

Af **Heidi Sørensen og Louise Odgaard**,
Praktikanter hos Villa Venire A/S

KAN'et

- Sat på spidsen i Simulatorhallen



VILLA VENIRE

Artiklen udspringer af en intern nysgerrighed og fascination af simulatorhallen som et nyt afsæt for færdighedstræning i Villa Venire. Vi har forsøgt at stille skarpt på de færdigheder som organisationer kan træne i et unikt og virtuelt læringsrum, hvortil rammerne synes at stå helt centralt. Med afsæt i simulatorhallens grundprincip om "handling-før-holdning" har vi oplevet en række KAN'er blive genereret, som synes afgørende for at kunne imødekomme organisationens VIL'er og SKAL'er i en given forandringsproces. Dette koncept oplevede vi på egen hånd, da Aarhus Kommune for nylig deltog i en simulering med netop færdighedstræning på dagsordenen, hvilket vil danne case- og referencegrundlag for indeværende artikel.

Ved at udskyde holdningen og evalueringen for en stund og lade handlingen træde frem, sættes KAN'et på spidsen i et forsøg på at bringe noget potentielt muligt til live i det aktuelt forekommende. Forhåbningen er, at de mulige KAN'er tages med hjem til den nuværende praksis frem for at forblive i simulatorhallens virtuelle verden.

Ifølge filosofen John Dewey ved vi kun noget om verden ved at gøre noget med den (Dewey, 2008), hvilket er en pragmatisk tankegang helt i tråd med simulatorhallens, idet færdighedstræningen består i at afprøve noget nyt og holde øje med, hvilken virkning det har. På denne måde skabes nye

erfaringer, og simuleringen giver således et direkte indblik i, hvilke KAN'er der egentlig kræves for at lykkes med den opgave som organisationen står overfor.

Afgørende for, at dette lykkes, er dog, at den simulerede færdighedstræning er *eksemplarisk*. Hermed menes, at organisationens SKAL er så konkret og realistisk som muligt, så færdighedstræningen muliggør og frembringer de mest relevante og virkningsfulde KAN'er. Dette kræver, at simuleringen afspejler noget genkendeligt for deltagerne i form af en autentisk case, der sætter kurs og tjener som eksempel på noget, der kan *gøres* i hverdagen.

Dette så vi afspejlet ved vores besøg i Aarhus Kommune, hvor en ny sygefraværspolitik var på dagsordenen i simulatorhallen. På konferencen blev 120 tillidsrepræsentanter præsenteret og trænet i den nye sygefraværspolitik, som et vigtigt SKAL i organisationen.

Simuleringen bestod i formidlingsøvelser af den nye politik, først tillidsrepræsentanter imellem og senere i styringssamtaler bestående af tillidsrepræsentant, leder og medarbejder. Simuleringen afslørede adskillige KAN'er blandt deltagerne, afhængigt af deres individuelle forudsætninger og ikke mindst den simulatoransvarliges guidning, hvilket vi præciserer yderligere i det senere afsnit "*Rammernes betydning for KAN'et*".

KAN'et i *Det nye*

Villa Venires eksemplariske læringsprincip 1:1:1 (en til en til en) beskriver samspillet mellem *Det kendte*, *Det nye* og *Det næste*, hvilket er aldeles relevant i en simulatorhalskontekst, da færdighedstræningen netop stiller skarpt på *Det nye*.

Det nye kræver oftest KAN'er som medarbejdere endnu ikke har fat i, men som er nødvendige at gøre sig erfaringer med, for at komme godt videre til *Det næste*. For at gøre sig disse erfaringer kræver det midlertidigt, at man tager *Det nye* for gode varer for en stund og udskyder evalueringen i tro *handling-før-holdning*-stil. Håbet med dette er, at skabe kvalitet i mødet mellem den enkelte og *Det nye*.

I Aarhus Kommune skulle deltagerne derfor forsøge ikke at tage stilling til den nye sygefraværspolitik, men i stedet gå på arbejde *i og med* den. Indledningsvist skulle deltagerne formidle politikken til hinanden på forskellig vis og derigennem gøre sig erfaring med at KUNNE videreformidle denne på relativ kort tid.

Virkningerne, der blev udløst i mødet mellem *Det kendte* (den gængse TR-opfattelse) og *Det nye* (den nye 'sygefraværsmmanual'), stod for os observatører tydeligt frem og var mange. Håbet er, at disse virkninger kvalificerer

deltagernes erfaringer i tilstrækkelig grad til, at blive bragt med hjem til tillidsrepræsentantens arbejdet i *Det næste*.

Simulatorhallen er designet med henblik på at kunne agere sikkerhedsnet ved enhver færdighedstræning i *Det nye* ud fra troen på, at den korrekte mængde støtte og guidning kan facilitere og generere de mest virkningsfulde KAN'er. Ud fra denne pædagogiske anskuelse kan der drages en parallel til udviklingspsykologen Lev Vygotsky's begreb om "zonen for nærmeste udvikling", som indenfor den pædagogiske psykologi anvendes til at beskrive barnets udviklingspotentialer - med hjælp fra en voksen. Hypotesen er, at "*dét barnet kan med hjælp fra en voksen i dag, kan det på egen hånd i morgen*" (Vygotsky, 2004), hvilket er ganske overførbart til den simulerede færdighedstræning. Hvorvidt denne støtte og guidning faciliteres af deltagerne selv eller ligger i simulatorhallens direktive rammer og design kan være forskelligt. Budskabet er her, at de nye KAN'er ikke kommer af sig selv, men skal (ud)fordres på en særlig måde under særlige forhold - med mulighed for at holde en 'voksen' i hånden undervejs.

Rammernes betydning for KAN'et

I simulatorhallen er der klare, konkrete rammer for, hvordan fremgangsmåden for en simulering foregår. Uden disse kan fokus på færdighedstræningen og handlingen let forsvinde

hen i holdningernes land. Der er derfor brug for tydeligt definerede rammer, guidning omkring opgaven og få øvelser, der er specielt designet til deltagerne. Eksempelvis er der afsat god tid til at træne øvelserne og træne dem flere gange samt at få feedback sparringsmakkerer imellem. Alt dette er vigtigt for at skabe de bedste betingelser under færdighedstræningen og give KAN'et de bedste udfoldelsesmuligheder.

Rammerne blev tydeliggjort i Aarhus gennem struktur, indhold og det fysiske miljø. Strukturen var sat ved programmet, og indholdet fremgik af manualerne til øvelserne samt i kommunens nye sygefraværspolitik. Disse lå på bordene til deltagerne, således at de havde det relevante materiale tilgængeligt hele dagen igennem, ved hver øvelse. De fysiske rammer viste sig ved at afgrænse og skabe en midlertidig virkelighed for deltagerne, i håb om at skærpe deres fokus på træningen af mulige KAN'er. Godsbanen i Aarhus lagde rammer til dette, med grupperinger af borde og stole, så hver 6-mandsgruppe fik deres eget bord og hver deres simulatoransvarlige. Den simulatoransvarliges rolle er således prioriteret højt for at holde deltagernes fokus i handlingens navn frem for i holdningens, hvilket ofte kræver guidning udefra. Den simulatoransvarlige agerer derfor som gruppens "personlige guide", der i Aarhus sørgede for at rammerne og øvelserne løbende blev overholdt samt fungerede som en hjælpende og støttende hånd hele vejen igennem simuleringen.

Under simuleringen er øvelserne få og konkrete, og de er nøje udvalgt så de har relevans for netop de deltagere der er tilstede, i håb om at kunne generere de mest realistiske og virkningsfulde KAN'er under simuleringen.

I Aarhus var der satset på to typer af færdighedstræning; formidlingsøvelser og styringssamtaler. Dagen begyndte med formidlingsøvelsen, hvor deltagerne skulle få kendskab til sygefraværspolitikken. Her oplevede vi, at deltagerne indledningsvist forsøgte at arbejde i holdningens navn i stedet for handlingens – et vanligt syn, da dette er hvad folk er automatiseret til på de fleste arbejdspladser. I formidlingsøvelsen blev de sat til at arbejde i handlingens navn ved, at de inden for en kort tidsramme skulle; få kendskab til sygefraværspolitikken, fremlægge en ny pointe i materialet for sparringsmakkeren, modtage feedback og præsentere oplægget igen, nu med de nye erfaringer. Den korte tidsramme fastholdt deltagerne i at arbejde i handlingens navn og ikke i holdningens. For at sikre den optimale færdighedstræning for deltagerne blev både formidlingsøvelsen og styringssamtalen gentaget tre gange, hvilket havde stor betydning for KAN'et. Gentagelsen viste os, at ved at træne det samme KAN flere gange, blev det nemmere at udføre, hvilket også gerne skulle vise sig uden for simuleringen. Flere af deltagerne udtrykte, at det først var ved formidlingsøvelsens tredje gentagelse, at det virkelig gav pote. Vi undrede os over, hvorfor det netop var tredje gang, der var lykkens gang. Skyldtes det alene gentagelsens

kraft, at deltagerne først dér blev fortrolige og fik kendskab til spillereglerne, eller var det først ved præsentationen for hele gruppen og den simulatoransvarlige, at deltagerne oplevede det som en reel formidlingssituation? Svaret er sandsynligvis ikke entydigt, men tydeligt var det for os, at rammesætningen for øvelserne, den stringente guidning fra den simulatoransvarlige og gentagelsen havde stor virkningskraft for udfoldelsen af KAN'et.

Ligeledes erfarede vi, at den hyppige og gennemgående feedback fra sparringsmakkerer var særdeles virkningsfuld og en tydelig inspirationskilde deltagerne imellem. Det hjalp i høj grad KAN'et på vej og gjorde det skarpere. I Aarhus italesatte en deltager netop dette, da hun ekspliciterede, hvordan feedbacken havde været værdifuld i forhold til at blive bevidst om egne formidlingsevner, som for hende forekom meget tydeligere end resten af gruppen oplevede.

Væsentligt er det at pointere, at ovenstående rammer sjældent kan stå alene i simuleringens verden, da deltagerens VIL (villighed) til at deltage i øvelserne og afprøve *det Nye* i høj grad spiller ind, når KAN'et skal trænes. Simulatorhallens rammer kan således ses som KAN'ets støttende sikkerhedsnet, mens det er deltagerens VIL, der i sidste ende genererer KAN'et frem.

Hvilket KAN?

Et spørgsmål der trænger sig på for os efter vores oplevelser er, om der kan tales om et bestemt KAN i en simulering? Er der nogle rigtige og forkerte KAN'er? Er der større eller mindre KAN'er, eller nogle der bidrager mere til det primære KAN end andre?

KAN'et forstås her i artiklen som en nødvendig kompetence, der skal til (trænes) for at imødekomme den pågældende organisations forandringsproces. Det ønskes fra organisationens side at finde og træne disse kompetencer for derigennem muliggøre, at deltagerne får trænet nogle bestemte KAN'er i relation til et bestemt SKAL. I følgende afsnit vil vi henlede opmærksomheden på og diskutere, om organisationen i virkeligheden skal holde øje med flere KAN'er frem for kun det primære, der oprindeligt ønskedes trænet.

I Aarhus Kommune var det ønskede primære KAN, at kommunens 120 tillidsrepræsentanter fik kendskab til kommunes nye sygefraværspolitik og fik den ind under huden via formidlingsøvelser og styringssamtaler. Selv om ønsket fra organisationen var at træne disse formidlings-KAN'er, oplevede vi, hvordan KAN'et var individuelt, og

hvordan flere forskellige KAN'er blev genereret, da deltagerne havde forskellige forudsætninger for at gå til opgaven. Dette gav en opmærksomhed på nogle "mindre" KAN'er under det primære og ønskede KAN, som både kan ses som årsag til og mulighed for, at deltagerne lærte ud fra individuelle ståsteder. For nogle af deltagerne var materialet i sig selv et nyt KAN, for andre lå det i formidlingsøvelsen og for nogle var det styringssamtalen, der genererede de bedste KAN'er, grundet deltagerens ageren som hhv. medarbejder, leder eller tillidsrepræsentant.

Vi observerede, at disse mindre KAN'er havde væsentlig betydning for færdighedstræningens samlede resultat, og har valgt at betegne disse som hhv. *indirekte-, hjælpe- og følge-KAN'er*

De indirekte KAN'er (de færdigheder, der indirekte påvirker KAN'et) så vi eksemplificeret ved, at nogle af deltagerne blev skarpere i selektion af ny viden på kort tid, andre oplevede en sidegevinst under formidlingsøvelsen i form af forbedret tidsfornemmelse under præsentationen, mens andre oplevede en stor og ny værdi i samarbejdet med sparringsmakkerne.

Hjælpe-KAN'erne (de færdigheder, der hjælper det primære KAN på vej) afspejlede sig i særdeleshed ved styringssamtalerne, hvor flere deltagere oplevede en merværdi i at agere i den ukendte position som medarbejder

eller leder, da dette på forskellig vis gav anledning til at hjælpe det tiltænkte og primære KAN som tillidsrepræsentant på vej. Eksempelvis indså en deltager lederens dilemma ved at sidde i en svær styringssamtale, hvilket krævede større handlekraft og tydeligere kommunikation fra hendes side som tillidsrepræsentant. En dimension hun ikke havde overvejet før denne specifikke træningssituation.

Afslutningsvist lagde vi øre til såkaldte følge-KAN'er (færdigheder, der følger af det primære KAN), da programmet og øvelserne særligt havde inspireret nogle af deltagerne til at afprøve disse hjemme i respektive praksisser som ny inspiration til det allerede kendte. Erfaringer fra lignende simuleringer har vist os følge-KAN'er i form af tydelig forbedret formidlings-/kommunikationsevner i andre sammenhænge end blot den trænede kontekst, hvilket er en stor gevinst for organisationer.

Disse eksempler afspejler alle hvordan andre KAN'er kan følge af opgaven. KAN'er som ikke umiddelbart opleves under simulering, men som kommer til udtryk, når deltagerne er tilbage i egne praksisnære omgivelser. Hypotesen bliver således, at når man kan KAN'et, så følger andre KAN'er oftest med.

Disse mindre KAN'er anser vi for at bidrage til færdighedstræningens primære mål, fordi de på forskellig vis øger deltagernes sandsynlighed for at mestre de KAN'er, som organisationen ønsker af medarbejderne i den givne forandringsproces. Kort sagt øger simuleringen altså sandsynligheden for, at medarbejderne KAN det, de SKAL - og forhåbentlig også VIL.

Multiple KAN'er på spidsen

Ved at sætte KAN'et på spidsen og under lup i denne artikel har vi forsøgt at illustrere, hvilke betingelser der skal være til stede under en simuleret færdighedstræning. Ud fra simulatorhallens grundprincip om *handling-før-holdning* er det muligt at træne og erfare sig KAN'er i en eksemplarisk kontekst, før de anvendes i praksis i *Det nye* og *Det næste*. For at dette kan lade sig gøre, har samspillet mellem rammer og deltagere vist sig aldeles væsentligt, da simulatorhallens direktive rammer synes helt afgørende for at give KAN'et de bedste betingelser og udfoldelsesmuligheder.

Hvilket KAN, der er fokus på, er dog langt fra uvæsentligt, da Aarhus-casen med tydelighed afslørede en mangfoldighed af KAN'er, af mindre karakter, som ofte står i skyggen af det primære KAN. Til diskussionen om, hvorvidt nogle af disse KAN'er har forrang frem for andre, er vores oplevelse, at det er KAN'ernes forskellighed og bidrag til det primære KAN opmærksomheden skal rettes mod, frem for "rigtige"

og ”forkerte” KAN’er. Artiklens eksemplariske bidrag til disse mindre KAN’er er som hhv. indirekte-, hjælpe- og følge-KAN’er, der alle på forskellig vis bidrager til det primære KAN, under selve simuleringen eller som viser sig i den efterfølgende praksis. En sådan udfoldelse af KAN’et åbner op for en ny opmærksomhed og indirekte opfordring til organisationer om at se færdighedstræningen i et bredere perspektiv end tidligere. Det er altså ikke længere kun væsentligt, at organisationen er specifik på *hvilket* KAN der skal trænes, men ligeledes at de er opmærksomme på de talrige *KAN’er* der kan være i spil under en simulering, som på forskellig vis bidrager til det primære KAN. Disse KAN’er indeholder i vores optik værdifuld viden i enhver simuleret træningskontekst.