

AT GENNEMFØRE STRUKTURERET SIDEMANDSOPLÆRING

I PRAKSIS

Af **Morten Ulrikkeholm**, Co-founder of Champ

Dette er anden del af en artikel om struktureret sidemandsoplæring. Første del handlede om:

- Hvad betyder "struktureret" i struktureret sidemandsoplæring?
- Hvorfor er struktur vigtig?
- Struktureret sidemandsoplæring skal primært understøtte driftens vigtigste KPI'er
- Oplæringsplanen er værktøjet til at omsætte i praksis
- Oplæringsformer velegnede til fabriksgulvet
- Identificering af oplæringslementer
- Eksempler på hvordan oplæringsmateriale kan udformes

Denne del af artiklen handler om, hvordan en organisation lykkes med at sikre, at struktureret sidemandsoplæring bliver gennemført konsekvent, som er det, der gør, at resultaterne kommer.

DEN STØRSTE FJENDE

Den primære udfordring, når der arbejdes med oplæring, er, at driften ofte er præget af en hektiske hverdag. Jeg har så ofte hørt noget i retning "I denne uge har vi travlt med at producere – i næste uge kan vi fokusere på oplæring..." Der er så mange forhold, som kan give anledning til dette. Det kan være hasteordre, ferie, sygdom, maskinnedbrud eller lignende.

Det er et vilkår, som struktureret sidemandsoplæring ikke kan ændre, men skal kunne fungere i. Og det er rigtigt vigtigt at holde sig for øje, når man etablerer struktur i oplæringen. Som jeg skrev om i den første del af artiklen, er det vigtigt at holde fokus der, hvor det gør en forskel. Det gælder, når man planlægger sin oplæringsindsats, og det gælder også, når oplæringen skal gennemføres i praksis.

Det er i den hektiske hverdagsituation, at strukturen virkelig er vigtig.

Den formentlig vigtigste faktor i at få succes med struktureret sidemandsoplæring er, at oplæring gennemføres konsekvent. Vi arbejder derfor med en tilgang, som hedder: Hellere 100% gennemførelse af en "60% plan" end 60% gennemførelse af en "100% plan".

Det er fordi, at værdien af sidemandsoplæring skabes, når det gennemføres i praksis, og ikke mens man udarbej-

der oplæringsplaner, oplæringsmateriale osv. At man hellere skal sætte ambitionsniveauet for omfanget ned og sikre en konsekvent gennemførelse, er vigtigt fordi:

- ledelsen skal signalere, at oplæring er vigtigt og skal gennemføres
- der kan ikke følges op hvis 60% er godt nok
- 60% gennemførelse hurtigt bliver til meget mindre...

Vi ser faktisk en bemærkelsesværdig forskel hos de organisationer, der har stor erfaring, og dem der har begrænset erfaring med struktureret sidemandsoplæring. Det er ikke fordi, at de erfarne nødvendigvis bruger mere tid på det, men de griber det simpelt hen mere rigtigt an. Der er nogle meget lavpraktiske initiativer, som kan hjælpe en organisation med at gøre det forholdsvis let at sikre en konsekvent gennemførelse af oplæring og opnå de ønskede resultater.

RAMMER, FOKUS & OMFANG

I første del af artiklen gennemgik jeg, hvordan man kan skabe oplæringsplaner og -materiale, som adresserer driftens vigtigste KPI'er. Det er fornuftigt at starte der for at lægge fokus rigtigt i oplæringsindsatsen. Ligeledes er det en stor fordel at have oplæringsfokus konkretiseret, når man skal forholde sig til, hvordan det skal gennemføres i praksis.

Man bør – på baggrund af de konkretiserede oplæringsplaner - afstemme forventningerne til den praktiske gennemførelse mellem ledelsen og de involverede nøglepersoner. I organisationer som har lille erfaring med





JO MERE KONKRET
MAN KAN VÆRE, JO
MERE HJÆLPER MAN
SIG SELV MED, AT
DE FØRSTE FORLØB
BLIVER EN SUCCES.

struktureret sidemandsoplæring, er der ofte ret forskellige opfattelser af rammer, prioritering, omfang og form når det kommer til den praktiske gennemførelse. Det kan man for eksempel gøre ved at drøfte følgende spørgsmål med de involverede nøglepersoner.

- Hvor langt skal oplæringsforløbet være?
- Hvor meget tid skal der bruges på oplæring under forløbet?
- Hvornår skal en ny medarbejder kunne løse de første opgaver selvstændigt?

Det er i de fleste situationer ikke afgørende at komme frem til præcise tal, og man vil naturligvis også blive kloge, når man får noget mere erfaring. Det er blot vigtigt, at man har et fælles billede af, hvordan oplæringen skal gennemføres. Når vi spørger nøglepersonerne i en organisation til deres forventninger, er det ikke sjældent, at der er meget stor forskel på deres billede.

Nogle personer kan tænke, at der skal bruges en uge på oplæringen, mens andre kan tænke en måned. Nogle kan forstille sig, at den erfarne medarbejder bruger halvdelen af sin arbejdstid på oplæring, mens andre forstiller sig, at vedkommende varetager alle sine normale opgaver ved siden af. Det gør en meget stor forskel for, hvad der skal ske, når man går i gang. Hvad end

man kommer frem til, er det vigtigt at holde det op imod den konkrete oplæringsplan, der er lavet forud. Det skal være realistisk, ellers lykkedes det ikke i praksis.

Hvis en prioritering er nødvendig, for at det ser realistisk ud, så hellere 100% gennemførelse af en "60% plan" end 60% gennemførelse af en "100% plan"

MULIGT AT GENNEMFØRE I EN PRAKTISK HVERDAG

Når man har styr på rammerne og omfanget, bør man efter bedste evne tænke igennem, hvordan forløbet skal se ud i praksis. Det kan man gøre ved at forholde sig til følgende spørgsmål:

- Hvordan ser oplæringsforløbet ud i en praktisk hverdag?
- Hvilke forhold skal være til stede for at det kan afvikles?

Jo mere konkret man kan være, jo mere hjælper man sig selv med, at de første forløb bliver en succes. For eksempel er det en rigtig god ting at forholde sig til, hvordan hverdagen ser ud for den person, som skal lære den nye medarbejder op. Kommer man fx frem til at personen skal "gå sammen med" den nye medarbejder de første to uger, så er det vigtigt, at man har en plan for følgende:

- I hvilket område skal de ret faktisk være, og hvilke opgaver skal de løse, for at de kan komme igennem det, som er på træningsplanen?
- Hvem skal løse de opgaver, som den erfarne medarbejder ellers skulle have løst?

NØGLEPERSONERNES ROLLER

Jeg vil i følgende give mit bud på, hvad jeg mener er en god rollefordeling i en oplæringsituation, og hvem der bør have ansvar for hvad.

Den medarbejder som oplærer

Den vigtigste person i selve oplæring er den medarbejder, som har ansvaret for det samlede oplæringsforløb. Det er ofte en erfaren kollega, som har sagt ja til at oplære en ny medarbejder i en given jobfunktion. Denne person bør virkelig tage ansvaret på sig og sikre, at oplæringen bliver gennemført i tråd med oplæringsplanen, oplæringsmaterialet og de rammer, som er sat af ledelsen. Det er en opgave, som kræver, at man har lyst til rollen, og det er en kæmpe fordel, at det er de samme personer, som gentagende gang får oplæringsansvaret. Når man er god til at oplære en ny medarbejder, er man ofte ikke blot faglig dygtig, men man er god til mennesker, man er struktureret og man er god til at koordinere.

Vi anbefaler, at det er én person, som har det samlede ansvar for, at oplæringsforløbet gennemføres i sin helhed - også selv om det kræver, at der er flere "eksperter", som skal oplære i dele af forløbet. I denne situation bør det være den ansvarlige, som koordinerer, hvornår der skal læres op i de dele af forløbet, som vedkommende ikke selv kan eller skal lære op i.

Det bør også være en del af opgaven løbende at orientere fx afdelingslederen om, hvordan det går med oplæringen. Ikke mindst hvis der er noget, som ikke går, som det skal, tidsplanen skrider eller der kommer nogle forhindringer, som kan gøre det svært at gennemføre til den aftalte tid eller kvalitet.



**MORTEN
ULRIKKEHOLM**

Co-founder of Champ

Erhvervskarriere

2015- Champ, Medstifter og partner
2007-2015 Nedschroef Langeskov,
Ansvarlig for LEAN og produktionsop-
timering

Uddannelse

Maskiningeniør
HD - 1. del

Idrætskarriere

Elite sejler

Den medarbejder som skal læres op

Man skulle tænke, at det giver sig selv, hvilken rolle den medarbejder der skal læres op, skal have, men det kan der faktisk være meget delte meninger om. Jeg mener, at i langt de fleste situationer skal den nye medarbejder i starten alene koncentrere sig om at lære. Andre skal tage ansvaret for, hvad der skal læres, hvordan det skal gøres, hvornår det skal gøres og hvem der skal gøre det.

For nogle organisationer kan det være fristende at forvente, at en ny medarbejder selv tager meget ansvar. Vi hører en gang imellem noget i stil med "Så må medarbejderne også lige være lidt opsøgende selv..." eller "kan medarbejderen ikke bare selv koordinere, hvornår de skal oplæres af en ekspert?"

Det mener jeg, er en helt forkert tilgang til oplæring fordi, man bringer medarbejderen i en situation, som de ikke har forudsætninger for at lykkes med. Man skal huske, at for en ny medarbejder er alting nyt, og man har ingen autoritet over for en erfaren kollega, der har travlt med andre opgaver. Resultatet af for meget ansvar på den nye medarbejder er oftest varierende kvalitet i oplæringen og stor risiko for, at man ikke kommer igennem oplæringen i sin helhed.

Det er ikke ensbetydende med, at engagerede, nysgerrige og opsøgende medarbejder ikke er at fortrække. De skal blot motiveres til at være nysgerrige i forhold til den faglige del, som de skal læres op i.

EN LEDERS ROLLE

Når struktureret sidemandsoplæring fungerer godt, er lederens rolle ikke ret stor. Der er dog nogle meget vigtige ting, som en leder skal gøre for at

skabe forudsætningerne for et godt oplæringsforløb. Det er:

- Vælge den erfarne person, som skal have ansvaret for oplæringsforløbet – og fortage en forventningsafstemning omkring rollen med vedkommende.
- Tilrettelægge en arbejdsplan, som gør det muligt for den erfarne medarbejder at gennemføre oplæringsforløbet i praksis
- Fortage opfølgning på en måde, som signalerer, at oplæring er vigtigt

Et af mine yndlingscitater fra en teamleder, der virkelig har forstået sin rolle, er: "Jeg har aldrig koncentreret mig mere om at sikre, at de rigtige forhold er på plads – jeg har aldrig brugt mindre tid på at følge op, holde oplæringen i gang og efterfølgende håndtere følgevirkninger af mangelfuld oplæring..."

OPFØLGNING

Der er mange måder, man som leder kan lave en opfølgning, der signalerer, at oplæring er vigtig og skal gennemføres. Jeg tror, at man skal vælge noget, som er simpelt og ikke er for tidskrævende for lederen. Det er nemlig en opgave, som skal gøres for at sikre, at oplæring ikke løber ud i sandet i en travl hverdag.

Et bud på en simpel opfølgningsmodel, som i øvrigt også signalerer, at det er den erfarne medarbejder, som har ansvaret for oplæringens fremdrift, er følgende:

- Bed den erfarne medarbejder om at komme forbi dit kontor 10 min. fx en gang om ugen for at fortælle, hvordan det går med oplæringen (naturligvis også hvis der er afklaringer undervejs)

- Spørg hvordan det er gået med det, der var planlagt for denne uge, og hvad de planlægger at gennemføre i den efterfølgende uge.

Som leder skal du blot huske om den ansvarlige har været forbi dit kontor. Modellen har en stor effekt i forhold til at lære den erfarne medarbejder, at det er vedkommende, som skal tage initiativet og ansvaret for, at oplæringen sker i praksis. Som leder får du lynhurtigt et indtryk af, om du har valgt den rigtige person til oplæringsopgaven. Det er naturligvis vigtigt at hjælpe en person, som første gang har ansvar for oplæring, med de ting, som måtte være svære eller uklare for vedkommende. Det vigtige er blot, at lederen ikke overtager koordineringsopgaven og dermed lærer personen, at de ikke selv skal tage ansvaret.

AFRUNDING

I denne og den forrige artikel, har mine hovedpointer været at:

- Struktureret sidemandsoplæring skal primært understøtte driftens vigtigste KPI'er
- Resultatet kommer, når struktureret sidemandsoplæring gennemføres konsekvent

Jeg tror, at de to pointer er de vigtigste for at lykkes med struktureret sidemandsoplæring - og opnå de gevinster, det kan give, i form af at reducere antal fejl, øge produktiviteten, forbedre sikkerheden eller hvad der er vigtigt for den givne organisation. ●