

[Sidemandsoplæring – ej blot instruktio- on]

Af Kim Pedersen, chefkonsulent i ARGO

Sidemandsoplæring i den instruerende form har i mange år været benyttet som den foretrukne metode til oplæring af nye medarbejdere indenfor industri og produktion. Læringsmetoden rummer imidlertid mange andre, og mere udviklende facetter og muligheder, som ofte overses, fordi der alene fokuseres på oplæringen af den enkelte medarbejder – og på forestillingen om, at sidemandsoplæring udgør en næsten mekanisk overførsel af viden fra en medarbejder til en anden.

Sidemandsoplæring kan bidrage til udvikling af såvel faglige som personlige kompetencer, medvirke til socialisering til virksomheden og indgå som element i en organisatorisk udviklingsproces. I artiklen præsenteres et bud på en kortlægningsmodel for den virksomhed, som ønsker at udnytte mulighederne og potentialerne i sidemandsoplæring.

Sidemandsoplæring

Den mest anvendte og mindst formaliserede form for målrettet læring på arbejdspladsen er instruktionen fra en kollega til en anden. Især inden for industrien har denne læringsform været sat mere eller mindre i system. Den har her bl.a. været anvendt som den foretrukne metode til indslusning af nye medarbejdere, hvor den nye instrueres og støttes af en mere erfarne kollega i et *sidemandsoplæringsforløb*. Nogle steder er det sat i system med et oplæringsprogram, men især på mange mindre virksomheder foregår oplæringen oftest i en mere ustruktureret form.

Artiklens udgangspunkt er, at sidemandsoplæring rummer mange facetter, og at den kan bidrage til udvikling af såvel faglige som personlige kompetencer, medvirke til socialisering til virksomheden og være et element i en organisatorisk udviklingsproces.

Det er en læreproces, der – som alle andre læreprocesser – kræver motivation og vilje til at lære hos såvel den lærende som sidemanden. Det lærte farves af sammenhængen og det arbejdsfællesskab, hvori der læres – og det betyder bl.a., at såvel noder som unoder følger med og bliver en del af læreprocessens resultat. Der kan derfor være al mulig grund til at planlægge sidemandsoplæringen. Både fordi der er gevinster at hente i denne praksisnære kompetenceudvikling, uanset om det drejer sig om indslusning af nye medarbejdere eller kollega-læring, og fordi læringsforløbet er andet og mere end oplæring til beherskelse af en færdighed.

I artiklen præsenteres et bud på en kortlægningsmodel, der kan styrke udnyttelsen af sidemandsoplæringens potentialer som en praksisnær læringsform. Modellen kan bruges af den virksomhed, som ønsker at få mere ud af sidemandsoplæringen gennem

en bevidst tilrettelæggelse af forløbet. Den kan både bidrage til afklaring og nuancering af virksomhedens behov i forhold til oplæringen, og den kan anvendes i den konkrete planlægning af oplæringen, dens aktiviteter og metoder.

Sidemandsoplæring – et forkert begreb?

Begrebet 'oplæring' kan i dag næsten forekomme en smule antikveret på linje med indlæring, at stå i lære og blive udlært. Oplæring som begreb er imidlertid kendetegnet ved, at der læres (op) til et vist niveau, således at en funktion eller færdighed beherskes. Dette viser sig ved, at personen som oplæres er i stand til at udføre funktionen i praksis – og ikke at personen skal bestå en test eller prøve, således som tilfældet faktisk er for den, som står i lære, er til svendeprøve og bliver udlært. Udlært betyder altså, at der er gennemført et forløb og opnået en defineret og dokumenteret kompetence, mens oplært betyder, at man har nået et passende niveau.

De sidste årtier, faktisk fra midten af 1980'erne, har man talt om *læring* – og ikke *indlæring* – med en påpegnings af, at det er den lærende selv som konstruerer viden og lærer. Læreren blev ikke længere set som den centrale figur, som så at sige bragte ny viden ind i eleven gennem en indlæringsproces, og undervisning blev heller ikke set som den nødvendige forudsætning for lære noget. Teoretisk blev begrebet indlæring derfor erstattet med læring ud fra en erkendelse af, 'at den lærende bevæger sig ind i et fagligt univers eller et fællesskab, hvor faget udøves og praktiseres. El-

ler i at den lærende konstruerer sin viden og kunnen¹.

På den baggrund kan det naturligvis også diskuteres, hvorvidt begrebet sidemandsoplæring er anvendeligt. Langt mere korrekt vil det formodentlig være at tale om fx sidemandslæring eller kollegalæring. Når begrebet sidemandsoplæring fastholdes i artiklen, så er det et udtryk for, at det anvendes i så udstrakt grad, både ved udbud af kurser for oplæringsansvarlige og på virksomheder, der har særlige lærings- og træningsforløb for medarbejdere, der skal beherske nye funktioner og opgaver. Det afgørende bliver derfor at fastholde, at oplæringsforløbet kræver aktiv deltagelse af begge parter, at begge parter er lærende i samspillet, og at der skal være et rum, et understøttende miljø, og en vilje til samspil og læring. Det afspejler en udveksling og videndeling mellem medarbejdere, hvor den ene part oftest har mere erfaring end den anden, og hvor den ene part har til opgave at bidrage til den anden parts læreproces. Det kan aldrig være en mekanisk overførsel af viden fra en medarbejder til en anden alene gennem instruktion.

Sidemandsoplæring – et forsømt forskningsfelt?

På trods af udbredelsen af sidemandsoplæring er forskningslitteraturen på området sparsom. Der er litte-

¹ Fibæk Laursen, P.: Hvorfor er læringsbegrebet kommet i centrum? I: Kim Pedersen & Karin Svejgaard (red): *På sporet af læring – konfencerapport*. Undervisningsministeriet. 1998.

ratur om mentoring, coaching og generelt om læringsbetingelser i arbejdslivet – men går man efter 'sidemandsoplæring' så er der ikke meget at hente. Hvad man kan finde er primært opskrifter eller skabeloner for, hvorledes forholdet mellem instruktøren (sidemanden eller oplæreren) og den nyansatte eller lærende etableres.

Et af eksemplerne er publikationen *'Læring på jobbet'* på www.personaleweb.dk, som er et metode- og erfaringskatalog. Her beskrives sidemandsoplæring som en formaliseret metode til at fremme læring i jobbet, og der er der en kort vejledning til, hvordan sidemandsop læringen organiseres før, under og efter selve oplæringsforløbet. Der lægges vægt på, at der aftales spilleregler for samspillet mellem oplæreren og den nyansatte, og at forholdet mellem de to parter er præget af tryghed. Der skal være den nødvendige tid til at sidemanden kan instruere, svare på spørgsmål og følge op, og der skal være ledelsesmæssig opmærksomhed på det. Et andet eksempel er portalen Trænerguide, www.traenerguide.dk, hvor man kan finde en folder om sidemandsoplæring, der er udarbejdet af Danmarks Erhvervspædagogiske Læreruddannelse. Her er der fire forskellige metoder, der kan vælges mellem, afhængig af formål og samspillet mellem de to parter. De fire metoder, instruktions-, spørge-, proces- og præsentationsmetoden, beskrives trinvis, og der lægges vægt, at metoden vælges på baggrund af elevens måde at lære på og behovet for variation. Et sidste eksempel er hjemmesiden Nationalt Center for Kompetenceudvikling, www.ncfk.dk, hvor man kan

finde et faktaark om *'sidemandsoplæring og mundtlig vidensdeling'*. Heri betones relationen mellem medarbejderen, som skal oplæres, og instruktøren, og der peges bl.a. på nødvendigheden af, at instruktøren er åben, i stand til at lytte, demonstrere og forklare, og at instruktøren også spørger med henblik på at sikre læringen.

I forskningspublikationen *'Læring i arbejdslivet'* omtales sidemandsoplæring i forbindelse med læringstiltag i tilknytning til det daglige arbejde ganske kort. Her peges der bl.a. på, at instruktøren ikke altid er i stand til at give en forståelig forklaring, og at der også kan være en modvilje mod instruktøren, hvis det fx er en overordnet. Oplæringen kan også føre til u hensigtsmæssige vaner, misforståelser og utilsigtede holdninger. På den positive side nævnes det, at sidemandsoplæring – og praksisnær læring generelt – bl.a. kan opleves som en integreret del af det daglige arbejde og på den måde ikke fremprovokere tidligere negative lærings- og skoleerfaringer og dermed forsvarsreaktioner, især hos kortuddannede. Oplæringsformen kan med en god instruktør medvirke til at opgaven placeres i en større sammenhæng, både procesmæssigt og strukturelt, men oftest vil der være fokuseret på den praktisk-tekniske oplæring med en ubevidst videregivelse af den eksisterende arbejdspladskultur. Hvis læringen skal have et videre perspektiv i retning af en mere 'personlig og faglig udvikling, så bliver instruktion, sidemandsoplæring og andre tilsvarende

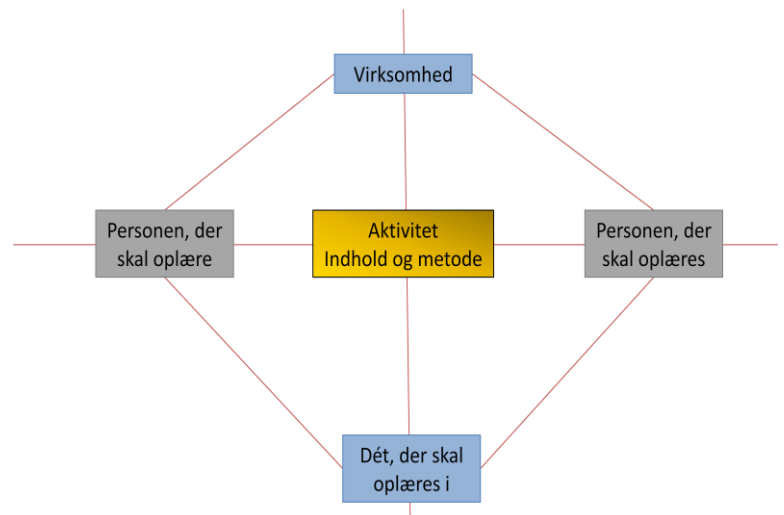
former hurtigt for begrænsede i deres muligheder², skriver Illeris m.fl.

Sidemandsoplæring som læringstiltag i dagligdagen beskrives i den metodeorienterede litteratur primært som en relation mellem de to parter, oplæreren eller instruktøren og den, som skal oplæres. I forskningslitteraturen er det mere sparsomt, hvad der findes, og på trods af at læringsformen er den mest udbredte i arbejdslivet, så har interessen for feltet ikke været stor. En af årsagerne hertil kan være, at formen netop ses afgrænset som praktisk-teknisk oplæring og instruktion. Ved at betragte sidemandslæring som oplæring i så snæver forstand, så overses netop de potentialer, som er indeholdt i denne form for praksisnært læringstiltag, som kan udfoldes på mange forskellige måder. Nøglen til afdækningen af disse potentialer kan bestå i kortlægningsmodellen³, som præsenteres i det følgende.

To dimensioner og fire faktorer har betydning

Modellens udgangspunkt er, at sidemandsoplæring er en kompleks proces, som kan resultere i såvel faglig læring som personlig udvikling, socia-

lisering til virksomhedskulturen og bidrage til organisatorisk udvikling. Formålet med modellen er at kortlægge de faktorer, som har betydning for oplæringen.



Modellen har to dimensioner, en strategisk dimension (lodret) og en udførelsesdimension (vandret). Overordnet set undersøges det i den strategiske dimension, hvad virksomhedens opgave og mål er i forhold til oplæringen, og i udførelsesdimensionen er fokus på forholdet mellem de parter, der skal være involveret i oplæringsprocessen. Det kan være en eller flere instruktører eller oplærere, ligesom der kan være flere, der skal oplæres. Begge dimensioner – og dermed alle fire faktorer – er afhængige af hinanden og har indflydelse på udformningen af læringsaktiviteten. På baggrund af undersøgelsen fastlægges altså metode og indhold i sidemandsoplæringsforløbet.

Den strategiske dimension

I den strategiske dimension er der fokus på *virksomhedens strategi*,

² Illeris, K. m.fl (2004): *Læring i arbejdslivet*, Roskilde Universitetsforlag

³ Modellen er udviklet i projekt Kompetencenetværket. Projektet er etableret i et samarbejde mellem Erhvervsskolen Nordsjælland, VUC Lyngby, VUC Nordsjælland, Handelsskolen København Nord, SOPU, og Niels Brock. Det er finansieret af de seks uddannelsesinstitutioner, EU's socialfond og Region Hovedstaden. Målgruppen er små og mellemstore virksomheder, og formålet er at fremme virksomhedernes brug af efteruddannelse.

struktur, kultur og produktion samt opgavens art.

Kortlægning af strategi-dimensionen:

- Strategi og mål
- Læringskultur
- Produktionskrav og udvikling
- Opgavens art

Den første faktor er *virksomheden*. Her drejer sig om at få kortlagt, hvad *virksomhedens overordnede strategi* er og i den sammenhæng få afklaret hvad målet er med oplæringen.

Skyldes behovet for oplæring, at virksomheden har ændret produktionen eller ønsker at opsøge nye markeder? Er der behov for nye kompetencer eller virksomheden oplever fx en sårbarhed i produktionen, fordi kun få behersker bestemte funktioner?

I forhold til oplæringen kan der være behov for at få afklaret, hvem der har ansvaret for oplæringen, både det overordnede og det daglige ansvar, og hvordan er forbindelseslinjerne her? Følges der fx almindeligvis op på oplæringsforløb med medarbejderudviklingssamtale, evaluering eller anden form for tilbagemelding fra den, som er blevet oplært til nærmeste leder, eller foregår der på anden vis feedback til organisationen på, hvordan oplæringen fungerer? Ligeledes kan der være behov for at få afklaret, hvilke ressourcer og rammer oplæringen foregår inden for.

Virksomhedens *kultur og traditioner* i forhold til at 'tænke i' læring og læreprocesser er også vigtig at få på plads. Er der generelt opmærksomhed på mulighederne for at lære i og af

praksis? Er det medarbejdere, som er vant til at reflektere og forholde sig til deres arbejde – eller drejer det sig også om at skærpe opmærksomheden på læringsmuligheder?

Endelig er overvejelserne omkring sidemandsoplæring sat i gang af nogle behov, som virksomheden står overfor her-og-nu i forhold til *produktionen*. Spørgsmålet kan derfor være, hvad der er vigtigst for virksomheden: udvikling af nye produkter, produktion af eksisterende eller måske øget produktion af det eksisterende?

Den anden faktor er *opgaven*. Spørgsmålet er nemlig, hvad det for en opgave, der skal oplæres til. For såvel den som skal oplære som den, der skal lære, kan det også være afgørende, hvad der skal læres op til. Arbejds- og produktionsprocessen kan således være mere eller mindre sårbar – eller omvendt åben – for fejl, så det er vigtigt at vide noget om, hvor meget rum der er for at den, som skal oplæres, kan afprøve på egen hånd, undersøge og eksperimentere. Andre spørgsmål, det er vigtigt at forholde sig til er: Hvor kompleks er opgaven, og hvor mange forskellige delelementer indeholder den? Samt hvordan skal opgaven løses, dvs. hvilke forventninger og krav der stilles til det færdige produkt?

Udførelsesdimensionen

I udførelsesdimensionen er målet at få kortlagt, hvad der kendetegner parterne, som skal deltage i oplæringsforløbet. De to faktorer er således instruktøren, mentoren eller sidemanden og den, der skal oplæres, som vi her kalder for trainee.

Trainee kan være en nyansat, som ikke kender virksomheden i forvejen, men det kan også være, at det er en, som har et godt kendskab til virksomheden, men som nu skal indgå i en ny funktion eller udføre nye opgaver. Det drejer sig således om både at afdække kendskabet til virksomheden og til jobfunktionen. Det har betydning i forhold til overvejelser omkring socialisering til virksomhedskulturen – er det fx en medarbejder fra en anden afdeling, hvor man 'plejer' at gøre tingene anderledes, eller er det en ny medarbejder, som ikke har kendskab til virksomhedskulturen overhovedet.

Kortlægning af udførelsesdimensionen:

- Trainees kendskab til virksomhed og opgaven, faglige og personlige forudsætninger.
- Instruktørens faglige og personlige kompetencer, sociale og pædagogiske færdigheder og erfaringer
- Den organisatoriske ramme omkring oplæringen, herunder opbakning til parterne

Det kan også være hensigtsmæssigt at vide noget trainees faglige og personlige forudsætninger. Hvis forløbet er for kortuddannede, så kan der fx være en række negative skole- og læringserfaringer, som gør, at der kan være et vist forbehold til stede overfor instruktøren, hvilket kan have indflydelse på motivationen for at lære. Endvidere kan der være særligt sproglige og kulturelle forhold, som gør sig gældende, og som der må tages højde for. Generelt er det således vigtigt at få afdækket forhold, som har betydning for den lærendes motivation for og lyst til at lære.

Den sidste faktor er *instruktøren eller mentoren*, som virksomheden har valgt til at forestå oplæringen. Instruktøren er ofte valgt, enten fordi han eller hun er særligt fagligt dygtig, eller fordi vedkommende har lyst til opgaven. En sidste mulighed kan være, at instruktøren har en særlig interesse og kompetence i forhold til oplæring og træning. Spørgsmålet er således, hvad der kendetegner instruktøren fagligt og personligt, og hvilke særlige forudsætninger instruktøren eventuelt har socialt og pædagogisk. Er det fx en instruktør har demonstreret særlige kompetencer i forhold til nye kolleger eller som er særligt vellidt? I denne sammenhæng kan det overvejes, hvilken form for støtte det forventes, at instruktøren skal yde trainee. Virksomhedens fastlagte rammer til opgaven er således også væsentlige at inddrage – hvilken tid og rum er der til opgaven, og hvilken form for opbakning får instruktøren fra virksomheden?

Afslutning

Sidste element i modellen er metode og indhold – dvs. valg af konkrete aktiviteter, forløb og tilgange til sidehandsoplæring på baggrund af den forudgående kortlægning.

En af pointerne ved kortlægningsmodellen er, at virksomhedens mål med oplæringen afdækkes i sin helhed og i samspil med de faktorer, som har indflydelse på såvel læringsmulighederne for den, som skal oplæres, som for virksomheden som helhed. Samtidig bidrager kortlægningen til at afdække andre potentialer og muligheder i oplæringsforløbet, som muliggør et nuanceret og givende forløb. Dermed fastlåses virksomheden heller

ikke i en metodeskabelon, der afgrænset fokuserer på den praktisk-tekniske færdighed.

Samspelet mellem de forskellige komponenter har afgørende betydning for valg af oplæringsaktiviteter og metode – og dermed også for sidemandsoplæringens kort- og langsigtede succes og effekt. Fx er det givtigt at overveje hvor stringent og instruerende en mentor skal være, hvis opgaven er meget åben og giver mulighed for at trainee selv udvikler strategier for hvordan opgaven skal udføres. Og det er hensigtsmæssigt at overveje hvor læsetunge manualer og opgavebeskrivelser er, hvis man vil oplære personer med læsevanskeligheder. Endelig kan virksomheden have et ønske om at forandre kulturen i organisationen, hvilket bør afspejle sig i valget af mentor og fokus i det indhold, som mentoren skal gennemgå og oplære i. Alle disse eksempler peger på, at en kortlægning af de forskellige faktorer, har en betydning for hvordan man bør tilrettelægge sine oplæringsaktiviteter.

Alt for ofte er der nemlig ikke tænkt yderligere over hvilke personer, man sætter til at lære fra sig, hvad man som virksomhed vil med oplæringen på kort og lang sigt, eller karakteren af de opgaver, der skal oplæres i. Dermed risikerer man at investere mange ressourcer i forløb og aktiviteter, der i bedste fald ikke er særligt effektive, eller i værste fald reproducerer uhensigtsmæssige vaner og bidrager til at fastholde status quo i organisationen. Sidemandsoplæring indeholder et udviklingspotentiale, både for den enkelte medarbejder; trainee eller mentor, og for organisationen, der ved en bevidst strategisk

holdning til de læreprocesser, der knytter sig til sidemandsoplæring, kan tilrettelægge og designe aktiviteter, der understøtter nye tiltag og strategiske valg. Modellen har bidraget til en praksisnær kortlægning af en række virksomheders behov og ønsker, og på den baggrund er der igangsat en række forskellige udviklingsaktiviteter, der alle på hver sin måde bidrager til at udvikle og kvalificere sidemandsoplæring. I artiklen *Sidemandsoplæring – udviklingsmuligheder i praksis* udfoldes nogle af erfaringerne med hvordan en kortlægning med udgangspunkt i modellens forskellige elementer konkret har bidraget til at målrette sidemandsoplæringsaktiviteter i en produktionsvirksomhed og et plejehjem.