

GROWTH & DEVELOPMENT

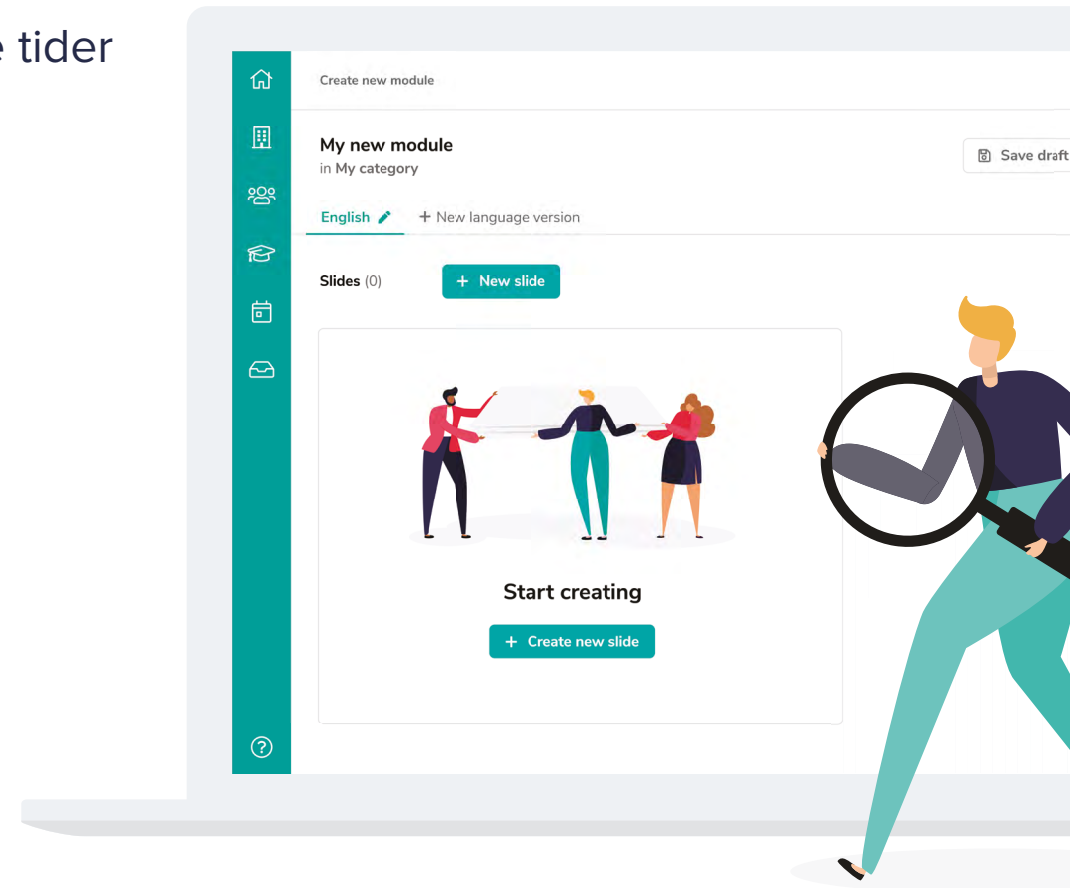
**Skab en sund
læringskultur og gør
både medarbejdere og
virksomhed stærkere**

learningbank 



Indhold

- 05 Læring i et historisk perspektiv - det er nye tider
- 08 Bløde kompetencer i et hårdt marked
- 12 Sæt medarbejderen i fokus
- 15 Sådan skaber du en god læringskultur



Growth & Development

Hold dine medarbejdere skarpe



Virkeligheden buldrer derudaf, og det kan ærligt talt være svært at følge med. Nye teknologier, nye markeder, nye krav. Nyt, nyt, nyt.

Men der er også konstanter - eksempelvis at man som virksomhed stadig er afhængig af at have de rigtige medarbejdere til de rigtige opgaver. Udfordringen er så bare, at både opgaver og medarbejdere har det med at ændre sig løbende. Så meget for det konstante aspekt ...

At opgaver ændrer karakter, har de fleste virksomheder erfaring med. Men i takt med, at Millennials og Generation Z udgør en stadig større

del af arbejdsstyrken, ændrer kravene til arbejdsgiverne sig også. Og det går stærkt.

Den moderne, yngre medarbejder går på arbejde for at realisere sig selv, sine drømme og sine ambitioner. Hun efterspørger et overordnet formål, og hun efterspørger muligheden for at udvikle sig. Får hun ikke det, søger hun videre til en arbejdsgiver, der kan opfylde de krav.

Virksomheder er derfor nødt til at kigge op fra HR-håndbogen, lønpakken og tilbuddet om tirsdags-yoga og fredagsbar og fokusere på, hvordan de kan sikre, at både nuværende og kommende medarbejdere bliver tilbudt lærings- og

udviklingstiltag, der giver mening.

I denne e-bog kigger vi nærmere på Growth & Development - et emne, tema eller et fokusområde, som i sin natur er vanskelig at ramme ind, begrænse og få sat et håndtag i. Det ligger nærmest i navnet - vækst og udvikling er jo om noget dynamiske termer, og apropos navn skal vi huske at sige, at vi lige så vel kunne have kaldt det Learning & Development, træning, udvikling eller et af de andre begreber, der florerer derude og i bund og grund dækker samme område.

God læselyst.

Læring i et historisk perspektiv - det er nye tider





Læring og træning i en virksomhedskontekst er en gammel og økonomisk stor branche. Ifølge læringsguruen Josh Bersin blev der i 2018 omsat for 200 milliarder dollar på verdensplan, og intet tyder på, at det tal er faldet siden.

Branchen har udviklet sig markant gennem de sidste 40 år, og sammenhængen med den teknologiske udvikling er åbenlys. Op til 1980'erne foregik læringen i klasselokaler, men der skete noget, da PC'en blev opfundet i begyndelsen af 1980'erne. Nu kunne

læringen foregå foran skærmen via CD-ROM'er, og i 1990'erne tog udviklingen et kvantespring, da internettet begyndte at få fat i folket. Det betød, at de første LMS-udbydere kom frem, og pludselig var læring noget, der kunne foregå online - men på læringsudbyderens præmisser.

Virkeligheden rykkede sig igen markant, da Google så dagens lys i 1998. Pludselig kunne enhver med adgang til internettet søge oplysninger frem på sin egen computer, men mængden af information på nettet var yderst begrænset sammenlignet med i dag, og

det var stadig op til LMS-virksomhederne at designe "learning paths" og i det hele taget bygge det produkt, man som bruger kunne søge frem.

Siden er begreber som Microlearning og Learning Experience Platforms stødt til, og det samme er tjenester og platforme som YouTube, Facebook, Twitter og utallige andre, som alle har det fællestræk, at de tilbyder en rigtig god brugeroplevelse og gør det nemt at tilgå stort set alle former for viden. Hurtigt.

Det stiller skarpt på et decideret paradoks: Læring i en corporate kontekst er historisk blevet set som en aktivitet, der har været nødvendig, men reelt set også “lidt i vejen” - det skal overstås, så medarbejderne kan komme tilbage til deres rigtige arbejde og være produktive. Læring må ikke tage for lang tid, og det må ikke koste for mange penge. Samtidig er disse medarbejdere også mennesker, som - når de har fri - ikke bare har adgang til al den viden, de overhovedet orker at konsumere, men også bliver nudget til at bruge så meget tid som muligt på alle de førnævnte platforme, fordi forretningsmodellen

tilsiger det. Målet er altså at få folk til at bruge så meget tid som muligt.

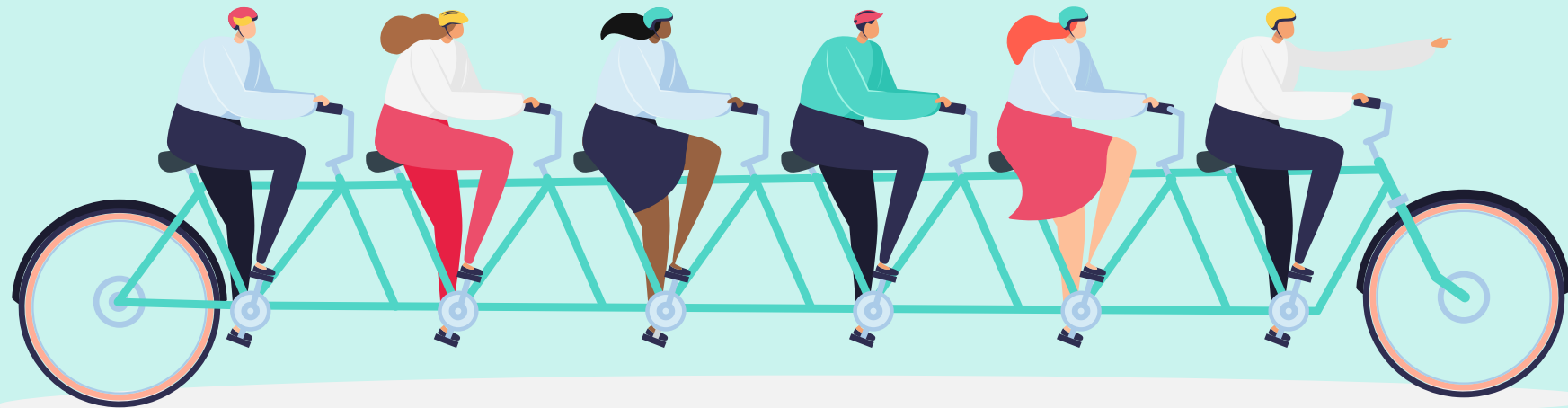
Og i dag er bøtten så vendt - i takt med, at værdien af læring har fundet vej til ledelsesgangene, er det nu blevet et mål at få hævet læringsengagementet og skabe et målbart udbytte af de igangsatte læringsaktiviteter. I Learningbank er vi i dialog med virksomheder, hvor målsætningen for et e-læringsprogram kan være at få en gennemførelsesrate på 50 procent, eller hvor den reelle målsætning med et compliance-træningsforløb er at kunne sætte et flueben i boksen “Medarbejderne har fået

den rette træning” snarere end at sikre, at de rent faktisk har fået et udbytte af træningen og har flyttet sig.

Med andre ord: Corporate træning har ikke formået at flytte sig i samme tempo som teknologiens udvikling og medarbejdernes præferencer.



Bløde kompetencer i et hårdt marked



Der har i en del år været fokus på målinger, KPI'er og hårde parametre på arbejdspladser såvel som i uddannelsesverdenen - endda i en grad, så man har talt om målingens tidsalder. Men i takt med en stigning i behovet for at kunne måle alt i tal, er der også sket en stigning i behovet for soft skills. For hver robot og hver automatiserings- og digitaliseringsproces følger behovet for en lang række bløde kompetencer - eksempelvis kreativitet, samarbejdsevne, kulturforståelse,

empati og evnen til at løse komplekse problemstillinger. Alt det, man ikke kan programmere sig ud af.

Lærings- og træningsprogrammer på arbejdspladser har traditionelt haft til formål at uddanne og træne medarbejdere til at kunne udføre specifikke arbejdsopgaver, overholde regler, kende og forstå sikkerhedsanvisninger og så videre samt sikre, at kompetencerne bliver vedligeholdt, som tiden går. Det er - i hvert fald i større organisationer



- typisk sket gennem klassiske Learning Management Systemer (LMS), hvor HR-afdelingen har puttet et uddannelses- og træningsforløb ind i den ene ende og medarbejderne ind i den anden. Voilá - hermed klædt på og opdateret, og så er det tilbage på pinden.

I dag er realiteten en anden. For det første er det vanskeligt at designe læringsforløb, der tager højde for den virkelighed, medarbejderne skal uddannes til, og for den selvforståelse og de behov, medarbejderne har. Siden læringsforløbet for medarbejderne i produktionsafdelingen blev designet, er der stødt fire nye automatiserede processer til, og siden

modulet til de administrative medarbejdere blev godkendt, er der kommet nye krav til GDPR-compliance, og halvdelen af medarbejderne er i øvrigt blevet udflyttet til henholdsvis Kiev og Lissabon.

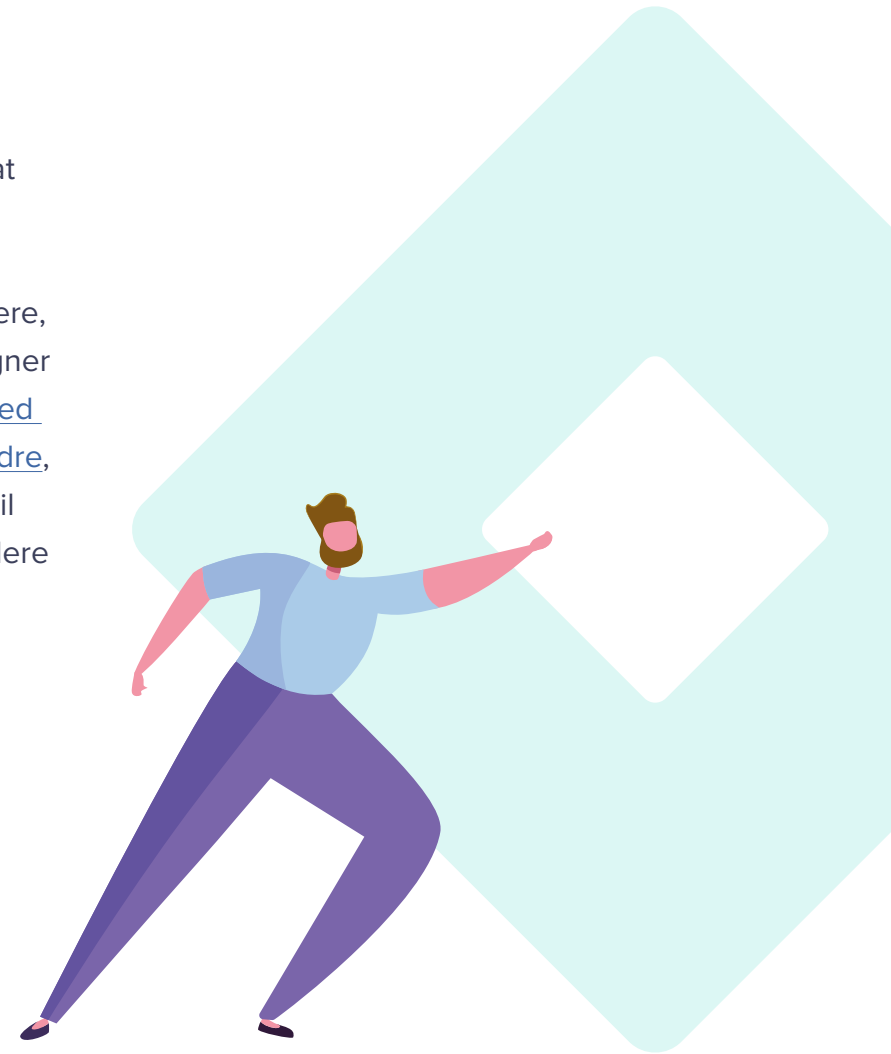
Det - kombineret med et stigende uddannelses- og kompetenceniveau - betyder, at fokus i dag er skiftet fra "kun" at skulle uddanne medarbejderne til i høj grad at handle om re- og opskilling af medarbejdere. Og det stiller helt andre krav til virksomhederne, som skal kunne levere et læringstilbud, der lever op til både de objektive krav og medarbejdernes forventninger.



Blandt andet er man som arbejdsgiver nødt til at forholde sig til et begreb som emotionel intelligens - altså evnen til at forstå og håndtere sine egne såvel som andres følelser. For hvis det halter, opstår der store udfordringer med at motivere en organisation. Tiden, hvor man som arbejdsgiver blot kunne lave en liste med opgaver og så forvente, at medarbejderne løste dem fra toppen uden at stille spørgsmål, er (heldigvis) forbi. Den moderne, veluddannede og ambitiøse medarbejder stiller krav om, at tingene skal give mening, så en leder skal kunne motivere sine folk. Det forudsætter, at lederen anerkender præmissen, og at lederen har både

selvindsigt og empati til rent faktisk at kunne leve principperne ud i livet.

Det gode er, at virksomheder og ledere, der formår at tage højde for dette, ligner markedets vindere. [Virksomheder med en stærk læringskultur performer bedre](#), og det slår igennem fra onboarding til fastholdelse af de bedste medarbejdere og et deraf følgende tydeligt positivt aftryk på bundlinjen.



Sæt medarbejderen i fokus



Som vi var inde på i indledningen, er markedssituationen i dag sådan, at det er de dygtige medarbejdere, der har de bedste kort på hånden. Apples ikoniske stifter Steve Jobs er citeret for at have sagt følgende: “It doesn’t make sense to hire smart people and then tell them what to do. We hire smart people so they can tell us what to do.”

Det er ikke ensbetydende med, at ledelsesretten skal overdrages til medarbejderen, men der er noget om Jobs’ pointe: Når man investerer ikke ubetydelige summer i at rekruttere de rigtige medarbejdere, giver det god mening at sørge for, at de har de bedste muligheder for at performe. Og når 94 procent af respondenterne i en [stor](#)

[LinkedIn-undersøgelse om Workplace Learning Trends](#) peger på, at en af de afgørende faktorer, når de skal vurdere, om de skal blive i et job, er virksomhedens evne og vilje til at investere i deres karriere, tyder det på, at det giver ret god mening at sætte medarbejderen i fokus.

Som Josh Bersin er inde på i kapitel 2, har læringsparadigmerne ændret sig over tid.



Før

- Transaction focused
- Top-down learning
- Classroom
- Time boxed & silos
- One-size-fits-all approach

Nu

- People focused
- Skills-based learning
- Digital
- Continuously and blended
- Personalized experience

Ikke mindst top-down aspektet er værd at bide mærke i, og det smitter af på de øvrige parametre såsom den personaliserede læringsoplevelse og den løbende læring.

Nøgleordene er tilgængelighed, effektivitet, engagement og relevans. For hvor læring traditionelt har taget udgangspunkt i en tankegang om at “pushe” læring til medarbejderne, skal vi vende det om og i stedet tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders employee journey og personlige udvikling. Tiden er nemlig løbet fra generiske multiple choice-tests og “one size fits all”-kurser - af flere årsager.

For det første bliver virkeligheden til stadighed mere kompleks. Den enkelte jobfunktion bliver i stigende grad specialiseret, og behovet for at holde sig opdateret vokser i samme takt. Dermed har Pia og Peter kun i meget sjældne tilfælde samme behov og fokus.

Dernæst er medarbejdernes forventninger til læringsforløb anderledes - og større - end de var for bare få år siden. I vores fritid er vi vant til at konsumere indhold fagligt såvel som socialt on demand - Netflix, YouTube, Spotify osv. giver os de serier, dokumentarfilm, TED Talks, musik og podcasts, vi ønsker at få, når vi vil have dem. Hvorfor gør det samme sig ikke gældende på vores arbejdspladser?

Og så er der ikke mindst de objektive benskænd, som gør læringssituationen vanskelig. Eksempelvis har der i årevis været meget snak om mobile learning, men mange virksomheder har endnu ikke fået implementeret mobile learning som en del af deres træningsprogrammer. Det er en alvorlig udfordring, eftersom medarbejdere typisk har omkring 1 procent af deres arbejdstid til rådighed til læring (og i øvrigt kigger på deres telefon 10 gange i timen).



Sådan skaber du en god læringskultur

Når talen falder på læring anno 2020, er det nemt at forfalde til at fokusere på teknologien. Og det giver for så vidt god mening - det er den teknologiske udvikling, som er den væsentligste driver for behovet for udvikling og læring, og det er ligeledes teknologien, der både øger medarbejdernes forventning til læringstilbuddet. På samme måde er det også teknologien, der kan afhjælpe behovet.



Ansvaret for læring er typisk placeret i virksomhedens HR- eller uddannelsesafdeling, hvor måske 1-2 personer skal supportere et meget stort antal kolleger (i nogle tilfælde flere tusinde mennesker) med læring og samtidig stå for administrationsopgaver. Det er et enormt stort arbejde, og det er yderst vanskeligt at lykkes med, hvis det skal klares med traditionelle værktøjer og klassisk e-læring.

Moderne læringsplatforme kan derfor afhjælpe to udfordringer:

- De kan supportere HR- eller uddannelsesafdelingen med at sikre, at alle medarbejdere får den relevante træning på de relevante platforme på de relevante tidspunkter
- De kan sikre, at dygtige, men overbebyrdede mennesker ikke bliver flaskehalse for udviklingen af resten af organisationen



Men ligesom der står en kvinde bag enhver stærk mand, er designet og udviklingen af de digitale læringssystemer drevet af rigtige mennesker af kød og blod. Og hvis den digitale læring i virksomheden skal lykkes, er det afgørende, at forarbejdet bliver gjort grundigt. Det er derfor afgørende for at kunne skabe en god læringskultur, at medarbejderrejsen bliver kortlagt, så læringen reelt er relevant og dækker de behov, medarbejderne har.



Sådan får du gang i vækst og udvikling i din organisation



- Tegn medarbejderrejsen og afdæk, hvor der skal sættes ind for at styrke læringen - og gør afdækningen synlig for medarbejderne
- Skab personlige læringsrejser
- Skru op for interaktiviteten og involveringen ved at bruge gamification. Flyt medarbejdernes mindset fra "I have to" til "I want to".
- Involver både ledere og medarbejdere i udviklingen af læringen.
- Sørg for, at læringen er tilgængelig der, hvor medarbejderen er.
- Tænk "what is in it for me" på dine medarbejders vegne
- Integrer de forskellige systemer og formindsk manuelle arbejdsprocesser
- Sørg for at have interne ambassadører
- Team op med indholdsleverandører - det er umuligt at skabe al læring helt fra bunden
- Tag ét stop på medarbejderrejsen ad gangen, så læringen kommer ud at leve, og folk kan se, at det virker - og byg så på.

Det er altafgørende, at læringsdesignet er gennemtænkt, og at målet og målgruppen hele tiden holdes for øje. Fede features er intet værd, hvis de ikke passer ind i den enkelte medarbejders rejse.



Gør teknologien til en medspiller

E-bøger som denne kan hurtigt komme til at lyde lidt dommedagsagtige, men vores intention er ikke at skræmme dig. Og lad os endelig minde hinanden om, at udgangspunktet i bund og grund er enormt positivt: Der har aldrig været så mange veluddannede medarbejdere før, og de er dygtigere og mere motiverede end nogensinde. Samtidig efterspørger de hele tiden muligheder for at blive endnu dygtigere, fordi de har en trang til at udvikle sig. Og du har adgang til den teknologi, der er nødvendig for at sikre denne udvikling, hvis du vælger det.



Good afternoon, Julie!

Get started with your learning

Featured learning



Welcome to your onboarding

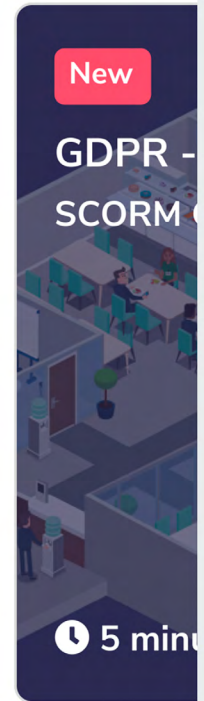
 3 modules

 **Begin**

See all



GDPR - SCORM



 5 min

Tiden er løbet fra de klassiske LMS-systemer. En teknologi som Virtual Reality og modningen af Artificial Intelligence kombineret med den teknologiske udvikling gør generelt, at dine medarbejdere forventer noget andet og noget mere end det klassiske kursus eller det lidt kedelige e-learning-forløb, og den efterspørgsel kan og bør du vende til en kompetitiv fordel.

Så fortsæt med at hyre dygtige og ambitiøse folk, og brug teknologien til at gøre dem endnu dygtigere.



Skab de bedste læringsoplevelser for dine medarbejdere

learningbank 

Støberigade 14
2450 København SV

+ 45 71 999 123
info@learningbank.io
learningbank.io