

LINE SANDER

SIDEMANDS- OPLÆRING

VIDENDELING I PRAKSIS

Gyldendal Business

SIDEMANDSOPLÆRING

Videndeling i praksis

af Line Sander

© 2021 Gyldendal A/S

Omslag: Helle Harder, Monotone

Grafisk tilrettelægning og sats: Birger Gregers Design

Tryk: LaserTryk

ISBN: 978-87-02-30767-2

1. udgave, 1. oplag

Printed in Denmark

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner,
der har indgået aftale med Copydan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Gyldendal Business

Klareboderne 3

1001 København K

Tlf.: 33 75 55 55

www.GyldendalBusiness.dk

LÆNGE LEVE LÆSELYSTEN
GYLDENDAL 

Indhold

	Forord	6
Kapitel 1	Mesterlære	12
Kapitel 2	Find ham der, hvor han er, og begynd der	22
Kapitel 3	Undskyld forstyrrelsen!	32
Kapitel 4	Behov for læring	44
Kapitel 5	Begynd med slutningen	56
Kapitel 6	Send på rette frekvens	70
Kapitel 7	Den gode instruks	84
Kapitel 8	Forståelsesværktøjer	90
Kapitel 9	Forandringer og modstand mod læring	110
Kapitel 10	Mismatchere	118
Kapitel 11	Strategisk videndeling	128
Kapitel 12	Delegering	138
Kapitel 13	Feedback	148
Kapitel 14	Udfasning	160
Kapitel 15	Evaluering	172
	Litteratur	180

Forord

Allerede fra barnsben får vi at vide, at vi skal huske at dele – vores legoklodser, eftermiddagsfrugt og fredagsslik. Men at dele betyder normalt, at der så er mindre tilbage til mig selv. Og så er det ikke så mærkeligt, at mange børn har en naturlig modvilje mod at dele. Men hvad nu, hvis man kan dele uden selv at miste eller afgive? Eller endnu bedre, hvis man får mere af at dele?

Deler du din viden, din faglighed og din ekspertise med en anden, har du beriget den anden uden selv at miste. Måske har du endda selv lært noget af at lære fra dig.

Videndeling er udveksling af erfaringer, viden og information mennesker imellem. Hvis videndeling er struktureret og formaliseret, kaldes det ofte for sidemandsoplæring. Er videndeling derimod mere vilkårlig og spontan, kalder vi det for support eller erfaringsudveksling.

I takt med at vores viden hurtigere og hurtigere forældes, bliver behovet for videndeling og effektiv sidemandsoplæring også intensiveret. Nye systemer, ændrede arbejdsgange og opdaterede procedurer er hverdagskost på de fleste danske arbejdspladser. Den viden, vi har med fra vores uddannelser, er selvsagt en god ballast livet igennem, men det er langt fra nok til at bære os igennem et langt arbejdsliv med skiftende job- og arbejdsfunktioner. Samuel Arbesman, der er forfatter til bogen *The Half-Life of Facts: Why Everything We Know Has an Expiration Date*, har estimeret, at halveringstiden for fagspecifik viden er tre til fem år. Så halvdelen af det, vi ved i dag, er forældet om få år. Vi er derfor nødt til at lære nyt hver dag.

Ny viden kan erhverves fra kurser, uddannelse, konferen-

cer, faglitteratur og internettet. Og der investeres da også hvert år tusindvis af timer og milliarder af kroner i efter- og videreuddannelse i forventningen om, at medarbejderne herved bliver opkvalificeret. Men det er langt fra al læring, som overlever rejsen fra undervisningslokalet til dagligdagen hjemme på jobbet, da det koster mange kræfter at omsætte ny viden til egen praksis. Når ny viden og nye kompetencer skal tages i brug, og hverdagens udfordringer ikke lige netop ligner den prototype, som blev trænet på kurset, kaster mange håndklædet i ringen og vender tilbage til de gamle rutiner. Medarbejderne siger måske: "Jeg lærte engang på et kursus, at jeg skulle være mere proaktiv, men det var rigtig svært at implementere, da jeg kom hjem, så jeg har ikke lige fået taget fat på det – endnu ..." Det kan især være vanskeligt at få ny læring omsat til praksis, hvis man er den eneste fra organisationen, som har været på uddannelse eller kursus. Så er der ingen at sparre med og måske heller ikke nogen, der kan støtte eller følge op på implementeringen.

Ofte er det ikke engang nødvendigt at sende medarbejdere på dyre og tidskrævende kurser. Hvis der inden for egen organisation er kolleger, som er i besiddelse af de efterspurgte kompetencer, og som i øvrigt er i stand til at dele deres viden, er sidemandsoplæring og videndeling et særdeles fornuftigt alternativ. Det er en både billigere, nemmere og ofte hurtigere måde at få viden i omløb på. Cirkulation af viden i en organisation kan være lige så vital som det blod, der cirkulerer i kroppen og forsyner organerne med den fornødne ilt og de nødvendige næringsstoffer.

Vi skifter også hyppigere job end tidligere. Alene den rotation på arbejdsmarkedet kræver, at mange flere skal varetage sidemandsoplæring og blive gode til effektivt at dele deres viden med andre. Sidemandsoplæring har derfor i mange år været en foretrukken strategi, når nye medarbejdere skal oplæres, og når erfarne kolleger skal omskoles.

De organisatoriske og økonomiske gevinster, jeg har nævnt her, er kun svaret på, *hvorfor* sidemandsoplæring er kommet

for at blive. Det interessante spørgsmål, som vil være omdrejningspunktet i denne bog, er: *Hvordan* kan sidemandsoplæring og videndeling eksekveres, så det bliver både effektivt, effektivt og en god oplevelse for både den, som skal lære fra sig, og for den, som skal tilegne sig læring?

Læring er bøvlet

Tidspres, manglende tålmodighed og uklar kommunikation er blot noget af det, som kan vanskeliggøre effektiv sidemandsoplæring. Bliver viden delt vilkårligt, forhastet, ustruktureret eller uden øje for kollegaens forudsætninger og faglige ståsted, kan sidemandsoplæring og videndeling skade mere, end det gavner. Konsekvensen af utilstrækkelig sidemandsoplæring er, at den nye kollega står tilbage demotiveret, desorienteret og drænet. “Jeg er dum” og “Det er alt for svært” er ofte konklusionen. Utilfredsheden risikerer også at forplante sig til den oplæringsansvarlige, videndelende kollega, der måske har brugt masser af tid og kræfter på at lære fra sig til ingen verdens nytte. Og modviljen mod en anden gang at dele viden vokser.

For den erfarne medarbejder, som allerede behersker de faglige kompetencer, kan en ny kollegas forvirring og uvidenhed til tider trigge en velkendt frustration: “Hvor svært kan det være?” Og svaret er selvsagt: “Det kan være rigtig svært.” Læring er bøvlet og koster mange kræfter. Mange oplæringsansvarlige, elevvejledere, superbrugere og mentorer har erfaret, at det desværre ikke er nok bare at gøre relevante informationer tilgængelige for den, der skal lære. Hvor fristende det end kan være blot at referere til gældende arbejdsbeskrivelser og procedurer. “Tjek lige intranettet ... eller prøv at google det ...” Langt de fleste af os er ved at drukne i informationer, men tørster efter viden. Sidemandsoplæring kræver, at man *aktivt* og *kyndigt* deler sin viden, og at man lægger kræfter i at interagere, debattere, instruere, visualisere, uddelegere og evaluere.

Einstein sagde engang: "Hvis du ikke kan forklare det på en simpel måde, er det, fordi du ikke har forstået det godt nok." Jeg fristes til at tilføje, at bare fordi du selv har forstået det godt nok, er det ikke ensbetydende med, at du kan forklare det på en simpel måde. For en solid faglig viden er et godt udgangspunkt, når du skal sikre succesfuld sidemandsoplæring, men det er ikke nok. Vellykket videndeling kræver også, at du ved, hvordan du lærer fra dig, og ikke mindst, at du har en god forståelse af, hvordan andre tilegner sig viden. Du skal kunne motivere din kollega til at lære, og du skal kunne gøre dig forståelig, også når stoffet er komplekst.

Der er noget særligt berigende over det øjeblik i læreprocessen, hvor en kollega endelig udbryder: "Nå, nu forstår jeg" eller "Aha. Det giver jo mening. Hvor smart!" Det er altid fascinerende at bevidne læring og at bidrage til, at brikkerne falder på plads. Det er en fornøjelse at opleve den lille hverdagsmagi, som opstår, når tiøren falder, og der går et lys op for kollegaen. Du kan tilmed risikere selv at lære noget nyt, når du lærer fra dig, fordi du bliver tvunget til at reflektere over din egen praksis.

Denne bog er en håndsrækning til dig, som gerne vil blive god til at dele din viden, og som ønsker at sikre en stejl læringskurve hos dine kolleger. Igennem mere end 15 år har jeg hjulpet organisationer og virksomheder med at effektivisere sidemandsoplæring og videndeling, når statslige arbejdspladser skal udflyttes, når superbrugere skal sikre implementeringen af nye milliarddyre it-systemer, og når ledere og erfarne medarbejdere skal oplære nye kolleger.

I denne bog har jeg samlet alle de værktøjer, tips og tricks, som jeg igennem årene har indsamlet og udviklet, samt teoriene bag. Jeg håber, du med denne bog vil finde inspiration til nye og givtige metoder til sidemandsoplæring, og at du vil føle dig godt hjulpet på vej i det vigtige arbejde, det er at dele viden.

Rigtig god fornøjelse.

Tak

Mange gode mennesker har stået mig bi i denne bogs tilblivelse. Min dygtige konkollega igennem snart 20 år Trine Kolding meldte sig straks på banen som sparringspartner, da ideen om en bog om sidemandsoplæring og videndeling var begyndt at tage form. Tak, Trine, fordi du sparkede mig i gang, hjalp mig med at strukturere indholdet og pegede mig i retning af redaktør Anne Weinkouff på Gyldendal.

Tak til de mange gode input fra alle jer begavede mennesker, som jeg er så heldig at omgive mig med. Særligt tak til Christina Orth Kofoed-Ibsen og min far, Penny Odgaard. I har begge lagt mange timer og kræfter i at læse med fra delinjen. I har gjort jeres for at kvalitetssikre denne bog. Tilsammen har I udgjort en forrygende duo, den ene – let at begejstre, den anden – svær at imponere. Tak til Christiane Thomsen, Fie Gersdorff Schrøder, Andreas Alstrup og Cecilie Weatherall for særdeles kvalificeret grafisk, juridisk, medicinsk og matematisk sparring.

Også en stor tak til mine dygtige kolleger hos SUPPLEMENT A/S for generøst at have delt deres viden inden for feltet, og særligt tak til Sanne Marcus for at have brugt tid på at læse med og bidrage med både ros og ris. Og til Hanne Bouterup for fine illustrationer til kapitel 8. Jeg er stolt over at kalde jer mine kolleger.

Min dygtige redaktør, Anne Weinkouff, har været en uundværlig støtte igennem hele processen. Med et skarpt øje for såvel detaljer som store linjer har Anne guidet mig sikkert igennem skriveprocessen fra den rå skitse til det færdige resultat. Tak for et godt samarbejde.

Til sidst en særlig tak til de tre, som står mit hjerte aller-nærmest: Mikkel, Luna og Carl. I støtter, hepper og gør det sjovt at være til. I forsøder min tilværelse hver dag. Tak!

Gentofte, december 2020

Kapitel 2

Find ham der,
hvor han er,
og begynd der

Sidemandsoplæring er en vigtig opgave og et stort ansvar for dig, som skal lære fra dig, og tilsvarende en udfordring for den kollega, som skal tilegne sig ny viden. Til tider kan opgaven være så stor, at man kan blive i tvivl om, hvor man overhovedet skal begynde. Det gode svar på det spørgsmål er: Du skal finde ham der, hvor han er, og begynde *der*. Citatet er hentet fra Søren Kierkegaard, hvis fine tekst om hjælpekunst er relevant, når der skal sidemandsoplæres:

»At man, når det i Sandhed skal lykkes en at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Enhver der ikke kan det, han er selv en indbildning, når han mener at kunne hjælpe en anden.

For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, må jeg kunne forstå mere end han – men dog vel først og fremmest forstå det, han forstår. Når jeg ikke gør det, så hjælper min Mere-forståen ham slet ikke.

Vil jeg alligevel gøre min Mere-forståen gældende, så er det, fordi jeg er forfængelig eller stolt, så jeg i Grunden i stedet for at gavne ham egentlig vil beundres af ham. Men al sand Hjælpen begynder med en Ydmygelse.»

»At finde ham der, hvor han er, og begynde der» betyder, at du skal kunne spore dig ind på din kollegas forudsætninger: Hvad *ved* og *kan* han allerede?

Det er selvsagt spild af værdifuld tid at fortælle en kollega

noget, som vedkommende allerede ved. Omvendt er det også uhensigtsmæssigt at drukne ham i alt for komplekst stof. Evner du at kortlægge din kollegas forudsætninger knivskarpt, så kan du begynde din oplæring lige netop *der*, hvor hans eksisterende kompetencer hører op.

Forestil dig, at jeg har fået til opgave at oplære dig i vores timeregistreringssystem. Først vil jeg have brug for at få indsigt i dine forudsætninger, så jeg kan lægge niveauet for din oplæring rigtigt. Jeg må undersøge, hvad du allerede ved og kan. Hvis du aldrig før har set et timeregistreringssystem, skal jeg nok begynde helt fra scratch. Hvis du tidligere har arbejdet med noget, der minder lidt om vores system, kan jeg nok gå hurtigere over de basale funktionaliteter og snart komme i gang med at vise dig de smarte genveje og snedige fiduser i vores system. Hvis det overraskende nok viser sig, at du for et par år siden faktisk var med til at udvikle et konkurrerende timeregistreringssystem, så vil jeg nok skulle kridte skoene en ekstra gang for at kunne lære dig noget nyt.

En god oplæring forudsætter selvfølgelig også, at jeg også selv er en rimelig rutineret bruger af vores timeregistreringssystem. Kierkegaard siger netop, at for at “kunne hjælpe en Anden, må jeg kunne forstå mere end han – men dog vel først og fremmest forstå det, han forstår”. Jeg skal med andre ord både være ekspert og detektiv – på samme tid. I kapitel 1 omtalte jeg de oplæringsansvarlige, som har et begrænset opgavekendskab og en lav faglighed inden for det felt, som de skal oplære kolleger i, og de problemer, det medfører.

Når jeg præsenterer mine kursister for Kierkegaards citat, nikker de fleste genkendende. Engang spurgte en kæk kursist drillende, om det citat ikke stammer fra låget på en Gajolæske. En anden kom og viste mig sit underben, hvor de første fire linjer var tatoveret. Det er med andre ord et velkendt citat, der giver mening for mange mennesker, men at praktisere det er nemmere sagt end gjort.

På mine kurser beder jeg ofte kursisterne om at vende sig mod sidemanden og bruge to minutter på at dele deres viden inden for et fagområde, som de selv er velbevandrede i. Emnerne varierer bredt fra ølbrygning, over pivottabeller og opsadling af heste til lapning af cykler og offsideregler.

Fælles for alle er dog, at fortælleiveren tager fat, og på trods af at Kierkegaards fine citat stadig er synligt på skærmen i lokalet, er det sjældent, at dem, der deler deres viden, husker at “finde ham der, hvor han er, og begynde der”.

De glemmer at indlede med at spørge: Drikker *du* øl? Har *du* glutenallergi? Kan *du* lide kemi? Har *du* prøvet at brygge øl eller brændevin? Har *du* nogensinde besøgt et bryggeri? De kaster sig tværtimod hovedkulds ud i passionerede forklaringer og indleder med et: “Nu skal du bare høre ...” Og det er faktisk hovedet på sømmet – dog med modsat fortegn. God sidemandsoplæring er ikke *bare at høre*, for så bliver processen passiv og læringen vilkårlig. Og nok er faglig passion og fortælleiver en vigtig drivkraft i oplæringen, men det må ikke blive på bekostning af detektivarbejdet.

Når jeg spørger mine kursister, hvorfor de ikke “gjorde Kierkegaard” og begyndte med at spørge til sidemandens forudsætninger og deres eksisterende viden, så er forklaringen ofte: “Det kunne vi da ikke nå, vi fik kun to minutter!” Og netop tidspres er en af de helt centrale komponenter i hverdagen, hvor mange er nødt til at sidemandsoplære på kort tid. Men jo kortere tid, der er til rådighed, jo vigtigere er det at ramme plet første gang. Så undgår man at spille værdifuld tid med at fortælle noget, som vedkommende allerede ved. Eller at drukne vedkommende i avancerede kompleksiteter, inden man har afdækket hans eksisterende viden om emnet.

At gøre en ny kollegas forudsætninger til udgangspunkt for læreprocessen er særdeles effektivt. Det er ikke svært, men det kræver dialog og kræver, at du vedbliver at være nysgerrig. Du kan for eksempel spørge:

- ◆ Har du tidligere arbejdet med ...?
- ◆ Minder det om noget, du har set tidligere?
- ◆ Har du set denne maskine før?
- ◆ Hvordan ville du gøre, hvis ...?
- ◆ Hvad kender du til dette område?
- ◆ Hvad tror du kan være årsagen til, at det skal gøres på denne måde?

Undgå informationsoverload

Det er som sagt vigtigt ikke at udsætte din kollega for alt for megen overflødig information. Vi kan have en tendens til at fortælle kollegaen en hel masse ting, som vi nok synes ville være klædeligt, at han vidste noget om, uden egentlig at have fået sat fingeren på det reelle videnbehov. Årsagerne kan være mange. Måske formår den oplæringsansvarlige ikke selv at prioritere de tilgængelige informationer og vælter derfor ud med hele molevitten på én gang. Måske er det svært at vurdere, hvad en kollega egentlig har brug for, så for at dække sig ind overdynges kollegaen af informationer. Den digitale pendant hertil er den overdrevne brug af cc-feltet i mailsystemet. I mange organisationer kobler medarbejderne ukritisk et hobetal af kolleger og ledere på deres mails – i håb om således ubesværet at kunne leve op til organisationens ønske om videndeling.

Endelig forekommer informationsoverload også, når vi lige øjner mulighed for at brillere lidt med vores store viden. Den sidste tredjedel af Kierkegaards citat er netop: “Vil jeg alligevel gøre min Mere-forståen gældende, så er det, fordi jeg er forfængelig eller stolt, så jeg i Grunden i stedet for at gavne ham egentlig vil beundres af ham. Men al sand Hjælpen begynder med en Ydmygelse.” Det kan for mange være fristende at bruge sin viden til at positionere sig som en vigtig spiller i organisationen – uanset om man er oplæringsansvarlig eller ej. Måske er det forfængelighed, stolthed eller ønsket om at være uundværlig, der er i spil.

»Viden er magt,» sagde den engelske filosof og statsmand Francis Bacon i 1620. Nu, 400 år senere, er dette udsagn fortsat relevant og en ofte sigende beskrivelse af de magtkampe, der udspiller sig mellem medarbejdere i mange moderne organisationer. Som påfuglen, der vil imponere med sine kulørte halefjer, kan der hos mange medarbejdere ligge et latent behov for at demonstrere egen viden, hvilket står i skærende kontrast til den ydmyghed, som Kierkegaard mener bør være hjælperens udgangspunkt.

Uanset om det er den bedste intention, der ligger bag et informationsoverload, eller ej, så er resultatet, at den stakkels vidensøgende kollega er blevet druknet i informationer, men at han fortsat tørster efter brugbar og omsættelig viden, der er tilpasset hans læringsbehov.

Læringsbehov er simpel matematik

For at få kortlagt kollegaens læringsbehov kan dette simple regnestykke hjælpe dig på vej:

$$\begin{array}{l} \text{KRAV (Det skal du kunne for at varetage jobbet)} \\ \div \text{FORUDSÆTNINGER (Det kan du allerede)} \\ \hline = \text{BEHOV (Det skal du lære)} \end{array}$$

Figur 2.1.

Du, din kollega og jeres leder skal være enige om, hvilke krav der stilles til din kollega, når en vellykket sidemandsoplæring når vejs ende. Hvilke kompetencer skal kollegaen være i besiddelse af for i fremtiden at kunne varetage jobfunktionen tilfredsstillende? Når den kravspecifikation er på plads, fratrækkes nu kollegaens eksisterende forudsætninger. Måske

behersker han allerede en eller flere af de kompetencer i forvejen. Dem skal I i så fald ikke bruge kræfter på. Tilbage står så det egentlige læringsbehov. Dette bør være jeres fælles fokus i sidemandsoplæringen.

Et grundigt forarbejde kan være nødvendigt

I de snart 25 år, jeg har fungeret som underviser, har jeg arbejdet med mere end 200 forskellige organisationer. Fælles for dem er, at de har haft et ønske om, at jeg som samarbejdspartner og leverandør har det bedst mulige indblik i deres organisation, så jeg kan ramme læringsbehovet hos medarbejderne så præcist som muligt.

Nogle organisationer er meget generiske og lette at gå til, da arbejdsopgaverne og udfordringerne bærer præg af mange fællesnævner. Sagsbehandlere har for eksempel mange fællestræk i deres daglige virke, uanset om de arbejder i en kommune, i en styrelse eller i det private erhvervsliv, ligesom laboranter og biblioteksansatte møder mange af de samme udfordringer, uanset hvor i landet de arbejder. Andre organisationer er mere egenartede og atypiske, og det kræver et grundigere forarbejde, inden man som underviser, foredragsholder eller konsulent kan bidrage med værdifuld læring hos dem. Jeg har for eksempel haft fornøjelsen af at undervise flyvelederinstruktører hos Naviar, hvor nogle af verdens dygtigste flyveledere arbejder. Naviar er et godt eksempel på en af de mere atypiske organisationer, hvor der kræves et grundigt forarbejde for at ramme medarbejdernes læringsbehov. En flyveleders arbejdsliv er præget af en række ekstraordinære omstændigheder i både arbejdsopgaver og organisering. En flyveleder skal kunne honorere en lang række særlige fysiske og psykiske krav og skal have en særdeles veltrænet rumlig opfattelsesevne for at klare et job, der er så krævende. Af samme grund pensioneres flyveledere ofte allerede som 60-årige.

Uanset om en forestående opgave kræver megen eller lidt research, er målet altid det samme: at jeg som underviser kan finde organisationens medarbejdere der, hvor de er, og begynde *der*, og at jeg kan bibringe organisationens medarbejdere en ny forståelse. Og det kræver ifølge Kierkegaard, at jeg også forstår det, de forstår.

For et par år siden oplevede jeg for første gang en samarbejdspartner, der tog dette fine udgangspunkt for samarbejde meget alvorligt. Jeg var blevet bedt om at holde en række kommunikationskurser på McDonald's interne lederuddannelse. Deres HR- og træningskonsulent mente, at jeg forud for kurserne burde opleve organisationen indefra. Med bemærkningen "Du skal jo have ketchup i årerne" arrangerede HR- og træningskonsulenten, at jeg en eftermiddag skulle oplæres i køkkenet, i kassen og på gulvet i min lokale McDonald's. Så der stod jeg som alderspræsident i uniform i selskab med min mentor, en særdeles effektiv ung kvinde. På bare tre timer lærte jeg, at en McFeast altid bygges på hovedet med strategisk fordeling af garnituren, så man smager alle ingredienser i hver bid. Jeg fik sågar lært lidt McDonald's-jargon og en del om mersalg. Vigtigst af alt var dog, at jeg fik en god fornemmelse af arbejdspladsen, omgangstonen og arbejdsflowet.

Den eftermiddag i McDonald's-uniformen var måske den bedste investering, jeg længe har gjort. Små observationer og cases gav mig en guldgrube af viden, som gjorde det nemmere for mig at tilpasse mine kurser til netop denne målgruppe af unge ledere. Jeg fik en helt konkret mulighed for at "finde dem der, hvor de er, og begynde der".

Du behøver ikke tatovere Kierkegaards fine citat på din overarm eller dit underben for at kunne ramme din kollegas læringsbehov. Blot du husker at investere tid i at få kortlagt din kollegas forudsætninger og begynde der. Netop der på kanten af sin egen formåen har din kollega nemmest ved at bygge bro mellem det, han allerede kender, og alt det nye.

I den zone, der ligger mellem det velkendte og det nye, har mennesker et stort læringspotential. I kapitel 3 sætter jeg fokus på denne zone, som også kaldes for nærmeste udviklingszone. Her ser vi på, hvordan du som oplæringsansvarlig kan blive god til at tilrettelægge din oplæring, så den rammer din kollega lige der, hvor han har nemmest ved at lære.

Kapitel 3

Undskyld forstyrrelsen!

Inden vi tager fat på, *hvordan* man gennemfører succesfuld sidemandsoplæring, bør vi først se nærmere på, *hvad* læring er. Når du forstår, hvordan mennesker lærer, har du langt bedre forudsætninger for at udføre kompetent sidemandoplæring og med sikker hånd hjælpe din kollega godt på vej med sin læreproces.

»Læring er enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring.«

Knud Illeris, professor og læringsteoretiker

At lære nyt kan være både sjovt og spændende, men det kan også være irriterende og frustrerende. Når vi lærer noget nyt, er det ensbetydende med, at vi føjer nyt til eller ændrer på vores viden, kompetencer eller færdigheder.

I en stor del af tilværelsen er det dog ikke nødvendigt at få tilføjet ny viden. Hvis den viden og de færdigheder, vi allerede har, er tilstrækkelige, så “drifter” vi egentlig bare. Vi udfører rutineret masser af vante opgaver med sikker hånd hver eneste dag. Det sker, når 2 plus 2 er 4, og når vand koger ved 100 grader, som det altid har gjort.

Men hvis vores eksisterende viden og færdigheder ikke rækker, hvis en indsats ikke giver det forventede resultat, eller hvis vandet koger allerede ved 92 grader – så bliver vi forstyr-

ret. Og netop forstyrrelsen er en kæmpe gave. Forstyrrelsen fører til, at vi må lære nyt, aflære gammelt og udvikle os.

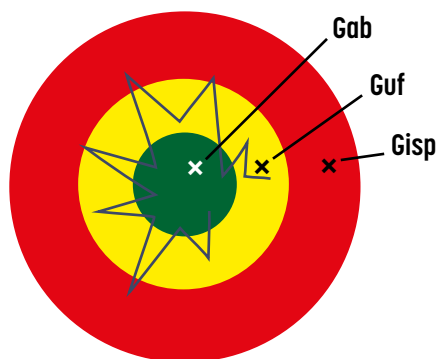
Det er dog ofte bøvlet at lære. Det er meget nemmere at gøre, som vi plejer, og bruge de arbejdsgange, som allerede er programmeret ind i vores system. Det kræver energi at lære nyt. Netop derfor er det så vigtigt at byde det lille ubehag velkommen. Når irritationen og frustrationen dukker op. Når man hører sig selv hvæse: "Kom nu, det kan da ikke være så svært." Det lille ubehag er den vigtige forstyrrelse, som skubber os ud af balance og tvinger os til at lære nyt og udarbejde nye arbejdsgange.

Når du skal lære fra dig, er din fornemmeste opgave derfor at skabe en forstyrrelse hos den kollega, som du skal oplære. Du skal tilmed skabe forstyrrelser, som på den ene side er store nok til at sætte gang i en læring og på den anden side ikke er så voldsomme, at de lammer eller overrumpler din kollega. Denne hårfine balance mellem for meget og for lidt kaldes i pædagogikken for "tilpasse forstyrrelser".

Find din kollegas nærmeste udviklingszone

Den russiske psykolog Lev Vygotsky har givet eftertiden en værdifuld model til forståelse af læring. Hans tese er, at vi gennem livet har samlet en solid beholdning af viden, færdigheder, erfaringer og kompetencer. Denne enorme pulje af viden udgør vores komfortzone. Her går dagen sin vante gang, der er ingen forstyrrelser eller ubehagelige overraskelser. Der er masser af drift, men ikke megen udvikling.

Da du begyndte på dette kapitel, var det med hele din komfortzone i rygsækken. Du leder ubevidst efter de af kapitlets argumenter, som du kender på forhånd, for derved at få bekræftet, at din eksisterende viden fortsat er værdifuld. Men dette kapitel vil hurtigt blive kedelig læsning, hvis du *kun* bliver bekræftet i det, du allerede ved. Du vil også gerne forstyr-



Figur 3.1. Vygotskys tre læringszoner. I midten er den grønne komfortzone, udenom den gule zone for nærmeste udvikling og yderst den røde zone. Den blå linje illustrerer en veltilrettelagt læreproces, hvor den lærende gentagne gange hjælpes fra det velkendte (grønne) til det nye og ukendte (gule og røde) og tilbage igen.

res! Du skal ud af din komfortzone, ellers spilder jeg bare din tid. Vygotskys teori om læringszoner illustreres ofte som en model med tre zoner, hvor den grønne komfortzone er placeret inderst, som du kan se i figuren.

Skal der ske læring, skal vi imidlertid møde noget nyt. Vi skal forstyrres, så vi kommer ud af vores komfortzone. Uden for komfortzonen finder vi den gule zone. Vygotsky kalder denne zone for “den nærmeste udviklingszone”, fordi den begynder netop der, hvor de eksisterende kompetencer ophører, og således udgør den det udviklingspotentiale, der ligger nærmest på de eksisterende kompetencer. Vygotsky-tilhængere bruger ofte bare forkortelsen NUZO om den nærmeste udviklingszone.

Du befinder dig i gul zone, når du møder ny viden, som du nemt kan koble til din eksisterende viden. Vi hører ofte os selv sige: “Hvor smart!”, “Nøj – kan den også det?” eller “Har du flere tricks oppe i ærmet?” Den type læring opleves både relevant, meningsfuld og ubesværet.

Er den viden, vi præsenteres for, ikke bare ny, men også

særdeles fremmedartet, føler vi os derimod på udebane. Så er vi i den røde zone, fjernt fra vores eksisterende kompetencer. Læring kan godt finde sted i denne zone, men det er krævende, anstrengende og psykisk belastende. Hjernen er på konstant overarbejde, da det er svært at bygge bro fra ens eksisterende viden til den nye. De fleste, som har prøvet et jobskifte, kan huske, hvor trætte de var efter de første par dage eller uger. Alt er nyt og anderledes, og med de enorme mængder af ny viden og nye arbejdsgange kan det forekomme helt uoverkommeligt at nå helskindet frem til fyraften. Med et udmattet “Det får jeg da aldrig lært” sukker man sig igennem nye og komplicerede opgaver, mens man igen og igen forsøger at etablere energi til at bestige den stejle læringskurve.

Hvis du tidligere har arbejdet med organisationsudvikling eller læring, så kender du måske allerede Vygotskys model; den er en del af din grønne zone. En kursist fortalte mig en gang, at de i deres ledelsesteam kalder de tre zoner for “gab”, “guf” eller “gisp”. Og selv om jeg frygter, at Vygotsky ville vende sig i sin grav, hvis det kom ham for øre, at hans store bidrag til det 20. århundredes forståelse af læring her reduceres til “gab”, “guf” eller “gisp”, så tager jeg chancen. For det er en fin og ganske simpel måde at beskrive de følelser, der er forbundet med læring i de tre forskellige zoner, på.

Succesfuld strategi

Når du skal oplære en kollega, bør din energi være rettet mod kollegaens nærmeste udviklingszone. Den gule zone begynder, hvor den grønne slutter. Derfor skal du allerførst finde ud af, hvad din kollega allerede ved og kan. Det er hans komfortzone. Du skal minde dig selv om Kierkegaards ord: Find ham der, hvor han er, og begynd der ... Og med udgangspunkt i din kollegas forudsætninger kan du arbejde dig ud i din kollegas nærmeste udviklingszone: “Systemet har faktisk også en

anden smart funktion, du ikke tidligere har arbejdet med, nu skal du se ...” Måske når du helt ud til yderkanten af din kollegas nærmeste udviklingszone, inden du på ny vender tilbage til komfortzonen. “Lad os lige gå tilbage til det, jeg introducerede dig for i sidste uge ...” Med andre ord sikrer du god og effektiv sidemandsoplæring, når du bevæger dig fra din kollegas grønne komfortzone, hans nærmeste udviklingszone og sågar lige ud og snitte hans røde zone og så tilbage igen. Den blå linje i figur 3.1. illustrerer denne bevægelse.

Når du evner at finde din kollega der, hvor han er, og begynder der, og når du formår at føre din kollega fra hans grønne til hans gule og måske hans røde zone og tilbage igen, så udgør du en uundværlig støtte for din kollega.

Den amerikanske psykolog Jerome Bruner bruger begrebet “stilladsering” til at beskrive det vigtige arbejde, du som oplæringsansvarlig yder, når du understøtter læring i din kollegas nærmeste udviklingszone. Stilladset er en metafor for en midlertidig støtte, der gør det muligt at udvide og bygge oven på det eksisterende fundament, uden at konstruktionen skvatter sammen undervejs, ligesom beton, der skal hærde, før det kan bære vægten af næste etage. Din indsats som oplæringsansvarlig udgør det stillads, der understøtter, stabiliserer og sikrer den gode læreproces. Når de nye kompetencer er veletablerede, kan stilladset på ny flyttes til næste niveau – og således flytter den nærmeste udviklingszone sig hele tiden.

En smal gul zone

En overlæge fra psykiatrien spurgte mig på et kursus, om det mon kunne være rigtigt, at der blandt hans kolleger var nogle, som havde en helt vildt smal gul zone. Retfærdigvis skal det nævnes, at lægen var superbruger på den omdiskuterede Sundhedsplatform og dagligt oplevede en del modstand mod

det nyetablerede it-system blandt sine kolleger. Svaret er ja! Vi kan sagtens møde mennesker, som har en usædvanlig smal nærmeste udviklingszone.

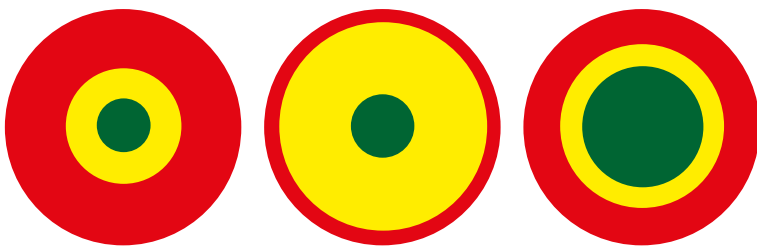
Faktisk må jeg tilstå, at man kan sige det samme om mig selv, når snakken falder på pensionsordninger. Jeg har en komfortzone, der rækker så langt, at jeg ved, at der er forskel på rate- og kapitalpensioner, og at der vist også er noget, der hedder livrente. Men når min stakkels pensionsrådgiver, Jørn, forsøger at udvide min horisont, så går der blot få øjeblikke, før jeg er i rød zone – gisp! Han skal faktisk bare nævne “ÅOP” og “PAL”, så er jeg stået af.

En smal gul zone vanskeliggør oplæringen, for når distancen mellem den grønne og den røde zone er *reduceret*, så indsnævres den nærmeste udviklingszone, og der bliver meget lidt rum at manøvrere i. Den blå linje mellem grøn og rød zone fra figur 3.1. bliver så at sige meget kort. Resultatet er, at læringspotentialer er reduceret, og at følelsen af *guf* – “Det er godt nok spændende, det giver mening” – kun indtræffer meget kortvarigt for så igen at blive afløst af *gab* eller *gisp*.

Vi fødes ikke med en stor eller en lille gul zone. Vores nærmeste udviklingszone er situationsafhængig og påvirkes af både relevans, relation og motivation. Hvis emnet er spændende, og vi føler os motiveret for at lære, vokser vores gule zone. Hvis vi er kommet skævt fra start eller har svært ved at se anvendelsespotentialer i stoffet, skrumper vores gule zone.

Som oplæringsansvarlig bør du arbejde målrettet med at holde din kollegas nærmeste udviklingszone så bred som muligt, for dermed øger du din kollegas læringspotentialer. Det kræver, at du evner at gøre fagområdet relevant for din kollega, at kemien mellem jer er god, og at du kan motivere til læring.

Et vigtigt nøgleord er behov. Jo mere præcist du kan ramme din kollegas behov for viden og nye kompetencer, desto



Figur 3.2. Tre eksempler med varierende størrelse læringszoner.

mere relevant opleves læringen. Du kan dog risikere, at din kollega ikke selv er bevidst om eller i stand til at formulere sit læringsbehov. Og selv om du måske spørger: “Hvad har du brug for?”, kan svaret meget let være: “Det ved jeg ikke – det hele?” I kapitel 4 ser vi nærmere på en række af de værktøjer, som kan være brugbare, når du skal sikre, at din kollega er bevidst om sit behov for læring og ny viden. Din kollegas behovserkendelse er en væsentlig drivkraft i læring.

Også den grønne og røde zone kan have varierende størrelse fra person til person, fra dag til dag og fra emne til emne. Jeg selv vil til hver en tid foretrække at oplære den kollega, som den pågældende dag har en lille grøn zone og stor gul zone end omvendt – afbildet som henholdsvis den midterste og den højre i figur 3.2. For selv om en lille grøn komfortzone er ensbetydende med, at kollegaen ikke ved særlig meget om fagområdet på forhånd, er det den store gule zone, som er afgørende for, at denne kollega har kapacitet til at lære en masse.

Kortlæg læring i dialog med din kollega

En gruppe elevansvarlige fra Miljøstyrelsen opdagede, at Vygotskys model på glimrende vis kunne bruges aktivt i dialogen med deres elever. Derfor indførte de et ugentligt møde, hvor hver elev skrev den forgangne uges læringslementer ned

på Post-its. En Post-it pr. ny læring. Det kunne for eksempel være "brevflette i Word" eller "skifte toner". Derefter placerede eleven disse Post-its ind i modellen med de tre zoner i henholdsvis grøn, gul eller rød zone, alt afhængigt af om det pågældende læringsselement var:

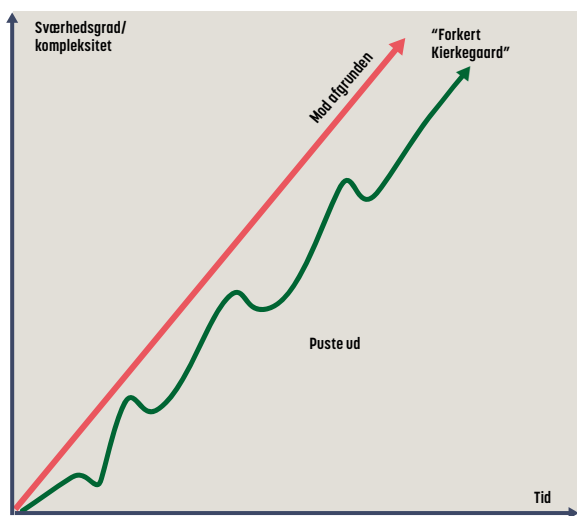
- ♦ Grønt: velkendt
- ♦ Gult: nyt og nemt at koble til eksisterende faglighed
- ♦ Rødt: fremmed og svært.

For både elev og elevansvarlig viste det sig at være en god måde at få kortlagt såvel elevens eksisterende som nye kompetencer på. Metoden gav et godt afsæt til at evaluere ugens læringsaktiviteter og var med til at sikre, at eleven også selv havde et øje for progressionerne i egne læreprocesser og følte ansvar for egen læring.

Når elev og elevansvarlig ugen efter gentog proceduren med en ny stak Post-its, kiggede de først på de Post-its, der blev skrevet på forrige møde. Det gav en række succesoplevelser, for ofte viste det sig, at de Post-its, som eleven på foregående møde havde placeret i gul eller rød, nu en uge senere kunne flyttes tættere på grøn. Alene fordi ens komfortzone hele tiden vokser, når man er i læring.

Pust ud, og genvind energi til læring

Du kan godt komme til at bruge Kierkegaard-fremgangsmåden forkert. Hvis du begynder der, hvor kollegaen er (altså i komfortzonen), men så brager direkte ud i den røde zone og glemmer at vende tilbage til kollegaens komfortzone, vil læreprocessen sandsynligvis være fyldt med frustrationer, og udbyttet vil blive derefter. Giv derfor mulighed for, at din kollega også kommer tilbage til sin komfortzone og puster ud og samler energi til ny læring.



Figur 3.3. Her er to forskellige strategier afbildet. Den røde linje illustrerer en "forkert Kierkegaard", hvor kompleksiteten kontinuerligt øges. Den grønne linje illustrerer den læreproces, hvor den lærende veksler mellem at blive udfordret med ny viden og at puste ud med lettere opgaver og velkendte fagområder.

De små succeser, der opstår, når sværhedsgraden aftager, og følelsen af at være kompetent og dygtig for en stund overtager, kan være stærkt motiverende. Det kan du for eksempel sørge for ved at tilrettelægge oplæringen således, at din kollega skiftevis arbejder med svære og lette opgaver. En veltilrettelagt vekselvirkning mellem øget og reduceret kompleksitet giver bevægelsen fra grøn over gul til rød zone og tilbage igen.

I figur 3.3. er denne strategi illustreret med den grønne linje, hvor de små dyk viser, hvordan sværhedsgraden jævnlige reduceres. Efterhånden som din kollegas faglighed vokser, og kompetencerne styrkes, vil kompleksitetsgraden i selv lette opgaver reelt være tiltagende. Selv de små pusterum bliver også gradvist mere fagligt udfordrende. Derfor dykker den grønne linje ikke helt til startpositionen, men er blot let aftagende.

Den grønne linje i figuren ligner til forveksling den stra-

tegi, man anbefales at anvende ved bjergbestigning. Når man trekker i over 2000 meters højde, er akklimatisering meget vigtigt for at undgå højdesyge. Der findes blandt bjergbestigere en velkendt strategi, som hedder "gå højt, sov lavt". Princippet er, at man om dagen udsætter kroppen gradvist for højere og højere højder og tvinger den til at justere sig og danne de nødvendige røde blodlegemer, som sikrer iltning til kroppens celler, for så at afslutte dagens trek i lidt lavere og mere iltrig højde, så kroppen kan få mulighed for at restituere i løbet af natten. Man opfordrer så at sige til at gå to skridt frem og et tilbage, så kroppen bedre kan følge med. På samme måde bør man opfordre til, at hjernen får hvilepauser under læring.

Svømning i nærmeste udviklingszone

Som barn gik jeg hver lørdag til svømning hos Ebba. Vi var en flok unger, der svømmede rundt med det klassiske 70'er-korkbælte med syv stykker kork trukket på en snor. Hver anden lørdag fjernede Ebba et stykke kork fra bæltet - og således blev vi gradvist skubbet ud til kanten af vores formåen og tvunget til at bære mere og mere af vores egen vægt. Ebba havde givetvis ikke læst Vygotsky, men hun havde en god fornemmelse for, hvordan hun kunne give os den rette mængde forstyrrelse. Hver anden uge svømmede vi således rundt i den gule nærmeste udviklingszone med lidt mindre støttende opdrift, end vi var vant til, og hver anden uge pustede vi ud i den grønne komfortzone med samme opdrift som ugen før. Strategien fungerede glimrende, og efter 14 uger havde jeg ikke længere nogen korkstykker på min snor. Jeg har senere fået fortalt, at jeg stædigt svømmede rundt med snoren om maven sæsonen ud, da jeg var overbevist om, at jeg uden snoren ville synke til bunds.

Under min uddannelse blev jeg selv certificeret svømmelærer, men jeg nåede aldrig selv at afprøve Ebbas læringsstrategi, fordi flere kommuner på det tidspunkt havde indført tørsvømning, og det var i min optik så tåbeligt, at jeg kastede håndklædet i ringen.

Inden vi i næste kapitel tager fat på de værktøjer, som kan hjælpe dig til at ramme din kollegas læringsbehov, så lad os kort opsummere de vigtigste pointer:

- ◆ Læring er at blive forstyrret.
- ◆ Din kollega har nemmest ved at lære det nye, som ligger tættest på hans eksisterende formåen, det kalder Vygotsky for “nærmeste udviklingszone”.
- ◆ Du skal som oplæringsansvarlig være et stillads, som din kollega kan støtte sig til i sin udvikling og læring.
- ◆ Nok skal du forstyrre din kollega og sikre, at han bevæger sig ud af sin komfortzone, men du skal også huske at give ham mulighed for at vende tilbage igen og puste ud.