

Dette fremmer læring:

1. Mål: Det som skal læres, må klargjøres så godt som mulig så tidlig som mulig.
2. Motivasjon: Den som skal lære, må være motivert. Metoder for å opprettholde/øke motivasjonen må benyttes.
3. Mening: Det som skal læres og metoden brukt til å formidle læringen, må fremstå som meningsfylt og relevant for den enkelte deltaker - ikke bare for ledelsen.
4. Medbestemmelse: Den som skal lære, må delta aktivt i en problemløsende prosess, ikke som passiv tilhører.
5. Tilbakemelding: Den som skal lære, må løpende få informasjon både om måten han løser sine oppgaver på og om resultatet.
6. Belønning: Den som skal lære, må belønnes når han lykkes med en oppgave. Kan være alt fra et anerkjennende nikk til uttalt ros.
7. Fordelt læring: Det som skal læres, bør fordeles over tid i stedet for at alt tas på en gang.
8. Overføring: Det som skal læres og den situasjonen det læres i, bør ha flest mulig elementer til felles med den situasjonen det lærte senere skal anvendes i.
9. Helhetlig opplæring: Det som skal læres, bør ikke stykkes unødvendig mye opp. Læringsstoffet må presenteres i helhetlige deler.
10. Øvelse: Den som skal lære, må få anledning til å øve i praksis. Repetisjon og «overlæring» er nødvendig.

Kilde: Paul Moxnes. Listen bygger på Moxnes bok «Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet»



Wrakpanten kan bli borte. I stedet skal vi straffes for å ha gamle biler stående.

(Foto: Scanpix)

Vil ha bort wrakpanten

Et nytt EU-direktiv kan knuse den norske wrakpantordningen for biler. Som en følge av dette kan gulroten komme til å bli byttet ut med pisken.





Kjappe lederkurs er ikke egnet til å løse bedriftens problemer, ifølge professor Paul Moxnes ved Handelshøyskolen BI (Foto: Sveinung Engeland)

Kurs på kollisjonskurs

Mange bedrifter forsøker å løse problemene sine ved å sende lederne kurs. Det slår som regel feil, hevder organisasjonspsykolog og BI-professor Paul Moxnes.

– Læring spres ikke fra individ til organisasjon. Kursdeltakerne selv lærer sikkert masse, men bedriftene får lite utbytte av det. Det viser seg at de fleste ikke makter å overføre det de har lært i en kurs-situasjon til jobbsituasjonen, sier Moxnes.

Det hjelper ifølge Moxnes lite om kurset holdes i bedriften.

– Det spiller ingen rolle om det er eksternt eller internt kurs. Interne kurs er gjerne trivelige og morsomme, men det skal godt gjøres at folk våger å sette ord på de vanskelige tingene slik at man kommer nærmere en løsning, sier han.

Moxnes oppfordrer bedriftene til i stedet å satse mer på det han

kaller organisatorisk læring.

– Det har vist seg at det er for mange barrierer når det som er lært på lederkurs utenfor bedriften, skal overføres inn i bedriften. I stedet bør man så der man skal høste. Ikke send lederen på kurs for at han skal forandre bedriften, men få hjelp til å gå inn i organisasjonen og løs problemene direkte. Læring er i bunn og grunn forandring. Organisatorisk læring betyr at man gjør forandringer i organisasjonen, og det kan handle om såvel rutiner som strukturforandringer.

BORTKASTET SMILEKURS

Moxnes har i en årrekke forsket på læring på arbeidsplassene. For 20 år siden gav han ut boka «Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet», som er blitt en klassiker på sitt felt. Nylig kom den ut i syvende opplag. Sin kurs-skepsis til tross, han er selv ansvarlig for lederkurset «Samspill og ledelse» på Handelshøyskolen BI. Men han påpeker at dette ikke er et vanlig kurs, men en utdanning

med eksamen og prosjektoppgave.

BI-professoren er opptatt av hva en organisasjon kan gjøre for å legge til rette for læring. Mange bedrifter har forsøkt å skape et godt læringsmiljø ved å sende lederne på smilekurs eller andre lederkurs hvor de lærer teknikker for medarbeiderkontakt. Hjem fra kursene kommer ledere som både smiler, våger å se folk rett i øynene og som gir sine medarbeidere oppmuntrende klapp på skulderen. Resonnementet bak er at medarbeidere som føler de blir satt pris på, trives bedre, er mer lærevillige og jobber bedre. Moxnes mener det er bortkastede penger.

– Det går ikke i lengden å lede ved hjelp av teknikk. Man må ha hjertet med seg. I det øyeblikk medarbeiderne skjønner at det bare er tillærte teknikker, virker det mot sin hensikt.

TERAPEUTISKE LEDERE

I stedet for å lære seg å smile anbefaler Paul Moxnes ledere å lære

seg terapeutiske teknikker. Han er overbevist om at bedriften vil få langt mer igjen for det.

Den terapeutiske lederstil er nylig lansert som begrep i USA. Bakgrunnen er denne: I dag er arbeidslivet preget av stadige forandringer, omstilling og høyt tempo, og i en slik verden trenger man ledere som kan hjelpe sine medarbeidere med å takle usikkerhet og utløse den energien som låses fast. Dermed skapes grobunn for læring og utvikling som i neste omgang gir bedre resultater.

– Evnen til å mestre bekymring og til å takle usikkerhet er utrolig viktig i dag. Jeg pleier å si at angst pluss trygghet er lik prestasjon. For å våge, trenger man trygghet, og for å handle trenger man den uroen som ligger i angsten, eller bekymringen, sier Paul Moxnes.

AV SVEINUNG ENGLAND
22 31 02 12, se@ukeavisen.no

I dag får man 1500 kroner når man leverer inn et bilvrak, men denne ordningen kan falle bort. Isteden kan folk som ikke leverer sin gamle bil til vraking komme til å måtte betale både årsavgift og forsikring, selv om skiltene er skrudd av.

Ifølge Dagens Næringsliv har Miljøverndepartementet direktivet til vurdering.

Sier opp 400

Det norske selskapet Mikron må si opp 400 av 600 ansatte i Norge og Sverige.

Mikron produserer plastdeksler til Ericssons mobiltelefoner, men nå slutter svenske Ericsson å produsere mobiltelefoner. Deler av Ericsson-produksjonen vil bli flyttet til Asia, skriver Aftenposten.