

03| Leder er du uddannelsesklar?



ROBERT SKOVSHOLT

cand. merc i organisation og strategi
Ledelses- og organisationskonsulent
UCN act2learn LEDELSE & HR

FORORD OG FORMÅL

Denne artikels formål er at give dig som leder et praktisk overblik over, hvordan du kan støtte dig selv og dine medarbejdere igennem læreprocesser. Artiklen skal dermed give dig et bedre afsæt for at kunne arbejde med ledelse af læreprocesser samt deltage i læreprocesser.

I artiklen vil jeg forsøge at bidrage til den eksisterende forskning, der er på området for transfer, ved at kombinere dels de traditionelle begreber som læring, refleksion og transfer (Illeris, 2006) med mere praktiske handleanvisninger i forhold til vaner, effektivitet og mere studietekniske værktøjer, som fx hukommelsesteknik, læsestrategi, læsehastighed, koncentration, planlægning og præsentationsteknik. Formålet med denne kombination er at give en større grad af overblik over, hvordan du kan skabe en bedre læreproces i henhold til før, under og efter processen.

Artiklen vil have en løsningsfokuseret tilgang til, hvordan du kan arbejde med læreprocesser. For at simplificere processen, arbejdes der med en før-under-efter proces, hvilket er gængs måde at se en læringsproces på. (se fx Brinkerhoff & Apking, 2001 og Wahlgren, 2010)

Megen forskning har fokuseret på, hvilke aktiviteter du kan arbejde med før og efter læringsprocessen for at øge sandsynligheden for transfer. Desuden er der blevet forsket meget i, hvad der skaber et godt læringsmiljø under læringsprocessen, og hvordan motivation og organisationsforhold indvirker på transfer (se fx Hattie, 2009). Det, der imidlertid har fået mindre fokus, men som er mindst lige så interessant, som de andre områder, er, hvordan den studerende kan arbejde med sin egen læring under læreprocessen. Hvilke konkrete studietekniske redskaber kan du anvende i din læreproces? Og hvordan kan de gavne dit læringsudbytte? Det vil artiklen komme med konkrete bud på og desuden foreslå en læringsmodel, som du kan anvende i din praksis – både som studerende og som leder med ansvar for medarbejderes kompetenceudvikling.

Når du har læst artiklen, er målet, at du har fået viden om, hvordan du kan..

- øge dit læringsudbytte ved at forbedre dine studievaner
- forbedre din læsestrategi, øge din læsehastighed markant og forankre det læste
- forbedre din præsentationsteknik
- øge sandsynligheden for, at der forekommer individuel og organisatorisk transfer af dine egne og medarbejderens læreprocesser

LÆRINGSPROCESSER ENDER DESVÆRRE IKKE ALTID MED DEN FORVENTEDE TRANSFER

”ALLE VIL UDVIKLING – INGEN VIL FORAN-DRING”

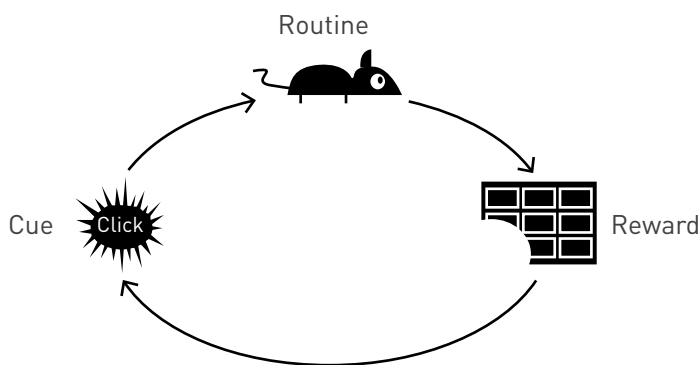
(Søren Kirkegaard)

Du kender sikkert godt følelsen af at have deltaget på et rigtig godt uddannelsesforløb, hvor du virkelig er blevet inspireret. Når du nu skal til at omsætte dette forløb eller kursuspointer i praksis, bliver du udfordret. Et eksempel herpå kunne være mødeledelse. Du er blevet mere opmærksom på, hvordan du skal styre kommunikationen på møderne – og har fået redskaber til, hvordan du skal gøre det optimalt i praksis. Men du bliver mødt med skepsis og modstand, for hvorfor lave om på noget andre føler fungerer? Du kan hurtigt enten overbevise dig selv om, at dit tiltag ikke fungerer, eller at du ikke har tid til at ændre på den praksis, som du oplever. Desuden kan der også opstå en grad af angst for at agere i en rolle, som du måske ikke føler dig kompetent til at udføre. Jeg har det selv således, at hvis jeg deltager på et kursus eller undervisningsforløb og ikke gør noget inden for de første 24 timer efter kursets afslutning, kommer jeg højst sandsynligt ikke til at gøre noget anderledes. Det kan selvfølgelig være, at det er en dårlig studievaner, jeg har programmeret min hjerne til. Det kunne være interessant at undersøge nærmere.

I næste afsnit vil jeg se på, hvad vaner er, hvordan du registrerer dem, og hvordan du skaber nye positive studievaner.

VANER OG DERES KONSEKVENSER

I enhver forandringsproces vil der opstå modstand. Det kan fx være fra dig selv som leder eller fra dine medarbejdere. Der er forsket meget i, hvorfor vi gør, som vi gør. Charles Duhigg illustrerer i bogen *"The Power of Habit"* et forfriskende bud på, hvordan vi kan forstå og forandre vores vaner. Duhigg's point er, at en hvilken som helst vane vil indeholde 3 komponenter – cue, routine og reward



Figur 1: The Habit loop. (Duhigg, 2012)

“THIS PROCESS WITHIN OUR BRAINS IS A THREE-STEP LOOP. FIRST, THERE IS A CUE, A TRIGGER THAT TELLS YOUR BRAIN TO GO INTO AUTOMATIC MODE AND WHICH HABIT TO USE. THEN THERE IS THE ROUTINE, WHICH CAN BE PHYSICAL OR MENTAL OR EMOTIONAL. FINALLY, THERE IS A REWARD, WHICH HELPS YOUR BRAIN FIGURE OUT IF THIS PARTICULAR LOOP IS WORTH REMEMBERING FOR THE FUTURE: THE HABIT LOOP”

(Duhigg, 2012)

Hjernen får et vink om, hvilket mønster den skal bruge, når du som studerende gør en handling, og når du gennemfører pågældende handling, udløser det en belønning. Et eksempel kunne være, når du skal læse noget litteratur til den uddannelse, du er i gang med. Hjernen giver dig

besked på, hvor og hvordan du skal gå til opgaven ud fra de læsevaner, du har forankret. Hvis du fx er vant til at ligge i sofaen og læse, vil hjernen huske dig på, at det er den rigtige læseplacering for dig. Så hvis du udfører denne handling, vil hjernen belønne dig ved at være tilfreds. På samme måde i forhold til hvordan du går til teksten. Stiller du spørgsmål, eller læser du bare uden at reflektere nærmere over, hvad du læser? Forsøg at tænke på dine egne læsevaner, hvordan er de? Skal de ændres? Hvis de skal ændres, kræver det, at du oparbejder et andet mønster i hjernen, som vi senere skal se på i afsnittet omkring læsestrategi.

Når du skal arbejde med at ændre dine vaner, er der flere ting, du skal være opmærksom på. For det første kan du ikke bare fjerne en dårlig vane, du skal i stedet ændre den. Du kan fx ændre vanen ved at indsætte en ny rutine. Lad os blive i eksemplet fra før med den studerende hvis læseplacering er i sofaen. Den rutine skal ændres, og det kan gøres ved at skrive ned, hvordan du vil reagere i situationen. Du ved, at hjernen vil have dig til at ligge ned i sofaen, når du finder bogen frem – for det plejer du jo at gøre. Men omvendt så ved du også rationelt, at det måske ikke er den mest hensigtsmæssige læseplacering, og det giver sikkert ikke det største læringsudbytte. Du har sikkert allerede forsøgt at forandre nogle af dine vaner. Et godt eksempel er, at mange vælger at lave et nytårsfortsæt fx at dyrke mere motion. Det har den konsekvens, at fitnesscentrene er overbooket i januar og starten af februar, hvorefter de fleste har droppet nytårsfortsættet, fordi det bliver for hårdt eller ikke er motiverende mere.

Det kan være trættende at forandre sine vaner, fordi det kræver meget viljestyrke. Viljestyrke er en mental muskel, som ligesom alle andre muskler bliver træt, hvis den træner for meget. Og når vi vil forandre vores vaner, har vi en tendens til at være meget ambitiøse i forhold til, hvad vi kan forandre. Og det er nok en af de største udfordringer, når du som ledelsesstuderende arbejder med at forandre dine studievaner. Hvis du vil ændre for meget ender det sikkert i ingenting. Og jeg ved godt, det måske er knapt så motiverende at stræbe efter et mål, der ikke er bemær-

kelsesværdigt. Men bare det at realisere en forandring ved at ændre en vane fx at læse fagbøger på en anden måde, lave mind maps, lave visuelle noter mv. kan være en succes. Og på den måde programmerer du også din hjerne til, at du kan forandre dine vaner. Bestsellerforfatteren til bogen *"Bryd vanen"*; Torben Wiese, fortæller i sin bog, at når du arbejder med at forandre dine vaner, er det essentielt, at du kun arbejder med at forandre én vane ad gangen. (Wiese, 2012)

Prøv at undersøge dine egne studievaner, hvordan læser du fx en fagbog? Hvordan tager du noter? Ligger, sidder eller står du op, når du læser? Hvordan forbereder du dit mundtlige oplæg til eksamen, hvordan arbejder du med transfer – både individuelt og organisatorisk?

"IF YOU BELIEVE YOU CAN CHANGE - IF YOU MAKE IT A HABIT - THE CHANGE BECOMES REAL."

(Duhigg, 2012)

Et er at kunne ændre en vane, men hvordan kan du arbejde med løbende at dygtiggøre dig som studerende. Det vil blive beskrevet i næste afsnit.

KUNSTEN AT KUNNE DYGTIGGØRE SIG

Der er lavet mange undersøgelser af, hvad der kan gøre os mere effektive både på arbejdet og i fritiden. Den amerikanske bestsellerforfatter Tim Ferris er en blandt mange, der har arbejdet med området. Tim Ferris har i en række bøger og blogartikler arbejdet med, hvordan du kan optimere din tid, og blive bedre til det, du gør. Specielt hans første bog *"4 hour work week"* rammer plet i forhold til, hvordan du kan designe din arbejdsdag. Det samme gør sig gældende i Jason Fried og David Heinemeier Hansson's *"Rework"*, som handler om, hvordan du kan strukturere din arbejdsdag. Af dansk islæt er Nikolai Astrup Madsens bog *"Bedre"* også interessant, og som det fremgår af titlen, handler det om at blive bedre og få mere ud af livet. Så hvad kan du lære af dem?

At det er essentielt at stille spørgsmål til den gængse måde arbejde at på. Ved du overhovedet, hvorfor du gør,

som du gør i dit arbejde, fx hvor mange gange tjekker du din mail i løbet af dagen? Har du prøvet at strukturere arbejdsdagen anderledes? Hvad fokuserer du på i dit arbejde? Hvor får du hjælp, inspiration eller feedback?

Tiden er vores vigtigste ressource, så betragt det som det mest dyrbare, du har. Steve Jobs sagde hver eneste morgen til sig selv; hvis dette er min sidste dag at leve i, vil jeg så lave det samme, som jeg skal i dag? Hans fokus var selvfølgelig at stille skarpt på, hvad der var vigtigt i hans arbejde. På samme måde – hvad er vigtigt for dig som leder, som studerende? Et godt lille redskab til at se på, hvad du egentlige bruger din tid på, er ved at registrere den. Det kan være en øjenåbner i forhold til, hvordan du skal planlægge din tid fremadrettet.

REGISTRER DIN TID

Registrer din tid i en uge, hvor du minutiøst noterer, hvad du bruger din tid på. Det er et simpelt redskab til at skabe et godt overblik over dit tidsforbrug. Hvad bruger jeg min tid på? Er det den korrekte fordeling? Du vil sikkert blive overrasket over, hvordan fordelingen er. Alternativt kan du registrere din tid i forhold til de studieaktiviteter, du gennemfører. Hvor meget tid bruger du fx på at læse, skrive, reflektere, eksperimentere, visualisere mv. De fleste studerende vælger at bruge al deres studietid på læsning, undervisning og en skrivefase, når der skal afleveres opgave. Men det er nødvendigvis ikke den rette prioritering. Der kan selvfølgelig ikke laves en generel model for, hvordan du skal strukturere dine studieaktiviteter, men jeg vil opfordre til, at du er modig, forstået på den måde at du planlægger andre aktiviteter end blot læsning, undervisning og en skrivefase frem mod aflevering af en skriftlig opgave.

HVAD FOKUSERER DU PÅ I DIT ARBEJDE?

Det, du fokuserer på, bliver din virkelighed, hvilken virkelighed vil du gerne skabe? Tiden bliver ofte brugt som argument eller undskyldning for, hvorfor man ikke kan gøre tingene anderledes, selvom det måske ikke altid er det rette argument. Mere tid gør ikke altid resultatet bedre. Jeg arbejder selv med GSD(Get Shit Done) metoden, hvor

jeg forsøger at sætte korte deadlines på opgaver. Det motiverer mig mere, og skærper mit fokus på opgaven.

”MAN ER, SOM MAN HANDLER, IKKE SOM MAN DRØMMER”

(Madsen, 2013)

Vi udvikler os der, hvor vi har vores styrker. På trods af det, kan vi have tendens til at fokusere mere på det, der ikke fungerer. Forestil dig, at dit barn kommer hjem med følgende karakterer fra skolen; 12,12,10 og 2 – hvilken karakter vil du fokusere mest på? (Buckingham, 2010)

Det kan være meget svært at ændre fokus, så brok ikke bliver en naturlig del af din hverdag. Prøv at iagttage, hvordan de fleste af dine samtalepartnere indleder en samtale? Du vil blive overrasket over, hvor mange der starter med en beklagelse eller regulær brok. Det kan man selvfølgelig gøre noget ved. Og både Tim Ferris og Nikolai Astrup Madsen har hentet inspiration i Will Bowens koncept, *a complaint free world*. Konceptet går ud på, at du skal gennemføre 21 dage uden at brokke dig. Det lyder sikkert forholdsvis enkelt, men det er sværere, end du tror. Hvis du kommer til at brokke dig, inden der er gået 21 dage, skal du begynde forfra. Tim Ferris har modificeret udfordringen, så det er okay, at du brokker dig, hvis du efterfølgende reagerer på det. Det kunne fx være, at du brokker dig over, at din pc er langsom og responderer det med, jeg ringer til vores it supporter med det samme.

Jeg tror de fleste kan blive bedre til at fokusere på det, der virker og sige nej til det, de ikke har lyst til. Desuden at blive bedre til at spørge om hjælp, når der er brug for den. Hvad gør du, fx når der er noget, af det du læser, som du ikke forstår? Læser du videre, eller søger du hjælp?

HVAD ER DIT LÆRINGSFOKUS?

Mit udgangspunkt er, at ledelsesstuderende vil lære så meget som muligt på den korteste mulige tid. Til trods for det, ser jeg som ledeskonsulent og underviser en ringe grad af lyst til at eksperimentere til egen læring. Det undrer mig, fordi min opfattelse er, at ledere er dygtige til at

se på, hvordan deres team, afdeling eller division præsterer i forhold til de forventninger, som de arbejder efter. Som leder er du vant til at arbejde med diverse strategi- og målsystemer, som fx akkreditering, KPI'er, Lean, lederevaluering, medarbejderevaluering og teamevaluering, men hvordan måler du din egen indsats som studerende? Der er selvfølgelig en eksamen, hvor du stræber efter så en høj karakter som mulig, men hvordan evaluerer du din læringsproces frem mod eksamen. Min hypotese er, at ved at være mere modig i din læreproces, vil det også give nogle bedre resultater. Med modig mener jeg, at du tør eksperimentere mere med dine studiemetoder både før, under og efter de enkelte undervisningsseancer.

Jeg har igennem de sidste 10 år beskæftiget mig med studieteknik, både som en studerende der ikke havde fantastisk studieteknik, men også som underviser på alle universiteter i Danmark. Min interesse for feltet opstod, fordi jeg på trods af meget tidsforbrug ikke følte, at jeg fik det nødvendige udbytte af mine studier. Og med udbytte mener jeg ikke høje karakterer. De fleste kan tillære sig en teknik, hvor det bliver mindre vanskeligt at opnå. Nej, jeg tænker mere specifikt på læring i form af læringsmetoder, som læsestrategi, læsehastighed, hukommelsesteknikker og præsentationsteknik. På daværende tidspunkt brugte jeg rigtig meget tid på at læse og skrive noter, men jeg vidst måske ikke helt hvorfor. Jeg havde ikke eksperimenteret med forskellige læsestrategier og hukommelsesteknikker - jeg gjorde bare, som jeg plejede. Og det var først da jeg stødte på feltet, at jeg opdagede, hvor mange andre muligheder der var, og hvilken effekt de havde på min egen læring. Jeg vil i de følgende gå mere i dybden med disse emner; læsestrategi, læsehastighed, hukommelsesteknikker og præsentationsteknik.

LÆSESTRATEGI OG LÆSEHASTIGHED

Når du som studerende skal læse større fagbøger, kan det være hensigtsmæssigt at arbejde med en læsestrategi. Hermed tænker jeg ikke kun på, hvad der skal læses og hvornår, men også på hvordan det skal læses. Skal teksten skimmes, normallæses, hurtiglæses eller dybdelæses? Har du et overblik over, hvad der skal læses? Hvad

ved du i forvejen? Hvad er helt nyt for dig? Hvad synes du er svært? Hvad er lige til at gå til? Jeg oplever, at studerende kan have en ringe grad af refleksion over, hvad de vælger at læse og en tendens til at læse de fleste tekster med samme læsehastighed, hvilket selvfølgelig har nogle konsekvenser for ens udbytte. Men hvad gør du, når du tilgår en ny fagbog? Starter du på side 1 og læser bogen til ende, som en roman, eller arbejder du struktureret med at få viden omkring bogen, inden du egentlig starter læsningen. Hvis du vil arbejde på at blive mere struktureret i at tilgå fagbøger, kan det være en fordel at arbejde med nedenstående punkter.

- **Skab dig et overblik.** Start med at læse konklusionen. Den vil normalt give dig et godt overblik over, hvad bogen handler om. Dernæst kan du skabe dig overblik ved at se i indholdsfortegnelse, forord, opsummeringer, diagrammer, tabeller, billeder for- og bagside, overskrifter, fodnoter, noter.
- **Med afsæt i overblikket, foretag en hurtig gennemlæsning af bogen.** Fokuser specielt på begyndelser og afslutninger af kapitler og afsnit. Her vil forfattere normalt placere mest information. I denne hurtige gennemlæsning kan det være en god ide at markere hvor meget tid du vil bruge på de enkelte dele af bogen. Desuden at markere hvilke sider du vil vende tilbage til.
- **Dybdelæsning.** Med afsæt i overblikket og den hurtige gennemlæsning er du bevidst om hvad af dit læsestof, der skal dybdelæses – det er specielt det du ikke lige forstår. Flere studerende har desværre den tilgang, at de starter med at læse det de godt ved i forvejen, og så venter de med det, der er sværest for dem til der, hvor de måske har mindst tid og er mest trætte.
- **Strategi.** Hvor meget tid vil jeg bruge på at gøre mig klar til læsningen. (mål, formål, prioritering, tid, pauser) og hvor meget på forankring.

Ud over, hvordan du kan tilgå fagbøger, er det selvfølgelig også essentielt for dig som studerende, at du kan læse hurtigt. Jeg har udviklet en kort guide til, hvordan du kan blive en hurtiglæser. Essensen er skitseret herunder:

HVAD ER HURTIGLÆSNING?

Hurtiglæsning er en disciplin, der handler om at øge din læsehastighed og forståelse af det, du læser. En hurtiglæser er ganske enkelt en, der læser hurtigt og husker det, vedkommende har læst. Inden jeg illustrerer principperne, vil jeg præsentere dig for en kort øvelse.

LÆR HURTIGLÆSNING PÅ 10 MINUTTER Hvordan måler du din læsehastighed?

Din læsehastighed måles ved at summere antallet af ord og dividere tallet med den tid, du har brugt på at læse stoffet.

Eksempel

Hvis du har læst 500 ord på to minutter, er din læsehastighed 250 ord i minuttet.

Nedenstående øvelser illustrerer, hvor lidt der skal til, før du har øget din læsehastighed. Det eneste, du skal bruge, er en letlæselig bog, eksempelvis en krimi. Når du har lært teknikken, kan du så gå i gang med dine fagbøger. Du skal nu igennem tre små øvelser, der hver især varer tre minutter.

Øvelse 1

Læs helt normalt i din bog, og notér hvor mange ord, du har læst efter de tre minutter.

Øvelse 2

Sæt farten op. Læs alt, hvad du kan på tre minutter, og stop derefter. Læs uden forståelse.

Øvelse 3

Læs helt normalt igen. Notér hvor mange ord, du har læst efter de tre minutter.

Nu sammenligner du antallet af de læste ord i øvelse 1 og øvelse 3.

Resultatet vil normalt vise, at du læser 30-50 % mere i øvelse 3 end øvelse 1! Det interessante her er, at vi kan snyde vores hjerne til at fastholde en højere grad af hastighed. Du kender det sikkert, fra når du kører med 130 km/t på motorvejen og drejer fra motorvejen og skal sænke hastigheden. Ofte bliver vi i disse situationer fartblind – hjernen har vænnet sig til den højere fart, og det er præcis det, som overstående øvelse illustrerer også sker med læsning.

FØR DU SKAL I GANG MED AT LÆSE

Inden du skal i gang med at læse din tekst, bog, rapport mv., er der en række spørgsmål, du bør stille dig selv, samt en række faktorer du bør overveje.

Clear hjernen

Brug 2-5 min på at skrive alle de tanker, som florerer rundt i dit hoved ned. Når du har færdiggjort øvelsen, lægger du papiret væk. Øvelsens formål er, at gøre dig mere fokuseret på det, du skal til at læse.

Mål

Konkretiser hvad dit mål med læsningen er. Hvor meget skal du læse og på hvilken tid?

Formål

Hvorfor skal du læse denne tekst? Med hvilke "briller" læser du denne tekst? Hvad ser du efter?

Spørgsmål/svar metoden

Opstil en række spørgsmål du gerne vil have svar på i teksten. Det er med til at aktivere din hjerne. Den vil søge svar, og du vil læse mere fokuseret og huske stoffet bedre.

Barrierer

Det er vigtigt at være bevidst omkring påvirkningen fra både ydre og indre faktorer. Vores hjerne bliver konstant påvirket af en lang række indtryk fra vores fem sanser, og hvis du skal kunne læse hurtigt, er det vigtigt at begrænse antallet af indtryk fra forskellige sider. Men hvilke barrierer har du?

- Ydre faktorer som påvirkninger fra støj, eksempelvis fra tv eller musik
- Indre faktorer fra frygt, interesse og koncentration
- Fysiske faktorer som søvn, sult eller tørst
- Teknik, erfaring, mål og formål

En positiv indstilling

Dernæst er det vigtigt, at du har en positiv indstilling. Du må faktisk gerne smile lidt, da det øger antallet af endorfiner i hjernen.

Læseøvelser

Skim bogen igennem – brug 2-5 sek. pr. side. Det vil give dig en god fornemmelse for hvad bogen handler om, hvad du ved i forvejen og hvad du skal begynde at dybdelæse jf. afsnittet omkring læsestrategi

Varm op

Brug ca. 20-30 sek. på at få din øjne op i gear. Læs uden nødvendigvis at forstå, det du læser.

UNDER LÆSNINGEN

Under læsningen er der en række instrukser, der er centrale at følge for at opnå størst muligt udbytte af din læsetid. Instrukserne stammer fra et amerikansk forskningsprojekt – PX projektet – hvor studerende i gennemsnit forøgede deres læsehastighed med 386 % på 3 timer.

Hvordan skal du sidde?

Sid oprejst og lad bogen ligge vandret på et bord. Afstanden til bogen skal være 35-60 cm.

Undlad at bruge stemmen

Sæt hastigheden så meget op, at dine stemmebevægelser ikke kan følge med. Hvis du er i tvivl, om du bruger stemmen, når du læser, kan du mærke på struben, mens du læser, eller hvis du bliver hæs af at læse meget.

Hastighed

Ved at få hjernen op i tempo kan du stimulere den til at læse hurtigere. Øv dig i at se max 1. sekund pr. linje og

derefter max 0,5 sekund pr. linje.

Hurtigere linjeskift

Hurtigere linjeskift er med til at få hastigheden op.

Fiksering

Fiksering er et stop på linjen. Når vi læser, føles det som en glidende bevægelse, men i virkeligheden læser vi i små ryk. Øv dig i at begrænse antallet af fikseringer og fikseringstiden

Sådan finder du ud af, hvor mange fikseringer du tager:

- Hold fingeren på det ene lukkede øjenlåg, mens du læser op.
- Få en person til at se, hvor mange fikseringer du bruger, ved at se dig i øjnene, mens du læser op af en tekst.

Kortere linjer

Ved at rykke 1-3 ord ind på linjen i begge ender, gør du linjerne kortere og øger dermed læsehastigheden.

Visuel guide

Brug en kuglepen til at styre din læsning. A) Før den i en horisontal bevægelse eller B) i små hak. Husk at rykke 1-3 ord ind i begge ender for at gøre linjerne kortere.

Øjne

Hvordan plejer du dine øjne?

Blink og se op engang imellem, dæk øjnene til med hænderne uden at røre ved øjenlågene, dit åndedrat skal holdes i ro, og husk at få så meget dagslys som muligt.

Det perifære synsfelt

Udnyt det perifære synsfelt.

Øvelser:

- Stå oprejst med armene ud til siden og tommelfingrene opad og kig ligeud. Kig skiftevis på højre og venstre tommelfinger uden at rykke hovedet. 10 gange til hver side a 3 sæt.

- Træn, "at se ud af øjenkrogen". Det kan fx være når du kigger ligeud og fokuserer på en bestemt genstand, hvad lægger du så mærke til yderst i dit perifere synsfelt både oppe, nede, til venstre og højre. Det kan også være, når du er passager i en bil – forsøg da at opfatte det, der ruller forbi udenfor.
- Du kan bruge nedenstående model til at træne dit perifere synsfelt. Hvor mange tegn, kan du se pr. fiksering. Alternativt eller som supplement kan du lave øvelsen ved at tage en fiksering pr. linje i en avis-spalte.

Du
skal
undgå at
have andre
ting i tankerne
når du studerer. Lad
for eksempel vær med at
have fjernsynet kørende i bag-
grunden mens du læser. I det hele
taget er telefon, fjernsyn, ugeblade osv.
er alt sammen potentielle tidsrøvere og forstyr-
rende elementer. Rengøringen har heller ikke nødvendigvis
førsteprioritet overfor studierne. Desuden er kæresten, børnene
og vennerne ikke altidforstående, når studierne kræver opmærksomhed.

Regressioner

Undgå tilbagespring i teksten fx ved at bruge den visuelle guide eller et fartkort. Hvis du ikke forstår sætningen, så læs videre indtil afslutningen på afsnittet. En gennemsnitlig læser bruger 33 % af sin læsetid på regressioner.

Fartkort

Brug et fartkort (A5 papir) til at presse dit tempo op. Du kan enten lægge kortet over det du skal til at læse eller over den tekst du har læst. Alternativt eller som supplement kan du klippe et rektangulært vindue ud midt på dit A5 papir. Vinduet skal være stort nok til, at der er plads til to linjer; meningen er, at du kun ser ca. to sætninger ad gangen.

EFTER LÆSNINGEN

Efter læsningen er det centralt, at du får forankret det læste. Hvad er det væsentlige, i det du har læst? Hvad skal lagres i langtidshukommelsen og på hvilken måde?

Jeg har det lige på tungen... hvad er det nu, det er? Her er din hjælp, til at huske det du læser bedre:

Hukommelse

Vi husker bedst det første og det sidst indtrufne. Desuden husker vi gentagelser, overdrivelser og det, vi kan relatere til noget, vi kender. Brug derfor tid på at forankre det, du læser efter læsningen. Det kan fx være ved at overstrege centrale nøgleord i teksten, lave historier, mind maps, visualiseringer, illustrationer, eksempler, noter eller anvende memoteknik.

Repetition

Repetition er afgørende for, at du kan huske det, du læser. Du kan fx benytte dig af ovenstående metoder. Hvis du ikke "behandler", det, du læser inden for 24 timer, vil du sandsynligvis kunne huske under 5 %. Derfor er repetition essentielt. Repetition skal optimalt set foregå lige efter læsningen, dagen efter, ugen efter, måneden efter og 3 måneder efter. Så sidder det også fast i langtidshukommelsen, og du kan trække det frem efter behov.

Selverhøring

Selverhøring er et enkelt læseteknisk værktøj, hvor du fortæller højt, hvad det kapitel eller den tekst, du lige har læst, handler om. Det giver for det første en god indikation af, hvad du kan huske, fra det du har læst. Dernæst giver det dig mulighed for at selekttere i, hvad du vil huske fra teksten. Sidst, er det fremragende i forhold til repetition.

Jeg havde på et tidspunkt en studerende, som lavede ovenstående øvelse. Hun kunne desværre ikke huske noget af det, hun havde læst. Hun skulle helt ned til 5 linjer, før hun havde fundet sin max. kapacitet. Hun havde trænet sig selv i at blive dårligere til at huske. Mit argument vil altid være – find din max. grænse for, hvor meget din hjerne kan kapere lige nu, når du læser en tekst, og sæt dit mål ud fra den grænse. Dermed ikke sagt, at du kun skal læse 5 linjer som kvinden i eksemplet før. Men mange studerende begår den klassiske fejl, at de bare læser og pumper korttidshukommelsen fuld af informationer og giver den minimalt tid til at bearbejde informationerne. Det får ofte den konsekvens, at tiden, som den studerende har anvendt på læsningen, desværre har været spildt. Men du kan jo prøve næste gang, du læser et kapitel i en bog eller en artikel, hvad kan du egentlig huske, hvor meget og hvordan husker du det?

Koncentrationsbesvær

Afbrydelser er med til at reducere din produktivitet. Det gælder både for dit faglige arbejde, men også for dit studie. (Freed og Hansson, 2010) Jeg ved godt, det kan være populært at læse, mens du er i gang med mange andre aktiviteter. Desværre vil læsningen ofte være spildt. Vores kortidshukommelse bliver bombaderet med flere mio. sanseindtryk i sekundet fra lys, lyd og lugt. Vi kan maksimalt opfange 5-10 af dem, hvorfor der er en ekstrem konkurrence – og hvad vil du gerne give din opmærksomhed? En god ide er desuden at dele sin læsetid op i mindre intervaller jf. vi husker bedst det første og det sidste af det, vi læser.

HVORDAN SKAL DU ARBEJDE MED HURTIGLÆSNINGS-METODERNE I PRAKSIS?

Nu skal du til at i gang med at træne din læsehastighed. Præmissen er som følger hver dag i 14-21 dage:

Øvelse 1

5 min hurtighedstræning. Brug den visuelle guide. Brug max. 1 sekund pr. linje. Det optimale er et ½ sekund eller mindre.

Øvelse 2

5 min, hvor du træner de rigtige fikseringer. Det gøres ved at slå dine fikseringer under de grupper af ord, du læser. Træn at have max 4 fikseringer pr. linje og optimalt set 2 fikseringer. Husk at rykke 1-3 ord ind på linjen i begge ender.

Øvelse 3

5 min træning i at udvide dit fikseringsfelt. Arbejd med forskellige øvelser. Fx kig op, ned, til venstre og til højre. Træn desuden at se "ud af øjenkrogen".

Ud over de 3 øvelser er det vigtigt, at du hver dag i din "normale læsning" lægger 1-2 min på din hurtiglæsning, så din hjerne langsomt vender sig til at blive hurtiglæser

Efter at have givet dig en introduktion til læsestrategi, læsehastighed og hukommelsestræning vil jeg illustrere, hvordan du kan arbejde med din eksamensforberedelse.

HJÆLP DIG SELV TIL EN BEDRE PRÆSENTATION-STEKNIK

"THERE ARE TWO THINGS THAT ARE MORE DIFFICULT THAN MAKING AN AFTER-DINNER SPEECH: CLIMBING A WALL WHICH IS LEANING TOWARD YOU AND KISSING A GIRL WHO IS LEANING AWAY FROM YOU."

Winston Churchill

Igennem mine år som underviser har jeg oplevet rigtig mange forskellige mere eller mindre gode mundtlige oplæg til eksamen. Og ligesom det at skrive en opgave kræver træning – hvad enten det er en skriftlige opgave på dit studie eller en faglig opgave, der skal udføres i din organisation, kræver det selvfølgelig også træning at gå til eksamen. Jeg kan desværre ikke komme med en sten-sikker opskrift til succes ved eksamensbordet, for der er selvfølgelig forskel på, hvad den enkelte vejleder og censor lægger vægt på og finder mening i, men jeg kan komme med en række spørgsmål og opmærksomhed-

spunkter, som måske kan være en støtte til at forbedre din egen præsentationsteknik.

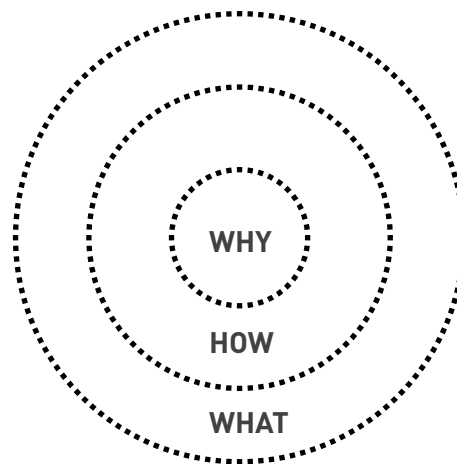
Forberedelse

Forberedelsesfasen er essentiel for udførelsen, hvorfor du skal dedikere tid til det. Den tidligere udenrigsminister Uffe Elleman Jensen har sagt det på fornem vis;

"HVIS MAN HAR TÆNKT TINGENE IGEN-NEM, SÅ ER DET LETTERE AT VÆRE SPON-TAN."

Uffe Elleman Jensen

I denne fase kan du fx lade dig inspirere af Simon Sineks bog *"Start with why"*. Hans primære pointe i bogen er at anskue, hvordan succesfulde ledere kommunikerer. Til at illustrere det i praksis har han udviklet en model – the golden circle.



Hans pointe er, at succesfulde ledere, som fx Steve Jobs og Martin Luther King kommunikerer indefra og ud, dvs. indledende med formålet – hvorfor overhovedet kommunikerer til hvordan og til sidst hvad. De fleste ledere ved godt, hvad de producerer, færre ved, hvordan de producerer det og færrest ved hvorfor? Og med formål mener han ikke indtjening – det er et resultat.

Denne tankegang kan overføres til en eksamenssituation. Hvorfor holder du dette oplæg? Hvilke følelser og tanker skal det sætte i gang, hos dem der hører på dig? Hvordan vil du vække deres følelser? Metaforer, eksempler, historier, illustrationer, statistikker, argumenter, teori, plancher mv. Til hvad vil du gerne fortælle dem?

Jeg oplever både som censor og eksaminator, at ledelsesstuderende i ringe grad har reflekteret over, hvorfor de siger, som de gør. Det kunne være fraser, som fx "jeg vil gerne fortælle jer omkring domæneteorien, systemisk ledelse eller motivation", men som tilhører mangler jeg ofte, at der bliver knyttet et why på. Hvorfor vil du gerne fortælle om det? Hvordan vil du fortælle om det? Hvad har det betydet for dig? Dine medarbejdere? I hvilke situationer? Hvad har du iagttaget? Hvad har du gjort? Hvad vil du gøre? Hvorfor? Det, jeg ofte savner, er de helt konkrete overvejelser over, hvorfor du som studerende vælger at sige, som du gør? Din opgave som studerende er at inspirere censor og eksaminator – så hvad er din strategi for det? Og husk på, vi har læst dit skriftlige materiale.

SKAB STRUKTUR I DIT OPLÆG VED HJÆLP AF CICEROS PENTAGRAM

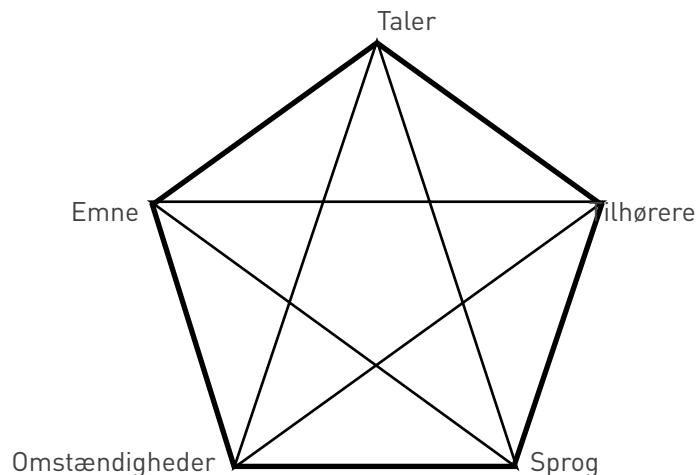
Selv om det er mere end 2000 år siden, at den romerske politiker og filosof Marcus Tullius Cicero udviklede sit pentagram, er det stadig et nyttigt redskab som kommunikationsmodel. Pentagrammet indeholder 5 dele, som altid er i spil og påvirker din kommunikation – uanset om du er bevidst om det eller ej.

De fem retoriske elementer

De fem dele er taler, tilhørere, emne, omstændigheder og sproget. Som leder bør du altid overveje, hvad de 5 dele betyder for din kommunikation – specielt hvis det er et meget væsentligt budskab.

Taleren

Hvem er du som taler? Hvordan er din etos i forhold til dit emne? Lytter tilhørerne til dig som ekspert eller kollega?



Tilhørerne

Hvem taler du til? Hvem er din målgruppe? Hvad er deres værdier? Hvad ved du om dem? Hvad ved de om emnet? Hvilket sprog og eksempler appellerer til dem? Hvordan er deres indstilling til dine pointer – skeptisk, fjendtlig, positiv eller imødekomende?

Emne

Hvad er dit budskab? Hvad vil du gerne have tilhørerne gøre efter dit oplæg? Husker, reflekterer, handle mv.

Omstændighederne

Hvordan er konteksten? Der er forskel på, om det er til en julefrokost, eksamen eller et personalemøde.

Sproget

Sproget skal tilpasses taleren, tilhørerne, omstændighederne, målet. Skal sproget være humoristisk, højtideligt eller venskabeligt? Der er forskel på om kommunikationen foregår til en eksamen, til en MUS eller til julefrokosten.

TAL TIL BÅDE HJERNE OG HJERTE VED HJÆLP AF ARISTOTELES APPELFORMER

Den græske filosof Aristoteles var en af de første, som blev opmærksom på, at når vi skal overbevise andre om

noget, er det vigtigt, at vi både taler til tilhørernes logiske sans og til deres følelser. Med det afsæt udviklede han for mere end 2000 år siden de tre appelformer - logos, patos og etos. Disse tre appelformer kan være nyttige at bruge i din kommunikation fx i en eksamenssammenhæng eller på et personalemøde. Ifølge Aristoteles afhænger sandsynligheden for at overbevise tilhørerne om et budskab af graden af din egen etos, og hvordan du formår at bruge patos og logos i din argumentation. Hvor stor vægt, der skal lægges på den enkelte appelform, afhænger af konteksten. Der er selvfølgelig stor forskel på, om du skal holde en festtale til en vellidt medarbejder, hvor du vil bruge meget patos, eller du skal overbevise en potentiel kunde om, hvorfor de tekniske løsninger i jeres produkt er det bedste på markedet.

Logos

Er den fornuftsaseret appelform. Den har høj status i den vestlige kultur. Vi lytter gerne til eksperter, der fremkommer med fakta, videnskab og tal.

Patos

Er den følelsesaseret appelform. Det er ofte det kreative og blomstrende sprog med mange detaljer, der vil blive anvendt. Formålet er ofte at vække tilhørernes frygt, vrede, glæde, had eller håb

Etos

Det er din troværdighed, som formidler. Har tilhørerne tillid til det, du formidler?

BEKÆMP DIN NERVØSITET!

Dybe vejrtrækninger. En øvelse, du kan anvende til at få dybere vejrtrækning, er 4-2-8-2 modellen. Øvelsen foregår således at du trækker vejret ind i 4 sekunder og herefter bruger 4 sekunder på at ånde ud. Derefter bruger du 2 sekunder på at trække vejret ind og 2 sekunder på at ånde ud. Dernæst henholdsvis 8 og 2 sekunder til både vejrtrækning og udånding. Gennemfør øvelsen en 3-5 gange inden dit oplæg. Efterhånden som du laver øvelsen, vil du mærke, at din vejrtrækning bliver dybere og dybere. Visualiser dit eget drømmescenarie. Forestil dig, hvordan

din eksamen skal foregå. Ved at programmere din hjerne til hvordan eksamen skal foregå, er der større sandsynlighed for, at det vil ske i praksis.

Accepter nervøsiteten. Nogle gange kan det være en god ide at acceptere nervøsiteten. Du kan evt. fortælle, "jeg er nervøs", det letter som regel nervøsiteten at tale om den. Hvad er det værste, der kan ske? Ofte kan det også være med til at reducere din nervøsitet, hvis du italesætter, hvad det værste er, der kan ske, hvis du ikke består eksamen/får den karakter som du stræber efter.

6. SKARPE FIF TIL DIN NÆSTE PRÆSENTATION

- Dine første 3 minutter skal sidde lige i skabet. For de huskes sikkert de næste 30 år af de mennesker, som ikke har mødt dig før
- Tal til de 5 sanser (se, høre, lugte, smage og føle)
- Illustrer din argumentation (eksempler, metaforer, historier, illustrationer mv.) Når du skal illustrere dine argumenter, kan det være en god ide at tage udgangspunkt i Tim Ferris meget simple model, som jeg er blevet inspireret af – Point, Eksempel Point (PEP) eller Eksempel, Point, Eksempel, Point (EPE) – dvs. du strukturerer din præsentation således, at der hele tiden er sammenhæng mellem dine pointer og eksempler. En anden model er fiskemodellen, hvor du sætter kroen fast i tilhørerne med en fængende indledning, kroppen er selve budskabet, mens halen er afrundingen.
- Vis engagement (Det smitter...!) Engagement er selvfølgelig ikke noget, vi som eksaminator og censor giver karakter efter. Men det betyder da sikkert noget for de fleste mennesker, om vedkommende, de lytter på, påvirker til at brænde for sit projekt. Ligesom smil smitter, vil jeg påstå at engagement har samme effekt. Forskningen i spejlneuroner i hjernen viser, hvordan vi tilpasser os til dem, vi taler med (se fx

Moheb Costandin "50 Human Brain Ideas You Really Need to Know")

- Variation. Variation kan være med til stimulere opmærksomhedsgraden hos dem, der lytter på dig. Derfor kan det være en god ide at inkorporere forskellige opmærksomhedspunkter, der kan være med til at skabe variation i dit oplæg.
- Jean-Baptiste Poquelin, bedre kendt som Molière, har sagt det på fornem vis.

"FORTÆL DET VIGTIGSTE, MEN IKKE DET HELE"

(Molière, egen oversættelse).

Der er ofte rigtig mange informationer, du som ledelsesstuderende gerne vil fortælle. Udfordringen er, at du indenfor tidsrammen af dit oplæg ikke når at fortælle det hele. Ofte vil et oplæg tage længere tid at holde til en eksamen end i træningslokalet. Du kan forsøge at tænke i den omvendte kommunikation, som er udpræget anvendelsesform indenfor den journalistiske verden. Start med det vigtigste og fortæl derefter resten af historien. Hvad er dine væsentligste fund i opgaven og i din læreproces? – og hvad betyder det for dig som leder, for din organisation og dine medarbejdere? Hold dig til ganske få central pointer, som du gerne vil have censor og eksaminator til at bide på.

"IF YOU MAKE YOURSELF UNDERSTOOD, YOU'RE ALWAYS SPEAKING WELL."

(Molière)

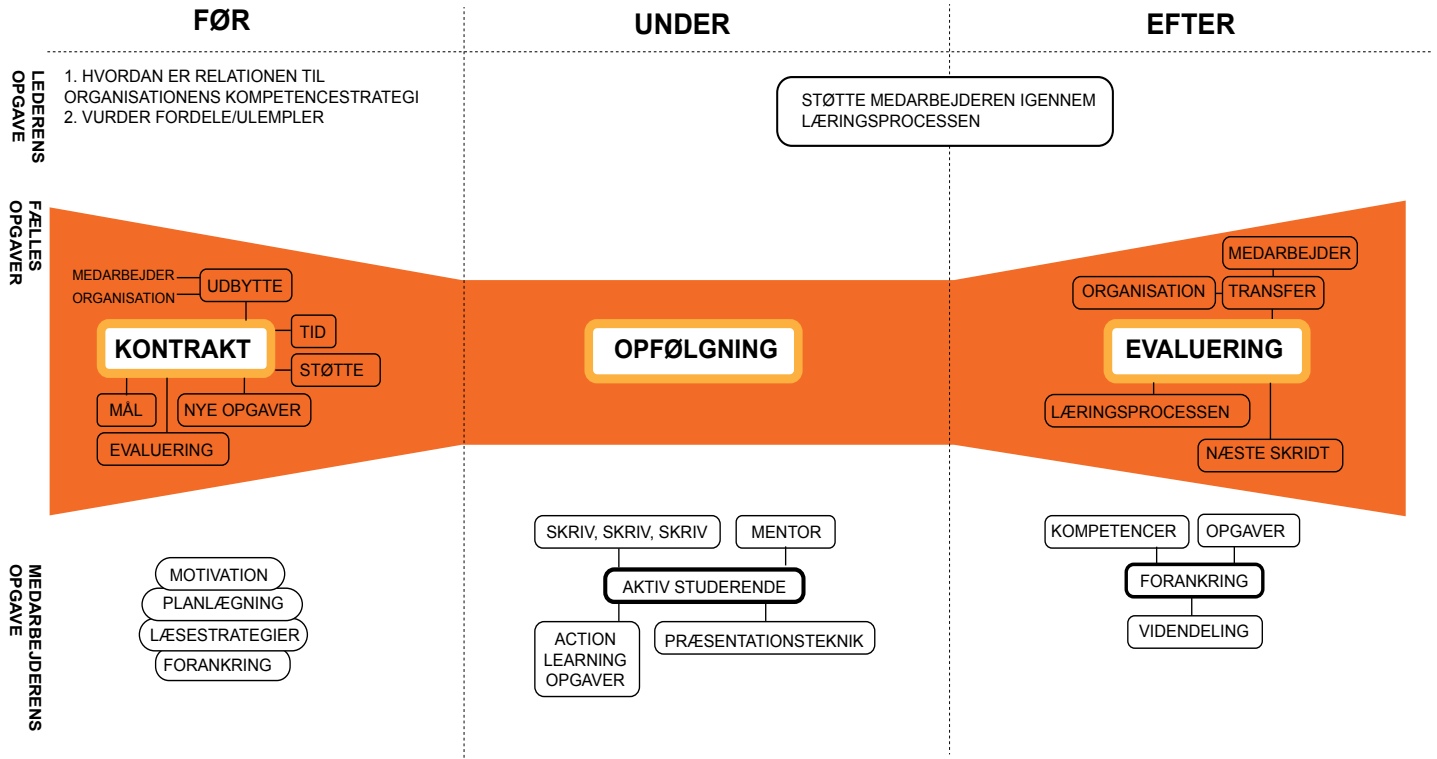
Overstående inspiration til, hvordan du kan arbejde med din præsentationsteknik, når du skal præsentere et oplæg til en eksamen, kan du som leder træne i mange andre sammenhænge. Det kunne fx være, når du præsenterer et nyt produkt for jeres kunder, når du præsenterer det strategiske arbejde for medarbejderne eller en præsentation af et kort indlæg på jeres personalemøde. Mulighederne er mange, og flere af ideerne kan også anvendes, når du skal arbejde med skriftlige opgaver. Specielt Ciceros pen-

tagram kan være med til at skabe en klar struktur i din opgave. Desuden vil jeg anbefale Signe Hegelunds fremragende lille hæfte omkring akademisk argumentation. Dette hæfte kan hjælpe dig til at strukturere opgaven, holde styr på påstande, argumenter mv., hvilket kan øge sandsynligheden for at skabe en god opgave.

Men hvilke aktiviteter kan være med til at øge sandsynligheden for transfer – både på individ og organisations niveau?

HVILKE AKTIVITETER KAN VÆRE MED TIL AT ØGE TRANSFERVÆRDIEN?

Det er lavet meget forskning i, hvilke aktiviteter der kan være med at øge transferværdien af uddannelse. (fx Whalgren, 2009, Stegeager, 2011) Både før et uddannelsesforløb, under uddannelsesforløbet og efter forløbet. Robert O. Brinkerhoff og hans 40-20-40 model bliver ofte anvendt, som et symbol, på hvordan du som studerende skal fordele tiden i dit uddannelsesforløb – 40% før, 20% under og 40% efter. Det er desværre en fejlfortolkning af Brinkerhoffs arbejde. Brinkerhoff undersøgte, hvorfor kurser i mange sammenhænge ikke har den ønskede effekt og her fandt han ud af, at 40% relaterede sig til formålet med kurset og manglende forberedelse. De 20% handler om kursets kvalitet og de sidste 40% om manglende forankring. Analysen er dermed knyttet til fejl og er derfor ikke en opskrift på, hvordan du skal fordele din studietid for at sikre en succesfuld læringsproces. Brinkerhoffs studier er alligevel interessante og flere forskere som Nicolai Stegeager, Bjarne Wahlgren og Knud Illeris er enige med Brinkerhoff i, at for at øge sandsynligheden for transfer, skal der både være aktiviteter før, under og efter en læringsproces. I Brinkerhoffs studier af transfer konkluderer han, at det i gennemsnit kun er 15% af deltagerne der reelt får omsat læringen til praksis efterfølgende – 15%! Så der er rig mulighed for forbedring. Så hvad kan du som leder og studerende gøre for at understøtte læringsprocessen bedst muligt, så det både kommer den studerende og organisationen til gode – det vil jeg give et bud på i nedenstående model.



LITTERATURLISTE

Bøger:

Buckingham, Marcus, Go Put Your Strengths to Work, 2010, Free Press
By, Oddbjørn, Memo, 2008, Bazar

Brinkerhoff, Robert O. & Apking, Anne M, High Impact Learning: Strategies For Leveraging Performance And Business Results From Training Investments, 2001, Perseus Publishing

Buzan, Tony, Brug hjernen bedre, 2008, Borgen

Duhigg, Charles, The power of habit, 2014 Random House Inc

Ferris, Tim, The 4 hour work week, 2007, Crown Publishers

Hatlem, Ragnar, Lær mere, læs mindre, 2007, Akademisk forlag

Hattie, John, Visible Learning, 2009, Routledge

Hegelund, Signe, Akademiske argumentation, 2000, Samfundslitteratur

Illeris, Knud, Læring, 2006, Roskilde Universitetsforlag

Jason Fried og David Heinemeier Hansson's, Rework, 2010, L&R Business

Madsens, Nikolaj Astrup, Bedre, 2013

Simon Sinek, Start with why, 2011, Penguin Books Ltd

Steager, Nicolaj, Organisationer i bevægelse, 2011, Samfundslitteratur

Whalgren, Bjarne, Voksnes læreprocesser, 2010, Akademisk Forlag

Wiese, Torben, Bryd vanen og nå dine mål, 2012, Politikens Forlag

Papers:

Whalgren, Bjarne, Transfer mellem uddannelse og arbejde, 2009

Hjemmesider:

<http://www.kompetenceudvikling.dk/>