

Træning og onboarding – når kompetence bliver en ledelsesdisciplin

Forfatter: Adm. direktør Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 17. marts 2026

Artiklen er sammenfattet på baggrund af outputtet af workshop i netværket IADK® - Interne auditorer i Danmark

Side 1 af 5

Der er næppe mange ledelser, der vil være uenige i, at kompetente medarbejdere er en forudsætning for *kvalitet, stabile processer og gode resultater*.

Alligevel oplever jeg ofte, at netop arbejdet med træning og onboarding bliver håndteret med en vis grad af tilfældighed. Ikke fordi viljen mangler – men fordi området undervurderes i praksis.

Vi har oftest en introduktionsplan. Vi har måske også en procedure. Vi kan som regel også dokumentere, at træning er gennemført. Men når vi går tættere på og ser på *effekten af træningen*, begynder billedet at ændre sig. For spørgsmålet er ikke, om vi har træning. Spørgsmålet er, om vi reelt *opbygger kompetence*. Den forskel er afgørende.



Fra instruktion til forståelse

Træning bliver alt for ofte reduceret til en gennemgang af en procedure eller en instruktion. En erfaren medarbejder viser, hvordan opgaven udføres, og den nye medarbejder nikker anerkendende. Herefter antager vi, at opgaven er forstået, og at kompetencen er på plads.

Men forståelse opstår ikke automatisk, blot fordi noget er forklaret.

Træning handler i sin kerne om *vidensdeling og udvikling af færdigheder*, men i praksis er det langt mere end det. Det handler om at skabe sammenhæng mellem opgaven, formålet og de konsekvenser, der følger med. Når denne sammenhæng mangler, bliver træning til overfladisk læring, som hurtigt forsvinder igen.

Det er derfor, at spørgsmålet om "hvorfors" spiller en langt større rolle, end mange forestiller sig. Når medarbejderen forstår, hvorfor en bestemt kontrol er vigtig, eller hvorfor en bestemt fremgangsmåde skal følges, opstår der en helt anden form for ansvarlighed. Det er her, vi bevæger os fra efterlevelse til forståelse.

Den undervurderede rolle som "træner".

En anden væsentlig faktor er selve trænerrollen. I mange organisationer er det en implicit antagelse, at den, der er dygtig til en opgave, også er den rette til at lære den fra sig. Det er langt fra altid tilfældet.

At være kompetent i en opgave er én ting. At kunne formidle den, strukturere læringen og tilpasse den til den enkelte medarbejder er noget helt andet. Her spiller både pædagogiske og didaktiske kompetencer en afgørende rolle.

Træning og onboarding – når kompetence bliver en ledelsesdisciplin

Forfatter: Adm. direktør Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 17. marts 2026

Artiklen er sammenfattet på baggrund af outputtet af workshop i netværket IADK® - Interne auditorer i Danmark

Side 2 af 5

Når træning ikke skaber den ønskede effekt, er det derfor sjældent medarbejderen, der er problemet. Det er ofte selve måden, vi træner på.

Træning som en kontinuerlig proces

En af de mest udbredte misforståelser er, at træning er noget, der finder sted på et bestemt tidspunkt. At det er en aktivitet, som kan planlægges, gennemføres og afsluttes. I praksis forholder det sig modsat.

Træning er en kontinuerlig proces, som følger medarbejderen gennem hele ansættelsen. Den starter ved onboarding, men fortsætter i takt med nye opgaver, ændrede processer, nye krav og ikke mindst de fejl og afvigelser, der uundgåeligt opstår i en organisation.

Netop fejl og risici rummer et stort læringspotentiale. Når vi systematisk inddrager kendte fejl og undladelser i vores træning, skaber vi en organisation, der lærer af sine erfaringer i stedet for blot at registrere dem.

Det kræver dog, at træning prioriteres. Ikke som en administrativ opgave, men som en central ledelsesdisciplin.

Fra teori til praksis

En anden klassisk udfordring er balancen mellem teori og praksis. Mange træningsforløb har en overvægt af gennemgang og forklaring, men mangler det praktiske element, hvor medarbejderen selv arbejder med opgaven.

”Spørgsmålet er ikke, om vi har træning. Spørgsmålet er, om vi reelt opbygger kompetence. Den forskel er afgørende. Træning er ikke noget, man gennemfører – det er noget, man opbygger. Først når medarbejderen kan omsætte viden til handling i praksis, har vi skabt reel kompetence”.

Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS

Det er først, når medarbejderen selv udfører opgaven, at vi kan vurdere, om kompetencen er opnået. Derfor bør træning i højere grad indeholde praktiske øvelser, cases og situationer, der afspejler virkeligheden. I nogle tilfælde kan rollespil være et effektivt redskab – ikke mindst i situationer, hvor beslutninger og vurderinger spiller en central rolle.

Samtidig stiller det krav til opfølgningen. For uden opfølgning ved vi reelt ikke, om træningen har haft effekt. Kontrol, observation og dialog er derfor en naturlig del af træningen – ikke en kontrolfunktion, men en måde at sikre læring.

Onboarding – mere end en introduktion

Hvis træning ofte undervurderes, er onboarding et område, hvor konsekvenserne bliver endnu tydeligere.

Onboarding bliver i mange virksomheder betragtet som en introduktion til arbejdspladsen. En rundvisning, en gennemgang af systemer og måske et par møder med kolleger. Men

Træning og onboarding – når kompetence bliver en ledelsesdisciplin

Forfatter: Adm. direktør Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 17. marts 2026

Artiklen er sammenfattet på baggrund af outputtet af workshop i netværket IADK® - Interne auditorer i Danmark

Side 3 af 5

onboarding er langt mere end det. Det er fundamentet for medarbejderens forståelse af både opgaver, ansvar og kultur.

En god onboarding sikrer, at medarbejderen hurtigt bliver en del af organisationen og får en klar forståelse af, hvad der forventes. Det handler ikke kun om nye medarbejdere, men i lige så høj grad om medarbejdere, der får nye opgaver, arbejder i nye processer eller vender tilbage efter fravær.

Det afgørende er, at onboarding er planlagt, struktureret og prioriteret.



Struktur skaber tryghed og fremdrift

En effektiv onboarding forudsætter en klar plan. Ikke en overordnet hensigt, men en konkret og realistisk plan, hvor ansvar, aktiviteter og tidsramme er tydelige. Når der er udpeget en ansvarlig, booket tid i kalenderen og fastlagt en periode for træningen, skaber det både struktur og forventningsafstemning. Tildelingen af en mentor kan samtidig sikre, at planen rent faktisk bliver gennemført, og at der er en løbende dialog undervejs.

Men lige så vigtigt er det, at der er tid til refleksion og praksis. Hvis onboarding bliver en intensiv informationsoverførsel uden mulighed for at arbejde med indholdet, mister vi en stor del af effekten.

Individet og læringen

Et centralt element i både træning og onboarding er erkendelsen af, at mennesker lærer forskelligt. Nogle lærer bedst ved at få forklaret sammenhænge, andre ved at prøve sig frem. Nogle har behov for struktur og overblik, mens andre lærer gennem dialog, refleksion og relationer.

Her kan inspiration fra NLP (Neuro-Lingvistisk Programmering) være værdifuld. NLP arbejder blandt andet med forskellige repræsentationssystemer – altså hvordan vi som mennesker foretrækker at modtage og bearbejde information.

Forenklet sagt taler man ofte om visuelle, auditive og kinæstetiske præferencer. Nogle har behov for at se det (diagrammer, illustrationer, overblik), andre for at høre det forklaret, mens nogle først forstår det, når de får det i hænderne og arbejder med det i praksis.

I en trænings- eller onboarding-situation betyder det, at én form sjældent rammer alle. Hvis vi alene underviser via præsentationer, mister vi dem, der lærer gennem handling. Hvis vi kun kaster folk ud i opgaver, mister vi dem, der har behov for forståelse og struktur først.

Træning og onboarding – når kompetence bliver en ledelsesdisciplin

Forfatter: Adm. direktør Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 17. marts 2026

Artiklen er sammenfattet på baggrund af outputtet af workshop i netværket IADK® - Interne auditorer i Danmark

Side 4 af 5

Når vi bevidst varierer vores tilgang – forklarer, viser, lader deltagerne prøve selv og efterfølgende reflektere – øger vi sandsynligheden for, at læringen faktisk forankres. Det er ikke nødvendigvis mere tidskrævende, men det kræver en mere bevidst didaktisk tilgang fra trænerens side.

Det betyder også, at onboarding ikke bør være ens for alle. Den bør tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders erfaring, kompetencer og rolle – men også i deres måde at lære på.

Nogle har brug for en tydelig plan og faste rammer, andre har behov for løbende sparring og mulighed for at stille spørgsmål undervejs.

Det kræver lidt mere arbejde. Til gengæld får vi medarbejdere, der ikke bare har været igennem et forløb – men som faktisk har opbygget kompetence og sikkerhed i deres opgaveløsning.



Kultur, opgaver og mening

En ofte overset del af onboarding er introduktionen til virksomhedens kultur. Ikke som en præsentation, men som en oplevelse. Det kan være gennem dialog, konkrete eksempler eller storytelling, hvor medarbejderen får indblik i, hvordan virksomheden arbejder og træffer beslutninger.

Samtidig er det vigtigt, at medarbejderen hurtigt får relevante opgaver. Ikke nødvendigvis komplekse opgaver, men opgaver, der giver mening og skaber værdi. Det er gennem arbejdet, at forståelsen for alvor opstår.

Når det ikke fungerer

Konsekvenserne af mangelfuld træning og onboarding er velkendte. Usikkerhed, fejl, frustration

Træning og onboarding – når kompetence bliver en ledelsesdisciplin

Forfatter: Adm. direktør Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 17. marts 2026

Artiklen er sammenfattet på baggrund af outputtet af workshop i netværket IADK® - Interne auditorer i Danmark

Side 5 af 5

og lavere kvalitet er nogle af de mest synlige. For virksomheden betyder det øget tidsforbrug, lavere produktivitet og i værste fald utilfredse kunder og højere personaleomsætning.

Men der er også en mindre synlig konsekvens: tabet af engagement. Når medarbejdere ikke føler sig klædt på til deres opgaver, påvirker det både motivation og ansvarsfølelse.

Træning og onboarding som ledelsesopgave

Træning og onboarding er ikke noget, der kan overlades til tilfældigheder eller alene til HR-funktionen. Det er en ledelsesopgave.

Det er ledelsen, der skal sætte retningen, prioritere indsatsen og sikre, at der er de nødvendige rammer og ressourcer. Og det er ledelsen, der skal følge op på, om indsatsen skaber den ønskede effekt.

For i sidste ende handler det ikke om, hvorvidt vi har trænet vores medarbejdere. Det handler om, hvorvidt vi har gjort dem i stand til at udføre deres arbejde korrekt, sikkert og med forståelse for helheden.

Og det er her, forskellen mellem system og praksis for alvor bliver tydelig.

FAKTABOKS

7 gode råd til arbejdet med træning og onboarding

1. **Start med formålet** - Forklar altid *"the why"* – uden mening ingen varig læring.
2. **Vælg de rigtige trænere** - Faglighed er ikke nok – pædagogik og formidling er afgørende.
3. **Gør træningen praktisk** - Kompetence opstår først, når opgaven udføres i praksis.
4. **Følg systematisk op** - Observation og dialog er nødvendige for at sikre effekt.
5. **Tilpas til den enkelte** - Mennesker lærer forskelligt – standardløsninger er sjældent optimale.
6. **Strukturer onboarding** - En klar plan, ansvar og mentor skaber fremdrift og kvalitet.
7. **Prioritér indsatsen ledelsesmæssigt** - Træning og onboarding er ikke administration – det er forretningskritisk.

**Kontakt Lasse Ahm Consult ApS når du vil videre med
jeres træning on onboarding i organisationen**

www.LasseAhm.dk