet	5,2%

Kun hver 10. har søgt nyt job som følge af uddannelse

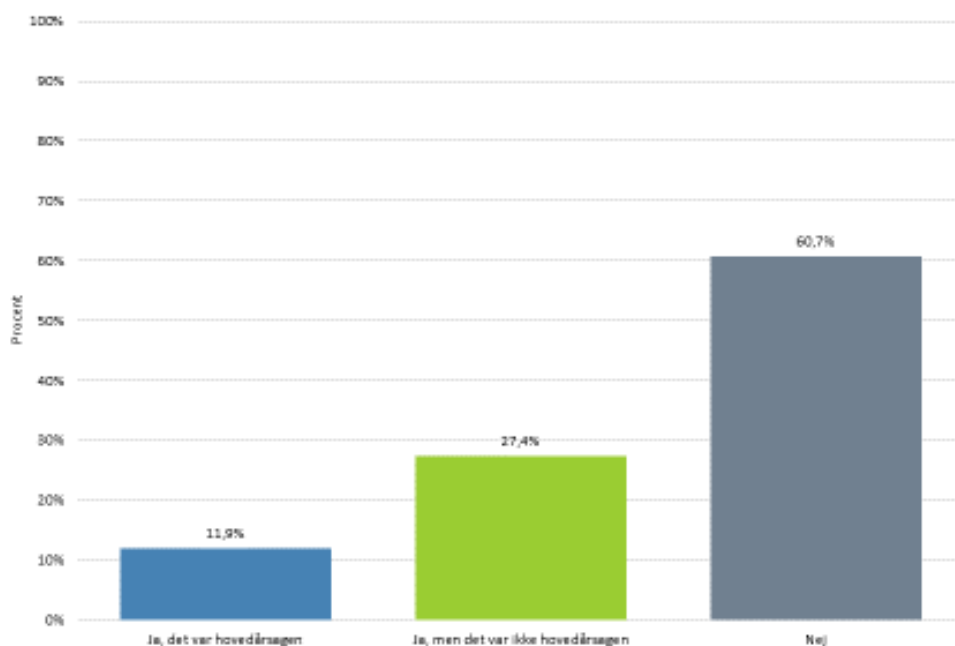
Det fremgår af undersøgelsen, at en del har brugt uddannelse som springbræt til et nyt job.

Citater fra undersøgelsen: *'En meget brugbar projektledelseuddannelse førte direkte til et jobskifte', min 'tidligere virksomhed forstår ikke at udnytte ny viden indenfor dette felt' eller jeg 'vælger både kurser ud fra relevans nu her – men også for at profilere mig i forhold til nye fremtidige opgaver'.*

Uddannelse/kurser - får du nok ud af det?

14-09-2017 11:50

19. Har du nogensinde søgt nyt arbejde for at få mulighed for at anvende det, du har lært på et kursus/en uddannelse?



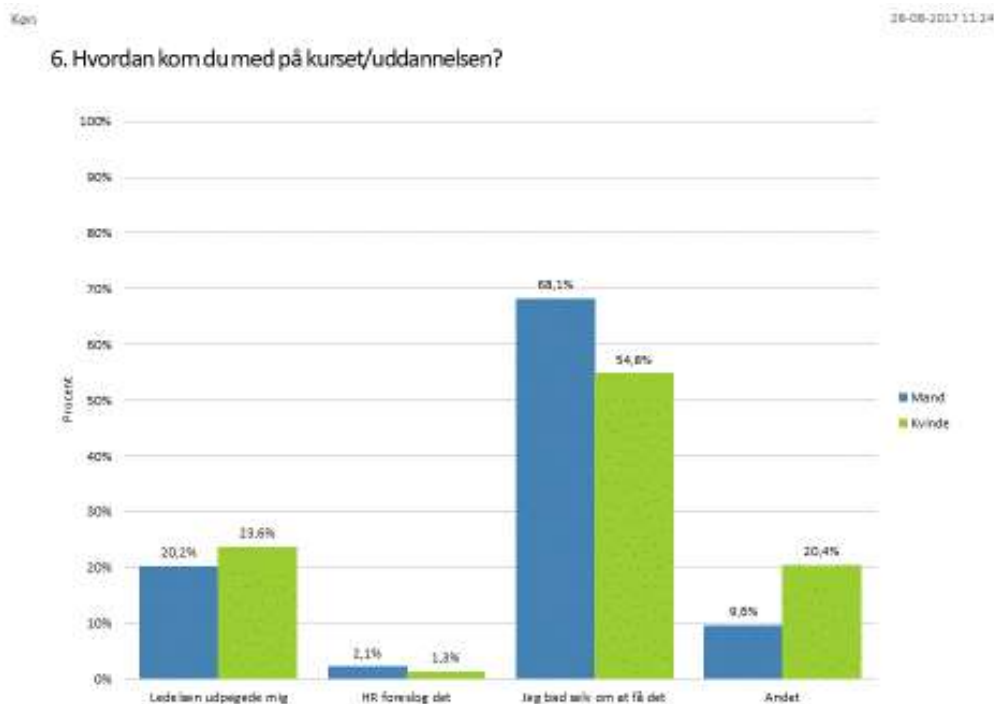
'Jeg ved, hvad jeg vil - og jeg går efter det' – mød kursisten anno 2017

Som nævnt indledningsvis så dukker en interessant profil frem af alle svarerne. Det er kursisten, der aktivt selv har bedt om at få uddannelsen frem for at være blevet udpeget af fx ledelsen – og der er tale om ca. 60 %.

Når man går ned og kigger nærmere på denne profil i materialet, så er der procentvis flere mænd end kvinder. 'Han' udskiller sig lidt fra de øvrige kursister ved fx at være mere bevidst om, hvorfor han skal på uddannelse og hvad han skal lære. Uddannelsen har større relevans for ham, han ved, hvad han skal på kurset, kommer afsted på kurset uden kolleger og er mere tilfreds med selve kurset.

Når han kommer hjem, er der større sandsynlighed for, at han rent faktisk anvender den ny viden bagefter, men der er meget lille sandsynlighed for, at hans ledelse følger op på uddannelsen med fx feedback. Han kan godt finde på at skifte job for at kunne bruge sin viden.

Han dukker op på forskellig vis i citaterne: *'Kurset jeg tilmeldte var på eget initiativ- min nærmeste leder er ikke bekendt med min deltagelse', 'det er en karrierevej jeg vil følge', for 'at sikre min fremtid', 'jeg sætter stor pris på, at jeg har ansvar for egen læring – dvs at ledelsen ikke følger op metodisk', den 'primære grund til at jeg bruger det som jeg har lært på kurset er at jeg selv har ønsket at deltage i kurset' eller 'det er ens eget ansvar at arbejde på løbende relevant kompetenceudvikling'.*



Dem, der ikke kom på uddannelse

Og dem har vi mødt på forskellig vis; først, da en del aktivt afslog at udfylde spørgeskemaet af den grund, at de ikke havde været på uddannelse i en meget lang periode.

Heraf nævnte adskillige, at de var hk'ere og at hk'ere generelt oplever at have sværere ved at få tildelt uddannelse end fx ac'ere, hvilket også fremgår af vores citater: *'Det er ofte svært for Hk'ere at få kurser, Konsulenterne har nemmere ved at komme af sted, hvilket er*

frustrerende', 'det er lettere for en højtuddannet akademiker at få opfyldt videreuddannelsesønsker, også i den dyre ende - end det er for hk'erne.'

Men også andre oplever, at det er svært at komme til at efteruddanne sig: *Det 'kan være svært at få lov til at komme på uddannelse eller kurser. Enten fordi de er for dyre eller fordi man ikke har tid da man stadig forventes at varetage de samme opgaver man plejer selvom man er væk på kursus/uddannelse' eller 'vi "sparer op" til efteruddannelse og har ret til det - men det er altid en belastning for organisationen, når man kommer og beder om at komme på efteruddannelse.'*

Eller at det er svært at sende medarbejdere på uddannelse: *'Det er vanskeligt for ledelsen at afgive medarbejdere til uddannelse i en længere periode.'*

Fokuspunkter fra undersøgelsen

Her er nogle af de fokuspunkter, som vi ser fra undersøgelsen:

- Et klart fokusområde er opfølgning på uddannelse. Når man ser på besvarelserne og de tilknyttede kommentarer, så oplever man, at ledelsen/organisationerne ser uddannelse som en vigtigt strategisk og ledelsesmæssig opgave, men de undlader generelt en vigtig del for den strategiske effekt - nemlig opfølgningen og forankringen ind i organisationen. Folk mangler opgaver, folk mangler tid, folk mangler opfølgning og hjælp til at bruge det nye – fx i form af feedback.
- I forlængelse heraf skal nævnes, at det generelle arbejde med at få ny viden ind i organisationerne også bliver påpeget som et område, hvor der er plads til forbedringer – og på kommentarerne virker det, som om organisationerne og ledelsen står lidt tvivlende overfor opgaven.
- Det er også vigtigt at huske på, at det kan godt være, at folk rent faktisk anvender det, de har lært på fx et kursus - men det er opfølgningen, der giver det retning og sikrer, hvordan de bruger det!
- Det kunne jo også være, at folk, der har været på uddannelse, havde lært noget nyt og spændende, som var relevant for kolleger eller for organisationen som helhed, og som en opfølgning kunne afdække.
- Det er her 'kursisten 2017' bliver interessant. Det er en engageret kursist, som selv er 'driver' på sit uddannelsesliv og får noget ud af det. Det er super fint, og jeg vil til hver en tid støtte op om, at man tager ansvar for egen uddannelse og at ikke al uddannelse skal styres organisatorisk eller strategisk – men når vi ser, at denne gruppe er den som i mindste grad modtager opfølgning, så kunne man fristes til at tænke, at her findes et spændende potentiale, både for den enkelte og for organisationen! At tage ansvar for egen læring behøver jo ikke at udelukke, at organisationen også viser interesse!
- I forlængelse heraf kan det nævnes, at hvis man finder, det er længe siden, man har været på efteruddannelse, ja så er det nok en god idé selv at være opsøgende og at finde det fx kursus, man gerne vil på.
- Som det fremgår af undersøgelsen vælger en del at søge nyt job i forbindelse med uddannelse, hvilket egentligt ikke er overraskende – og ikke nødvendigvis en dårlig ting. Men hvis man som organisation ikke ønsker at miste en medarbejder som følge af et kursus, er det fx vigtigt at sikre, at personen får mulighed for at bruge sin nye viden.
- I forhold til de store organisatoriske uddannelsesinitiativ, så virker det som om, de udgør en mindre del af det samlede uddannelsesbillede – og at de besvarelser, som vedrører dem, ligger dårligere end gennemsnittet (de er mindre forberedt, får mindre ud af kurset, bruger det mindre – der følges dog mere op). Af kommentarerne kan vi se, at der findes en del modstand blandt kursusdeltagerne på disse store forløb, hvilket

medvirker til at mindske det, deltagerne får ud af forløbet. Så for denne gruppe kunne det være en god idé at arbejde med at øge engagementet inden kursusstart. Det kunne således være spændende at fokusere på, hvordan man får overført det engagement/drive, som folk, der selv har søgt deres uddannelse udviser, til de fælles uddannelsestiltag.

Vil du vide mere om, hvordan man kan få ny viden i spil?

Så kan du bl.a. finde følgende artikler på vores hjemmeside:

- Hvordan bruger dine medarbejdere ny viden? - Om at få læring i anvendelse og ud i organisationen?
- Er du tilfreds med kun at få 20% af din investering tilbage?
- Hvordan får jeg mere glæde af mit næste kursus?
- Feedback - Så simpelt – så effektivt – så svært!

Vi kommer også gerne ud og holder et 2 timers inspirationsoplæg:

- Uddannelse af medarbejderne – sådan bliver en omkostning til en gevinst!

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført over internettet i løbet af sommeren 2017. Undersøgelsen er anonym. Der er indkommet ialt 252 besvarelser.

Besvarelsene er fordelt således:

- 49 % privat ansatte, 46 % offentligt ansatte og 5 % øvrige
- 62 % kvinder, 38 % mænd

14 afslog at besvare af den grund, at de ikke havde deltaget på efteruddannelse indenfor en årrække.

Yderligere oplysninger

Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co., telefon 30485590

e-mail: att@teglkamp.dk

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet.

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder med udvikling af ledelse og ledergrupper. Vi arbejder ud fra perspektivet: ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at vi møder lederne på deres bane. Vi tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer vores erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper.



Teglkamp & Co. deler gerne af sin viden og erfaring omkring ledelse. På vores hjemmeside kan man derfor finde flere end 100 artikler om ledelse og flere end 25 undersøgelser om forskellige ledelsesmæssige spørgsmål.

Se mere på www.tegkamp.dk

Okt. 2017