Virksomhedens eget academy

– byg det på jeres egen spillebane, ikke ud fra et kursuskatalog

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Mange virksomheder sender deres ledere og nøglemedarbejdere på kurser fra et eksternt katalog. Det er nemt at bestille, dog ofte temmelig pricy og generisk, men lederne kommer hjem til en hverdag, der ikke har flyttet sig – og ofte er de de eneste fra huset, der har været afsted.

I mere end 25 år har jeg været med til at opbygge eller supplere succesfulde interne academies i så forskellige brancher som IT, entreprenør, finans og medico. Fællesnævneren er den samme: Læringen tager udgangspunkt i virkeligheden, kunderne og strategien – på virksomhedens egen spillebane og med lukkede hold.

Denne artikel handler om, hvorfor et eget academy slår kursuskataloget – og hvad der skal til for at bygge et, der virker.

Kursuskataloget er ikke en strategi

Et generisk kursus på et åbent hold giver ny viden. Men Robert O. Brinkerhoffs forskning i learning transfer – processen, hvor viden fra et kursus rent faktisk omsættes til praktisk værdi på arbejdspladsen – viser en barsk realitet: Op mod 85 % af læringen på traditionelle kurser går tabt, hvis der ikke arbejdes aktivt med at integrere den i hverdagen. Kun omkring 15 % skaber reel effekt. Hans svar er 40-20-40-modellen, der flytter fokus fra selve kurset til rammerne før og efter. Det er forholdene omkring deltageren, der afgør, om læringen bliver til resultater: Chefens opbakning, muligheden for at afprøve det nye og systematisk opfølgning. Mangler de, vender de gamle vaner tilbage efter få uger.

Et eget academy vender det om. I stedet for at spørge, hvilke kurser der findes, spørger man, hvad lederne og medarbejderne skal kunne, gøre og beslutte anderledes, for at strategien lykkes. Som jeg beskriver i ”Når strategien bliver træningsbanen”, bliver virksomhedens egen strategi pensum.

Når kollegerne træner sammen på lukkede hold, med egne opgaver, egne kunder og egne dilemmaer, opstår der et fælles sprog og en fælles forpligtelse. Det er det, der gør forskellen mandag morgen.

> *Et kursuskatalog giver viden. Et academy giver en fælles måde at arbejde på.*

Træn tæt på virkeligheden

Mit syn på træning er formet af mine år som beredskabsofficer. Her trænede jeg brand- og redningsmandskab i et utal af scenarier – hands-on, igen og igen og med stigende sværhedsgrad, indtil alle kendte deres rolle, når det blev skarpt. Man lærer ikke rigtig at slukke en ildebrand i et klasselokale med PostIts og PowerPoints.

Det samme gælder i en virksomhed: Træningen skal ligge så tæt på virkeligheden, at den virker, når det gælder. Det er grundtanken bag alle de academies, jeg siden har været med til at bygge.

Hvor det hele startede – ISS

Mit første academy byggede jeg som projektchef i ISS. Vi skulle uddanne hundredvis af sidemandsoplærere, som kunne lære nye kolleger op ude på arbejdspladserne. Til det udviklede jeg to kurser: VITEK – Voksenpædagogisk InstruktionsTeknik – og GUT – Grundlæggende UndervisningsTeknik. Det foregik ude i marken, hos ISS' kunder, i vores eget lokale og med egne redskaber og maskiner – og eksterne undervisere havde ISS-logotøj på.

Pointen var enkel: Den dygtigste medarbejder er ikke automatisk den bedste til at lære fra sig. Det skal trænes. Senere udviklede jeg i min egen virksomhed verdens første video-cv til jobformidling af nydanskere – også her med træning og formidling som omdrejningspunkt.

Eltel Networks – academy i en finanskrise

Da jeg var HR-direktør i Eltel Networks i 2007–09, byggede vi et internt academy med blended e-learning, outdoor-øvelser, coaching og hjemmeopgaver. Rammen var LeaderShop-modellen på én A3-side, så alle kunne se sammenhængen mellem strategi, ledelse og hverdag.

Midt i finanskrisen gav det en forbedret margin på 3,5 mio. euro. Sygefraværet blev halveret, personaleomsætningen faldt til under en fjerdedel af det tidligere niveau, og vi gennemførte mere end 2.000 træningsdage. HR-systemet ECOL, som vi selv designede, udviklede og implementerede, sparede samtidig omkring 1 mio. euro.

Fra fagperson til formand – entreprenørbranchen

I entreprenørbranchen bliver ledere typisk udpeget, fordi de er dygtige til faget. Hos Christiansen & Essenbæk byggede vi derfor lederudvikling på to niveauer: Grundlæggende ledelse for formænd over 8 moduler og videregående ledelse med 12 moduler for funktionærer – begge med en varighed på 1½ år. Alt foregik som action learning på deltagernes egne opgaver – suppleret med træningsekspeditioner i Bosnien, Frankrig og Sverige.

I vores prisvindende projekt "Trivsel – 360 grader" uddannede vi 12 timelønnede betonarbejdere til sjakrepræsentanter med VITEK-baseret sidemandsoplæring, kommunikation og arbejdsmiljø. På næste hold var to af dem med som hjælpeinstruktører. Sygefraværet blev reduceret med to tredjedele, trivselsindekset steg 7 procentpoint, og EBITDA røg i vejret med mere end 10 mio. kr.

Hos Tscherning fik formænd, sjakbajser og projektledere deres eget Tscherning Academy med instruktionsteknik, samarbejde og teamledelse – og sammen med Christiansen & Essenbæk gennemførte vi det tværgående udviklingsprojekt BygOp!.

> *"For vor virksomhed har dette samarbejde været 'det ultimative løft' fra at være en middelmådig spiller til at være i superligaen."*
>
> *– Christiansen & Essenbæk A/S*

IT-branchen – vækst uden at miste kulturen

Hos e-conomic (i dag Visma e-conomic) var jeg i flere år tilknyttet virksomhedens eget academy: "The Way We Work" med outdoor action learning for grupper á 10, otte dages procesledertræning, Train-the-Trainer for otte hold på dansk og engelsk samt 1:1-coaching i overgangen fra specialist til mellemleder – i alt mere end 50 kursusdage. Som virksomheden selv skrev: "Vi har bl.a. med Mads' hjælp fastholdt vores kultur trods vores nærmest eksplosive vækst."

Da Kim Sneum Madsen blev CEO i Umbraco, tog han konceptet med sig. Her blev det bygget som et "eget academy frem for et indkøbt kursus": Gentagne procesledelsesforløb med fem moduler på engelsk, et outdoor-internat, en Customer Deep Dive i Umbracos egen kundekultur, 1:1-coaching og buddy-sparring.

Hos Jobindex har vi udviklet team- og supervisorledere seks år i træk. Det startede i 2013 med et teamlederforløb og blev til en supervisoruddannelse med fire moduler, outdoor-internat og 1:1-coaching på arbejdspladsen – gentaget år efter år. Ifølge Jobindex er flere tidligere deltagere siden avanceret til vigtigere lederroller.

Hos Twoday har vi faciliteret både det internationale graduate-internatkursus og det danske graduateprogram tre år i træk med omkring 30 graduates på hvert hold.

Inviterer man kunderne ind som medundervisere, bliver det ekstra stærkt – det var præcis det, vi gjorde på et af de tre moduler for to hold á 16 personer på det nordiske konsulent-træningsprogram for Cepheo.

Rækkefølgen: Kend dig selv først

Et godt lederacademy følger en bestemt rækkefølge. Først lærer lederen sig selv at kende under pres. Dernæst lærer man at lytte til andre og lede processerne. Og til sidst ser man virksomheden med kundens øjne. "In that order", som vi sagde i e-conomic.

Kim Sneum Madsen formulerede målet for deltagerne kort og præcist: "The target for you is to become a better version of you." Det er ikke et spørgsmål om at lære flere modeller, men om at blive en bedre udgave af sig selv – i virksomhedens egen kontekst og sammen med de kolleger, man skal lykkes med.

Ægte lederskab er at efterlade en arv, hvor de, man førte an, selv tager handsken op. Derfor er high fives fra tidligere hold, tidligere graduates, der fortæller om deres rejse, og hjælpeinstruktører fra forrige hold ikke pynt. Det er sådan, kulturen forankres fra hold til hold.

Train-the-trainer – academy'ets motor

Et academy, der kun hviler på eksterne undervisere, bliver aldrig en del af kulturen. Derfor er det afgørende at uddanne virksomhedens egne fagspecialister, instruktører, mentorer og superbrugere til at lære fra sig. For som vi siger på Train-the-trainer-kurset: "At være dygtig til sit fag er ikke det samme som at være dygtig til at lære det fra sig."

Træningen består af omkring en tredjedel instruktion og to tredjedele praksis på deltagernes egne faglige emner – fra en kort pitch over 1:1-instruktion med VITEK til undervisning af grupper.

Hos Danmarks Nationalbank trænede vi på den måde otte it-specialister, som skulle lære kollegerne et nyt betalings- og banksystem.

Også på c-level

Princippet gælder hele vejen op. I LEAP – Leadership Execution Acceleration Program gennemgår direktionen i en virksomhed inden for kritisk infrastruktur et modulopbygget udviklingsforløb: Lederberedskab, Tillid og Fælles Høje Team Standarder, Alignment, Acceleration og Mobilisering.

Mellem modulerne arbejder direktørerne med egne business cases, 1:1-coaching, buddy-opfølgning og observation af ledermøder. Det er ikke et kursus, men et academy for topledelsen – bygget på virksomhedens egen strategi.

Mål på handlekraft – ikke på tilfredshed

Klassiske kursusevalueringer måler, om deltagerne var tilfredse. Det siger meget lidt om forretningseffekten. Når academy'et er koblet til strategien, kan man stille skarpere spørgsmål: Er de strategiske brændpunkter rykket? Træffes beslutningerne hurtigere – og holder de? Gennemføres flere projekter, og igangsættes færre? Oplever medarbejderne en mere ensartet ledelse?

Det er netop dér, et eget academy adskiller sig fra kursuskataloget: Effekten kan ses i virksomhedens egne resultater og ikke kun i et tilfældigt evalueringsskema, der ikke forholder sig til omsættelse af de konkrete læringsmål, men stiller uvigtige spørgsmål om fx lokation, mad og tidsforbrug.

Sådan bygger I jeres eget academy

Fem greb til ledelsen:

- **Gør strategien til pensum:** Start med, hvad deltagerne skal kunne og gøre anderledes – ikke med et kursuskatalog.
- **Træn på egen spillebane:** Lukkede hold, egne opgaver, egne kunder og egne dilemmaer.
- **Byg moduler med mellemrum:** Hjemmeopgaver, buddies og 1:1-coaching, så læringen afprøves i hverdagen.
- **Uddan egne undervisere:** Train-the-trainer og sidemandsoplæring gør academy'et til en del af kulturen.
- **Gentag år efter år:** Hvert hold bygger videre på det forrige – og tidligere deltagere bliver medundervisere.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Træner vi vores ledere i det, strategien kræver – eller i det, kursuskataloget tilbyder?
- Hvem i vores egen organisation kunne blive interne undervisere og sidemandsoplærere?
- Hvad ville ændre sig, hvis hele ledergruppen trænede sammen på de samme udfordringer?

Konklusion – byg det på jeres egen virkelighed

Et eget academy er ikke et kursuskatalog med virksomhedens logo på. Det er en måde at gøre strategien, kunderne og kulturen til træningsbanen – med lukkede hold, egne opgaver og en dedikeret konsulent suppleret af egne undervisere.

Erfaringen fra mere end 25 år i IT, entreprenør, finans og medico er den samme: Når kollegerne træner sammen på deres egen spillebane, bliver indtryk til aftryk – og læringen bliver i huset.

Artiklen bygger blandt andet på "Når strategien bliver træningsbanen", "Opbygning af rigtige Dream Teams" og mine LinkedIn-artikler "Real Dream Team Building" (2015) og "Ledelse i praksis" (2015).

Vil I bygge jeres eget academy?

Cronquist Consult ApS hjælper virksomheder med at opbygge eller supplere interne academies, graduateprogrammer og lederudvikling på jeres egen spillebane. Læs mere her: Graduateprogrammer og academies · Train-the-trainer · Lederudvikling