



VILLA VENIRE

Af Thorkild Olsen

Handling før holdning

...fordi viden alene meget sjældent
motiverer til adfærdsændring

Et højt skrig 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 væрге 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 blå gulvtæppe. Al computergæret 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 i tilføjelsen 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 skrald 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 kloge 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.

På arbejde med det eksemplariske princip

Som beskrevet i artikelen "Manøvredygtighed. Når sproget hænger bagefter"¹, 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

¹ Se avis Venire 16: Manøvredygtighed. Når sproget hænger bagefter.

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*"².

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

Virkningstjek. 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.

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

For ofte stod nøglepersoner og ledere tilbage på perronen og lignede store spørgsmålstegn. 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.

² Læs mere i Vil-Kan-Skal bogen, Dansk Psykologisk Forlag (2012)

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 livsfornødenhed i arbejdslivet.

Med den konkrete opgave foran os, at tilbyde noget bedre til Odense, tog de vidtstrakte overvejelserne 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.³

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. At vide, hvad der er rigtigt, medfører sjældent, at man gør det rigtige. Derimod at gøre det rigtige kan medføre, at man ved, hvad der er rigtigt. Aftaler sikrer tydelige forventninger til adfærd, som rammerne understøtter."*⁴

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 forbistret travlt?"*

³ Se Frederikke Larsen's artikel i denne avis.

⁴ Kronik i Politiken, mandag den 14. Juli 2014

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 visionerne 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 halløj 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.

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 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 faktorernes 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 projekterne, 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.