

## [Sidemandsoplæring – udviklingsmuligheder i praksis]

Af Kim Pedersen og Jonas Sprogøe, chefkonsulenter i ARGO

*Sidemandsoplæring kan medvirke til udvikling af såvel faglige som personlige kompetencer, samtidig med at den socialiserer til virksomhedens kultur og kan indgå som element i en organisatorisk udviklingsproces. Dette kræver, at udviklings- og læringsmulighederne kortlægges på forhånd, og at oplæringsforløbet planlægges på grundlag heraf. I artiklen præsenteres to cases fra projektforsøget, hvortil kortlægningsmodellen er udviklet. Her har modellen været anvendt som interviewguide og redskab til refleksion med virksomhederne omkring deres udviklings- og oplæringsbehov. Forløbene er endnu ikke afsluttet, men kortlægningsmodellens kvaliteter har allerede vist sig. Det kommer bl.a. til udtryk i de overvejelser, som virksomhederne gør sig, når kortlægningsmodellen anvendes som redskab i samtalen. Umiddelbart har det vist sig, at der i planlægningen af oplæringsforløbene integreres andre elementer og aktiviteter, som kan styrke virksomhedens samlede udvikling*

### Kortlægningsmodellen i praksis

Læring i praksis er en af kilderne til udvikling af såvel medarbejdere som virksomhed, og en ofte anvendt form er sidemandsoplæringen. Artiklens udgangspunkt er her, at sidemandsoplæring rummer en række potentialer som ofte er overset, og at disse med fordel kan afdækkes på grundlag af en kortlægningsmodel<sup>1</sup>, der rummer to dimensioner, den strategiske og den udførende dimension, og fire faktorer, virksomheden, opgaven, mentor og mentee/trainee.

En af pointerne ved modellen 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 medarbejderne og virksomheden som helhed. Samtidig kan kortlægningen medvirke til at afdække andre potentialer og muligheder i oplæringsforløbet og bidrage til refleksion over virksomhedens muligheder for medarbejderudvikling.

Artiklen præsenterer arbejdet med modellen i to virksomheder, et plejehjem og en produktionsvirksomhed, og der peges på de særlige forhold, som modellen medvirker til at reflektere frem og bidrage med til planlægningen. Indledningsvis præsenteres nogle korte overvejelser fra et australsk forskningsprojekt, som falder i tråd med og supplerer modellens intentioner. Dette efterfølges af en kort omtale af projektet, *Kompetencenet-*

---

<sup>1</sup> Modellen er præsenteret i artiklen *Sidemandsoplæring – mere end blot instruktion*, ARGO Nyhedsbrev, nr. XX 2011.

*værket*, som gennemføres i et samarbejde mellem seks erhvervsskoler og med støtte fra EU's socialfond og Region Hovedstaden.

### **Forslag til en læringspraksis**

Den australske forsker Stephen Billett er en af de internationale forskere, som gennem en årrække har beskæftiget sig med, hvorledes arbejdspladslæringen kan styrkes, bl.a. gennem inddragelse af støtte til sidemandsoplæring – eller det, som han kalder for guidet læring. Han peger på, at en professionalisering – og dermed udnyttelse af mulighederne for at lære i praksis – er nødvendig. Hans pointe er, at 'uden en hensigtsmæssig vejledning og organisering er der ingen sikkerhed for, at den læring, som tilgænes gennem arbejdet, vil medvirke til opfyldelse af den enkeltes eller virksomhedens mål'<sup>2</sup>. Han foreslår derfor en model for en lærende praksis som består af guidet læring og støtte til arbejdspladsaktiviteter – overvejelser som ligger i direkte forlængelse af kortlægningsmodellen.

*Den guidede læring* er den vejledning og støtte, som den mere erfarne medarbejder kan give den mindre erfarne med henblik på at udvikle de nødvendige færdigheder og træffe de rigtige beslutninger, både her-og-nu og i forhold til den karrieremæssige udviklingsvej. Det er med andre ord en mentor-funktion, som Billett her foreslår, hvor der lægges vægt på, at

mentor ikke blot instruerer, men netop medvirker til refleksion, både i forhold til konkret opgave- og problemløsning i praksis og omkring fagets udvikling i en gensidig proces mellem mentor og mentee.

*Støtten til læring på arbejdspladsen* er i Billetts model ensbetydende med, at man identificerer og organiserer arbejdspladsaktiviteter, således at de bidrager til medarbejderens udvikling af fagligheden. Til dette peges der på tre sammenhængende elementer til den lærende praksis: dels en praksisbaseret læreplan, dels udpegning af aktiviteter med særlige læringsmuligheder og dels mentors anvendelse af vejledningsstrategier.

Med henblik på at den nye eller uerfarne indføres i faget, funktionerne og opgaverne kan det være hensigtsmæssigt på forhånd at identificere, hvad Billett kalder for '*en praksisbaseret læreplan*'<sup>3</sup>. Arbejdets sekvenser og aktiviteter tilrettelægges og organiseres, således at den nye eller uerfarne kommer til at følge et fagligt spor eller en læringsbane, der rummer en kontinuerlig faglig progression og en gradvis større beherskelse af opgaverne. Sædvanligvis vil graden af kompleksitet og ansvar samt kravene om selvstændighed i opgaveløsningen være afgørende for planlægningen af forløbet. Grundlæggende drejer det sig om, at medarbejderen stilles over for opgaver med de fleste læringsmuligheder, samtidig med at organise-

---

<sup>2</sup> Billett, S. & Newton, J. (2010): Learning practice, i: Helen Bradbury m.fl. (ed): *Beyond Reflective Practice*, Routledge, New York.

---

<sup>3</sup> Billett har arbejdet en del med dette begreb, bl.a. i artiklen '*Towards a model of workplace learning*', i: *Studies in Continuing Education*, 1996.

ringen af læringsaktiviteterne bidrager til et helhedssyn på arbejdet.

Ud over at den uerfarne eller nye lærer gennem deltagelsen i de daglige arbejdsaktiviteter, så kan nogle arbejdsituationer og -opgaver have særlige *læringsmæssige kvaliteter*. Det kan fx være opgaver, hvor der foregår en overlevering fra en medarbejder til en anden, eller det kan være situationer, som er særligt kritiske for produktioner. Det kan også være opgaver, hvor løsningen har indflydelse på andres arbejde i virksomheden, eller det kan være opgaver, som i særlig grad medvirker til at give indblik i og forståelse for helheden i produktionsforløbet. Disse situationer med særligt stort læringspotentiale kan med fordel udpeges på forhånd, således at de læringsmæssigt udnyttes fuldt ud i samspillet mellem mentor og mentee. Det betyder, at mentor sikrer sig, at mentee får adgang til at overvære, deltage i og få erfaringer med bestemte typer af opgaver, og at de sammen kan reflektere over opgaven, fordi den rummer særlige kvaliteter og udfordringer.

Endelig har Billett gennem en række studier<sup>4</sup> påvist, at mentor ikke nødvendigvis er i besiddelse af de nødvendige redskaber til at være mentor i kraft af sin faglige erfaring. Derfor bør mentorerne trænes til at kunne spørge, reflektere, illustrere, sammenligne og forklare – alt sammen med henblik på at sikre en god læreproces for de-

res mentee. I Billetts undersøgelse gav mentorerne udtryk for, at det styrkede deres kapacitet til at være imødekomende overfor de mindre erfarne kolleger, og de oplevede en stor tilfredsstillelse ved, at kollegerne lærte noget, og at de fik positive tilbagemeldinger på deres mentoring. På den anden side var høje produktionskrav, manglende tid og rum medvirkende til negative holdninger hos mentee, ligesom en manglende parathed hos mentee og i organisationen som helhed også vanskeliggjorde arbejdet.

Kortlægningsmodellens intentioner er bl.a. at afdække sidemandsoplæringens potentialer, og her giver Billetts forslag til en læringspraksis gode anvisninger til, hvordan resultaterne af afdækningen kan bidrage til at tilrettelægge et godt læringsforløb baseret på en læreplanstænkning og med fokus på læringsmæssige kvaliteter. Kortlægningsmodellen giver mulighed for at spørge ind til hvilke strategier og behov virksomheden ønsker at fokusere på i relation til sidemandsoplæring, og kortlægningen sætter fokus på læringsopgavens indhold og mentees forudsætningerne for at lære. I samspil hermed skaber kortlægningen klarhed over de redskaber, som mentorerne kan have behov for i forhold til de mål, som virksomheden ønsker at nå.

### **Kort om projektet og processen**

Kompetencenetværket er et udviklingsprojekt<sup>5</sup>, der tilbyder små og

---

<sup>4</sup> Billett, S. (2003): 'Workplace Mentors: Demands and Benefits', i: Journal of Workplace Learning,

---

<sup>5</sup> Projektet er etableret i et samarbejde mellem Erhvervsskolen Nordsjælland, VUC Lyngby, VUC

mellemstore virksomheder i hovedstadsregionen støtte til udvikling af deres sidemandsoplæring. En række forskellige virksomheder deltager i projektet, og kortlægningsmodellen er udviklet med henblik på at afdække behov og potentialer i forbindelse med siddemandsoplæring. Modellen er blevet anvendt som spørgeguide på møder med virksomhederne, hvor kortlægningen finder sted i et samspil mellem repræsentanter fra virksomheden og en underviser/konsulent fra en af de deltagende skoler samt en konsulent fra ARGO. Sædvanligvis har der været to-tre kortlægningsmøder af hver en til to timers varighed, hvor behovene er blevet afklaret, og hvor der gradvist aftegner sig en skitse til oplæringsforløbet. Næste skridt bliver gennemførelsen af oplæringsforløbene, hvor skolerepræsentanten, underviseren/konsulenten, faciliterer og støtter udviklingen af oplæringsforløbet ud fra behovene på den enkelte virksomhed.

Gennem processen har det været karakteristisk, at forestillinger om sidemandsoplæring er blevet ændret og udfordret, således at man i højere grad ser sidemandsoplæring som et redskab til udvikling generelt i virksomheden. I det følgende præsenteres kort to cases fra projektet med henblik på at illustrere, hvordan kort-

---

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.

lægningsmodellen er blevet anvendt i praksis og hvad dette har ført frem til.

## **Else Mariehjemmet – en kort præsentation**

Else Mariehjemmet er et privat plejehjem, der drives som en selvejende institution under fonden Mariehjemmene. Ledelsen af plejehjemmet forestås af en forstander, og personalegruppen består af omkring 40 medarbejdere, heraf knap 30 kortuddannede. Der er ansat social- og sundhedshjælpere og -assistenter, sygehjælpere, sygeplejersker, beskæftigelsesvejledere, aktivitetsmedarbejdere, køkken- og rengøringspersonale, sekretær samt vicevært og havemand.

Medarbejderne er opdelt i et plejeteam og et serviceteam med en leder for hvert team. *Plejeteamet* har ansvar for den daglige pleje og omsorg og indgår i samvær og aktiviteter med beboerne. Hver beboer har tilknyttet en kontaktperson, som har ansvaret for at planlægge omsorgen og plejen i samspil med beboeren og dennes pårørende. Plejehjemmet lavet selv mad og vasker tøj, og *serviceteamets* ansvar er netop køkken, rengøring, vaskeri, systue, sekretariatsfunktion og vedligeholdelse af ejendommen og haven. Plejeboligerne bliver dagligt rengjort efter behov, og der gøres grundigt rent en gang om ugen.

Plejehjemmet har gennem de sidste år været igennem en udviklingsproces, hvor man har arbejdet sig frem til plejehjemmets værdier, værdighed, rummelighed, tillid, hjemlige rammer og fællesskab. I forbindelse med værdiprocessen har man bl.a. talt om et behov for at få styrket indslusning og

oplæring af nye medarbejdere. På Else Mariehjemmet har man en beskrevet vejledning for indslusning af nye medarbejdere, og der har også været intentioner om efterfølgende oplæring, men dette er ofte ikke blevet til så meget. Udgangspunktet for Else Mariehjemmet var derfor, at man ønskede at få udviklet et egentligt oplæringsprogram for nye medarbejdere til plejeteamet.

### **Kortlægning, proces og plan**

På Else Mariehjemmet havde en af plejehjemmets sygehjælper oplæring som sit ansvarsområde, og man ønskede i udgangspunktet, at der skulle laves et oplæringsprogram for nyt plejepersonale, som sygehjælpergruppen på fire personer skulle kvalificeres til at gennemføre. Man så, at denne gruppe udfoldede nogle særlige kvaliteter og kompetencer i arbejdet, som man ønskede blev viderebragt til nye medarbejdere. Det drejede sig bl.a. om omhyggelighed og ansvarlighed koblet med omsorg og tid til god pleje. Samlet set blev det beskrevet som 'gamle dyder' i faget, og disse ønskede man samtidig forenet med en åbenhed og en rummelighed i forlængelse af den værdiprocess, som har fundet sted.

På baggrund af kortlægningen blev målgruppen imidlertid udvidet for den aktivitet, som skulle medvirke til kvalificering af de oplæringsansvarlige. Kortlægningen afdækkede, at det var hensigtsmæssigt gennem aktiviteten at skabe forbindelse mellem de forskellige grupper i huset inden for plejeområdet, social- og sundhedshjælper og -assistenter samt sygehjælperne, og mellem pleje- og servicepersonale. Samtidig blev det klart, at

ledelsens synlige opbakning og deltagelse i projektet var vigtigt, fordi projektet som helhed kunne medvirke til at understøtte den igangværende værdiprocess. Derfor har man udvidet gruppen af deltagere i forløbet til også at omfatte andre, både fra pleje- og serviceteam, ligesom lederne af de to teams er blevet inddraget. Dermed er målet samtidig, at værdiprocessens resultater også bliver en integreret del af gruppens arbejde – at man netop får skabt en sammenhæng mellem 'gamle dyder' og åbenhed for det nye.

Udviklingsforløbet for gruppen vil have to formål. *Dels* skal medarbejderne kvalificeres til at være oplærere, og *dels* skal der gennem arbejdet udvikles en skabelon for et oplæringsprogram. Forløbet tilrettelægges som tre halve dage, hvor der bl.a. arbejdes med læring, kommunikation, refleksion og planlægning af oplæringsforløb med udgangspunkt i egen praksis. Mellem de tre undervisningsdage vil der være mindre opgaver, og efterfølgende vil der være to praksisdage med træning i oplæring ud fra deltagerens praksis. I tilknytning hertil vil deltagerne skulle udpege arbejdssekvenser og -situationer med særlige læringspotentialer samt gøre sig overvejelser omkring en praksisbaseret læreplan for oplæringsforløbet for de deltagere, som de forventer at stå overfor.

Kortlægningsmodellen har medvirket til at illustrere oplæringsforløbets kontekstafhængighed. Målet er således ikke længere at man på Else Mariehjemmet får udarbejdet et oplæringsprogram. Det er nødvendigt at vide, hvad målet er, hvordan det hænger sammen med husets aktiviteter og udvikling i øvrigt, og hvem oplærerne

og de nye, som skal oplæres er. Derfor vil slutproduktet og opsamlingen på forløbet være, at deltagerne udarbejder en skabelon for et oplæringsforløb, hvori der er overvejelser over elementer i oplæringen. Den konkrete udformning af oplæringsforløbet bør herefter tage højde for de særlige praksissituationer, kompetencebehov og krav, som plejehjemmet stiller til den eller de nye medarbejdere, som skal oplæres.

Dermed er målet også, at gruppen gennem arbejdet konkretiserer, hvorledes de i praksis som oplærere kan bidrage til udviklingen af de kompetencer, som den nye medarbejder skal have. Det kræver en diskussion og præcisering af 'de gamle dyder' samt overvejelser om, hvad det konkret betyder, at det forenes med en åbenhed og respekt for de værdier, som plejehjemmet i øvrigt har arbejdet sig frem til i deres værdiproces.

Gennem arbejdet med kortlægningsmodellen har planlægningen af oplæringsforløb bevæget sig væk fra et ensidigt fokus på den individuelle oplæring af en ny medarbejder til, hvorledes oplæringen kan bidrage til og understøtte den organisatoriske udvikling som helhed – og hvordan kompetence til at udvikle oplæringsforløb kan forankres i huset.

## Mountain Top Industries – en kort præsentation

Mountain Top Industries udvikler og producerer lad og ladindsatser til pickup trucks til en række kendte bilmærker. Der er ca. 25 medarbejdere, og omkring halvdelen er kortuddannede medarbejdere i produktionen, hvoraf flere har en anden etnisk baggrund

end dansk. I produktionen er medarbejderne opdelt i *pakkeriet*, hvor eksempelvis låse og beslag samles, og øvrigt tilbehør til lågene optælles og pakkes, og så i '*cap-samlingen*', hvor det enkelte låg til de forskellige bilmærker samles, monteres og pakkes. Produktionen er kendetegnet ved at være semiautomatisk og indeholde en del håndarbejde.

### Kortlægning, proces og plan

I forhold til Mountain Top Industries er kortlægningsmodellens to dimensioner og fire faktorer brugt som udgangspunkt for en samtale med direktøren samt to medarbejdere med oplæringsansvar for på den måde at sætte fokus på de læreprocesser, der allerede nu foregår i produktionen.

Ved at spørge ind til de forskellige elementer i modellen blev flere forhold omkring virksomhedens strategiske overvejelser tydelige. *Dels* drejer det sig om at skabe vished om hvorvidt måden sidemandsoplæring foregår på, er tilstrækkelig – både i relation til om nye medarbejdere når det tilstrækkelige høje faglige niveau. *Dels* drejer det sig om at undersøge, om de medarbejdere, der pt. er tilknyttet som oplærere, rent faktisk magter opgaven, har de rette kompetencer og er tilstrækkelig "klædt på" til det. Desuden er der i virksomheden udtrykt et ønske om at medarbejderne i stigende grad skal kunne tage aktivt del i virksomhedens udvikling. I tillæg står Mountain Top Industries over for en større ordreudvidelse, hvorfor der kan komme ekstra pres på oplæringen. En mere reflekteret og systematisk oplæringsprocedurer kan derfor også være med til at gøre en sådan udvidelse mere effektiv og

mindre ressourcekrævende. En ensretning af oplæringsprocedurerne vil ydermere gøre det lettere at inddrage andre mentorer og dermed minimere sårbarheden i forhold til de eksisterende mentorer. Det blev således klart, at sidemandsoplæringsforløbet skal adressere nogle nutidige behov, der retter sig mod kvalificering af mentorer, samt udvikle medarbejderne til at tage aktivt del i virksomhedens udvikling, såvel som nogle fremtidige behov, der bl.a. handler om at få ansat en række medarbejdere, der hurtigt kan indgå i produktionen.

Igennem samtalen med direktøren og to oplæringsansvarlige blev det klart at opgaverne, som nye introduceres til, grundlæggende er af forskellig art og kalder på forskellige oplæringstilgang. I pakkeriet er der en meget lav fejlmargen. Her er der tale om høje præcisionskrav, hvad enten der er tale om optælling af skruer, bolte, skiver eller andet tilbehør, der skal pakkes ned sammen med de færdige låg og indsats, eller om der er tale om samlingen af beslag og låse, der skal monteres direkte på lågene. Opgaven er for så vidt meget bundet og en kompetent opgaveløsning handler primært om at lave nul fejl. Selvfølgelig skal der heller ikke laves fejl i samlingen af låg og indsats til trucksne, men denne opgaveløsning er mere åben, og der er en større frihed i udførelsen. Fx er det op til den enkelte montør selv at vurdere den nøjagtige placering af skruehullerne, så længe det færdige resultat er af høj kvalitet. Ligeledes er selve processen mere åben, og der eksperimenteres med enten at lave et låg færdigt ad gangen eller at "masseproducere" låg ved at

udføre hver enkelt delproces på en række låg inden man går videre.

Mentorens komplekse funktion blev ligeledes tydeligere efterhånden som de fire elementer i kortlægningsmodellen blev gennemgået. Mentoren skal være fagligt kompetent, dvs. være god til at samle låg, låse, lave nul fejl mv. Vedkommende skal vide hvordan maskinerne kører, hvilke små tricks og genveje, der evt. er i forhold til at få ting til at fungere bedre i praksis og have et generelt godt overblik over de mange og ofte parallelle processer i produktionen. Dette er nødvendigt for at have blik for afvigelser og svigtende kvalitet, men mentoren skal også kunne formidle dette til sine nye kolleger på en konstruktiv måde. I forlængelse heraf skal mentoren forholde sig reflektivt til sit eget arbejde; dvs. kunne forklare hvorfor vedkommende gør som han eller hun gør. Endelig har mentoren en meget vigtig kulturbærende funktion og er "kulturel rollemodel", som det udtrykkes i virksomheden.

Kortlægningen bidrog også til at tegne et billede af mentee eller trainee, som man kan kalde den person, som "udsættes" for sidemandsoplæring. Denne person er ikke nødvendigvis nyanst, men på Mountain Top Industries er dette som oftest tilfældet. Ud over de faglige kvalifikationer skal vedkommende kunne arbejde selvstændigt og være indstillet på at effektivisere arbejde, gerne af egen drift. Dette gælder primært for medarbejderne, der skal samle låg og indsats. I pakkeriet handler det primært om omhyggelighed og præcision, og her må vedkommende ikke være bange for at spørge eller dobbelttjekke sit arbejde, hvis der er tvivl. Modellen

lægger også op til at undersøge personens socio-kulturelle baggrund, da sociale, sproglige og kulturelle forhold kan spille ind på tilrettelæggelsen af oplæringsforløb. Med modellen er der således skabt et billede af den ønskede, fremtidige medarbejder, og der er tilbudt et konkret værktøj til at undersøge hvilke forhold, der kan have indflydelse på nye medarbejders læring.

På baggrund af kortlægningen er det blevet tydeligt, at sidemandsoplæringen rummer en mængde delelementer, som det kan være givtigt at adressere på forskellig vis. For det første handler det for virksomheden om på sigt at få introduceret en række nyansatte på en hurtigt og effektiv måde for at kunne leve op til stigende ordretilgange. For det andet er der et stykke kulturarbejde omkring omgangstoner mv., læring og udvikling implicit i sidemandsoplæringen. Endelig blev det igennem kortlægningen klart, at mentoren spiller (og skal rustes til) forskellige roller, både i forhold til at der er tale om forskellige opgaver, der skal oplæres til, og at vedkommende både er faglig ressourceperson, kulturbærer og rollemodel.

### **Modellens kvaliteter**

Kortlægningsmodellen er udviklet som et værktøj, der sætter spot på både det strategiske og det udførende niveau omkring sidemandsoplæring. Dermed lægger modellen op til at anskue sidemandsoplæring som andet og mere end "blot" simpel vidensoverførsel fra én medarbejder til en anden. Modellen inviterer til en mere kompleks og nuanceret læringsforståelse af sidemandsoplæring. Der ligger i denne optik et lærings- og udviklingspotentiale gemt i sidemandsop-

læring, hvilket dog kræver en øget bevidsthed omkring samspillet imellem de forskellige strategiske behov, opgavernes forskellige karakter, samt de forskellige aktører, der er involveret i sidemandsoplæring. Det er simpelthen forskellige tilgange, der skal anvendes, om oplæringen skal have en kulturel funktion, en "opfyldende funktion", en udviklende funktion eller noget helt fjerde, ligesom det har betydning for valg af metode, om opgaven som der skal oplæres i er kompleks med en mængde delelementer, eller om den handler om grundighed og præcision. Endelig er det "materiale" i form af mentorer og mentees, som virksomheden har til rådighed også af stor betydning for hvilket udbytte, man kan forvente at få af sidemandsoplæringen.

Kompetencenetværkets arbejde med kortlægningsmodellen har medvirket til at øge virksomhedernes forståelse af sidemandsoplæring som læringsarena. Det har været med til at sætte fokus på de mange forskellige elementer, der med fordel kan overvejes og inddrages, når virksomhederne selv skal tilrettelægge og igangsætte sidemandsoplæringsaktiviteter. Konkret har arbejdet med modellen også bidraget til at sætte spot på manglende kompetencer eller ressourcer hos eksempelvis mentorer. Næste skridt i udviklingsprojektet vil være at bruge kortlægningen til at kvalificere virksomheder og mentorer yderligere til at tilrettelægge og gennemføre potentielt udviklende sidemandsoplæringsaktiviteter - eller som forskeren Stephen Billett ville udtrykke det: at skabe en guidet læringspraksis.

