



VILLA VENIRE

Af Frederikke Larsen

Med åbne kort
Simulatorhallen beskrevet af
gamemasteren

Aktiviteterne i Simulatorhallen, selve simuleringerne, tiltrækker sig åbenlyst stor opmærksomhed. Det er ikke så sært. Når man træder ind i en simulering, bliver man let overvældet af den intense stemning af pulserende arbejdsliv. I hallen har man en sjælden detaljeret adgang til at se en komplet arbejdsgang, mens arbejdet bliver udført. Som gæst bliver det hurtigt svært at vælge mellem at følge med det ene eller det andet sted. Det ville være bedst at være overalt. Stemning er intens på et niveau, som det kan være svært at finde sammenligning til. Det spektakulære og fascinerende kan nemt komme til at overskygge alt det, der er foregået før, og alt det, der skal ske efter. Selvom Simulatorhallen som aktivitet faktisk består af tre faser, før, under og efter, hvoraf selve simuleringen kun er den ene. Her kan du læse om det fulde udstræk. Du vil dog ikke her blive klogere på, præcis hvordan "din" simulering kunne se ud.

SKRÆDDERSYET

Virtuel simulering i Simulatorhallen er nemlig ikke et *one size fits all* koncept, selvom ideen fremstår uhyre enkel og nem at overføre. Tværtimod kræver en vellykket simulering en nøjagtig tilpasning til simuleringens virtuelle formål (visionen), stor respekt for historikken på stedet (deltagernes erfaringer) og kendskab til de konkrete omstændigheder i organisationen (situationen nu og her). Derfor planlægger vi simuleringerne sammen med organisationens chefer, projektledere og konsulenter. Vi plejer at sige, at vi går på hold med organisationens konsulenter, projektledere og chefer i et *tidsbestemt kollegaskab*. Kollegaskabets indbyggede åbenhed befordrer på bedste vis, at vi kan tale om de afgørende detaljer og nuancer, der på samme tid tilfører simuleringen realisme og sikrer, at aktiviteterne i hallen er maksimalt relevante for formålet.

Simulatorhallen er på den måde altid skræddersyet på stedet, af os, der arbejder sammen i planlægningen. Men samtidig er det lige så sikkert, at simuleringer skal følge helt konsistente principper for at kunne virke efter hensigten. Principper, der ikke kan fraviges. Det kan fremstå gammeldags i nutidens arbejdsliv, hvor de fleste svære opgaver forventes håndteret ved hjælp af smidighed og opfindsomhed. Ofte når en opgave er kompliceret og/eller ubeskrevet, bliver der satset på individets kreativitet og handlekraft. Som ansat bliver man bedt om at overskride nye grænser hele tiden, at frigøre sig ved at være kritisk overfor sine erfaringer og at gå direkte mod målet, også uden fast grund under fødderne. Man skal turde "kaste sig ud" i det nye, for på den måde at finde ud af, hvad det nye er. Som Nik og Jay siger det meget rammende; *Vi' vel alle bare brikker i et stort spil, men jeg kaster mig ud, en gang til. Man siger, at det' i faldet at man får vinger. Så dem der prøver at tage mig ned, de kan få en finger¹.*

Set i det lys er Simulatorhallen en ganske anderledes arbejdsoplevelse. Ingen skal kaste sig ud i den blå luft og være alene om at klare sig. Deltagerne bliver

¹ Nik og Jay featuring Kristian Leth, De vigtigste skridt, 2013

faktisk "taget ned", dvs. de bliver bedt om ganske jordnært at tage fat på nogen nye opgaver. Vel at mærke - og det er virkelig værd at understrege - det er de rigtige deltagere, der løser de rigtige opgaver. Ingen spiller rollespil. Vi beder de involverede professionelle om at bruge deres egne erfaringer. Vi beder dem, som kompetente folk, om at tage mod vejledning i noget nyt. Og vi forudsætter, at alle arbejder sammen som vanligt, med kollegiale standarder for imødekommenhed, venlighed og hjælpsomhed. Denne særegne fordring til at arbejde som sædvanligt, og dog helt anderledes, kan kun lykkes, fordi vi holder en særdeles velforberedt kadence i hallen. I praksis betyder det, at vi giver deltagerne manualer, som de skal følge, ligesom vi selv som simulatoransvarlige arbejder efter manual. *Al aktivitet i hallen følger en fælles plan*, hvor det ene hjælper det andet på vej. Opgaverne gentager sig flere gange. Alle kan - og skal - stoppe op og korrigere - blive klogere af at prøve - og lige derefter prøve endnu bedre måder af.

GENERATE AND TEST

Denne måde at gå nye veje på, ved at forudsige, teste, afprøve og forbedre, kaldes også for *generate and test*. Logikken er hentet fra matematik, hvor man afprøver, hvordan forskellige elementer påvirker hinanden, når de bliver forbundet af handlinger i en *algoritme*. Algoritmer er ikke en *ligninger*, hvor man kan regne sammen til et resultat. Med algoritmen prøver man at skabe en pålidelig forudsigelse af, hvordan der kan opnås en bestemt effekt. Planlægningen af Simulatorhallen tager sit udgangspunkt i organisationens hypoteser om, *hvad* der vil *virke* på den *rigtige måde*. Vi følger altså en kvalificeret hypotese om, hvordan et bestemt resultat kan opnås, når vi skaber etablerer en virtuel simulering.

Algoritmen for, hvordan man kommer fra a til b - fra intention til effekt - er færdig, når vi i Villa Venire kan skrive *drejebøger til alle*, der skal være med i Simulatorhallen. Når vi er kommet så vidt, kender vi formålets nøjagtige betydning og kan præcisere, hvordan den ønskede effekt ser ud i praksis. Og vi kan se, at det samme gælder for kunden! Det er en særlig virkning af den detaljeringsgrad, en simulering kræver. Til brug for simuleringen går vi ihærdigt på jagt i detaljen, med spørgsmål som; "hvad er egentlig gældende retningslinjer på området?". Allerede dér provokerer planlægningen af Simulatorhallen organisationen til at skabe overblik og finde fokus i det nye, der skal ske. Fordi en effektiv simulering afhænger af, at referencerne er i orden, så deltagerne arbejder med det rigtige. Fordi en simulering ikke skal hæmmes af, at der er modsigende materialer at forholde sig til og konkurrerende "facitlister" for god opgaveløsning.

FORARBEJDETS FORDELE

Kommet så vidt i artiklen, er det næppe en overraskelse for nogen, at processen frem til simuleringen er længerevarende. Typisk er der et opløb over 3-4 måneder fra de første møder til Simulatorhallen åbner dørene. En tid præget af hyppig kontakt i det særlige kollegaskab, der omgiver simuleringen. En *pre-implementeringstid*, der kan betragtes som sammenlignelig med den mere kendte *post-implementeringstid*, der typisk vil forløbe over måneder og år, hvor

organisationen er bremset af misforståelser og fejlrettelser. I en Simulatorhal bruger konsulenter og ledere forholdsvis meget tid før og efter simuleringen på at opnå den nødvendige præcision, mens selve simuleringen strækker sig over ganske kort tid. Eller sagt på en anden måde: De store grupper af professionelle bliver ikke belastede i unødigt lang tid. Og de er oven i købet den mest værdsatte kilde til viden om, hvordan implementering kommer til at lykkes. Fordi de i simuleringen kan skabe det "stof", som vellykket implementering har brug for: Realisme. En realisme, der i denne sammenhæng betyder: At man faktisk kan tage simuleringens resultater for gode varer.

REALISME

Til brug for realismen, skal de fysiske omgivelser i Simulatorhallen gøre det nemt at mærke, at dette er *virkeligt arbejde*, i modsætning til en øvelse, en diskussion, eller andet, der gennemføres, men ikke *udføres* som arbejde. Scenen skal sættes som "en arbejdsplads", og det er som regel ganske nemt. Skriveborde. Mødelokaler. Samtalerum. Det kræver ikke mange rekvisitter. Blot vi genkender "noget" eller "nogen", lægger vores fantasi nemt og villigt resten til. Læs gerne Thorkild Olsens artikel² om oplevelse af realisme, og Claus Christensens artikel om anvendelsen af figuranter³, der skærper realitetsoplevelsen hos deltagerne.

Foruden rekvisitter og figuranter, skal der også være en umiskendelig stemning af "Simulatorhal", uanset om vi er i en hal, eller laver en pop-up hal på en arbejdsplads. Simulatorhallen er en skærmet virkelighed, en realistisk uvirkelighed, hvor der er forudsigelighed i opgaven, opmærksom guidning fra de simulatoransvarlige og en kontinuerlig fornemmelse af meningsfyldthed i alt, hvad der sker. Det holder jeg, som hallens *gamemaster*, hele tiden øje med. Simuleringen må ikke ligne alt andet. Den må heller ikke være for mystisk. Simuleringen skal være lige akkurat dér, hvor alle deltagere kan komme til at arbejde. Realisme og relevans, udfordring og guidning i de helt rette mængder. Guidning sker selvfølgelig gennem de materialer og drejebøger, der findes i hallen. Men ansigt til ansigt guidningen er endnu vigtigere i Simulatorhallens skæbnefællesskab, hvor alle må og skal hjælpes ad med opgaven. Ingen skal fare vild for længe af gangen. Derfor arbejder vi med hurtige *feedback sløjfer*.

FEEDBACK

Det er som med kørelæreren i bilen ved siden af eleven. Det giver ingen som helst mening at lade eleven fortsætte med at gøre det forkerte. Tværtimod. Enhver ved, at det ikke kan gå hurtigt nok med at udrydde forkert adfærd til fordel for rigtig

² HANDLING FØR HOLDNING, Et højt skrig i San Francisco, Thorkild Olsen, avis Venire 17

³ Figurant. En empatisk og velreflekteret læringsmakker, Claus Christensen, avis Veniren nr. 17

adfærd. Både fordi vi (også) lærer det forkerte, og det sætter sig bedre og bedre fast, jo flere gange vi gør det. Og fordi vi længes efter at blive kompetente til fremtidens tilværelse. Vi VIL gerne have kørekortet, og jo før jo bedre. Feedbacken er altså afgørende, både for læring og træning, men også i forhold til ønsket om at kunne få godt fat på det næste.

Feedback-sløjfens særlige egenskaber kan beskrives som her i Den Store Danske⁴ : *Feedback-sløjfen som en lukket kæde af årsag og virkning er en slags cirkulær kausalitet, forstået rumligt, ikke tidsligt: Det er ikke fremtiden, der på mystisk vis bestemmer nutiden, men det er tilstanden af et delsystem (tidligere), som er medvirkende årsag til tilstanden af samme delsystem (senere).* Med andre ord. Feedbacken skal ikke bare evaluere på det, der lige er sket, som allerede er fortid. Feedbacksløjfen sørger for, at vi med erfarne øjne (eller via andres øjne) ser grundigt på det, vi gør, imens vi forsøge os med at gøre noget ganske bestemt.

I hallen udøves feedbacken på enkle og nemme måder. Sommetider endda kun med håndtegn, helt uden ord! Feedbacken kommer fra simulatoransvarlige, kollegaer, figuranter m.fl. i form af meldinger om *Keep. Develop. Phase out.* Den, der giver feedbacken har altså fået retten til at godkende, give gode råd til - og fraråde modtagerens adfærd. Det siger måske sig selv, at det ikke altid lige nemt at blive bremset op for at skulle tage imod en anvisning. Feedback'erne, der har den delikate opgave, fortæller i hvert fald, at der kan være skarpe blikke og røde kinder hos modtageren de første gange. Men de glæder sig så meget desto mere over, at modtagerne af feedbacken efterfølgende kvitterer for feedbacken. Efter lidt tilvænning bliver feedbacken nemlig mere og mere velkommen. Delvis fordi modtageren vænner sig til, og glæder sig over, ikke at være alene om at løse opgaven. Men også fordi feedbacken hele tiden er forbundet med konkret adfærd, og bliver udtrykt *kort, konkret og praktisk.*

Som feedbacken i hallen iværksættes, er den helt central for deltagerens læring. Der er i den grad tale om *learning by doing*, hvor udvikling af personlig kompetence går hånd i hånd med udvikling af kollektivets muligheder for at lykkes. Hver tager sin plads i simuleringen, tager sin opgave på sig og arbejder sammen med alle andre om det samme formål. Dét er faktisk spektakulært og fascinerende. Med en ganske særlig klang af ordentlighed, der følger med, når alt i Simulatorhallen er synligt for alle: Formål. Fremgangsmåde. Forberedelse. Drejebøger med gennemførlige opgaver. Fuld feedback- og simulatoransvarlighed. Vidensindsamling. Organisatorisk konsekvens.

4

ORGANISATORISK KONSEKVENNS

Her skal artiklen afsluttes. Med ordene *organisatorisk konsekvens*. Der er nemlig ingen tvivl om, at det er på sin plads at sige det med eftertryk. En Simulatorhal får organisatoriske konsekvenser. Ikke bare de konsekvenser, som man er på udkig efter, de ønskede effekter, der typisk kan være tvillingerne; *test og træning*. Test af ny fremgangsmåde og *træning* af nye færdigheder. I hallen er der også en fuldstændig og lynhurtig illustration af, hvordan det mon vil gå med projektet fremover. Det er jo de rette folk, der har udført opgaven. De har fået god hjælp. De har simuleret det virkelige krav i en tilnærmelsesvis realistisk ramme. Resultaterne, eller det modsatte, er en fair forudsigtelse af situationen, som den vil være dagen efter, hvis man gjorde forsøget i organisationen.

Denne viden er vanskelig at ignorere. Den udvikler sig endda yderligere i organisationens efterliv. Hos deltagerne, der har fået deres eget indtryk af projektets levedygtighed og relevans. Som har fået muligheder for at se sig selv på arbejde i det nye, og har fået gode muligheder for at tage stilling. Som kan blive organisationens kvalificerede kritikere af - og gode ambassadører for - projektet. Virkningen er vitterlig (og forudsigteligt) usædvanlig stor for den enkelte. Men Simulatorhallen har også, ganget op med de mange deltagere, en kollektiv virkning, der i størrelse og omfang overgår det meste.

Organisationens konsulenter, projektleder og chefer modtager en enorm vidensmængde, som man kan vælge at behandle systematisk og fastholde. Og vi tør godt forudsige, at en Simulatorhal vil føre til revision af implementeringsplanen for det "virkelige projekt", fordi det "virtuelle projekt" nu er blevet realiseret på forhånd - og alle er blevet klogere af det. Denne virkning, at organisationen er blevet klogere og har fået en nyt overblik over situationen, forpligter. Det ambitiøse kickoff seminar, de dialogbaserede workshoper eller udvalgsprocesserne forpligter også, selvfølgelig. Men Simulatorhallens virtuelle virkelighed forpligter mere end andet, fordi den lægger kortene åbent frem på bordet.