



VILLA VENIRE

rt +

Para +

avis Venire

SIMULATORHALLEN

17. udgave februar 2015



Leder
Af Thorkild Olsen

1/32.768



Vi gør det, fordi det virker!

Min datter på 9 år opsluges jævnligt af eventyrlige universer i form af spil på computeren, hvor hun – for at komme videre – må løse komplicerede opgaver og overkomme vanskelige udfordringer. Det gør hun så. Hvilket er bemærkelsesværdigt fordi hun endnu ikke kan forstå sproget. Det foregår nemlig på engelsk.

Hun gør det bare. Hun prøver det ene. Det andet. Det tredje og bygger trin for trin færdigheder op uden at hun vil kunne svare på spørgsmålet; "hvorfor?". Mens hun gladelig og levende fortæller "hvordan!", og ikke mindst om, hvor det nu har bragt hende hen. For det er nemlig rigtig spændende.

For mange år siden blev jeg angrebet af 2 meget aggressive rovfugle på en løbetur i skoven tæt ved Kalø Slotsruin. Med benene på nakken og en større gren med blade, som jeg viftede over hovedet, akkompagneret af et urkskrig (jeg ikke vidste, jeg havde i mig) overlevede jeg angrebet.

Ligesom jeg fortsatte med at løbetræne, for det har altid været vigtigt for mig. Men fornøjelsen var delvist forsvundet. Jeg var blevet vagtsom. Bange for fuglelyde, raslen i trætoppe og skyggerne fra de svævende kræ. Jeg talte med flere om dette irriterende fænomen, og om hvor vigtigt det var for mig at komme videre. Det hjalp bare ikke. Ofte tværtimod.

Så fik jeg en virksom idé. Jeg besluttede mig for at lave min egen risiko-algoritme. For hver gang jeg løb uden at blive angrebet af fugle, så halverede det risikoen, at det nogensinde skulle ske igen.

Algoritmen ser sådan her ud: $1/1$, $1/2$, $1/4$, $1/8$, $1/16$, $1/32$, $1/64$, $1/128$, $1/256$, $1/512$, $1/1024$..., $1/16.384$ og da jeg kom til $1/32.768$ besluttede jeg mig for, at risikoen nu var = 0.

Svært at forklare hvorfor. Men hvordan fremstår enkelt og jeg har – med stor fornøjelse – løbet i alskens skove lige siden.

17. september 2014 valgte Dagbladet Information udelukkende at bringe artikler om løsninger. Udover glæden ved at læse om de mange ildsjæle og håbet det vakte, så var der et gennemgående træk hos de involverede. Problemstillingens mange facetter og de mange kampe på holdninger og værdier, var ikke længere vigtige. Budskabet var igen og igen enkelt: Vi gør det, fordi det virker!

Slut med at gøre mere af det, der ikke virker. Vi må gøre noget andet, var den gennemgående pointe. Vi har fundet en løsning. Hvordan den præcist var/er forbundet med problemet kan ingen rigtigt længere huske eller overskue. Beboerindsats, fixerrum, selvforvaltning i det nordlige Syrien, udvikling af el-biler.

Vi kan blot konstatere:
Det virker. Så det må vi
gøre mere af.

Få et overblik over indholdet

1

NAV: KLAR. START. PARAT.

Normalt lyder remsen og levereglen, at man skal gøre sig klar. Stille sig parat. Og så starter man. På løbebanen, når noget nyt skal implementeres. Først skal projektplanen være klar. Så skal de involverede parter informeres og motiveres, så de er parate. Og så starter implementeringen af det nye. Når vi laver en simulering, vender vi logikken. Når der er en plan, tager vi fat i den. Og så starter vi. Vi gør forsøget sammen med de involverede parter. Sådan at de første erfaringer, feedbacken om "let og svært" når det nye skal udføres, flyder tilbage til planlæggerne. Som derefter kan gøre organisationen klar til implementering, med kompetenceudvikling og gennemprøvede projektplaner. Derfor siger vi i denne avis KLAR. START. PARAT.

2

BAGGRUND: HANDLING FØR HOLDNING. ET HØJT SKRIG I SAN FRANCISCO

Thorkild Olsen, direktør i Villa Venire, fortæller her i artiklen, hvordan vi med formuleringen af principperne bag Simulatorhallen byttede om på faktorerens orden. I stedet for som vanligt at understøtte holdning-før-handling, så hylder vi i stedet principperne i handling-før-holdning. Vi behøver altså ikke mene noget. Vi behøver for så vidt heller ikke at forstå noget. Endnu. Meningen kan vente. Vi kan beslutte os for at prøve det nye af, og derfra holde skarpt øje med, hvilken virkning, det nye har.

3

INSPIRATION: FIGURANT. EN EMPATISK OG VELREFLEKTERET LÆRINGSMAKKER

Claus Christensen beskriver i artiklen, hvorfor og hvordan vi anvender figuranter i vores simuleringer. Figuranterne er uundværlige, når vi skal etablere realistiske, men skærmede arbejdsituationer, hvor deltagerne kan øve sig gentagne gange. Claus har som udviklingskonsulent mange oplevelser som og med figuranter.

4

INSPIRATION: MED ÅBNE KORT. SIMULATORHALLEN BESKREVET AF GAMEMASTER

Frederikke Larsen arbejder som gamemaster i Simulatorhallen, hvor hun planlægger og udfører simuleringer efter matematiske principper, læringsteorier og erfaringer med at sætte store grupper professionelle på arbejde sammen i det ganske særlige test- og træningsrum i Simulatorhallen. Artiklen gennemgår en række af de overvejelser, hun gør sig som gamemaster med ansvar for simuleringens relevans og dynamik.

5

LEDEREN: VI GØR DET, FORDI DET VIRKER!

Som direktør i Villa Venire Thorkild Olsen siger i sin leder: Vi har fundet en løsning. Hvordan den præcist var/er forbundet med problemet kan ingen rigtigt længere huske eller overskue. Det gør heller ikke noget, fordi vi fokuserer på effekten – at det virker!

Guide til avisen

Para

avis Venire

SIMULATORHALLEN

6

KLAR. START. PARAT: PRINCIPPER

Her kan du se de principper, vi retter os efter, når vi skal lave simuleringer.





HANDLING før HOLDNING

”for ~~viden alene~~ meget sjældent motiverer til adfærdsændring.”

Direktør Thorkild Olsen,
Villa Venire.

PÅ ARBEJDE MED DET EKSEMPLARISKE PRINCIP
Som beskrevet i artiklen ”Manøvredygtighed. Når sproget hænger bagefter”*, så har Villa Venire i en årrække været sat på arbejde midt i forandringen. Vi er blevet kaldt ind, når et nyt design af organisationen skal implementeres, når der skal udvikles ny ledelseskraft og når kendte metoder skal re-vitaliseres - under indtryk af helt nye typer udfordringer.

For at opretholde vores egen manøvredygtighed i de mange forskellige og til tider krævende processer, har vi holdt hårdt fast i det eksemplariske princip

for organisatorisk læring. Vi refererer her direkte til pragmatisk læringsfilosofi, når vi deler læring og udvikling op i 1:1:1 størrelsesforhold, der betegner ”Det Kendte, Det Nye, Det Næste”.

1 : DET KENDTE
Hyld erfaringen. Gamle erfaringer var gode engang, og mange velkendte praksisformer er også gyldige i det nye.

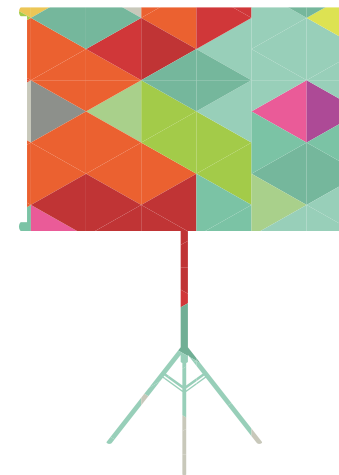
1 : DET NYE
Udskyd evalueringen. Giv det nye en fair chance. Prøv af i stedet for at diskutere. Skab nye erfaringer.

1 : DET NÆSTE
Virkningsstjek. Vurder de gamle erfaringer sammen med de nye erfaringer. Bestem hvilke erfaringer, der fremover skal være ”vores gode erfaringer”.

Med dette princip in mente, er det langt hen af vejen lykkedes for os, sammen med vores kunder og samarbejdspartnere, at skabe markante nybrud og konkrete resultater omkring nye kunderelationer, borgerkontakt, tværprofessionelt samarbejde, fusioner, med-ledelse, professionelle samtaler, organiseringsprincipper, innovation m.v.

“

Alt for ofte er der enten blevet
nikket ivrigt eller rystet på hovedet
til svungne slides, uden en egentlig
stillingtagen til konsekvenser ...



Men! Selv om vi kom et stykke vej, var det ikke tilstrækkeligt.

For ofte stod nøglepersoner og ledere tilbage på peronen og lignede store spørgsmålstejn. Uden tilstrækkelig kobling til de daglige opgaver udløste dyb forståelse af visionen ikke i sig selv nye handlinger. Alt for ofte er der enten blevet nikket ivrigt eller rystet på hovedet til svungne slides, uden en egentlig stillingtagen til konsekvenser i praksis. For ofte manglede det sidste nyk. Den reelle og konkrete virkeliggørelse af det nye. Det afgørende spørgsmål ”hvordan?!” forblev ubesvaret.

TILBAGE TIL ARBEJDSBORDET
Ved at vende virkningstjekket mod os selv blev det muligt i et felt af ok-oplevelser og ok-resultater (og et godt renommé, tør jeg vel sige) at få kastet visdom tilbage i hovedet. Vi konkluderede, at vi måtte være kritiske overfor vores egen udøvelse af det eksemplariske princip. I det stykke blev vi hjulpet af et konkret samarbejde med Odenses Ældre- og Handicapforvaltning, der gav os en præcis udfordring og en presserende anledning til at arbejde i timevis ved udviklingsbordet.

Vi havde som udgangspunkt en stærk fornemmelse af, at de relevante, abstrakte refleksioner om forandringskompetencer, savnede et tilsvarende, konkret fokus på færdigheder. At ”Hvorfor forandring” og ”Hvordan forandring” var uadskillelige. At virkeliggørelse af visioner kræver virkelige færdigheder.

Vi havde oplevelsen med ”skriget i San Francisco”, som gav os viden om, at det faktisk er muligt at skabe realistiske oplevelser i en simulering. Via fascinationen af simuleringens muligheder fandt vi inspiration på en række andre, for os fremmede, baner. Hos computerspil-folket. På flyveledernes uddannelsesakademi. Hos soldater i stresstræning. I teatertruppen, der øver til forestilling. Selvsagt kombineret med indtryk fra vores egne baner, hvor kridtstregerne ofte nok har været tegnet op i organisationerne, for blot at blive flyttet, ændret eller visket ud dagen efter. Vi vidste, at god kommunikation og professionel anerkendelse ikke er en luksus, men en livsfornödenhed i arbejdslivet. Med den konkrete opgave foran os, at tilbyde noget bedre til Odense, tog de vidtstrakte overvejelser gradvist form. Vi erhvervede nye indsigter, som vi første gang prøvede af i en stor testhal i Odense, og som vi sidenhen har gentaget i vores eget regi kaldet Simulatorhallen.

Andre har gjort sig lignende erfaringer. Hør til eksempel Thomas Burø, som er projektleder ved Clean Out Loud og underviser på Vallekilde Højskole, hvad han har at sige om et stort rydde-op-efter-sig-selv-projekt på Roskilde Festivalen: ”Men disse rammer er nødt til at blive sammenkoblet med klare aftaler og forventninger til folk, da rammerne ikke alene er nok. Og det er ikke nok blot at informere, fordi viden alene meget sjældent motiverer til adfærdsændring. Det skyldes, at adfærdshandlinger og viljeshandlinger er to forskellige ting, og at adfærd ikke påvirkes effektivt af viden.



Et
HØJT

skrig i San
Francisco

Jeg tror nok, at jeg følte mig en kende smart og med på noderne, når jeg stod der med computerhjelme, elektroder og transmittere midt i laboratoriet for virtuel udvikling og computersimulering på selveste Stanford University, Palo Alto. Stedet for Apple, Microsoft, Facebook og mange andre monsterforretninger. Men det fik hurtigt en ende, det der med at føle sig smart.

Det stoppede lige der, hvor jeg kunne høre mig selv skrike mine lunger ud og se mig selv forsøge at værgе for mig - midt i et uendeligt fald.

Det startede ellers stille og roligt. Laboratoriet er såmænd bare et lille rum med 8 skridt fra den ene væg til den anden. Gulvet er et lidt mærkeligt blåt gulvtæppe. Al computergearet er gemt bag væggene. Så kommer spørgsmålet fra Gamemasteren: ”Vurderer du, med din erfaring, at du er i stand til at gå fra den ene væg til den anden?”. Mit svar ligger lige for og jeg svarer ”Ja!”. Og nu kommer tilføjeisen fra Gamemasteren; ”Midtvejs, altså efter 4 skridt, vil vi simulere et jordskælv. Afgrunden åbner sig under dig. Sådan vil det se ud. Vurderer du fortsat, at du er i stand til at løse opgaven?”. En let tøven, men så igen. Nu ved jeg jo, hvad opgaven går ud på, så svaret lyder atter; ”Ja!”.

Men ak og nej. Faktisk slet slet ikke. Mit ja blev på et splitsekund forvandlet. Der var kun skrig og skrål at forholde sig til. Og så mine mærkværdige bevægelser, som kun kunne sammenlignes med en mand i frit fald, der faktisk forsøger at lande på sine ben. Det var ikke muligt at ignorere et jordskælv. Sådan er det, fik vi at vide, for langt de fleste. Det kræver nemlig træning.

Kort og godt: Erfaringer i et virtuelt rum er reelle. Feedbacken er åbenlys. Min reaktion viser mig, at jeg skal træne for faktisk at kunne løse opgaven. Så længe snakken gik, kunne jeg klogere mig på mig selv og mine erfaringer. Men ved at gøre det. Ved at prøve opgaven af, op i mod min viden og mine færdigheder, blev jeg straks meget klogere. Klogere på, hvad der skal gøres, hvis jeg skal lykkes. Hvilke færdigheder, der skal trænes.

Alt i denne artikel afspejler denne på samme tid enkle og gennemgribende indsigt. ◀



Simulatorhallen er uden sammenligning et unikt effektivt læringsrum,

At vide, hvad der er rigtig, medfører sjældent, at man gør det rigtige. Derimod at gøre det rigtige kan medføre, at man ved, hvad der er rigtig. Aftaler sikrer tydelige forventninger til adfærd, som rammerne understøtter."

CASE: EN TEST-HAL I ODENSE

Som sagt. Hvis ikke det var for direktør Helene Bækmark og flere af hendes nøglefolk i Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense kommune, så var Simulatorhallen og alle principperne bagved ikke blevet realiseret lige så tydeligt eller lige så hurtigt. Med deres villighed til at investere tid og penge i et helt nyt implementeringsparadigme, kunne vi sammen opløse paradokset "Hvordan reelt gøre sig erfaringer med det nye, når alting bevæger sig på samme tid og alle har så forbiestret travlt?"

Vi kunne fra begge sider tørt konstatere, at viden ikke gjorde den berømte forskel. Fælles sprog og begreber var ikke nok. Meningsdannelse og -koordinering var selvfølgelig nødvendig, men ikke tilstrækkelig. Oplevelsen i Odense var, malet med den brede pensel, at både mellemlederne og store grupper af medarbejderne nikkede ja til visionen bag den rehabiliterende forvaltning. At alle arbejdede hårdt. Og mange ting skete. Men det store gennembrud udeblev.

I et fortsat tæt samarbejde og vedvarende dialog med forvaltningen blev vores indspark forslaget om at etablere en virtuel simulering. En idé, der udviklede sig til Testhallen, hvor vi testede visionens nye planlagte procedurer. Hvor vi bragte borgere, medarbejdere, mellemledere, chefer, HR-konsulenter og projektledere ind i simulatoren på samme tid. Og gav dem konkrete personsager i hænderne. Ikke cases, vi fandt på. Men netop opgaver taget direkte

ud af sagssystemet. Sådan skabte vi en virtuel virkelighed, så tæt på arbejdsvirkeligheden vi kunne komme – uden faktisk at være der. Hvor vi sammen, på afgrænsede indsatser og med brug af bestemte værktøjer, afprøvede den nye procedure. Det nye samarbejde. Og den nye organisering. For at se: Hvad mon der sker?

Ikke så lidt endda. Kan vi hilse og sige. Simuleringen overkom i én og samme bevægelse spændet mellem abstrakte visioner og konkrete erfaringer. Spændet mellem enkle greb og opgaveløsninger overfor de meget komplekse indsatser. Simulatorhallen tilbød prototypetest, færdighedstræning, feedback og evaluering på samme tid og vi undgik helt at skulle 'oversætte' sprog og begreber imellem organisationens mange lag, da alle var på arbejde sammen.

Med vores erfaringer og erkendelser fra Odense, sammenholdt med de nye (og mindre) designs, vi aktuelt har været eller er i gang med, har vi udvidet de eksemplariske principper 1 : 1 : 1 med en særlig udgave af eksemplariske dogmer, som vi kalder:

KLAR - START - PARAT

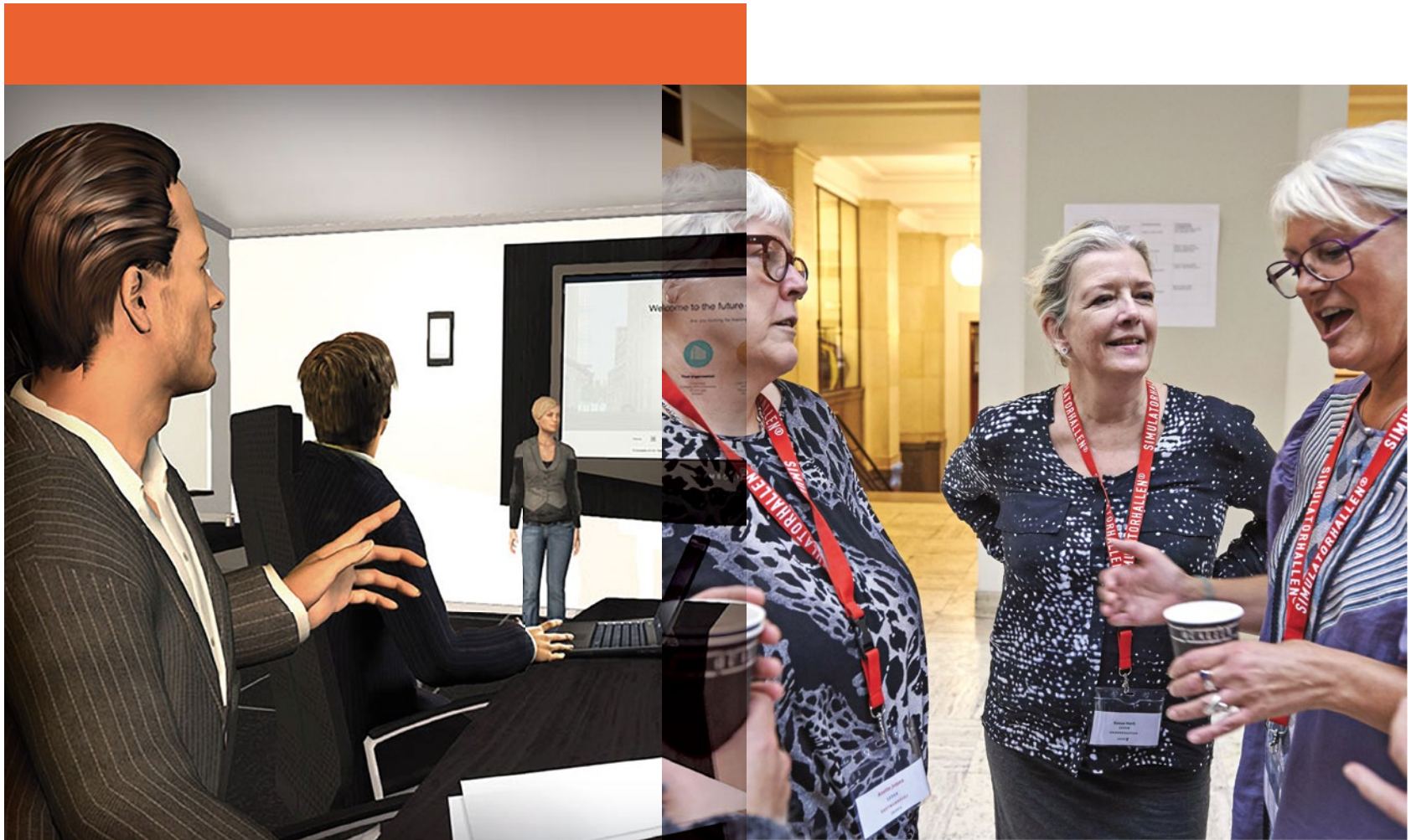
1: Klar peger på et vigtigt dobbeltforhold. At man skal gøre sig klar. En effektiv virtuel simulering fordrer, at alle deltagere er godt klædt på og præcist ved, hvad det er, de skal teste eller træne. Samtidig peger Klar på et bredere og større forhold. Det kræver en indsats fra organisationens projektledere at finde de kritiske faktorer, der vurderes at være de centrale i simuleringen = de centrale i forandringen. Allerede her viser det sig, at Simulatorhallen er et forpligtende design, der forpligter til fællesskab, fælles forberedelse og bred involvering.

2: Start siger nærmest sig selv. Målgrupperne for forandringerne går på arbejde sammen i simulatoren. Villigheden og venligheden er nødvendige følgesvende, mens iveren for at gøre det godt nærmest kommer af sig selv. Det er uden videre halloj meningsfyldt i sig selv. Deltagerne får et forspring, når de erhverver sig de første erfaringer med det nye, der efter simuleringen ikke længere fremstår som abstrakte visioner. Noget er allerede prøvet af, og det er de berørte, der har gjort det. Organisationen bliver klogere af deres indsats.

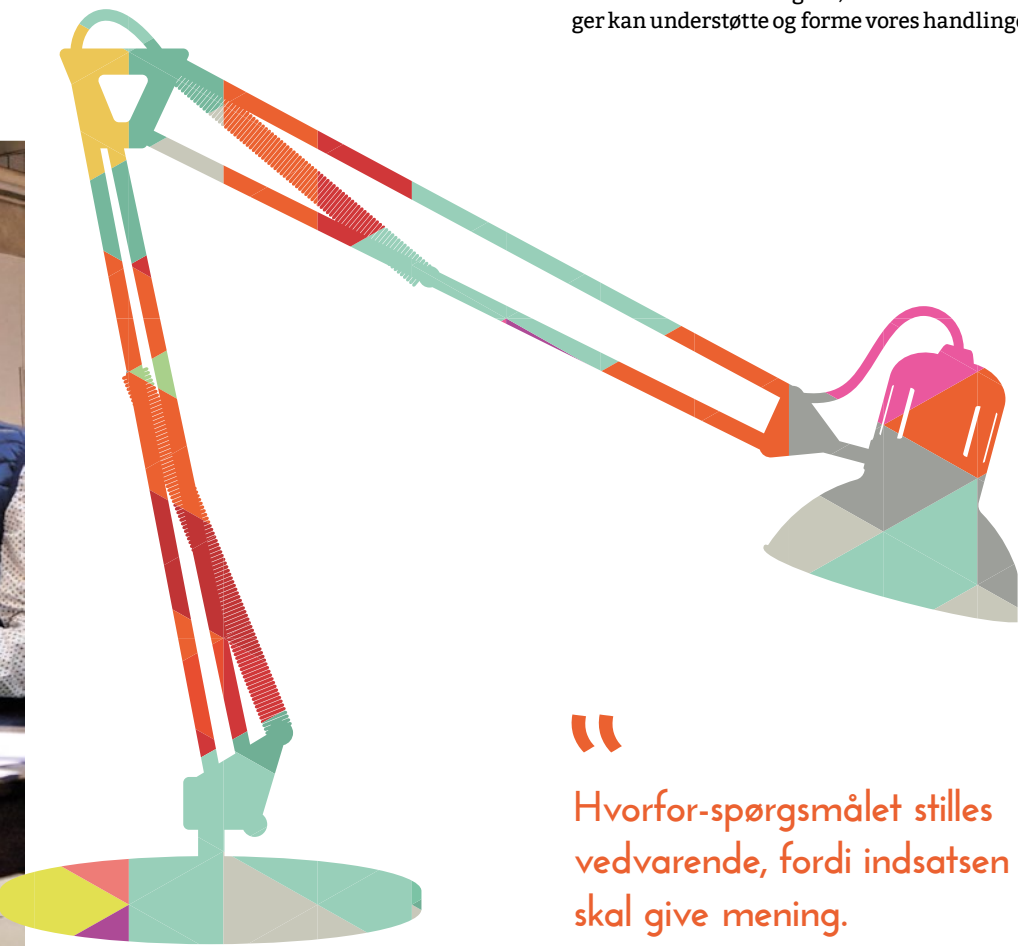
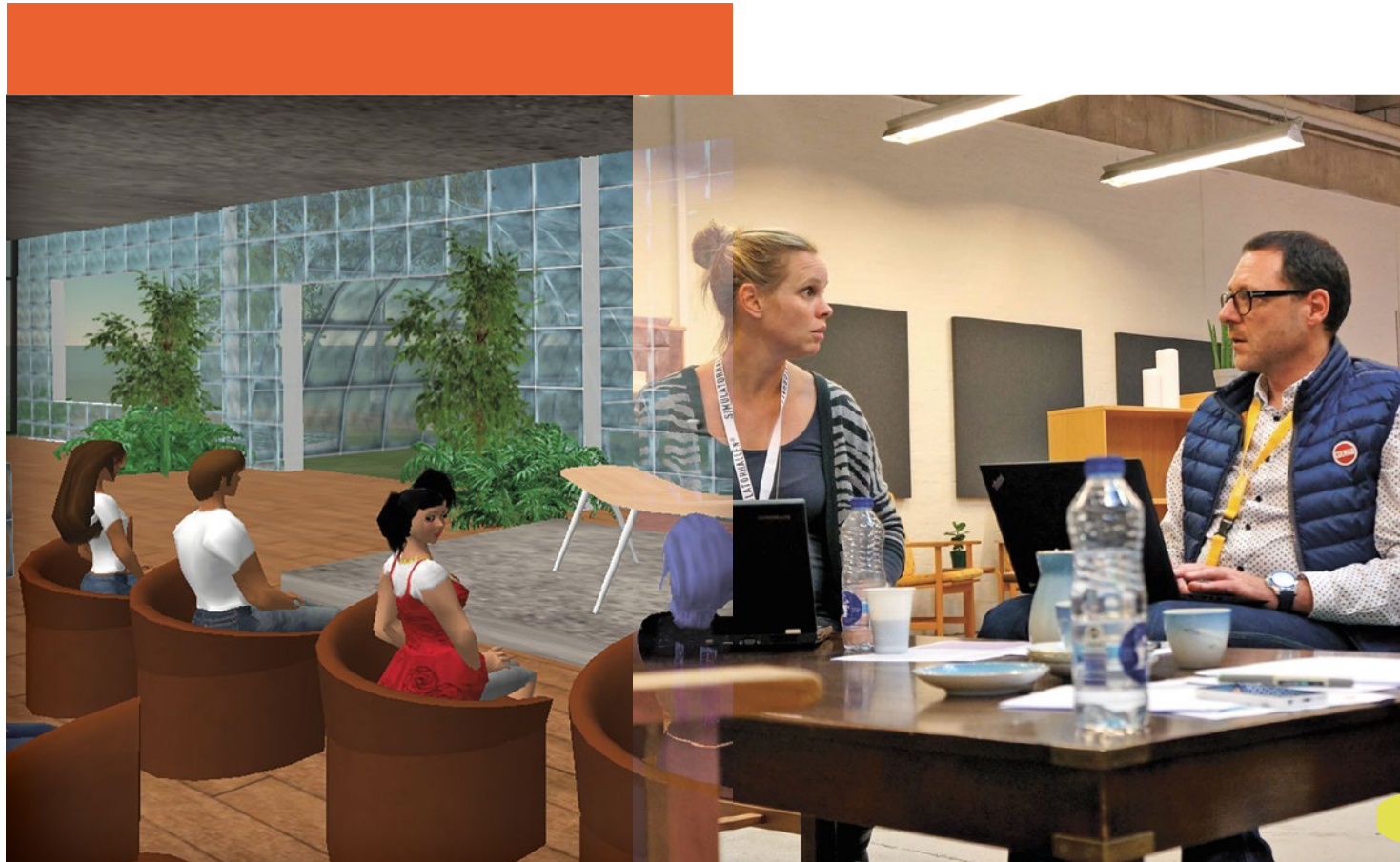
3: Parat. En virtuel simulering genererer store mængder feedback. Det skal organisationen være indstillet på at modtage – også her viser designet sin forpligtende karakter. Sammen med de involverede nøglepersoner skaber vi rammer for opfølgning, videre kvalificering og virkeliggørelse af de nye indsatser og samarbejder. Simuleringen slutter således dér, hvor organisationen er parat til det nye.



Sådan skabte vi en virtuel virkelighed, så tæt på arbejdsvirkeligheden vi kunne komme –



HANDLING FØR HOLDNING - OPSUMMERET
Den hurtige udviklingstakt i Danmark lige nu skaber et enormt spænd mellem vores "langsomme" arbejds erfaringer på den ene side og de "lynhurtige" visioner for alt det nye på den anden. Når en papir-redaktion og en web-redaktion på et stort dagblad lægges sammen. Når det nationale center for Cyber Crimes står med helt nye politi-opgaver. Når pædagoger og lærere skal skabe lærende fællesskaber, og når rehabilitering er overskriften for kommuners samarbejde med borgeren, er det så sandelig muligt at få øje på problemer. Stillet overfor forandringer af det omfang stiller vi straks spørgsmålet "hvorfor"? Hvorfor-spørgsmålet stilles vedvarende, fordi indsatsen skal give mening. Fordi vi skal kunne se hensigten, sådan at vores holdninger kan understøtte og forme vores handlinger. Den



Hvorfor-spørgsmålet stilles vedvarende, fordi indsatsen skal give mening.



indsigt har i årtier privilegeret den inspirerende henvendelse til tanken, båret af mere og mere raffinerede udtryk for god modtagerorienteret kommunikation. Med formuleringen af principperne bag Simulatorhallen byttede vi imidlertid om på faktorerens orden. I stedet for som vanligt at understøtte holdning-før-handling, så hylder vi i stedet principperne i handling-før-holdning. Vi behøver altså ikke mene noget. Vi behøver for så vidt heller ikke at forstå noget. Endnu. Meningen kan vente. Vi kan beslutte os for at prøve det nye af, og derfra holde skarpt øje med, hvilken virkning, det nye har. Og handling-før-holdning virker, kan vi nu konstatere. Simulatorhallen er uden sammenligning et unikt effektivt læringsrum, fordi simuleringen som minimum udløser effekter i form af direkte kompetenceudvikling i målgruppen, rettidig feedback om fejl og mangler i procedurer og manualer til

projektejerne, overblik over behov for kompetenceudvikling, samt fælles, organisatoriske bredt udbredte, erfaringer med at udføre abstrakte visioner i praksis.

Effekterne kan forklares forandrings-filosofisk. Spændet mellem den daglige indsats og kompleksiteten i arbejdslivet er enormt. Disse spænd overkommer Simulatorhallen. På samme vis er der også gode lærings-teoretiske grunde til virkningerne, da simulering kun kan udføres effektivt, hvis de nye indsatser er tydeligt og præcist beskrevet og at deltagerne træder ind som sig selv med alt, hvad de kan. Samtidig med at 'kameraet' holder fokus på de nye færdigheder som udføres eller udvikles midt i spillet. Kort og godt er de eksemplariske principper sat på arbejde i fuld figur i simuleringerne.



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 arbejds-gang, 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 udstæk. 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 sikker, at aktiviteterne i hallen er maksimalt relevante for formålet. Simulatorhallen er på den måde altid skrædder-

syet 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 finger.*

”
Alle kan - og skal - stoppe op og korrigere - blive klogere af at prøve

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 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 deltagere 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 *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 fort, 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

MED SIMULATORHALLEN, ÅBNE BESKREVET AF KORT GAMEMASTEREN

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 realisme, 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.

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 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 tilvænnning 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.

ORGANISATORISK KONSEKVENS

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 forudsigelse 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 kvalificere kritikere af -

”
Logikken er hentet fra matematik, hvor man afprøver, hvordan forskellige elementer påvirker hinanden,

og gode ambassadører for - projektet. Virkningen er vitterlig (og forudsigeligt) 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 workshopper eller udvalgsprocesserne forpligter også, selvfølgelig. Men Simulatorhallens virtuelle virkelighed forpligter mere end andet, fordi den lægger kortene åbent frem på bordet.



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

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

3. Figurant. En empatisk og velflekteret læringsmakker, Claus Christensen, avis Venire nr. 17

4. <http://goo.gl/3zxhlx>



En empatisk og
velreflekteret læringsmakker



Jeg sidder ved tastaturet for at kvalificere og formidle Villa Venires mange oplevelser og erfaringer med figurantarbejde. Jeg har selv gennemlevet ca. 15 forskellige figurant identiteter. Jeg har samarbejdet med Mikkel Møller Johansen, der har stor erfaring med figurant-træning og anvendelse. Jeg har talt med de figuranter, Villa Venire har benyttet. Jeg har kort sagt arbejdet og observeret i alle Simulatorhaller uden nogensinde at tage figurantbrillerne af. Fra toppen af denne tsunami af oplysninger og oplevelser, kommer her min artikel, der opsummerer vores viden om figurantrollen og betydningen af at bruge figuranter i virtuel simulering.

FIGURANTROLLENS OPRINDELSE

Figurant er en ældre betegnelse for især en stum scenefigur eller danser, som ikke havde replikker eller soliststykker, men derimod var med til at danne baggrund og fylde scenen op. Figuranten skulle altså "forestille nogen", uden at "være dem". Over tid har figurantrollen udviklet sig i begge retninger. Både i retning af "ikke at være dem" som korpsdansere og statister, der netop ikke er solo-dansere og skuespillere, og i retning af at "forestille nogen", som aktive medvirkende i f.eks. træning af redningsarbejde, politihundetræning og træning af stresshåndtering for soldater. I vores brug af figuranten i Simulatorhallen, lærer vi os mest op ad den oprindelige latinske betydning af ordet figurare; forestille. Figurantens særstatus som den, der forestiller en anden, giver nemlig helt andre muligheder for træning, end når vi inviterer borgere, forbrugere, forældre eller pårørende ind i simuleringen. Med figuranter kan vi skabe et forestillet rum, hvor det er muligt at træne, fejle, prøve igen - ligeså mange gange, det er nødvendigt.

FIGURANTENS FUNKTION

Når vi laver virtuel simulering, er der altid fokus på virkning og virkeliggørelse i den organisation, vi arbejder med. Vi skal gøre det muligt at arbejde med opgaver, der som oftest er ukendte og nye for deltagerne. Vi skal gøre det muligt at lykkes med opgaven, med ligeså mange forskellige erfaringer, rutiner og kompetencer i spil, som der er deltagere i simuleringen. Vi skal engagere deltagerne i simuleringen, ved at tilføre realitet og *reelle præstationskrav*. Sidst, men ikke mindst, vi skal træne deltagerne direkte i nye rutiner, fordi muskler husker det, de senest har gjort. I alle disse henseender er figuranten en uvurderlig læringsmakker for deltagerne. At være en god figurant kræver således en række færdigheder, der strækker sig langt videre, end at kunne "forestille sig" og tage en plads som noget "man ikke er". Figuranten er ikke en rollespiller, eller en statist.

FIGURANTENS PROFIL

For at simuleringen bliver så virkelighedsnær som muligt, skal figuranten som udgangspunkt være sig

selv. Figuranten sættes ind i situationer, hvor fagprofessionelle mødes med eller arbejder sammen med andre mennesker, så figuranten skal først og fremmest fremstå som et medmenneske. Hvis figuranten fremstår som en karikatur, med overdrevne udbrud eller ekstreme følelser, kan læringen blive sværere, fordi målet bliver uklart. Derfor er det vigtigt at en figurant kan være deltagernes:

- ▶ ansvarlige partner, der er med at fastholde "handling før holdning-tilgangen" i simuleringen.
- ▶ empatiske partner, der ikke udøver unødigt pres i simuleringen.
- ▶ konsekvente partner, der kan fastholde én grundholdning f.eks. skepsis, længe nok til at gøre simuleringen tilpas vanskelig for deltageren.
- ▶ velforberejdede partner, så figuranten kan genkende formålet med simuleringen og hvilke metodikker, der er i spil, sådan at figuranten kan ændre sin adfærd, når deltagerne gør det rigtige.
- ▶ disciplinerede partner, der lader simulationen gøre det, simulationen skal d.v.s. figuranten bliver i rollen, og begynder ikke at reflektere/undervise i f.eks. god samtale teknik m.m.
- ▶ refleksive partner, der holder øje med forureningspunkter og guider deltagerne med sin adfærd.
- ▶ feedback-partner, der kan fortælle, hvordan deltagernes intentioner og adfærd gik igennem til modtageren i skikkelse af figuranten.

FIGURANTEN KLÆDES PÅ TIL OPGAVEN

I Simulatorhallen får figuranten en case, en slags påklædning, som indeholder en kort beskrivelse af det menneske, figuranten skal forestille. Figuranten udfylder derefter selv detaljer i historien, i takt med at samtalen med deltagerne fordrer det. Her trækker figuranterne på deres egne personlige og professionelle erfaringer. Dette gør naturligvis samtalen mere levende og ægte, da deltagerne møder et rigtigt menneske, der taler ud fra et faktisk levet liv. Hver figurant vil endvidere have et bestemt læringsmål, de skal gå efter i simuleringen, som meget vel kan være i konflikt med den opfattelse, deltageren sidder med.



I Simulatorhallen får figuranten en case, en slags påklædning, som indeholder en kort beskrivelse af det menneske, figuranten skal forestille.

FIGURANTENS VIRKEMIDLER

Figuranterne har mange virkemidler, når de fastholder et læringsmål. I et tilfælde for nylig, skulle



Med figuranter kan vi skabe et forestillet rum, hvor det er muligt at træne, fejle, prøve igen

figuranterne indtage en skeptisk position, så deltagerne kunne træne formidling overfor en uvenlig modtager. De 6 figuranter arbejdede på mindst 6 forskellige måder. Nogen agerede primært verbalt f.eks. ved at udtrykke skepsis direkte i form af en bygge af bekymrede spørgsmål - mens andre valgte non-verbale provokationer. Som da en figurant var kropslig urolig og fremstod helt opslugt af at pille en appelsin og spise den. Det var umuligt at ignorere - og så var læringen i gang.

FIGURANTEN SOM SANDHEDSVIDNE

I simuleringerne iværksætter vi fælles færdighedstræning, læring og udvikling. Opgaverne er i sagens natur realistiske og relevante for deltageren, men det er de også for figuranterne. Som individer, med personlige perspektiver og med egne historier, bliver figuranterne også påvirkede af simuleringen. De mærker på egen krop, om deltageren faktisk lykkedes med at møde deres/figurantens perspektiv - og vice versa, når det modsatte sker. Dermed er figuranten en direkte kilde til viden om virkning. Ingen ved bedre end figuranten, om deltagernes intentioner er nået frem til modtagerne.

FIGURANTEN SOM TRÆNINGSMAKKER

For at illustrere træningsværdien af figurantens indsats, er her en teateranalogi: Skuespillere tilbringer mange timer sammen på at øve en optræden. De prøver igen og igen for at opnå det rigtige resultat; at få scenen til at virke og få historien frem. De får feedback fra instruktøren, der betragter skuespillerne, som publikum vil gøre det senere. Instruktøren giver feedback og anvisninger, der hjælper dem med at få scenen til at "virke". På denne måde øver skuespillerne sig, indtil scenen er perfekt og bliver en del af deres repertoire. I simulatorhallen er figuranten deltagerens instruktør, der hjælper dem med at træne virkning. Figuranternes reaktioner på udspil fra deltagerne transformerer over tid det kunstige, det ukendte nye, til et afprøvet nyt repertoire, som deltagerne kan gentage.

SÅ ENKELT OG SÅ KOMPLEKST

Det er ikke svært at skrive om figurantens funktion og virkning. Men ligesom så mange ting, der fremstår enkelt som koncept, kan det umiddelbart enkle være komplekst at lykkes med. En af de vigtigste komplikationer omkring figurantens funktion er, at de skal kunne arbejde med deltagere i vidt forskellige følelsesmæssige tilstande. Deltagerne kan være præget af nervøsitet før mødet med en ukendt person, bekymrede for at fremstå inkompetente i en ny opgave, uenige i "det gode" i det nye m.m. Derfor er det afgørende for udbyttet, at figuranten er en empatisk og velreflekteret læringsmakker, der hele tiden arbejder for at beskytte og understøtte deltagernes mulighed for at lære noget nyt. Når det lykkes, og det ser vi igen og igen, hjælper figuranterne deltagerne med opnå den mest magtfulde læring, de nogensinde har oplevet.

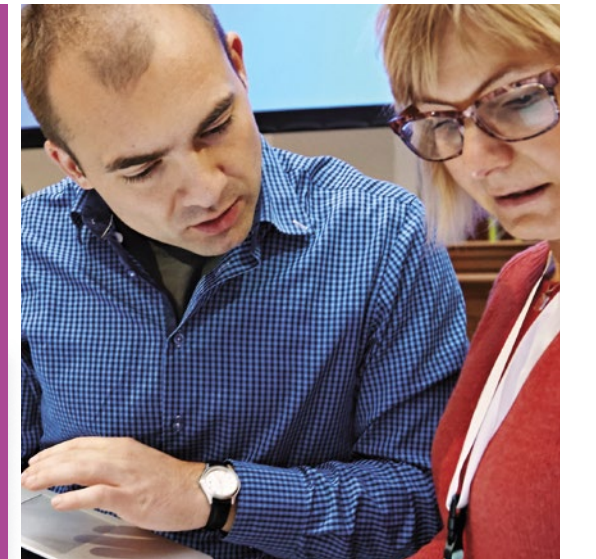


Case fra en af mine egne figurant opgaver



Jeg skulle være en HIV-syg yngre mand, der henvendte sig til kommunen for at få hjælp, fordi jeg ikke længere kunne klare mig selv. Som introduktion til min figurantopgave kendte jeg til den nye måde at visitere til rehabilitering, som deltagerne skulle teste i praksis. Jeg vidste derfor, hvordan jeg burde blive mødt af de professionelle, der skulle tale med mig om mit behov for hjælp. Straks samtalen gik i gang, kunne jeg mærke, at min sag var en voldsom oplevelse for deltagerne. Mine beskrivelser af sygdommens effekter (som jeg kendte til) bragte følelser og empati frem hos de professionelle. Vores samtale var derfor stærkt præget af de professionelle menneskelige omsorg for mig, og mindre af den opgave, som de skulle løse sammen med mig; at visitere mig til en rehabiliterende indsats.

Derfor måtte vores samtale forløbe over flere omgange. Da deltagerne blev reelt usikre på, om jeg var syg, eller var figurant, måtte vi begynde forfra med at tale om, at jeg jo ikke var syg, men forestillede én, der var syg. Derefter kunne vi tage fat på at løse opgaven - i samarbejde - med mig som mål for og vidne til deres indsats. Jeg var faktisk selv temmelig berørt af oplevelsen efterfølgende. Jeg fik en stærk fornemmelse af, at deltagerne ville mig alt muligt godt, og at de ikke tøvede med at arbejde ihærdigt for "min sag", selvom det var en helt ny procedure, de var blevet sat på opgave med at udføre. Jeg synes, at jeg havde "virket" som figurant efter hensigten (om end kraftigere, end jeg havde forudset), og jeg kunne mærke, at jeg selv følte mig vældig godt behandlet af "kommunen".





VILLA VENIRE

Villa Venire A/S
T 2785 3920
@ info@villavenire.dk
Langebrogade 4, 1411 København K

Klar Start

GRUNDPLAN FOR SIMULATORHALLEN

Klar

Simulatorhallen er relevant, når en organisation ønsker at teste eller træne en ny arbejdsgang. Derfor begynder arbejdet med at konstruere en simulering med det allermest enkle spørgsmål: Hvilke konkrete effekter skal hallen udløse? På baggrund af ønsket om effekt, går vi i gang med at undersøge, hvilken konkret adfærd eller hvilke konkrete færdigheder, der skal til, for at opnå den ønskede effekt. Dette arbejde sker ganske tidligt i processen, og selvom vi har gjort det mange gange, er det notorisk den mest vanskelige og mest nødvendige del af processen. De kritiske antagelser om forandringens centrale elementer, udgør resten af vejen den indre struktur i simuleringen. Derfor går vi på hold med organisationens egne konsulenter og projektledere, der har viden, indsigt og overblik, som vi aldrig kan erhverve i tilstrækkeligt omfang uden disse interne kollegers hjælp.

Med simuleringens tema på plads, kommer organisationen på arbejde med at prioritere, revidere og eventuelt nyskrive sine retningslinjer, sådan at Simulatorhallen senere kan arbejde med gyldige og entydige manualer, der understøtter den aktuelle forandringsproces.

Når dagen for Simulatorhallen nærmer sig, inviteres deltagerne ind til et formidlingsmøde om Simulatorhallens indhold og form. Der bliver givet god tid til afklarende dialog, fordi simuleringens effekt afgøres af, om deltagerne faktisk er klar til at gå på arbejde i den.

Start

Når Simulatorhallen går i gang, møder deltagerne ind på arbejde. De forventes at arbejde ud fra deres egen faglighed og med de erfaringer, der har fra deres nuværende arbejdsfunktion. De forventes også at arbejde loyalt ud fra de anvisninger og manualer, der fører dem gennem de nye arbejdsfunktioner og træner deres nye færdigheder.

Simuleringen er iværksat sådan, at deltagerne løbende får feedback og bliver guidet i retning af en relevant indsats. Som kørelæreren, der hurtigt griber ind overfor eleven, er de simulatoransvarlige konsulenter aktive og tydeligt tilstede. Simuleringen er et venligt og konsekvent arbejdsmiljø, hvor deltagerne anerkendes for deres indsats, også når de bliver bedt om at ændre adfærd.

I simuleringen udløses betydelige mængder erfaring, viden og feedback til kunden. Derfor indeholder arbejdet i Simulatorhallen vidensindsamling i mange former, der tilgodeser organisationens ønsker om kvantitativt overblik, tal og procenter, på fællesskabets indsats, såvel som individuelle og specifikke kvalitative indspark til den videre proces.

Parat

Resultaterne fra vidensindsamling og feedback fra arbejdet i Simulatorhallen udløser evaluering og revision af forventninger til implementering. Der opstår et "før" og "efter" Simulatorhallen, fordi hallen har tryktestet organisationens gode plan, som den ser ud i praksis, når den bliver udført efter anvisning af de medarbejdere og ledere, der faktisk forventes at skulle løse opgaven efterfølgende.

I simuleringerne får organisationen direkte indsigt i, hvilke færdigheder, der egentlig kræves af medarbejderne for at lykkes med den nye opgave. Indsigten kan føre til beslutning om kompetenceudvikling og overvejelser om god og dårlig timing i forhold til organisationens parathed til at varetage det nye.

Samtidig og under alle omstændigheder, har Simulatorhallen sat sig spor. Alle, der har været i Simulatorhallen er gået på arbejde med det nye. De første erfaringer er på plads. Alle de involverede niveauer har været bragt sammen i et velforberedt forsøg på at løse opgaven. Det er ikke længere muligt at skruetiden tilbage til et tidspunkt, hvor diskussionerne kunne bølge frem og tilbage. Nu er der skabt en fælles oplevelse, som der kan arbejdes videre på.