

TeamUddannelse – en værdifuld ramme om læring af professionskompetencer

af Flemming Steffensen



Flemming Steffensen
fst@foak.dk

Alle uddannelsesinstitutioner arbejder intenst på at finde veje til at skabe større effekt i læring, gøre uddannelse mere tilgængelig og gøre den mere målrettet den enkeltes behov. Forsikringsakademiet i Danmark er ikke nogen undtagelse. Allerede i 1999 lancerede Akademiet TeamUddannelsen som sit svar på en læringsramme, der gør læring mere værdifuld, tilgængelig og målrettet. Denne læringsramme vil afløse alle de traditionelle undervisningsforløb i løbet af 3-4 år.

Ideen

Det er Forsikringsakademiets opgave at skabe befordrende rammer for udvikling af de kompetencer, der er brug for i forsikring og pension. Deltagerne i Akademiets uddannelser skal sættes i stand til at udføre de opgaver, det er målet med deltagelsen at lære. For at få disse kompetencer skal man vide en masse, kunne gøre tingene og udføre det hele i praksis. Læring af professionskompetencer – f.eks. skadesbehandling, policebehandling, salg – må derfor nødvendigvis være forankret i det job, kompetencen skal bruges i. Ellers bliver man ikke i stand til at yde den nødvendige præstation.

TeamUddannelsen gør det muligt at forankre læringen i praksis. Læringen finder nemlig sted i samspil med det daglige arbejde over en længere periode, så det lærte kan bringes i anvendelse i den daglige opgaveløs-

ning lidt efter lidt. Derved prøves det lærte af og erfaringer opnås. Denne forankring i praksis forstærkes af at læringen finder sted i små grupper (team på 3-6 personer), hvor de praktiske erfaringer kan deles og sikre, at man lærer endnu mere.

TeamUddannelsen er ramme om en bred vifte af aktiviteter, der udfordrer den enkelte deltager og teamet til at lære. Det sker i samspil med mange forskellige aktører og mange forskellige medier. Det grundlæggende er dialogen i teamet. Desuden får man en aktiv dialog med en coach hjemme i selskabet, undervisere og facilitatorer fra Forsikringsakademiet og i mange tilfælde også specialister fra erhvervet, der vil øse af deres viden. Aktiviteterne finder sted i mange ”rum”. Dels

Flemming Steffensen er udviklingschef og IT-koordinator på Forsikringsakademiet. Han er cand.jur. og har været tilknyttet Akademiet siden 1997.

når man mødes rent fysisk (ofte også med andre team), når man mødes i det virtuelle rum på internettet, i telefonen eller når teamet mødes helt uformelt, når det er muligt. Læringsaktiviteterne er en blanding af mange typer aktiviteter – opgaveløsninger, case arbejde, læsning, e-lærings programmer, rollespil og helt traditionel undervisning.

Teamet

Teamet er det helt centrale i denne måde at lære professionskompetencer. Meget få mennesker kan lære helt på egen hånd. På egen hånd kan man skaffe sig viden ved f.eks. at læse en bog og man kan øve sig i at bruge denne viden på meget konkrete situationer. Men meget hurtigt har man brug for nogen, som kan give tilbagemelding på, hvor godt det går og som kan hjælpe med at sætte det lærte i andre sammenhænge end dem, man lige selv kan komme i tanker om.

Med et fint udtryk har man brug for et ”socialt rum” – et sted, hvor man kan få meninger, forslag, tilbagemeldinger etc. fra mennesker man kender og som har samme interesse som en selv i at komme videre i en udvikling af viden, indsigt og færdighed på vejen til at blive god til det, man skal kunne præstere.

”Ingenting kommer af ingenting, bortset fra lommeuld” har Piet Hein meget rigtigt sagt. Et team er ikke noget i sig selv. Det er, hvad hver enkelt af dets medlemmer gør det til. Derfor opleves det af den enkelte som alt fra en velsignelse til en plage. Velsignelsen ved at arbejde i team kommer af det enkelte medlems vilje til at få mest muligt ud af samarbejdet.

Det kræver indsats, disciplin og ordholdenhed. Faktisk helt det samme som kræves i alle andre af livets forhold, hvis tingene skal lykkes – hjemme, i sportslivet, på arbejde etc. At

kunne fungere i et team er alle ikke lige gode til. TeamUddannelsen er derfor også et tilbud til den enkelte om at opøve færdigheder i at være teamspiller og lære at få stort udbytte af at være i et team. Denne kvalifikation vil ægtefælle, kolleger på arbejdspladsen, kammeraterne i klubben m.fl. sætte stor pris på.

Aktørerne

Der er mange ”aktører” involveret i en uddannelse der gennemføres som TeamUddannelse.

Først og fremmest *detageren* selv og dennes *team*. Det er nemlig til glæde for dem, det hele sættes i scene. Bag scenen findes alle dem, som skal hjælpe til med at sikre at processen forløber, som den skal, at alle lærer det, de kan og skal lære og at det hele sker i en tillids-

fuld og engageret form. Bag scenen findes *coachen* – den person, der hjemme på arbejdspladsen skal hjælpe til at sikre, at det lærte omsættes til praksis. Vi finder også *facilitator*, der gennem dialog og provokation (primært over nettet) skal gøre den faglige og personlige læring mulig og give tilbagemeldinger på om det lykkes. Endelig er der ofte også *undervisere* og *eksperter*, der tager sig af at styre processen når uddannelsen igangsættes og afsluttes og bidrager med yderligere viden.

Den, der skal lære: Deltageren

Hovedpersonen er den, der skal lære. Sådan er det også i alle andre måder at lære. Men i TeamUddannelsen bliver det meget bogstaveligt. Ikke alene er hele apparatet stillet op til ære for deltageren. Men der sker intet, hvis ikke denne selv handler og yder en indsats. Og ydes der ikke en indsats, læres der ikke noget, hvad der kan være ens egen sag. Problemet er, at det i høj grad også går ud over de øvrige teammedlemmers læring.

”Ikke alene er hele apparatet stillet op til ære for deltageren. Men der sker intet, hvis ikke denne selv handler og yder en indsats”

Ansvar for egen læring er således en meget bogstavelig omstændighed ved TeamUddannelsen som i tillæg hertil udvides til at være ”medansvar for andres læring”. Det lyder måske barsk. Men er der egentlig nogen forskel til forholdene hjemme på arbejdspladsen? Her må man også tage ansvar for egne præstationer, og måden man gør det på, gør det mere eller mindre let for kollegerne at tage ansvaret for deres. Reelt er (arbejds-)livets virkelighed blevet til uddannelsens virkelighed.

For at leve op til ansvaret må man sætte sig mål, lægge planer (sammen med teamet) og holde de indgåede aftaler. Meget enkelt og meget svært. For uddannelsen konkurrerer om deltagerens tid sammen med job, familie, sport og alle de andre aflivets gøremål. Denne opgave løses meget forskelligt, afhængig af hvem man er og hvordan man fungerer bedst. Men erfaringen siger, at noget virker bedre end andet.

Teamet

Teamets væsentligste funktion er at være det forum, hvor man bringer sine faglige, læringsmæssige problemer til torvs, hvor man hjælper hinanden med at få løst opgaver, diskutere erfaringer. Egentlig er det ikke anderledes end hjemme på jobbet. Lederen kommer med en opgave som man ikke lige ved, hvad man skal stille op med. Hvad gør man så – efter at man har fået lederen til at præcisere, hvad der skal komme ud af indsatsen? Man spørger et par kolleger om, hvad de ser af problemer i den sag og hvordan de ville gribe den an. I TeamUddannelsen er man så heldig, at alle i teamet har fået den samme opgave – det er jo teamets opgave – så man ved, at der er andre, der har tænkt over tingene og som har lyst til at debattere og derfor kan hjælpe med at forstå problemet og se løsningsmuligheder.

I langt de fleste tilfælde forventes en fælles løsning på de stillede opgaver – specielt når det er en case opgave. Sådan er det, fordi det kræver af deltagerne, at man har fundet en enighed, hvilket igen kræver, at man har været rundt i hjørnerne og set på alle indspil fra alle teammedlemmer. Da denne diskussion tager tid – hvad al læring gør (ingenting kommer jo af ingenting) – fristes svage sjæle til at dele opgaven imellem sig. Man tager hver en fjerdedel –

– og en får til opgave at ”klistre” de 4 bidrag sammen til et samlet bidrag før det præsenteres for facilitator. Det lærer man jo kun ¼ af i forhold til målet. Derfor er det en mægtig skidt måde at gøre det på. Alle er nødt til at skulle forholde sig til alt – ikke nødvendigvis ned i alle detaljer, men nok til at man kan bedømme hele opgaveløsningen. Så arbejdsdelingen kan i og for sig være ok, hvis der sker en egentlig bedømmelse og diskussion i teamet – og ikke kun en ”klistre øvelse”.

Teamene sammensættes af Forsikringsakademiet med visse muligheder for deltagerne til at påvirke sammensætningen, når de har været sammen ved uddannelsens igangsætning. Dette er heller ikke anderledes end på jobbet. Her er forventningen at man får det til at fungere godt med de kolleger, man har. Gør man sig umage, kommer det jo også til at virke og i langt de fleste tilfælde blive værdifuldt. Sådan er det også i TeamUddannelsen. Men betingelsen er, at man er meget omhyggelige med at lære hinanden at kende, få diskuteret de fælles mål, få planlagt arbejdet på en hensigtsmæssig måde og aftalt spillereglerne, hvis f.eks. en i teamet ikke kan leve op til aftaler af en eller anden grund, eller aftaler ikke holdes. Også her er der erfaringer for, hvad der virker og hvad ikke.

”Ansvar for egen læring er således en meget bogstavelig omstændighed ved TeamUddannelsen som i tillæg hertil udvides til at være ’medansvar for andres læring’ ”

Coach

Det svageste led i al uddannelse har til alle tider været at overføre det lærte til praktisk brug. Hvad hjælper det, hvis man har lært et eller andet 100%, men ender med i praksis kun at kunne bruge 25%. Så har man forgæves brugt kræfter på 75%. Skal en uddannelse være succesfuld, er det ikke nok, at man kan bestå en prøve lige efter uddannelsen. Man skal kunne løse de opgaver i praksis på det niveau, uddannelsen har som mål – også et ½ år senere.

Coachen er nøglepersonen i denne sikring af, at alt det lærte bliver brugt i praksis. Coachen er typisk nærmeste chef for den, der er under uddannelse – men kan også være en erfaren kollega, der påtager sig coachopgaven. Opgaven går ud på – gennem coaching – at hjælpe den lærende at bruge det lærte, at opnå resultater og se værdien af at kunne det, den formelle uddannelse stiller til rådighed. Coachen er ikke en, der underviser i det faglige. Han eller hun koncentrerer sig 100% om at hjælpe den lærende med at få det lærte brugt på en succesfuld måde i det daglige arbejde.

Coachen vil normalt have materiale udarbejdet af Forsikringsakademiet til rådighed,

”Det er vigtigt at deltageren får lejlighed til i en vis udstrækning at koncentrere sig om at arbejde med den slags ”sager” som den formelle uddannelse har som mål at lære denne, mens det sker”

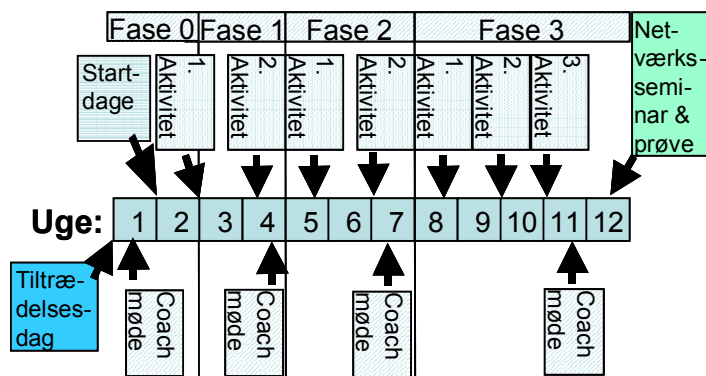
som støtter denne i coachingen efterhånden som uddannelsen skrider frem. Det er jo vigtigt at vide, hvad der læres og hvornår det sker, så opgaverne i det daglige arbejde indrettes til at bruge det lærte efterhånden som det læres.

Facilitator

Facilitator er en person, der sikrer, at der stilles de nødvendige faciliteter til rådighed for at en effektiv læring kan finde sted. Da stort set alle tekniske og fysiske faciliteter er stillet til rådighed gennem IT-plattformen eller gennem bøger, tager facilitator sig primært af dialogen og tilbagemeldinger på resultaterne af teamenes arbejde. Facilitator udfordrer! Stiller spørgsmål og rejser nye problemer. Kort sagt sikrer, at det enkelte team kommer rundt i ”kroge” af de problemstillinger, der er til behandling. Det er også facilitator, der hjælper teamet, hvis de har problemer med at få samarbejdet til at fungere.

Det meste af dialogen med facilitator fungerer over IT-plattformen. Dels fordi det gør, at de enkelte kan arbejde med stoffet, når det passer dem. Dels fordi man så hele tiden har de centrale dele af uddannelsen fastholdt og kan vende tilbage til det. Naturligvis kan man invitere en facilitator til en chat, holde et

Figur 1: Eksempel på et TeamUddannelsesforløb over 3 måneder



telefonmøde eller ringe direkte til facilitator, hvis man selv eller teamet føler sig kørt fast og har brug for hjælp eller gode råd.

Undervisere og specialister

En eller flere gange er teamet fysisk samlet – evt. sammen med andre team. Her arbejder man sammen med undervisere i mere traditionel forstand. Formålet er ganske vist at få skabt forudsætninger for samarbejdet, forståelse for de faglige problemstillinger og samlet op på det lærte mere end egentlig undervisning. Ved disse lejligheder kan man også møde personer med en særlig viden, som kommer og deler den med deltagerne.

"På den måde har uddannelsen en klar struktur så man altid ved, hvad man har gang i og hvorfor man arbejder med netop de problemer."

TeamUddannelse i praksis

Forløbene og opbygningen af TeamUddannelser kan være forskellige. Det kan have forskellig længde, bestå af forskellige aktiviteter i forskelligt antal, lægge op til forskellige præstationer ydet af den enkelte og af teamet etc. Men der er visse fælles kendetegn for stort set alle uddannelser, der gennemføres som TeamUddannelse.

Starten

Alle TeamUddannelser startes ved et møde, hvor teamet er samlet – evt. sammen med andre team. Dette møde varer normalt fra 1 til 2 dage. "Dagsordenen" består af tre hovedpunkter:

- Indsigt i uddannelsen og dens faglige grundlag
- Etablering af teamene
- Igangsætning af arbejdet

Betingelsen for at man kan planlægge ordentlig og sætte personlige mål er naturligvis, at man kender til uddannelsen og fagets "historie". Det formidles på mange forskellige må-

der – men ikke sjældent ved, at en underviser (som normalt er en af de personer, der senere i forløbet er facilitatorer) fortæller historien og gennemgår uddannelsens mål og midler.

Etableringen af teamene er det vigtigste. Medlemmerne af teamene har brug for at lære hinanden at kende – helst ved at de "øver" sig i at være et team gennem forskellige øvelser og aktiviteter. Det behøver jo ikke være mere kedeligt end højst nødvendigt – det er bedst, hvis man kan "lege" sig til det.

Når teammedlemmerne kender hinanden, kan de starte planlægningen og svare på spørgsmålet: "Hvordan vil vi gribe den sag an?" Her er der råd at hente hos underviseren/facilitatoren. Det er vigtigt, at man får opstillet spillereglerne for samarbejdet. Ikke mindst hvordan teamet forholder sig, hvis planen ikke holder eller nogen ikke holder aftaler. Men også hvordan man vil samarbejde i praksis om de enkelte opgaver, så det sikres, at alle får mulighed for at sætte sig ind i det hele og være aktiv part i opgaveløsningen og dialogen om denne.

Endelig plejer der at være tid til, at teamet kan tage fat på arbejdet i uddannelsens første aktivitet, så de kan få hjælp til arbejdsmetoden og få et endnu bedre kendskab til hinanden. Faktisk kan man komme ganske langt med de første opgaver, hvis man får det til at "svinge".

Aktiviteter og faser

TeamUddannelserne er delt op i et antal faser – typisk 3-5 – med hvert sit klare mål for, hvad man skal have lært, når man er kommet igennem den. For at nå målene præsenteres teamene for et antal problemstillinger som nøje hænger sammen med fasens mål. Arbejdet er typisk delt ud på et antal aktiviteter – typisk 2-4 pr. fase. På den måde har uddannelsen en klar struktur, så man altid ved, hvad man har gang i og hvorfor man arbejder med netop de

problemer. Det giver muligheder for at planlægge og tilrettelægge arbejdet så det svarer til de krav, den enkelte aktivitet kræver.

Arbejdet med den enkelte aktivitet vil normalt forløbe således, at de enkelte teammedlemmer byder ind med deres bud på, hvad problemet er i denne situation. Det vil blive diskuteret ved, at man lægger indlæg ind på "Krydsfeltet" – IT-systemet, der er til rådighed. Et af teammedlemmerne har ansvaret for koordineringen af arbejdet og vil sammen skrive den fælles version af problemformuleringen og komme med konkrete forslag til, hvordan problemerne bliver løst. Det kan gøres på mange måder, men vil næsten altid ende med en eller anden form for arbejdsdeling. Den enkelte lægger sit bidrag ind på "Krydsfeltet" – og alle gennemlæser og kommenterer alles bidrag. På denne baggrund sammen skriver den, der har ansvaret, løsningerne og lægger sit forslag ud til de sidste kommentarer. Når de er kommet, rettes løsningen endelig til og præsenteres for facilitator.

Facilitator vil normalt have fulgt teamets dialog på "sidelinien" og givet sit besyv med, hvis teamet er helt galt afmarcheret. Ofte ved at stille spørgsmål som: "Har I overvejet...?" og "Hvordan vil mon resultatet blive, hvis...?". Når den endelige løsning foreligger, vil facilitator læse den igennem og gøre to ting:

- Give en tilbagemelding på både fag og metode
- Begynde en diskussion af de aspekter, der er mest centrale i problemstillingen

At åbne en sådan diskussion er den væsentligste opgave facilitator har. Den skal sikre, at teamet er kommet rundt "i krogene" på problemet. Dette sker også ved at stille spørgsmål som f.eks.: "Hvad ville der ske, hvis...?",

"Hvordan mon kunden vil reagere, når I foreslår...?" – "Kunne man tænke sig alternativer, der er en god idé at have i "ærmnet", hvis kunden ikke "køber" jeres løsning...?" Det er ikke mindst i denne fase læringen finder sted og hvor teamet virkelig kan betyde noget for dets medlemmer.

På et eller andet tidspunkt er der ikke tid til at dyrke problemerne mere eller man har været ude i alle krogene og facilitator må/kan erklære aktiviteten eller fasen for afsluttet og igangsætte næste.

På vej til praktisk brug af det lærte

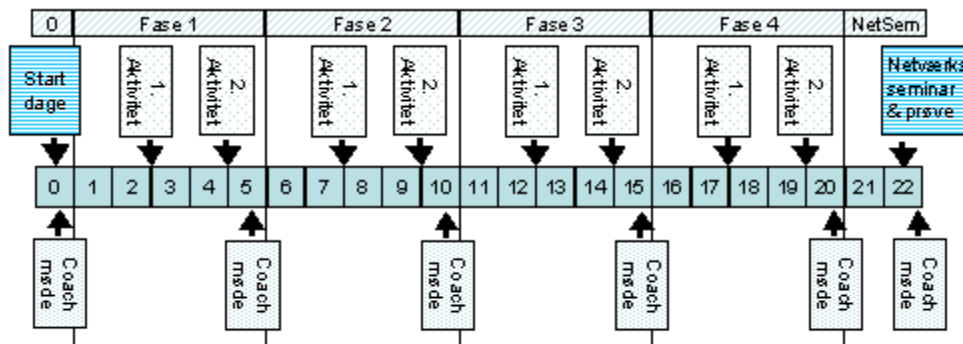
Problemerne, der arbejdes med i den formelle uddannelse, svarer til dem, deltagerne møder i deres daglige arbejde. Ikke alle på en gang – men et af gangen. Det er vigtigt, at deltageren får lejlighed til i en vis udstrækning at koncentrere sig om at arbejde med den slags "sager", som den formelle uddannelse har som mål at lære denne, mens det sker. Det er coachens opgave at sikre dette og så følge op på effekten. Det sker også ved, at der spørges ind til den lærendes tanker og gennem spørgsmål udfordre denne til at forestille sig, hvordan det lærte kan omsættes til praksis.

Oplægget er, at deltageren i uddannelsen og coach mødes mindst en gang for hver fase. Målet er at give deltageren en klar opfattelse af, hvordan denne kan bruge det lærte aktivt i praksis på de præmisser, som hans eller hendes selskab ønsker det. Coachen har værktøjer i de grundlæggende uddannelser til at gennemføre denne opfølgning - aktivitet for aktivitet. En nyansat har brug for megen opbakning og et "rum" til at tænke højt og diskutere muligheder og problemer med en person, der ved, hvad det hele går ud på og som kan påvirke deltagerens arbejdssituation.

"Det svageste led i al uddannelse har til alle tider været at overføre det lærte til praktisk brug"

"Facilitator udfordrer! Stiller spørgsmål og rejser nye problemer. Kort sagt sikrer, at det enkelte team kommer rundt i "krogene"

Figur 2: Eksempel på et TeamUddannelsesforløb over 22 uger



Ud over møderne mellem coach og deltager i hver fase, er der også lagt op til at coach og deltager mødes før starten af den formelle uddannelse og inden deltagelsen på det afsluttende netværksseminar. Coachen kan hjælpe deltageren med at blive helt afklaret med, hvad der skal komme ud af starten og netværksseminaret.

Afslutningen

Hele uddannelsesforløbet slutter med at teamet mødes igen – ofte sammen med andre team – for at få samlet op på det lærte og give plads til at diskutere problemer og muligheder med undervisere og deltagere fra andre team og ens eget. Derved skabes netværk, man senere

kan bruge aktivt. Deraf navnet på det afsluttende møde: Netværksseminar.

Dette seminar kan vare fra 1 til 4 dage, men hyppigst 2 dage, hvor den anden dag bruges til at afprøve, hvor meget, der er lært. Det sker normalt gennem en 3 timers skriftlig prøve. Opgaven der skal løses får man lejlighed til at diskutere med sit team før man præsterer en individuel besvarelse.

Netværksseminaret kan have alle mulige udformninger afhængig af mål og stoffets karakter. Men typisk vil der være en stribe af øvelser, der giver et klart billede hos den enkelte af, hvad han/hun har lært og dermed muligheder for at få dækket evt. huller gennem erfaringsudveksling og nu og da gennem direkte input fra undervisere.

Årsberetning for Forsikring & Pension 2005

Formanden, Adm.dir. *Jens Erik Christensen*, Codan, gav ved F&P årsmødet den 10. november i København den mundtlige årsberetning.

Denne, Årsberetningen 2005 samt et nyt velfærdsoplæg "Velfærdssamfundets udfordringer – Forsikrings- og Pensionserhvervets rolle i fremtidens velfærd" kan alle læses på www.forskringenshus.dk