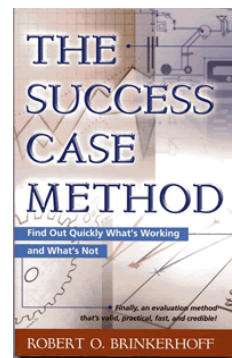
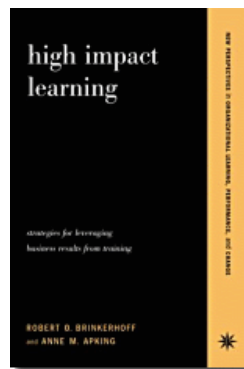




# Effektskemaets mange anvendelser





# Effektskemaet som kulturbærer

## Effektskemaets mange anvendelser

Et af de mest fundamentale træk ved undervisnings efter HIL-principper er at få skabt en direkte og logisk kæde fra viden til implementering og anvendelse. Det bygger på en klassisk tankegang om at fokusere på årsags/effekt-relationen.

Men det går ofte videre end det. Det er også et mål, at organisationen skal tage metodikkerne til sig og selv styrke fokus på effektskabelse fremover i andre sammenhænge. Organisationens skal lære at blive bedre til at lære.

Dette bilag redegør for, hvorledes denne effektfokusering kan understøttes på mange niveauer og dermed blive en del af kulturen.

## Tankens kraft

Det er forbavsende mange, der ikke er bevidste om årsag og virkning, når de tilrettelægger en udviklingsaktivitet.

Nu kan man selvfølgelig med en vis ret hævde, at organisationer og læring er så komplekse fænomener, at det slet ikke er muligt at fastlægge årsag og virkning. Ikke mindst i sociale sammenhænge, hvor antallet af parametre er så stort og konteksten vilkårlig og forskellig.

Så set i det lys kunne det vel være helt i orden at iværksætte nye tiltag og så blot håbe på at alle tilfældighederne flasker sig, og der kommer noget anvendeligt ud af det. Og så kan vi vel retfærdiggøre indsatsen ved at holde fast i, at hvis vi ikke opnår, hvad vi i udgangspunktet håbede på, så har vi sikkert opnået noget andet – f.eks. medarbejderkompetencer og fastholdelse af dygtige medarbejdere.

Men sådan hænger det faktisk ikke sammen – hverken med hensyn til fastholdelse eller med tilfældighederne, der flasker sig.

For bevidstheden om, at der bag kaos skjuler sig basale årsags- og virkningssammenhænge, har en besynderlig stærk mental effekt.

Medarbejdere fastholdes ikke af tilfældig kompetenceudvikling eller træningsfaciliteter i kælderen. De fastholdes af fælles succes. De bliver, hvis ledelsen sætter ambi-



tiøse mål, som de når i fællesskab. Det bliver, hvis de oplever, de er kommet på det vindende hold.

Og projekterne lykkes tilfældigvis i langt højere omfang, hvis årsag og virkning står klart for alle inden starten. Som Bjørn Borg svarede en journalist, der efter en kamp spurgte, om ikke han havde været heldig. ”Jo, det var jeg da, og sjovt nok så bliver jeg mere og mere heldig, jo mere jeg træner”.

Det fortælles, at en studiegruppe for mange år siden interviewede mere end 40.000 unge i USA om deres planer for fremtiden. Kun 3% af dem havde så tidligt lagt planer for deres liv. Da de samme personer blev udspurgt 20 år senere var de 3% tilsammen rigere og mere magtfulde end de 97% andre tilsammen.

Det lyder næsten for robotagtigt, ville en ”blød” dansker måske sige, men her er så den virkelige overraskelse: De 3% havde stort set ikke gennemført de planer, de fortalte om 20 år tidligere. Planerne var i mellemtiden ændret. Så det var ikke planerne, der gjorde forskellen, men evnen til at lægge dem!

## **Intentionality**

Prof. Robert Brinkerhoff kalder i sin bog – High Impact Learning – begrebet ”Intentionality”. Et ord der betyder noget i retning at ”evnen til at etablere en plan for årsag og virkning, før man går i gang med sit projekt”.

Begrebet er konstrueret med henblik på læringsituationen – hvor den enkelte deltager i et læringsforløb opfordres til at gøre sig klart, hvorledes sammenhængen er mellem det lærte og de resultater, han eller hun skal præstere efterfølgende.

Årsags- virkningskæden mellem ny viden og senere resultater er ikke helt nem at få fat i. Til at støtte processen understøttes kursisten med et ”effektskema”, som han skal udfylde inden starten af ethvert læringsforløb undervejs.

Skemaet ser således ud:



Aktiviteter, ny viden og andre input	Afprøvning af den nye viden Pilotaktiviteter, træning	Resultater der er et bidrag til administrationens mål	Effekt i organisationen

Det indeholder fra venstre mod højre den eller de logiske kæder som skal føre fra tilegnelse af viden over afprøvning og træning til personlige resultater. De tre første kolonner er således individuelle, medens den fjerde og sidste kolonne er reserveret til den betydning, det individuelle resultat har for hele organisationen.

Det er en del af konceptet, at kursisten inden kurset bruger effektskemaet til at indgå en aftale med sin leder, om det nu også er i organisationens interesse, at kursisten bruger ressourcer både under kurset og bagefter til at realisere de skitserede resultater. Erfaringen er her, at sådan en aftale bedst indgås om en nærværende og dermed aktuel opgave som står for at skulle løses umiddelbart efter kurset.

Når det går for hurtigt, så plejer vi at sige, at kursisten skal have lederens "opbakning" til de planer, som er nedlagt i effektskemaet. Det er selvfølgelig at vende tingene på hovedet. Effektskemaet er udtryk for kursistens planer for – på den bedst mulige måde – at bakke sin leder op. Det er således et tilbud til lederen – ikke til medarbejderen.

Skemaet er ikke en statisk størrelse. Kursisten kan hele tiden forbedre det undervejs i kurset, efterhånden som stoffet bliver bedre kendt. Derfor er det også en del af processen, at der i løbet af kurset gives den fornødne tid til korte refleksioner over de mål, den enkelte har sat sig.

Erfaringen er, at skemaet konfronterer den enkelte med det mere grundlæggende spørgsmål, om de er parate til at tage den udfordring på sig, der ligger i at skabe resultater. Det viser sig ofte, at det er meget fremmed og uvant for kursister at tænke i resultater. Dansk højskolementalitet og det moderne virksomhedsalter med in-



skriptionen "Kompetence er gud" har gjort, at den enkelte kursist ofte slet ikke stiller forventninger om resultater for virksomheden. Det kan man sådan set godt forstå, for der er såmænd heller ikke mange ledere, der stiller særlig store resultatforventninger.

Når vi alligevel holder fast på, at den store udviklingsindsats i AlmenNet skal sætte sine dybe spor i hele sektoren, så kræver det ikke bare, at nogen undervejs udfylder et effektskema, men også en ledsagende debat, der kan overbevise den enkelte om vigtigheden af de forandringer, der skal ske i sektoren i de kommende år.

## **Andre anvendelser**

Selv om mange muligvis møder til kurser med et lavt forventningsniveau, når det gælder større og vedvarende forandringer og når det gælder den langsigtede nytteværdi i egen organisation, gør det ikke effektskemaet mindre interessant.

Erfaringen viser, at rigtig mange andre forandringsproblemstillinger kan afdækkes og forstås langt bedre, hvis parterne sammen formulerer et fælles effektskema. Værktøjet rækker således langt længere end til blot læringssituationen. Effektskemaet kan dermed fungere ikke alene som et praktisk læringsværktøj, men også som omdrejningspunktet for en kultur, der er fokuseret på at nå sine mål.

Derfor har vi også besluttet at fastholde en række problemstillinger i effektskemaformen, så vi får indarbejdet tænkningen i alle faser og niveauer af projektet.

## **Effektskemaet som basis for evaluering**

I februar gennemførtes en spørgeskemaundersøgelse blandt alle AlmenNets medlemmer. Formålet var at eftervise, hvor langt i årsags- virkningskæden AlmenNet er nået – og beskrive det gab, som dette projekt har sat sig for at lukke. Der måtte derfor først oprettes et skema for hele AlmenNets aktivitet – i sig selv en interessant øvelse, der sætter virkemidler og metoder til debat. (Læs om undersøgelsen i bilag 3)

Når en evaluering skal foretages, tages der udgangspunkt i første og tredje kolonne af effektskemaet, idet det derved bliver nemt at danne sig et overblik over brug af AlmenNet og de deraf følgende resultater.

Den første kolonne beskriver alle de aktiviteter og publikationer, som AlmenNet til dato har brugt for at nå ud til medlemmerne og i kolonne tre er så listet de delresultater, som enkelte aktiviteter (eller en kombination af aktiviteter) har ført til i de forløbne år.



Effektskemaet for AlmenNet har været taget op i bestyrelsen i forbindelse med drøftelsen af screeningen og de efterfølgende resultater.

## **Effektskemaet som handlingsplan**

Effektskemaet egner sig glimrende som en handlingsplan, idet forskellen mellem effektskemaet og handlingsplanen reelt kun er en tilføjelse af terminer og ansvarlige for gennemførelsen af de enkelte elementer.

## **Effektskemaet som plan og budgetgrundlag**

Effektskemaet kan på næsten samme måde bruges til beskrivelse af et projekt, idet det først og fremmest tjener til at sikre, at alle involverede er klar over, hvad projektet går ud på, og hvordan resultatskabelsen er tilrettelagt. Samtidig er det et udmærket udgangspunkt for budgettering, idet skemaet indeholder de aktiviteter, som skal medtages i budgettet.

En af de mere grundlæggende fordele ved at planlægge et projekt på denne måde, er, at det giver et overblik over, hvorvidt midlerne står i forhold til forventningerne. Ofte ser vi projekter, hvor en ledelse har skitseret en alt for tynd intervention i organisationen, men ikke holdt sig tilbage når de drømmer om den effekt, de gerne ville opnå.

Sådan et misforhold kalder vi lidt i spøg ”det magiske øjeblik”, hvor den utilstrækkelige indsats ved et mirakel bliver til en gennemgribende organisatorisk forandring.

Dette misforhold springer bedre i øjnene, når projektet er formuleret i et effektskema.

## **Effektskemaet som kursusplanlægningsværktøj**

Effektskemaet har en særlig funktion som kursusplanlægningsværktøj.

Vi arbejder med et ”Instructional design koncept”, hvor vi i fjerde kolonne har to typer af mål.

Det ene mål er det faglige, som handler om at sikre, at den enkelte ikke bare erhverver viden, men også træner anvendelsen i en sådan grad, at det fører til værdifulde resultater for virksomheden.



Det andet mål er det psykologiske, og handler om at overvinde modstand og eventuelle hæmmende overbevisninger, som den enkelte måtte have i forhold til emnet. Vi kalder det at sikre en positiv "indre respons".

Igen tjener effektskemaet til at afgøre om de virkemidler og processer samt det stof, som præsenteres med rimelig sandsynlighed kan omsættes til den type resultater, som kursisterne måtte efterspørge.

## **Effektskemaet som kursusbeskrivelse**

Et af de grundlæggende problemer for kursisterne før kurset er selvfølgelig, at de ikke præcis ved, hvad stoffet går ud på, og derfor har svært ved at lægge planer for anvendelsen.

Det kan man reparere en del på ved at udarbejde et effektskema, der indeholder kursusplanen i den venstre kolonne og forslag til mulige anvendelser og effekter i de følgende kolonner.

Samtidig vil effektskemaet som "invitation" til kurset kunne være inspirerende for andre anvendelser end dem, kursisten i første omgang havde tænkt på.

Effektskemaet som kursusbeskrivelse har i virkeligheden langt større betydning end bare at hjælpe kursisterne med at planlægge. Det signalerer også, at kurset ikke stopper i kolonne et eller to, men tager sigte på reel effektskabelse. Langt de fleste kursusbeskrivelser er kompetencebeskrivende, men ikke effektbeskrivende.

## **Effektskemaet til forventningsafstemning**

En af mulighederne i effektskemaet er, at deltagerne sender deres personlige effektskema ind til instruktøren før kurset, der så kan afstemme kursisternes forventninger med det stof, han påtænker at gå igennem.

I praksis har det vist sig meget vanskeligt at gennemføre. Det hænger åbenlyst sammen med, at de fleste som får et brev om "forberedelse" fra kursusholderen, har den antagelse at "Forberedelse" ikke er noget man behøver lave, for der er alligevel så mange andre, der ikke har gjort det, at instruktøren vil vælge at begynde forfra.

Og så mangler de fleste endnu at se den instruktør, der virkelig tilpasser sit stof til netop deres forventninger.

Ikke desto mindre er det en væsentlig del af High Impact Learning, at "Less is more" – dvs. både instruktør og deltager fokuserer ind på netop det, som kan omsættes og lader det ligge, som ikke er aktuelt. Får kursisten succes med det, så skal han nok



komme tilbage og søge mere stof i andre situationer. Men prøver kursisten og instruktøren at fylde så meget på, som muligt falder sandsynligheden for, at noget anvendes og dermed også den langsigtede prognose for effektskabelse.

## **Effektskemaet som kursusansøgning**

På samme måde som effektskemaet beskriver forventninger til et kursus, som allerede er bestemt, kan effektskemaet også bruges som bilag til en kursusansøgning. Det sætter fokus på, hvorfor den enkelte ansøger om et kursus og forventningerne til det.

Reelt ligger her en formue begravet, fordi mange organisationer slet ikke stiller særlig store krav om effekt, før de bevilliger et kursus. Hvis de gjorde det, ville ganske mange ligegyldige kurser kunne streges af budgettet.

## **Effektskemaet til investeringer**

I virkeligheden er anvendelsen af effektskemaet næsten ubegrænset, fordi der dybest set er et formål med langt de fleste tiltag, som gøres i en organisatorisk sammenhæng.

En kommune under omlægningen i forbindelse med kommunalreformen, besluttede sig for, at alle tiltag, der blev forelagt sammenlægningsudvalget, skulle formuleres kort, men til gengæld med et effektskema vedlagt. På den måde kunne udvalget hurtigt danne sig et overblik over indsats og forventede effekter at de mange, mange forslag, der kom gennem udvalget.

## **Effektskemaet er kulturbærende**

Som skrevet i starten er effektskemaet udtryk for en tankegang og en kultur, der skal gennemsyre hele organisationen, hvis den skal udrette noget og nå sine mål. Det er vores klare overbevisning, at dette er en stimulerende måde at arbejde på.

Når det kommer til stykket, så vil de fleste vel hellere nå pensionen og være i stand til at sige "Vi gjorde en forskel i det almennyttige boligbyggeri" end blot at kunne sige "Vi havde en rigtig god arbejdsplads, med gode og søde kolleger, men jeg kan ikke lige komme i tanke om, at vi gjorde en stor forskel i forhold til andre i de år."