

Der er for meget spild i efteruddannelserne. Med lean-filosofien in mente skal medarbejderne kun lære det, der er brug for, og bruge det, de har lært til at skabe værdi for virksomheden.

## Politik & Samfund

# Lean skal mindske spild på uddannelses-kontoen

I dag er der alt for stort spild af efteruddannelses-kroner. Derfor kan effektmåling vise vej til værdifuld uddannelse, der skaber værdi for virksomheden. Tiden er kommet til lean learning



AF CONNY BAUER,  
direktør, ImpactResearch

Leanbølgen skyller ind over Danmark. Tre ud af fem danske industrivirksomheder har indført lean production. I byggesektoren tales om lean construction, mens sundhedssektoren og forsikringsbranchen har fået øje på lean

service. Tiden er nu inde til lean learning på efteruddannelsesområdet.

Leanfilosofien bygger på at identificere og fjerne spild og fokusere på de aktiviteter, der skaber værdi for virksomheden og for kunderne. Oversat til efteruddannelsesområdet betyder det, at medarbejderne lærer det der er brug for, og bruger det de har lært til at skabe værdi for virksomheden.

Samfundet har brug for, at så mange som muligt har en solid grundlæggende viden, som kan aktiveres, når og hvor behovet opstår – just in case. Virksomheder har brug for, at de rette mennesker har den rette viden i det rette omfang på det rette tidspunkt – just in time. Det er lean.

Internationale undersøgelser viser, at hvis man sender folk på kursus uden klare målsætninger og ikke sørger for at følge op, vil kun ca. 10 pct. bruge deres nyerhvervede viden til at skabe forretningsmæssig værdi i virksomheden. I gennemsnit bruger danske virksomheder ca. 2 pct. af lønsummen til efteruddannelse. Det er fornuftigt nok at bruge efteruddannelseskroner til at øge medarbejdertilfredsheden, men 90 pct.

af uddannelsesbudgettet er lige i overkanten.

Lean learning indebærer, at man afdækker behovet, gennemfører uddannelse som dækker behovet, forankrer uddannelsen i dagligdagen og måler, om der sker en værditilvækst, som kan tillægges uddannelsen.

### Måle »værditilvækst«

Når det drejer sig om at måle effekt af efteruddannelse, er der også behov for lean. Det skønnes, at 80-90 pct. af efteruddannelsesevalueringer drejer sig om deltagerens umiddelbare reaktion og tilfredshed med kurset. Data som man nødig vil undvære og som er relevante, især hvis målet er at øge medarbejdertilfredsheden. Stadig flere måler videntilvækst; om den enkelte har tilegnet sig kvalifikationer, som vedkommende ikke havde før uddannelsesforløbet. Det er især interessant for dem, der leverer uddannelsen.

Ud fra en lean-tankegang er det imidlertid måling af værditilvæksten, som er det centrale. Bruger deltagerne det, de har lært, til at skabe værdi for virksomheden? Det kan være bløde eller hårde

kvalifikationer, et kursus eller arbejdspladsbaseret læring. Værdi behøver ikke kun at være kroner og øre. Det er ikke nødvendigt at måle værditilvækst, hver gang en medarbejder har deltaget i et fagligt kursus, men når det drejer sig om nye, omfattende eller kontinuerlige uddannelsesaktiviteter, som er centrale for, at arbejdspladsen kan nå sine mål, er det vigtigt at vide om og hvordan uddannelsen bidrager til værdiskabelse.

### Skal være fremadrettet

Lean learning indebærer, at også måling af uddannelseseffekt skal være værdiskabende. Mange målinger har alene det formål at registrere og dokumentere, hvilke aktiviteter der har fundet sted, hvor mange der har deltaget og hvor længe, hvad det har kostet, og om man bruger flere eller færre penge end sidste år.

For at være lean må effektmåling imidlertid være fremadrettet og handlingsorienteret og indeholde anvisninger på, hvordan man kan øge værdien gennem løbende forbedringer.

En eksempel på en sådan målemetode er success case-metoden, som er udviklet af professor Robert O. Brinkerhoff, Western Michigan University. Metoden, der har været anvendt i USA i mere end 15 år, måler, hvad der virker og hvad der ikke virker i den kontekst, hvor det bliver brugt og hvilke værdiskabende resultater arbejdspladsen har opnået gennem en bestemt uddannelsesaktivitet. Ved at afdække hvilke faktorer, der hæmmer eller fremmer effekt, giver metoden samtidig konkrete anvisninger på, hvordan effekten kan øges.

Ifølge en DI-undersøgelse er det de færreste virksomheder, der har høstet gevinsten

af lean. Det skyldes, at mange topledere interesserer sig meget lidt for processer – værdistømme, siger James P. Womack, Lean Enterprise Institute. Det gælder også læreprocesser, kunne man tilføje. Konsekvensen er i værste fald, at op til 90 pct. af uddannelsesaktiviteterne set fra arbejdspladsens synspunkt er spildt. Uddannelse skaber ikke værdi af sig selv. Uddannelse brugt i en konkret arbejdsmæssig sammenhæng kan være værdiskabende. Det er en ledelsesmæssig udfordring at kende de processer, der skal til for at høste gevinsten. Derfor er effektmåling en god start på lean learning.

Målet med lean learning er, at medarbejdernes viden i højere grad bliver brugt til at skabe værdi for arbejdspladsen. Det er godt for bundlinjen, og det vil gøre både ledelse og medarbejdere mere tilfredse.



Aarhus School of Business  
Handelshøjskolen  
i Århus



### Seminar: Lov om arbejdsgiveres pligt til at informere, høre og holde samråd

Et EU-direktiv – 2002/14/EF – forpligter arbejdsgiverne til fremtidig at informere og holde samråd med deres ansatte om væsentlige beslutninger i bedriften.

Seminaret gennemgår lovens indhold, dens følger og de praktiske foranstaltninger, der må træffes.

**Tid og sted:**  
Tirsdag den 6. september 2005, kl. 10.00 - 14.30  
på Handelshøjskolen i Århus.

Læs mere og tilmeld dig på [www.asb.dk/evc](http://www.asb.dk/evc), kurser og konferencer

Aarhus School of Business  
Fuglesangs Allé 4  
DK-8210 Århus V  
Denmark

Telefon +4589 48 66 88  
E-mail [evcentret@asb.dk](mailto:evcentret@asb.dk)  
web [www.asb.dk](http://www.asb.dk)

RIGHT KJAER & KJERULF  
MENNESKER I VÆKST – VIRKSOMHEDER I VÆKST

## Hvem implementerer?

Sæt kryds  Konsulenter (Slå op på De Gule Sider)  
 Dine egne ledere (Kontakt os)



Right Kjaer & Kjerulf  
Danmarks bedste til ledelsesudvikling  
– uafbrudt siden 1995  
7011 0505 • [www.k-k.dk](http://www.k-k.dk)

## Executive Search & Rekruttering

[www.gtp.dk](http://www.gtp.dk)

København Telefon 3543 8600  
Aalborg Telefon 9631 0800  
Middelfart Telefon 6341 6200



GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S