

Handling før
holdning -

FÆRDIGHEDS TRÆNING

avis Venire



VILLA VENIRE

Leder
Af Thorkild Olsen

Flyt dig...!

Det er én af mine yndlinge. Jeg kalder det "fredagsbruset". Det er, når jeg lidt omtumlet fra en travl uge ankommer fredag eftermiddag til spor 7 på Københavns Hovedbanegård, tager rulletrappen op i hallen og dér, dér møder bruset i form af horder af mennesker med hver deres weekend mål, alskens møder mellem drømme, ønsker og opgaver, lyde, stemmer, trin, rullen og rallen.

Har lagt mærke til mig selv dér på Hovedbanen; i dét nu forsvinder for en stund ugens mas, mine øjne kvikker op og optimismen på alles vegne stiger. Har også lagt mærke til min bevægelsesstrategi. Som Tom Boonen på toppede brosten kigger jeg koncentreret 2-3 meter frem for at finde den optimale passage. Alle andre toner jeg ud i en slags samlet tåget bevægelse og i netop dette miks af skarp og af tåge flytter jeg mig. Elegant turde jeg næsten sige.

Har også lagt mærke til, at andre gør andet. De unge vinder tager hinanden under armen og hviner og fiser, når andre må tage den lange vej uden om. Og især når de tumler ind i ham den lækre.

Andre igen forskanser sig i et indesluttet målrettethed. Går frem med en vis alvor og

en bebrejdelse vibrerende på læben, når andre tumler ind i dem. Nogle rammes af usikkerhed. Måske endda angst. Klappvognen, tasken, den lille purk eller bare posen holdes forsigtigt væk, gerne langs væggen mens tanken tæller sekunder og meter. Udgangen er i dette tilfælde det faste referencepunkt.

Samlet set er vi så absolut ikke uden bevægelsesfærdigheder. Måske ikke i sammenligning med gnuer i løbende flok eller trækfugle. De har ligesom bevægelsen som det særlige, der gør dem levedygtige og fremstiller altid bevægelsen som den fuldenkte koordinering. Det som i vores vanlige seminar- og personalemødesprog kaldes "fælles fodslaw". Men den form for ophøjet ideal og fuldent koordinering er for meget at håbe på ved et simpelt kig ud på det aktuelle arbejdsmarked.

Kom, som alternativ metafor, til at tænke på badminton's mixed double. Her er da bevægelsesfærdigheder for alle pengene. Men sportens metaforer er for det første ved at være lidt slidte. Dertil kommer det ensidige fokus på konkurrencen – altså på at vinde. Og i det stykke er fordringen om at udvikle

bæredygtige løsninger også en fordring om at finde andre billeder på det gode. Ligesom markedet som bærende ideal, om end stadig dominerende, slet ikke har samme plads som for bare 2 eller 3 år siden.

Blandt andet med afsæt i den slags opmærksomheder deltog jeg for nylig på en topleder workshop, hvor vi i vores søgen efter et mere bæredygtigt sprog fandt frem til behovet for at udvikle helt nye færdigheder for både ledere og medarbejdere. Færdigheder vi på dagen kaldte bevægelseskompetence. I vores gransken efter, mon vi selv besidder disse bevægelseskompetencer dukkede der ikke lysende ja'er op – mere sådan joh, jah, måske og nej, slet ikke tilstrækkeligt.

Men der dukkede en "men"-sætning og en "og"-sætning op lige i kølvandet; "Men jeg kan bevæge mig". "Og jeg kan tage ansvar for, at vi kan bevæge os sammen".

Hurra (!!)



Få et overblik over indholdet

FÆRDIGHEDSTRÆNING

Denne avis hedder Færdighedstræning, fordi vi har fået fornyet respekt for færdigheder. Konkrete færdigheder, der gør det nemmere at arbejde. Fremfor abstrakte refleksioner, der kan gøre jobbet sværere. Det er faktisk ikke særlig hjælpsomt at være refleksiv, hvis man ikke også er beslutningsdygtig. Mere og mere avancerede kommunikationsformer bringer ikke forståelse, hvis man ikke også kan formulere sit budskab helt enkelt. Det hjælper heller ikke, at man kan se meningen med det hele, hvis man faktisk ikke kan håndtere sit job. Man skal pinedød have færdigheder, der kan matche den opgave, man skal løse. Man skal have rutiner og automatpiloter, man kan stole på, når man bliver overvældet af kompleksitet og stress. Derfor er vi gået på besøg hos andre, der træner færdigheder og har fundet inspiration til vores bud: Simulatorhallen.

1

BAGGRUND: MANØVREDYGTIGHED - NÅR SPROGET HÆNGER EFTER

Thorkild Olsen, direktør i Villa Venire, fortæller her, hvordan vi har måttet genoverveje vores bedste virkemidler, revidere vores syn på god konsulentpraksis og har taget fat på opgaven med at definere og udføre relevant færdighedstræning. Artiklen er første del af to. I næste avis fortæller vi mere om vores principper for konkret udførelse af færdighedstræning - i form af virtuel simulering.

2

INSPIRATION: I LUFTRUMMET - FLYVELEDERTRÆNING

Vi er blevet inspireret af den måde flyveledere træner særdeles komplekse opgaveløsning. De kan tilsyneladende løse en stor mængde opgaver samtidig, mens flyene hænger i luften, og det ikke er en mulighed af fejle. Og de kan gøre det dag ud og dag ind. Vi har talt med Staffan Holst fra Entry Point North, flyvelederuddannelsen i Malmø. Vi har spurgt ham om, hvordan sådanne færdigheder kan trænes.

3

INSPIRATION: UNDER PRES - SOLDATERTRÆNING

At blive syg af stress, fremstår som den enkeltstående mest ulykkelige omstændighed ved et presset arbejdsliv. Arbejdspresset står ikke til at fjerne og er uhyre svært at forvandle til gamle dages travlhed. Derfor har vi talt med Mikkel Møller Johansen, der har trænet soldater i stresshåndtering og mestring. Soldaterne skal i sidste ende kunne arbejde under konstante dødsstrusler, så vi spørger til deres træningsprincipper på vores jagt efter stressfærdigheder.

4

LEDEREN: FLYT DIG..!

"sang jeg" er de to sidste ord i lederen. Den, der synger af glæde, er vores direktør, Thorkild Olsen. I et myldrende menneskehav, i Hovedbanegårdens kaotiske leben. Dér ser han, hvor dygtige vi faktisk allerede er. Vi er kan både flytte os for hinanden, og vi kan flytte os sammen, som en flok. Det giver ham håb.

5

FÆRDIGHEDSTRÆNING: PRINCIPPER

Her kan du se hvilke principper, vi foreløbigt retter os efter, når vi skal lave færdighedstræning.

Guide til avisen

Handling før holdning -
FÆRDIGHEDSTRÆNING

avis Venire

MANØVREDYGTIGHED

NÅR SPROGET HÆNGER BAGEFTER

Direktør Thorkild Olsen,
Villa Venire.

Villa Venire's vanlige greb i konsulentopgaverne, som i kantet, kort form kan beskrives som refleksion, etablering af mening og fælles dialog hænger pludseligt slapt efter. Refleksionen skaber svimmelhed på højere og højere abstraktionsniveau, hvor mængden af mulige valg bliver kvalmende stor. Meningen kan ikke længere etableres som en samlet figur, men må hele tiden installeres som et midlertidigt øjebliksbillede, der fastholder fokus en stund. Og fremfor at vi helhjertet giver ideen om fælles dialoger fortrinsret, må vi forfølge et nyt ideal. Nemlig at gå på arbejde med de mennesker og det arbejdsgrundlag, der nu engang foreligger. Uanset at andre og andet kunne/burde være til stede, så bliver fordringen at gå på arbejde med det, der er. På en facon, hvor vi samtidigt arbejder for maksimal kvalitet i kommunikationen og relationen - og i ydelsen og præstationen.

Vi, mine kolleger og jeg, har de senere år været kaldt på arbejde i forsøget på at virkeliggøre vidtrækkende visioner i den offentlige sektor. Til eksempel hverdagsrehabilitering, lærende fællesskaber, opgaven sætter holdet, samarbejde på tværs og patientens team. Vi ser fællestræk for alle disse opgaver. Man har i sinde at stille kommunernes og regionernes medarbejdere helt tæt på borgeren, så de kan indgå et gensidigt, respektfuldt samarbejde. Fælles er også, at opgaveløsningen skal understøttes af netværksorganisering og af styring, der sætter effektivitet i spil ved at holde fuld fokus på effekt. Visionerne kræver mange steder omfattende, radikale og in-

|| refleksion, etablering af mening og fælles dialog hænger pludseligt slapt efter

novative forandringer. Det er også sådan, at disse tiltag næsten alle steder finder sted i en grundstemning af stramninger og massiv travlhed. Så langt så godt. Nu kender vi ambitionen. Vi ved, hvor vidtrækkende den er. Vi er klar over, at der foregår utrolig meget på samme tid. Vi indser samtidig, at folk - ledere, konsulenter og medarbejdere - knokler derudaf og har nok at gøre med at finde hoved og hale på sig selv. Forhold der bringer os alle i tilstande, hvor det til tider kan være særdeles vanskeligt at forholde sig til læring. Så var det, at jeg og dem tæt på mig, virkelig kom på arbejde. For læring er jo det, vi er hyret til. Præcis som dem, vi arbejdede for og med i kommunerne og regionerne, var vi heller ikke længere "naturligt kompetente" til alle opgaver. Vi mistede også jævnlige vores habitus. Vores erfaringer var ikke længere tilstrækkelige. Og de gængse metoder, der over år har virket fortrinligt, kunne i værste fald skabe vrede eller fortvivlelse.

DER ER NOGET I GÆRE
"Der er noget i gære", hørte jeg mig selv sige. Jeg kunne konstatere, at vi var gået i gang med at søge efter nye "svar", hvilket simpelthen afspejlede, at vi var stødt på helt nye spørgsmål - provokerende spørgsmål - der kom fra steder, vi sjældent har været. Vi har hidtil arbejdet ud fra erfaringer med, at det er muligt i et fællesskab at etablere en "låst" kontekst, man kan arbejde indenfor¹. Men nu er der så meget, der bevæger sig på samme tid, at det stort er umuligt. Det er også uhyre vanskeligt at formulere præcise hypoteser om sammenhænge mellem indsats og resultater (kausale værdikæder). Eller for den sags skyld bare at holde fokus ret længe af gangen, hvilket ellers vil være en pointe, når noget vidtrækkende nyt skal læres. Kort og godt måtte vi stille spørgsmålet: Hvordan skabe læring midt i kaotiske bevægelser. Hvordan kan man koble individuel og organisatorisk læring, når vi alle skal arbejde indenfor OG-logikker. Man skal både arbejde innovativt OG sikre driften. Man skal både være i tæt dialog med borgeren OG man må kun benytte evidensbaserede metoder. Man skal arbejde medledende, netværksbaseret OG man skal respektere centrale vilkår og strategiske prioriteringer. Man skal skabe gode lokale løsninger OG være ansvarlige for helheden.

Lad os kigge på nogle eksempler fra de senere år, der har bibragt os disse forståelser:

1. STÆRKT SAMARBEJDE
Vi havde sidste år en kursist på Venire Uddannelsen, der kunne fortælle om tomme øjne og slappe arme, da hun en dag i sin indbakke modtog et nyt begreb fra Rådhuset, nemlig "stærkt samarbejde". På holdet kunne hun nøjagtigt beskrive den tilstand af opgiveness og uforståenhed, hun fluks røg ud i. Sarkastisk tilføjede hun kommentarer som "Hvad pokker skal jeg nu med det?" og "Hvorfor er det, at dem med højere løn og som skulle hjælpe os, konstant belemrer os med lavere løn med den slags absurditeter?". Da vi er på hold sammen om at dele erfaringer, bliver det muligt at stille hende spørgsmål. "Er det fordi jeres samarbejde er svagt, at det nu skal være stærkt. Hænger det sammen med andre tiltag. Har du nogen ideer om, hvad de vil med dette begreb?"

|| læring midt i kaotiske bevægelser

Hun finder mailen frem. Og læser op: Hvad har vi brug for? Vi har brug for stærkt samarbejde! Efter genlæsning bliver det tydeligt, hvordan mailen passer ind i en lang række tiltag, der samlet set handler om at etablere helt nye partnerskaber - for at skabe bedre løsninger. Det tyder på, at dem, der har udviklet begrebet "stærkt samarbejde"

¹ Larsen, Frisk luft til ledelse. Nye muligheder med Performance Management, Gyldendal Public 2012

har tænkt i kvalitet: Hvis dette skal lykkes, skal samarbejdet være stærkere end vanligt, så derfor må vi melde denne forventning ud. Men lige her er den relevante begrundelse for udmeldingen ikke pointen. Pointen er lederens reaktion. Hendes manglende muligheder for at koble sig på dagsordenen. Hendes momentane oplevelse af meningsløshed og hendes lyst til at smide hele begrebet ”stærkt samarbejde” over i hjørnet.

Vi forstår det sagtens. Filosoffen Koselleck har via den såkaldte modernitetstese2 vist, hvordan begrebs-strækket er blevet større og større i moderne tid, hvor man skal bevæge sig hurtigere og hurtigere fremad mod det ukendte. Der opstår tomrum mellem velkendte meningsfyldte begreber for god praksis og blanke begreber for nye måder, man skal arbejde i fremtiden. Dette stræk skaber store vanskeligheder, når man skal skabe udvikling og når man skal lære nyt. Man

||

tomrum mellem velkendte meningsfyldte begreber for god praksis og blanke begreber for nye måder

kan nemlig ikke finde vej uden tydelige begreber. Vi er alle helt afhængige af begreber, der beskriver og giver os et godt greb om, hvordan vi skal løse opgaven. Og vi er i lige så høj grad afhængige af beskrivelser, der gør det muligt for os at begribe, hvorfor vi skal løse opgaven på en ny måde. Strækket, afstanden, mellem det kendte og det fremtidige, skal fyldes ud. Det sker ikke med den isolerede melding om ”stærkt samarbejde”. Paradoksalt nok bliver der ofte iværksat den slags umulige spring ud i blå luft. Forandringen skal ske snart, men man bruger ikke tid på at hjælpe den på vej. På visionspapirer, i strategipjecer og på direktionsslides spilles ud med det næste, uden at man forsøger at bygge bro til det kendte. I stedet for at pege på det nye, som man faktisk kan håndtere, er meldingen eksplicit eller underforstået: Det kendte skal I (straks!) forlade. Det næste skal I (straks!) sætte i værk.

Problemet er blot, at sådan spiller læringsklavret ikke. Man lærer i direkte tilknytning til sine erfaringer. Vi må altså, der er ingen vej udenom, skabe forbindelse mellem de velkendte begreber og begreberne for det nye. Vi må med andre ord hyldre erfaringen, der jo rummer relevant viden om, hvordan man løser sin opgave dag for dag. Og vi må bede hinanden om at yde de nye begreber retfærdighed. Prøve det nye af på en fair måde. Vi skal simpelthen udsætte evalueringen af bedre/værre, til vi har prøvet noget af. Hvis vi gør det, kan vi faktisk skabe reelle erfaringer med det nye, som kan sætte en begribelig standard for det næste, der er på vej. Vi må forlade de meningsløse abstraktioner til fordel for konkrete møder mellem erfaring, opgave, vision og begreb.

2. OPGAVEN SÆTTER HOLDET
Med afsæt i den lidt vanskelige term heteraki, som udgør et radikalt alternativ til hierarki, har Børn- og Ungeforvaltningen i Gentofte sat gang i en proces, der rækker ud i fremtiden. I et hete-raki bidrager hvert element af en helhed til den samlede dynamik, som part i et selvorganiserende horisontalt samarbejde. Gentoftes vision hedder Opgaven sætter holdet. I klar erkendelse af, at de praktiske implikationer af et så dynamisk organiseringsprincip aktuelt er uoverskuelige, har man iværksat en avanceret indsats. Eksem-

pelvis designede vi et Masterclass-forløb, der indeholdt uddannelse, laboratorium og eksperiment. Uddannelsen fokuserede på fordybelse i teoretiske begreber og metoder bag ”Opgaven sætter holdet”. I laboratoriet udviklede lederne eksperimenter, som konkret skulle afprøves i organisationen. Lederne skulle altså ikke blot udvikle eksperimentet indenfor laboratoriets rammer, men lade eksperimentet møde hverdagen.

||

Vi må forlade de meningsløse abstraktioner

Der var i dette design iagttaget en række eksemplariske principper, såsom at skabe en visionær fremtidshorisont, der opleves som forbilledlig, at sætte bevægelse både i aktuelle erfaringer og i virtuelle begreber og ikke mindst at skabe en mødeplads, hvor visionen om ”det næste” kan mødes med hverdagens betingelser og udfordringer. Ved at arbejde med eksperimentet som læringsplatform, opløste vi den traditionelle idé om implementering, til fordel for tanken om en løbende kvalificering og justering. Der foreligger en række udsagn om, hvilke gode effekter denne særlige uddannelses- og arbejdsform har haft for de implicerede. Alligevel blev et bestemt udsagn om vanskelighederne ved at arbejde med eksperimenter den mest afgørende erfaring for os. ”Det er utrolig svært at få eksperimentet ud af mødelokalet”. Bemærkningen blev en samlet betegnelse for de forskellige vanskeligheder, der opstod, når et eksperiment skulle møde hverdagen. Når deltagere fra Masterclass mødte kolleger udenfor. Når den transformative styring mødte andre og mere jordnære forpligtelser.

3. PATIENTENS TEAM

Jeg var sammen, som flere gange før, med de dygtige lederudviklingskonsulent i Region Nordjylland. De sad med en ny implementeringsopgave i skødet, og kaldte mig til som den sparringspartner, der kender til tingenes tilstand rundt omkring.

Jeg havde læst på lektien, som i dette tilfælde var et papir kaldet Patientens team. Etableret i psykiatrien i Nordjylland og nu en vision på vegne af hele sundhedssektoren i regionen. Det er en omfattende vision. Om end ideen er enkel. Fra patienten henvender sig første gang til sygehus eller læge eller lignende og frem til efterbehandlingen er slut, skal der sættes et professionelt hold rundt om netop denne patient. Et hold, der afspejler patientens situation, patientens mål samt lidelsens karakter. Hver patient skal have sit særlige, agile og professionelle hold. Patientens team skal sikre fleksibilitet i ydelsen og maksimal patient tilfredshed - i kombination med omkostnings- og kvalitetsbevidsthed samt målrettet brug af evidensbaserede metoder og tvær- såvel som monofaglige indsigter. Jeg skrev nøgleordene op på flip-over tavlen: ”Helhed, sammenhæng, dynamisk, netværk, tæt på borgeren, kvalitet, agilitet, forløb, evidens, fleksibilitet med videre”. Mens jeg skrev, så jeg for mit indre blik et kald. Et drømmesyn, der kalder elverfolk på vandring ind i nyt land. Jeg tænkte; ”der er noget i gære”. Derfor spurgte jeg lederudviklingskonsulenterne, ”hvad ser I?”. Svaret lød tøvende og lidt flakkende; ”vi ser problemer!”.

Det kan være, at der er noget i gære. Men hvem kan se det på min nøgleordstavle. Dér hænger

jo blot alt for velkendte ord og begreber. Begreber, der hænger håbløst bagefter det, de er sat i verden for. Patientens team er, som jeg læser det, et reelt brud med vanlig faglig praksis, med veletablerede organiseringsprincipper og med vores forståelse af, hvordan vi bedst skaber værdi for patienten. Men netop den store fortælling udebliver fra visionspapiret, og det siger sig selv, at nogle får øje på problemer.

FÆRDIGHEDER I BEVÆGELSE

De tre eksempler demonstrerer, at sproget hænger efter og ikke slår til. Af helt logiske grunde, da vi jo ikke kan kende detaljerne i den fremtid, vi sammen prøver at fremmane. Vi hænger i tomrummet mellem den sikre begrebsverden og de blanke fremtidsvisioner, mens vi kalder på konkrete eksempler. Hvordan skal det gøres?! Uden at kunne referere til eksempler har vi ingen fælles sprog og kan ikke koordinere en fælles bevægelse. Derfor må vi pinedød skaffe os reelle erfaringer, sammen, for at kunne udvikle et funktionelt sprog om den organisation og det samfund, som vi drømmer om. Og de konkrete eksempler skal skabes, mens alting er i bevægelse. For her abonneres ikke på stop op, på balance eller paradoksfri zoner.

||

her abonneres ikke på stop op, på balance eller paradoksfri zoner.

Der er så sandelig noget i gære. Selvom de eksemplariske principper forbliver de samme. Man skal hyldre erfaringen. Etablere konkrete møder mellem det kendte, det nye og det næste. Man skal stræbe mod forbilledlige fortællinger om fremtiden. Dermed er vi på velkendt jord. Hvilket igen minder mig om det fundament, vi må stå på i alt dette. Maksimal kvalitet i kommunikationen: Professionel anerkendelse. Sublim kontekstforståelse. Alt det der med sprog og positioner. Og sidst og slet ikke mindst; lytten!!

På trods af min dybe respekt for de kommunikative dyder, må jeg åbent erkende at sproget (naturligvis) hænger bagefter - og at det skal trækkes fremad. Med tilstræbt nøgternhed må jeg sige, at vi må satse anderledes, når vi skal lykkes med læring OG bevæge os hurtigt fremad mod ubeskrevne visioner. I det stykke skal vi som det første lære at gå på arbejde med det, der er, og med dem, der er. Ikke vente på de rette folk, det endelige oplæg eller det præcise mandat. Uden jordforbindelse, skal vi ikke desto mindre sigte mod at blive manøvredygtige på vejen mod det fjerne mål. Manøvredygtighed fordrer nye design i uddannelse og kompetenceudvikling, med fokus på færdighedstræning. Det kræver arbejdspladsnære rum at træne i, så der kan trænes relevante rutiner. Det betyder, at refleksionen og meningstilskrivningen løbende må formes af, at vi GØR noget sammen.

Dette er første del af artiklen. Del 2: Virkeliggørelse kræver virkelige færdigheder, om at skabe manøvredygtighed via færdighedstræning i virtuelle simuleringer, finder du i den næste avis Venire.

Du kan også finde mere stof om virtuel simulering på vores hjemmeside.

||

Uden jordforbindelse, skal vi ikke desto mindre sigte mod at blive manøvredygtige på vejen mod det fjerne mål.


^[1] 2. KOSELLECK, Begreber, tid og erfaring, Hans Reitzels Forlag 2007

UNDER PRES

– SOLDATERTRÆNING

Soldater kender vi alle. Vi møder dem oftest i skikkelse af ganske unge mennesker. Glade eller trætte, møgbeskidte eller upåklageligt uniformerede. Som rejsende midt i mellem os, men åbenlyst hjemmehørende i en parallel verden. De lever i militærets særegne virkelighed. I et land i landet, hvor fysisk styrke og det kernesunde springer os i øjnene. En sjælden gang strejfer tanken, at soldaten kan være en, der skal i krig. At hende med hestehalen eller ham der ovre, måske er de udsendte og de hjemvendte, der i mellemtiden kan blive dræbt. At være soldat er mere end en fase i ungdomslivet. Soldat er et fag, en profession, der skal kunne udøves under ekstremt pres. Trods alle tekniske og strategiske landvindinger er krigens brutalitet er ikke blevet mindre og mellemmenneskelige konflikter ikke blevet nemmere at håndtere. Demonstranter i et fremmed land kaster med sten. Militser ved et checkpoint kræver, at man følger med ind i et hus. Sidemanden bliver skudt uden varsel. Derfor skal soldaterne kunne håndtere stress. De skal være adfærdsrutinerede, i konflikt, i kamphandlinger og i situationer, hvor de er tilbageholdt eller endnu værre, er taget som gidsler. De skal kunne agere relevant, når alle omkring dem ikke gør det, fordi stemningen er fjendtlig og relationerne er brudt sammen. Stresstræning, at kunne mestre under pres, er derfor et uddannelsesmål i sig selv.

Jeg har sat Mikkel Møller Johansen i stævne for at tale om stresstræningen. Mikkel er en sociolog og sprogofficer. Han har i årevis stresstrænet soldater før udsendelse i Forsvarets Conduct After Capture section. Jeg er meget nysgerrig på, hvordan det egentlig kan lade sig gøre. Jeg har tidligere læst mig til, at soldater skal trænes i præcis dét, som de skal gøre, eksempelvis under beskydning. Hvis soldaten træner på en træningsbane, hvor man samler sine patronhylstre op af hensyn til miljøet, kan man risikere, at soldaten faktisk forsøger at samle patronhylstre op under beskydning! Fordi kroppen har lært, at sådan skal det gøres, og hjernen har ikke tid til at iværksætte en anden adfærd. Rutinen, refleksion, skal altså være fuldstændig relevant, hvis den ikke skal blive et problem under ekstremt pres. Selvom den automatiske adfærd, autopiloten, skal

indøves og trænes herhjemme. Det er en læringsmæssig udfordring og et paradoksalt forhold, at krig skal trænes i fred. Mikkel fortæller om stresstræningen.



Det er afgørende, at vi træner det rigtige, altså at gøre det rigtige. Vi træner færdigheder. Som når vi træner adfærd i kamphandlinger. Der er procedurer, som man skal træne igen og igen. Sådan at en gruppe, der for eksempel træner bykamp, får den rigtige handling så meget

ind på rygmarven, at alle bare véd, at når de gør sådan, så gør vi sådan. Jeg er her, og han er der. Jeg giver ham et klap på skulderen, når jeg flytter mig derhen, så ved han, at så skal han dække mig. Alle de ting bliver fuldstændig indøvede, som en maskine, der kører, fordi der ikke er tid til at drøfte og overveje i selve kamphandlingen.

Den automatiske reaktion er selvfølgelig ikke dækkende i alle stressede situationer. Når vi træner med henblik på tilbageholdelses- og gidselsituationer, sigter træningen i højere grad på, at soldaterne skal kunne læse en kompleks situation. De skal, mens de er under stress, kunne træffe et valg. Soldaterne skal kunne se forskellige handlemuligheder, og kunne tage en masse faktorer ind i deres beslutning. De skal tage højde for kultur. De skal kunne iagttage det menneske, som de er sammen med. De skal tænke: Er det et menneske som er psykopat, eller er det et menneske, som har vist noget medfølelse med mig før. Ved jeg noget om hvilke interesser vedkommende har? Hvis de har haft nogen positive situationer med det menneske, kan de forsøge at skabe dem igen. Sådan nogen ting skal de træffe valg om, mens de er under stort pres.

En af teorierne bag stresstræningen er CATS, Cognitive Activation Theory of Stress (Ursin og Eriksen 2004). Ifølge teorien er stress ikke en givet sag. Om vi bliver ramt, eller ikke, afgøres af vores individuelle fortolkning af helt normale psykiske og fysiske alarmreaktioner. Det er altså vores egen måde at opfatte stressede situationer, der afgør styrken og oplevelsen af at være under (for hårdt) pres. Hvis man har opfattelsen af, at man er hjælpeløs eller føler, at det hele er håbløst, kan naturlig stress blive til alvorlige problemer eller sygdom. Hvis man

har oplevelsen af at mestre, eller i det mindste kunne håndtere sin stress, kan man fortsætte med at handle, selv under særdeles vanskelige forhold. Et klassisk forsøg, der belyser denne sammenhæng mellem stress og fortolkningen af stress, er forsøget med stress hos faldskærmsudspringere.

Ursin, Baade og Levine lavede i 1978 et forsøg med mennesker, der skulle lære at springe i faldskærm. Forskerne antog, at når faldskærmsudspringerne først havde lært at springe, ville deres stressniveau automatisk falde. Der skete dog det overraskende, at kroppens målte stressniveau (kortisol og frie fedtsyrer) allerede faldt efter forsøgspersonernes første træningsdag. Dvs. længe før de faktisk var i stand til at springe ud fra et fly. Forskernes konklusion var, at det ikke er springernes evne til at lave et godt spring (dvs. selve deres øvelse) eller deres egen evaluering af øvelsen, der var afgørende. Derimod var det personernes subjektive følelse af at være i stand til at klare springet, deres positive forventning, der nedsatte stress-reaktionen så hurtigt. Med denne viden in mente giver det rigtig god mening at forsøge at skabe den positive forventning. At etablere reel oplevelse af at mestre, eller i det mindste kunne håndtere, stresssituationer. Fortolkningen af den næste stresssituation vil da blive understøttet af den positive oplevelse i den forrige. Mikkel fortæller hvordan, det kan gøres.



Vi har specifikt arbejdet meget med at træne stress i forbindelse med tilbageholdelser, gidseltagninger, hvor vi kalder det, vi laver for Stress Inoculation Training. SIT er et velprøvet og kendt koncept, i hvert fald som terapiform. Hvis du er bange for mørke, så taler du med en terapeut om, hvad det vil sige at være bange for mørke. Du får så at sige konceptualiseret din frygt for mørket. Derefter kan man træne nogen relevante værktøjer og prøve dem af i praksis - med guider på. Det er den metodik vi bruger. Vi snakker om stress; hvad er det. Hvad er det, der sker, når man bliver stresset. Hvad sker der rent biologisk, men også hvordan påvirker det din måde at tænke på. Derefter giver vi soldaterne konkrete metoder til at håndtere stressreaktioner. Så kan soldaten sige: Nu har jeg viden om

||

De bliver ikke udsat for smerte eller noget. Men alligevel kan vi skabe situationer, hvor de bliver så pressede, at de oplever åndedrætsnød og hjertebanken.

stress. Nu kan jeg kende en voldsom stressreaktion, når jeg møder den hos mig selv. Og jeg har nogen værktøjer til at håndtere min reaktion med, som jeg har konkrete erfaringer med.

En af de måder, vi stresstræner, er simulering. Vi etablerer truende og pressede situationer ved hjælp af kulisser og rollespillere. Vi udsætter bevidst soldaterne for stress, så vi kan træne redskaber til at håndtere stress, mens soldaterne faktisk er stressede. Vi har jo nogen unge drenge, som i virkeligheden ikke kender deres egne stressreaktioner. Pludselig oplever de stress i en simulering, hvor de i virkeligheden godt ved, at det er rollespillere omkring dem. De ved også, at de ikke vil blive slået. De bliver ikke udsat for smerte eller noget. Men alligevel kan vi skabe situationer, hvor de bliver så pressede, at de oplever åndedrætsnød og hjertebanken. Og har svært ved at klare tankerne og sveder. I den tilstand skal de forsøge sig med fortsat at kunne træffe gode valg. Det er selvfølgelig virkelig svært, og vi skal hele tiden guide dem, f.eks. ved at anerkende, når de gør det rigtige. Og ikke, som man kunne tro, øge presset mere og mere, hver gang de har klarer en udfordring. Soldaterne skal jo ikke hærdes eller bringes til bristepunktet, men tværtimod erhverve sig færdigheder.

Det er også derfor, vi bruger lang tid på at træne de figuranter, der skal spille rollespil. De skal føle sig tilpas med at bringe et andet menneske i svær situation. Det er ikke rart. Derfor screener vi vores figuranter. Vi vil have nogen

som i udgangspunktet er så empatiske og velreflekterede, at de faktisk har lidt svært ved at gøre det her. Det må ikke falde folk let. Når man skal lægge så meget stress på et andet menneske, så skal der være en høj grad af opmærksomhed omkring "hvorfor". Derfor uddanner vi også figuranterne omhyggeligt. De skal hele tiden holde sig målet for øje: Jeg gør det her, fordi soldaten skal lære dette. Og når soldaten gør det rigtige, så anerkender jeg det. Eller jeg giver en hjælpende hånd. Fortæller, hvordan jeg er blevet påvirket og hvad der kunne være bedre at gøre. Figuranterne skal derfor kende til soldaternes læringsmål. De skal kunne spotte den strategi, eleven har valgt, kunne vurdere, om det er den rigtige, og kunne hjælpe dem over på et andet spor.

Hvordan lykkes I med træningen, spørger jeg. Er det faktisk muligt at skabe samme virkning som hos faldskærmsudspringerne i forsøget. Bliver soldaterne bedre rustet til at håndtere stress?



Det er selvfølgelig svært at vide præcist. Vi kan ikke i simuleringen, og skal ikke, etablere livsfarlige stresssituationer. Men vi véd, at redskaberne bliver brugt. Der ved vi fra nogen, der har brugt færdighederne i andre sammenhænge, selvom de egentlig er målrettet konteksten at blive taget til fange. For eksempel hører vi, at de har brugt metoder fra træningen. Som når de kan mærke at "nu banker

mit hjerte derudaf og jeg får kolde fingre, så prøver jeg lige at iværksætte noget dyb vejtrækning med 4x4." De har nemlig lært, at det hjælper mod stress, når man trækker vejret i 4 sekunder, holder vejret i 4 sekunder og puster ud i 4 sekunder. Sådan en metode genkender de fra skydebanen. De véd, at når de ligger der med sigtekornet og begynder at trække vejret dybt, så falder sigtekornt også til ro. Så det er nemt at overbevise dem. Det er faktisk stresshåndtering, I laver der. Det er bare den metodik, I skal kunne applicere i andre kontekster.

Vi uddanner jo også til andre situationer. Som at blive standset i lufthavnen i en fjern del af verden, fordi man rejser med en eller anden reservedel til noget materiel. Så står soldaten der og ser sit pas forsvinde ned under et bord, eller bliver bedt om at følge med til et lokale bagved. Det er en presset situation, hvor man kan føle en eller anden grad af trussel. Ifølge reglerne må man ikke give bestikelse, så man skal forsøge at kommunikere sig ud af situationen. Der kan det komme soldaten til gode, at vi træner dem i at tale langsomt i stressede situationer. Med langsomme sætninger bliver punkttallet tilsvarende længere - og soldaten skaffer sig tid til at tænke sig om. Så svaret må være et delvist ja. Vi ved, at nogen soldater bruger deres færdigheder og kan håndtere stress i lignende situationer. Dermed ved vi også, at det i et vist omfang faktisk er muligt at træne stresshåndteringsfærdigheder.

I LUFTRUMMET



FLYVELEDERTRÆNING

Flyvelederens arbejdsområde er luftrummet.

Når vi flyver til og fra destinationer, passerer vi afgrænsede luftrum, hvor flyvelederne møder os som glidende prikker og koder på skærmen. Vores tilstedeværelse bekræftes i de kontinuerlige dialoger mellem pilot og flyveleder. Vi skal styres, mens vi bevæger os, for det er ikke muligt at stå stille. Vores fremfærd afgøres af flyvelederens beskeder om forandring af hastighed, højde, rute og slutmål. Vi bliver håndteret, hvert fly for sig, mens informationer om alle fly tilgår flyvelederen i en assorteret orden. Alt sker samtidigt, og flyvelederen har ansvar for, at hver eneste pilot gør det helt rigtigt. Opgavens kompleksitet er ubetinget og kravet til sikker udførelse tilsvarende. Flyveledernes arbejdsbetingelser er dog ikke unikke, om end deres læringsmål er usædvanligt krævende. Derfor har vi besøgt en flyvelederuddannelse, for at lære mere om simulatortræning som effektiv uddannelsesmetode af professionelle med absolutte præstationskrav.

Solen bager ned over de solsikkekule bygninger i Sturup Lufthavn, der huser Entry Point North i Malmø. Farven og de lavpraktiske bygninger fortæller i sig selv, at her arbejdes der energisk og målrettet. Sådan er stemningen også indenfor. Der er ikke lagt op til akademisk stilleleg, selvom dette er et flyvelederakademi. Stemmerne i rummet er som tidevand. Støjende og lattermilde i pausen. Afdæmpede og koncentrerede, så snart eleverne går mod simulatorrummet. Lige nu er der pause, så jeg må læne mig frem mod Staffan for at høre, hvad han fortæller. Staffan Holst er Training Specialist og Team Leader i afdelingen Training og Operation, og han mø-

✈ **Jeg stirrer ind i virvaret på skærmen. Kompleksiteten i øvelsen stiger og stiger, og jeg kan faktisk ikke forstå, hvordan det kan lykkes at følge med overalt. Mine øjne flakser. Tankerne ligeså.**

der mig som kursuschef for simuleringstræningen. Vi lægger ud med at tale om simulering eller syntetisk træning. Staffan fortæller.



På Entry Point North er uddannelsesfilosofien for elever på initial training kurset, at vi har vældig meget simulatortræning på skolen, og at man møder simuleringerne meget tidligt i skoleforløbet. Når skolen er slut, skal man selvfølgelig altid fortsætte sin træning i de lokale enheder, hvor man skal træne i de nationale forhold. Alt i alt betyder det, at man kan have sit flyveledercertifikat efter 3 år. I visse andre lande benytter man sig af langt mere teoretiske kurser, hvor man begynder uddannelsen på universitetet, får lidt simulatortræning og til sidst får jobtræning i enheden. Det giver en uddannelsesetid på omkring 5 år. Vi ser altså, at in-

tensiv simulatortræning er meget mere effektiv. Uddannelsen med et minimum af simulatortræning, kræver så meget mere med arbejdspladstræning i enheden efterfølgende.

Pausen er slut og Staffan tager mig med ind i simulatorrummet. I tussmørket træner grupper af elever. Staffan og jeg skal hen til den elev, han skal supervisere denne gang. "Vores" elev er en af to elever, der sidder med forskellige opgaver ved siden af hinanden. De træner begge flyveledelse ved landing og afgang, men den ene håndterer lufthavnen og den anden håndterer turene til og fra lufthavnen. Foran os ser vi den virtuelle lufthavn på tre kæmpeskærme, der giver os et 180 graders udsyn over landingsbaner og passagerterminaler. Først er der ingen fly i luften og ingen prikker på skærmene. Så begynder begge elevers skærme at blive fyldt op af fly, prikker og koder og eleverne kontakter piloterne i de virtuelle fly. Piloternes svar kommer fra de sidste tre elever i gruppen, der arbejder som figuranter. Begge elevgrupper ser på de samme skærbilleder, men sidder på hver sin side af en skillevæg. Således kan de fire i fællesskab etablere en fuldkommen arbejdsituation, hvor de skiftes til at gennemføre træningspas som hhv. flyveledere og simulatorpiloter. Jeg har set flyveledere på arbejde tidligere, og genkender med det samme den særlige tone, det indforståede sprog, og den intense koncentration i samarbejdet. Det her er virkeligt. Staffan griber ind et par gange, med et spørgsmål eller en kort kommentar. Eleven svarer uden at tage øjnene fra skærmen. Det er også svært for mig at se andre steder hen. Jeg stirrer ind i virvaret på skærmen. Kompleksiteten i øvelsen stiger og stiger, og jeg kan faktisk ikke forstå, hvordan det kan lykkes at følge med overalt. Mine øjne flakser. Tankerne ligeså. Staffan hviker til mig, at det er helt normalt. Eleverne begynder heller aldrig deres uddannelse med at skulle løse alle opgaver samtidigt. Først træner de en ting. Afgang. Så træner de Afgang + Landing. Derefter bygges der flere og flere udfordringer på, efterhånden som eleverne magter opgaverne.



I vores simuleringstræning anvender vi continuous assessment, hvor eleverne bliver løbende vurderet, i modsætning til at blive eksamineret ved en eller flere lejligheder. I mange lande træner man et antal simulator-pas, hvor man krydser af, når eleven har gennemført. Som når man tager et kørekort og bliver krydset af efter hver teoritime. Når simuleringssessene er gennemført, går eleven til eksamen. Den måde at vurdere eleverne på, anser vi for at være old fashion. Vi gør det på en anden måde. Vi coacher hele tiden vores elever, i simulatoren, i retning af det bedste resultat. Vi kursuschefer, der har ansvaret for vurderingen af eleverne, er selv med i simulatoren halvdelen af tiden. Der holder vi øje med, om eleverne opnår de forventede mål. Med en sådan løbende evaluering kan eleverne udvikle sig i forskellige hastigheder. Der er jo ingen, der udvikler sig på samme måde. En del udvikler sig vældig godt hele tiden. Andre klarer sig godt i perioder, og i andre perioder mindre godt. Nogen går det skidt for i begyndelsen, men senere bliver de vældig gode. Det er jo sådan mennesker fungerer, så den løbende vurdering er den mest realistiske. Løbende vurdering tillader, at eleverne til tider har en læringskurve, der flader ud eller dykker. Det vigtige for os er nemlig ikke, hvad eleverne kan, når de er bedst. Det er elevernes laveste præstationsniveau, der skal være godt nok, før de kan gå videre til næste del af uddannelsen.

Staffan viser mig manualen for træningspasset, som vi er i gang med. Hvert træningspas har sin egen fyldige manual for, hvad eleven skal træne, hvordan opgaven skal udføres, og ud fra hvilke kriterier, elevens evne til at forstå og løse opgaven skal vurderes. Eleverne vurderes altid på otte hovedkriterier, mens de træner så som Kommunikation, Koordination og Kendskab til og anvendelse af regulativer og procedurer i simuleret luftrum. Hver af de otte hovedkriterier har definerede underkriterier, der gør det muligt for den kursusansvarlige eller simulatorinstruktøren at give helt præcis feedback og feedforward. Detaljerne kan formidles og forstås via tre grundlæggende signaler til eleven. Keep: Dette gjorde du godt. Develop: Dette bør du udvikle/gøre på en anden måde. Phase out: Dette må ophøre. Kursusansvarlige som Staffan har ansvaret for, at gruppen får en fælles forståelse af oplevelserne i træningspasset. Alle træningspas indeholder derfor fælles debriefing for hele gruppen som en obligatorisk del af træningen. Staffan forklarer i næste pause.



Når man de-briefer, skal man være meget opmærksom på, hvordan man gør det. Man skal jo være klar over, at der kan komme mange følelser frem. Det skal man kunne tage hånd om på en god måde. Vi arbejder i grupper og har gruppe de-briefing, og det er tit sådan, at nogen har det svært. Dem, der mærker, det gik dårligt for dem, de har det svært. Men det har gruppen jo også. Der siger vi hele

✈ **Nogen går det skidt for i begyndelsen, men senere bliver de vældig gode. Det er jo sådan mennesker fungerer, så den løbende vurdering er den mest realistiske.**

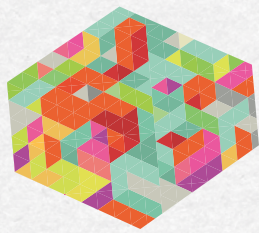
tiden - og det hænger sammen med et af vores uddannelsesmål for "attitude" - at man skal være supportiv og konkret. Eleven skal kunne hjælpe sine kursuskammerater på en god måde. Man skal kunne give konkret feedback og feedforward på en faglig måde. Og så skal man forstå, at sommetider er den anden ikke modtagelig for feedback og feedforward lige nu. Som kammerat og kollega kan man vente, til den anden er i stand til at lytte. Det er også sådan, at når noget er gået helt galt i et træningspas, taler vi ikke om det i gruppen, for alle ved jo, det er gået galt. Da har vi individuelle samtaler med eleven.

Staffan tillægger de-briefingen afgørende betydning for simulatoringens stærke effekt som uddannelsesmetode. Det er de-briefingen, der afgør, hvordan eleven opfatter situationen. De-briefingens perspektivering kvalificerer den arbejdsfering, eleven netop har fået. Jeg får den tanke, at de to ting til sammen netop udgør grundlaget for arbejdsrutine. At der er

reelle arbejdsferinger; jobbet er faktisk gjort. At man har fået sikker viden; det jeg gjorde var rigtigt eller ikke rigtigt. Det kan faktisk være så simpelt, som denne lille samtale om stemmeføring, der var en del af Staffans de-briefing. En kvalificeret reaktion på det, der blev gjort, som med det samme kan vise vej til en bedre praksis.

"Din fraseologi var helt i orden. Du gik klart igennem. Det var nemt at forstå, hvad du sagde, så det var rigtig godt. Men der skal være lidt mere kraft. Ikke at du skal skrike, men du er vældig soft. Det lyder lidt, som om du er en vældig behagelig radiovært. Du skal blive lidt mere bestemt. Det handler også om, at det skal lyde, som om det er interessant, det du siger, ikke bare smukt. Behold gerne det flydende behagelige sprog, når du siger det, de kan forvente at høre. Men sørg for, at de virkelig hører dig, når de skal høre dig." Staffans De-Brief





SIMULATORHALLEN®



CITAT

Virtuel simulering er så tæt på virkeligheden, man kan komme, uden at være der

GRUNDLÆGGENDE

Når man skal træne færdigheder eller teste arbejdsgange og opgaveløsning, skal det ske i et realistisk arbejdsmiljø, med brug af manualer, figuranter og simulatoransvarlige konsulenter. Simuleringen skal opleves som anderledes end hverdagen - og som konkret arbejde.

DELTAGERNE

skal være kompetente til at deltage. Det er de, når de kender formålet med simuleringen, når de kender det materiale, som de skal arbejde med, og når de deltager som sig selv. Deltagerne spiller ikke skuespil, de går på arbejde. Derfor skal der være en "klar til simulering" forberedelse, før simulering går i gang.

FIGURANTERNE

skal være seriøse. Det er de, når de kommer fra den reelle målgruppe for indsatsen. Eller, hvis de er grundigt instrueret i opgaven. Figuranterne skal anerkende og guide deltagerne, såvel som udfordre og inspirere dem.

OMFANG

Virtuel simulering kan udføres med teams og store grupper. I en dertil indrettet hal, eller et passende sted i organisationen. Den virtuelle simulering kan forløbe over gentagne gange, og kan være en enkelt dags aktivitet.

Virtuel simulering giver store mængder **FEEDBACK**. Lige på stedet kan det ses og mærkes, om man lykkes med opgaven, om opgaven faktisk er mulig at løse, om der er fejl og mangler i beskrivelserne osv. Derfor skal der altid tages hånd om deltagerens oplevelser og erfaringer. Det er ikke deltageren, der fejler, selvom det ser sådan ud. Deltageren træner. Deltageren skaber viden til organisationen. Derfor indeholder virtuel simulering altid en kvalificerende **EVALUERING**.

DE SIMULATORSANSVARLIGE

skal være aktive i simuleringen. De skal gribe ind, guide videre og inspirere til andre måder at løse opgaven på. Derfor er det en fordel, hvis gruppen af testansvarlige kan bestå af proceskonsulenter, der kender til simulering og interne konsulenter, der kender til fagområdet.

VAREMÆRKE

Simulatorhallen.dk er varemærket for alle vores virtuelle simuleringer.

Se vores film om virtuel simulering på www.villavenire.dk

avis Venire

REDAKTION

Skrivende redaktør: Frederikke Larsen, Villa Venire
Direktør Thorkild Olsen, Villa Venire

GRAFISK DESIGN

Edvard/Emil grafisk design
v. Jonas Edvard Emil Raagaard
jr@edvardemil.dk / T 262 510 73



VILLA VENIRE

Villa Venire A/S

T 2785 3920

@ info@villavenire.dk

Langebrogade 4, 1411 København K