

SKAB LEDER- OG TEAMRESILIENS I ORGANISATIONER

By Christina Hersom,
chhe@implement.dk,
Implement Consulting Group

Opbygning af psykologisk og mental kapacitet gennem simulatortræning

Simulatoren er lige åbnet. Vi har et hold af ledere med os på en gård i Danmark. Tilsammen er de inddelt i tre forskellige lederteams, hvoraf alle deltagere kommer til at medvirke aktivt i leder- og teamroller. På forhånd har vi arbejdet sammen med virksomhedens HR-team om formålet med forløbet, og hvad lederne specifikt skal træne i denne 30-timers simulator – en simulator, som indeholder seks forskellige scenarier, der skal opbygge ledelseskraft i virksomheden. Det overordnede formål med simulatortræningen er at opbygge ledelsesmæssig kapacitet gennem udviklingen af resiliens på

forskellige områderⁱ. Lederresiliens er de færdigheder, vi ser, når lederne øger deres emotionelle opmærksomhed, når de kan regulere og bevare roen under pres, når de kan tænke klart, idet de skal træffe beslutninger, og når de engageret og optimistisk driver ledelse igennem i svære situationer, hvor konsekvenserne kan mærkes – eller hvor de formår at komme stærkt tilbage, hvis det ikke lykkes dem eller deres team. Resiliens er kernefærdigheder, der kan læres, og det er nødvendigt for holdbar vækst i nutidens komplekse organisationer, som jo skal bæres af de selvsamme menneskerⁱⁱ.

Simulatortræning som erfarings- baseret og aktiv læringsmetodik

Vi kender traditionelt set det at træne i en simulator fra steder som flyvevåbnet, olie- og gasindustrien, politiet, militæret og sygehusvæsenet. Her træner man paratheden til at imødekomme og håndtere farlige eller sjældne situationer ved at gennemspille forskellige realistiske scenarier – og det med god grund. Et nyere metastudie konkluderer, at en simulatorbaseret sygeplejerskeuddannelse med kliniske patientscenarier har stærkere uddannelseseffekter end traditionel undervisning på mange forskellige områderⁱⁱⁱ. Samtidig ses det også, at effekten afhænger af, hvor nøjagtigt simulatorscenarierne kan gengive realiteten^{iv}. Et andet metastudie inden for flysimulatortræning viser, at anvendelsen af simulatorer kombineret med almindelig flyvetræning konsistent forbedrer træningen sammenlignet med flyvetræning alene. Effekten er her influeret af opgavetyper samt den volumen og type af træning, man gennemfører^v.

Når vi ser på ledelsesområdet, er forskningen ret sparsom, særligt når vi forsøger at indhente viden uden for de digitale simulatorplatforme. I praksis er flere og flere virksomheder dog ved at få øje på simulatortræning som læringsmetodik, fordi vi træner praksisnært, fokuseret og intenst inden for en kort tidsramme. Fra nyere forskning ved vi, at ledertræning generelt set tager mange former, og at det skaber forbedrede reaktioner, læring, transfer og resultater afhængigt af designet, samt måden hvorpå vi leverer og implementerer ledelsestræningen^{vi}. Derfor gør vi os meget umage, når vi arbejder med at designe og udføre ledersimulatorer. Vi har kun et ganske lille vindue til rådighed til at levere og implementere forandring og opbygning af lederkapacitet. Til gengæld foregår læringen accelereret,

og forandringerne er intense – og ofte uforglemmelige.

Undersøg og eksperimentér

Noget af det første, man skal gøre, er at undersøge det organisatoriske og læringsmæssige formål med opgaven. Hvorfor vil vi det her? Hvilke udfordringer og risici står virksomheden overfor? Hvad er målet? Hvilken kapacitet er nødvendig i fremtiden? Hvad skal lederne kunne, for at vi når hertil? Hvorfor er det, at denne særlige træningsmetodik vil være velegnet til formålet? Hvor lang tid skal simulatoren vare? Hvor mange scenarier er nødvendige? Hvilke principper fra stressinokulationstræning kan vi bruge? Hvilke typer af udfordringer og opgaver skal lederne stilles overfor, for at de kan opleve både modstand (stressinduktion) og evnen til at overkomme situationerne med læring og resiliens for øje? Hvor høj grad af kompleksitet og realisme skal og kan vi ramme for at sikre en effektiv proces? Og hvordan sikrer vi transfer til hverdagsledelse undervejs?

Og så skal man turde eksperimentere med udfaldet. I princippet er det jo en konstrueret eller designet kontekst for opbygning af organisatorisk kapacitet og parathed til forandring forude. De forskellige valgte scenarier skal matche et forestillet og uforudsigeligt fremtidigt behov. Samtidig skal scenarierne tillade den enkelte leder og hans team at respondere spontant på de erhvervsrealistiske udfordringer, uden at de valg, de træffer, og den adfærd, de udviser, får usikre eller omkostningsfulde konsekvenser. Resultatmæssigt slipper vi til dels kontrollen, fordi vi ikke helt kan forudsige effekten. Dette er lidt anderledes end den (KPI)-målrettede kompetenceudvikling, vi traditionelt set bygger ind på de større lederakademier, fordi mange ledere skal lære det samme. Men også her begynder vi at ændre læringsmetodikken og trækker nu mindre simuletolementer ind som særskilte moduler eller læringsblokke. Derved arbejder vi mere med det uforudsigelige, fordi det er mennesker, der aktivt agerer og medformer scenarierne med forskellige tilgange og udbytte.

Bedre ledelse opstår gennem autonomiunderstøttende, aktiv og lærerig læring – en legende læringsform, der bygger på design-byg-test-lær-principper, og som derfor matcher de af fremtidens organisationer, som er ved at indrette sig på ny, og som prioriterer menneskers uforudsigelige udvikling.

Trinnene, der får simulator-træning til at virke

Det, der konkret får simulatortræningen til at virke, er konstant og aktiv afprøvning af rollerne (mestring), prompte feedback fra flere vinkler (vurdering og idéer til alternativ adfærd), instruktørobservering (adfærd set i et fagligt lys) samt refleksion (udvidet tænkning) over det svære i situationen, konsekvenserne, og hvordan man kom igennem.

Det foregår ved, at man foretager en fælles debriefing, lige efter at hvert enkelt scenarie lukker ned. Her giver teamet feedback til sig selv på deres teampræstation og til den, der indtog lederrollen. Dertil gives der 1:1-instruktørfeedback på de mere personlige områder i en fortrolig samtale. Forhastede og forkerte valg er en del af læringsrejsen, som man lærer af. Når næste scenarie åbner, bliver det naturligt at overføre det lærte til teamet og til næste leder, som kommer til at skulle mestre en anderledes opgave og udfordring. Han vil oftest være motiveret til endnu bedre problemløsning, og dette matcher spillet, eftersom kompleksitet og sværhedsgrad i denne næste iteration nu vil være løftet i designets benspænd såvel som i løsningskravene.

Min erfaring er, at deltagerne hen over 5-6 scenarier i træk opbygger en opadgående læringsspiral på det personlige område såvel som det fælles. Læringskurven er stejl. Som leder er man selv på (lærer at lede sig selv og andre i situationen). I andre scenarier er man teamdeltager (oplever effekten af ledelse og afprøver sig selv som bidragsyder til teamsamarbejde), og konstant er man involveret i andres feedback og refleksioner (spejling i andres udvikling). Jeg vil kalde det et "sammenfoldet læringssetup". Lederne

laver ikke rollespil, men bruger sig selv aktivt til at løse udfordrende og realistiske opgaver i et mindre omkostningsfuldt "safe room". Erfaringer, der i virkelighedens organisationer vil tage lang tid at opnå, men her er gjort mulige gennem komprimeret læring samt konstant "real-time performance feedback" efterfulgt af refleksion, som understøtter det accelererende læringsselement.

Vi arbejder bevidst og professionelt med mennesker

På gården i Danmark er vi, på mit eget team, to ledelseskonsulenter og to HR-ansatte fra virksomheden, vi samarbejder med. Tilsammen har vi ansvaret for at bringe hver enkelt leder gennem den resilienstræning, der skal øge kapaciteten til at lede sig selv og teamet samt kunne indgå mere fleksibelt og effektivt i komplekse og udfordrende sammenhænge. Vi har også ansvaret for opbygning af teamresiliens – dét, at lederne tilsammen kan overkomme den modstand, de møder undervejs gennem oplevelse, forståelse af valg og real-time konsekvenser, samt hvilke processer der ville kunne optimere teamsamarbejdet.

Som erhvervspsykologisk ledelseskonsulent har jeg i mange år arbejdet med personlig lederudvikling samt forandring af relationer, ledergrupper og teams i organisationer. Jeg er derfor trænet i at afkode personlighedstræk, tankemønstre, emotionelt kropssprog samt at få øje på styrker og potentialer. Dette er vigtigt, når jeg skal kunne bevidstgøre om tanker og adfærd samt påvirke samarbejde, konflikter og teamdynamikker blandt mennesker, der bevæger sig mod et fælles mål. Jeg er funderet i forskningsbaseret organisationspsykologisk viden samt mange års praksiserfaring og har derfor kendskab til, hvad der kan presse og udfordre mennesker i organisationer, og hvordan



man gennem forsvarlige processer kan hjælpe folk igennem. Vi arbejder med levende mennesker i simulatoren, og den menneskelige indsigt, erfaring og etik er nødvendig. Dertil kræver det, at vi som det ledende team i simulatoren har kendskab til forretningen, at vi har gode kommunikationsfærdigheder, at vi kan facilitere gruppediskussioner og gennemføre debriefing-sessioner, og at vi kan være fleksible nu og her, når situationen kræver det^{vii}.

Hver især er vi klædt på til vores roller

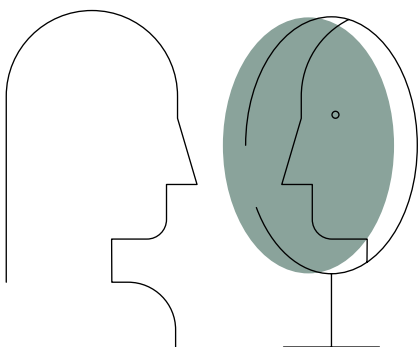
Denne gang er det min kollega, der agerer gamemaster (spil-leder). Han har derfor det overordnede ansvar for at styre processen, som er udviklet til formålet, og for at foretage overordnede justeringer af spillet undervejs, hvis det bliver nødvendigt. Selv indtager jeg rollen som instruktør sammen med de to HR-ansatte fra virksomheden. Vi har ansvar for at følge hvert vores team for at sikre det lokale og maksimale udbytte af processen. Det er væsentligt, at vi som instruktører ikke deler ud af den viden, faglighed og erfaring, vi besidder, men i højere grad stiller stimulerende spørgsmål, som fremmer lederens selvbevarende handlinger og egenrefleksion. Lederne vil naturligt spørge os til råds undervejs, men her vil vi primært forblive i den observerende rolle. Svarene ligger i deres eget team, og løsninger skal opstå indefra. Har vi noget, der kan supplere læring og gavne udviklingen, tilføjer vi typisk først dette under debriefingen eller i en 1:1-samtale efterfølgende.

Alle er vi klædt på til vores rolle hver især – uden at vi helt ved, hvor de 30 timer bringer os hen. Simulationen er et dynamisk og levende spil bestående af mennesker, hvilket medfører, at alle responderende processer er uforudsigelige og ukontrollerbare. Dette er en naturlig del af den menneskelige interaktion, og opgavens kompleksitet opstår, når mønstre og temaer spontant viser sig undervejs i forandringsprocessen ved, at deltagerne reagerer på hinanden^{viii}. En kompleksitet, der er langt mere diffus og mere mærkbar, end hvis vi arbejdede på

en digital platform, som blot er et andet og mere kontrollérbart simulatorformat. Det er et format, der henvender sig til nogle lederudviklingsformål, men ikke til den igangværende opgave, som kalder på et setup af levende interaktion, og hvor vi eksempelvis også inddrager statistikker udefra. Det kræver vores fulde opmærksomhed, agilitet og mentale fleksibilitet fra start til slut i en anden grad, end hvis vi arbejdede på de digitale platforme. Både foran og bag scenen skal vi være hurtige og træffe konstante beslutninger for at sikre optimale læringsbetingelser for deltagerne. Vi kommer til at stå i realistiske livscenarier i primitive omgivelser, hvor ledere, lederskab og teamsamarbejde kommer til at udspille sig interaktivt indendørs som udendørs i de næste 30 timer. Vi er klar.

På gården i Danmark – et kig ind i en leder-simulator

Scenen er sat. Vi er i gang. Første scenarie er åbnet. Jeg har inden for de klassiske 7 minutter etableret en god relation til mit lederteam og sidder nu lidt på afstand. Alle mænd i teamet er erfarne og succesfulde i deres forretning og på den anden side af de 50 år. De ved nu, at de skal kunne drive teamet igennem en vanskelig opgave hver især. Hver enkelt leder har forstået, at han skal udøve ledelse over for sine egne lederkolleger inden for de næste 30 timer. Jeg noterer mig, at dette præstationskrav medfører nervøsitet og spænding hen over bordet. Alle vil gerne kunne mestre opgaven, formoder jeg. Nogle taler om at fejle, og at det er ok. Andre nikker blot tavst. De bliver enige om formålet om "at gå herfra med oplevelsen af at blive bedre ledere" frem for "at deltage på et kursus, der blot skal vinges af". I er landet det rigtige sted, tænker jeg med et smil og noterer ned.





Psykologisk sikkerhed understøtter teamets læring

Lynhurtigt lærer jeg mit team at kende. Jeg fornemmer, hvem der tager føring af flokken, og hvordan kommunikationsmønstret er. Personlighederne og præferencerne er meget forskellige. De fleste af teammedlemmerne er passive, og en enkelt er meget progressiv i sin deltagelse. Sidstnævnte teammedlem er ham, jeg skildrer i det følgende, og det er ham, der har fået tildelt rollen som den første teamleder. Han skal etablere teamet, og han insisterer fra start på, at "vi skal være ærlige", og fortsætter: "Det er jeg ikke så god til normalt". Hurtigt kobler to andre sig på dette udsagn med et nik og en kommentar: "Det er jeg heller ikke". De viser sig dermed sårbare over for hinanden fra start, og teamet aftaler også, "at man skal turde sige 1 på en skala fra 1-5" i vurderingen af hinanden. Jeg reflekterer over, at lederens insistens på ærlighed og hans efterfølgende åbenhed om hans egen svaghed kan være med til at skabe det, der kaldes psykologisk sikkerhed. Kort fortalt er dette troen på, at man ikke bliver vurderet negativt af andre i teamet, hvis man taler højt om sine idéer, bekymringer eller fejltrin. Det handler derfor om, hvorvidt man tør tage interpersonelle risici, og det afhænger helt af forventningen til responsen fra de andre i teamet. Derved adskiller det sig fra tillid, som fungerer i en 1:1-relation. Fra forskningsstudier ved vi, at den psykologiske sikkerhed understøtter teamets læring og performance i kontekster, der netop er præget af kompleksitet, kreativitet og meningsskabelse^x. Den psykologiske sikkerhed og dét frit at kunne udtrykke både positive og negative følelser er væsentlige komponenter for teamresiliens^x. Så langt så godt, tænker jeg. Teamet er i gang.

Balancen mellem at lede og tage over

Lederen udviser faktisk ret god ledelse under det første scenarie. Han involverer teamet, samtidig med at han guider klart og tydeligt: "Den vej vil jeg nok gå". Han konkluderer på drøftelserne: "Skal vi så aftale, at ...". Han genfortolker: "Det, vi

diskuterer lige nu, er, at ...", og han udfordrer teamambitionen: "Ja, bedre ledelse, men det er jo svært at måle på". Teamet er helt klart udfordret af en anderledes opgave, af de uvante omgivelser, af den manglende information og af, at de ikke kan forudsige, hvad lederrollerne kræver, fordi de ikke kender arbejdsopgaverne endnu. Ligesom i en kompleks virkelighed, tænker jeg, imens de taler. Det kræver noget særligt af teamet.

Samtidig er flere i teamet presset af selve processen. Jeg kan høre, at lederens fokus på dem som et samarbejdende team ikke falder naturligt for de andre. De har lidt svært ved at finde ord og sætninger. Normalt har de her mænd deres blik rettet mod forretning, omsætning og drift. Glider samtalen over mod dette, er de bedre med. Men lederen styrer samtalen tilbage til teamsproget. Gennem stadig involvering og et par enkelte spørgsmål, som han dog ofte selv besvarer, formår han at holde en jævn optimisme oppe i et team, der ikke er præget af mange ord, indslag eller specielt høj energi set over en bred kam. Fra min observatørposition former jeg forsigtigt en hypotese om, at det er "et stille og lidt tilbageholdende team", som jeg følger. Her adskiller lederen sig med en anden personlighed og en anden energi. Og her er han særligt udfordret. Han har brug for en langt højere grad af respons, modspil, energi og tempo fra teamet for at fungere godt. Risikoen er, at han bliver frustreret og tager over, hvorved han ikke udnytter teamets ressourcer, men løser opgaverne selv. Det ser jeg ofte i virkelighedens verden, når ledere tænker, at det er hurtigere og nemmere at gøre det hele selv, og derved får alt for meget på skuldrene i sidste ende, samtidig med at de oplever effekten af et demotiveret team. Den er noteret, og jeg arbejder taktisk med den i et senere scenarie.

Vi sætter ord på oplevelser og følelser

Det væsentligste fra deres teamrefleksion er deres fælles overraskelse over "hvor hurtigt vi har lært hinanden at kende". Ifald den pågældende leder ikke havde været modig og insisterende på samtalen om

det relationelle og åben nok til at afsløre sin egen manglende evne til at være ærlig, så var det nok ikke nået dertil, tænker jeg. Sammen taler vi om, hvor udfordrende menneske til menneske-samtalen er for dem, men også om, hvilken værdi det giver at skabe fælles afstemning på det plan, og hvordan de kan komme tættere på hinanden ved at tale om disse ting. Hvordan de som ledere kan etablere teamnormer på de dybere niveauer, så teamets medlemmer rent faktisk kommer til at sidde med fornemmelsen af at være på bølgelængde menneske til menneske og samlet som enhed. Vi sætter slutteligt ord på deres oplevelser af det, de lige har været igennem, de tilknyttede følelser, hvad det gør ved den enkelte, og hvordan de kan bruge erfaringen aktivt og positivt i næste scenarie eller i næste læringsiteration, om man vil. Noget af samtalen fører vi videre; andet tager jeg med ind i 1:1-samtalerne under debriefing. Her udfordrer jeg dem nemlig helt forskelligt. Og fordi vi er i en simulator uden forstyrrelser fra omverdenen, bliver hvert element ekstremt intenst og nærværende for den enkelte leder.

Vi justerer udviklingsmål og tester adfærden

Da lederen fra dette første scenarie stiller til 1:1-debriefingen, undersøger jeg min hypotese om, at han som leder adskiller sig fra teamet – og det er præcis energien i teamet, der har presset ham. Det gør ham irriteret og utålmodig. Vi justerer hans udviklingsmål, så han kan fokusere på at regulere sin trang til at tage over samt irritationen over, at det går for langsomt. Jeg holder ham i stram snor. Vi gennemlever flere scenarier både udendørs og indendørs med forskellige temaer tilknyttet. Vi justerer overordnet på spillet undervejs, og det er velplaceret, eftersom jeg har brug for at afkoble lederen fra mit team. Han skal have modstand fra en lignende leder andetsteds, og teamet skal have indsat én, der minder om dem selv. Ellers bliver kvaliteten af teamets læring for ringe. Jeg vil gerne vide, hvordan han deltager sammen med andre, og se, hvordan teamet sikrer energi og fremdrift uden ham. Derfra er jeg i løbende kontakt med den anden instruktør, der modtager

lederen, og herigennem kan jeg lære om alle nuancer i teamet og deres vidt forskellige måder at bedrive ledelse på.

Lederen kommer i næste scenarie tilbage til teamet. Selvom jeg nu har en ny leder samt teamet under observation, sørger jeg samtidig for at signalere til den hjemvendte leder, hvis han falder i og tager for meget over med konsekvenser for teamet. Eksempelvis kobler han sig fra teamet midt i en fælles drøftelse og nedskriver hurtigt en handlingsplan for dem, hvilket de ellers på fællesplan er ved at udvikle sammen – i meget langsomt tempo. Han lægger dog pennen fra sig, da han gennem mine diskrete signaler bliver bevidst om, hvad han har gang i. Det er helt tydeligt for mig at fornemme på hans lyde, kropssprog og adfærd, når han har svært ved at udholde presset. Vi holder løbende kontakt, og han er helt klart udfordret på sit udviklingsmål gennem flere scenarier, hvor han ikke har lederrollen, men derimod agerer teammedlem med endnu mindre tildelt handlekraft. Derved får vi hans personlige udfordring afprøvet fra forskellige vinkler, og han begynder selv at give mig signaler, når det er sværest. Når det sker, korrigerer han selv sine tanker og sin adfærd, som vi har aftalt, og efterhånden finder han sine egne hand-lestrategier og måder at takle det på. Præcis her udvikler han resiliente færdigheder igennem en proces af kontinuerlig modstand og læring, og jeg kan tydeligt se og mærke hans kamp. Jeg ved, hvor han er psykologisk og funktionelt, og jeg skruer op og ned for presset for at holde ham i eksponering eller i udviklingszonen og derved hjælpe ham igennem til hans mestringssucces.

Jeg udfordrer løbende motivationskraften

Lederen skal opleve at kunne træffe selvbestemte valg for at føle sig engageret og motiveret. Nogle gange indskrænker jeg dog hans autonomirum, hvis jeg giver ham en instruks eller en restriktion, for at se, hvordan han reagerer, og giver ham derfra valget tilbage. Samtidig ved jeg, at han skal kunne bevare troen på at kunne mestre situationen for at føle sig

motiveret til at fortsætte spillet. Nogle gange gør jeg det nærmest umuligt for ham for at give ham modstand, men jeg leverer stadig rum til, at han kan klare den på trods af det. Jeg ved, at han skal føle sig relateret til teamet for at bevare motivationen. Nogle gange må jeg løsrive ham fra teamet, jeg kan opdele dem eller skubbe bevidst til konfliktfyldt stof, men jeg sørger alligevel for, at han i bund og grund føler tilhørsforhold til teamet. Det samme lader jeg ske på teamniveau, hvor jeg arbejder med den samlede motivationskraft som enten benspænd eller fremdriftselement – hele tiden bevidst og taktisk og funderet i det, vi fra forskningen ved virker⁴.

Det sidste scenarie kræver fleksibilitet

Som instruktør er jeg løbende i kontakt med gamemaster, der skal have det fulde overblik, og de andre to instruktører, der ligeledes arbejder lokalt med deres team. Gennem flere scenarier med skiftende deltagere i rollen som leder er vi nu nået til det sidste, og da en af lederne må på igen, trækker de lod. Det bliver lederen fra det første scenarie, der skal træde ind i lederrollen. Nu er det mig, som er under pres! Jeg er i samme øjeblik klar over, at der skal gøres noget markant, hvis jeg skal sikre maksimal læring for mit team og særligt for den første leder. Det er mit ansvar. Den første leder har helt styr på, hvordan han kan løse scenariet og opgaven, og det vil ikke skabe den store læring for nogen af dem. Så godt kender jeg nu teamet. Jeg er derfor nødt til at justere spillet lokalt nu og her, for at vi ikke lander i samme mønster igen. Jeg drøfter det med gamemaster og de andre instruktører som medtænker på udfordringen. Jeg har brug for et ekstra pres på mit team. Jeg har svært ved at finde en løsning, så alle får optimal læring med sig fra sidste scenarie, og jeg gennemtænker hurtigt forskellige muligheder, mens vi taler om det. Pludselig har jeg den!

Efter gamemaster har briefet om den sidste opgave, trækker jeg lederen til side. Jeg forklarer ham, at jeg er noget skuffet over teamets energi og præstationer

indtil nu, og at jeg ved, at de kan levere langt bedre på begge parametre. Præcis dette, at han nu skal sikre den selvdrevne motivation i teamet og få alle i teamet til at levere det yderste, bevirker, at han kigger på mig med runde øjne efterfulgt af et opgivende blik. Han er under pres nu. Han har en kompleks lederopgave, og det udfordrer ham. Jeg anerkender hans lederevner og fortæller, at jeg er overbevist om, at han lige netop er dén leder, der kan løfte det her. Jeg responderer ikke på hans signal om, at det bliver svært. Jeg har allerede som instruktør opnået hans empati for længst, og jeg lader nu blot stilheden imellem os arbejde, indtil han genvinder følelsen af kontrol. Langsomt bliver hans blik afløst af et lille taknemmeligt smil. Han ved godt, hvad jeg gør ved ham, det virker fair nok, og han modtager nu både udfordring og opgave med oprejst pande. Jeg har hans nonverbale tilslutning. Der er tilslutning til det lederskab, jeg beder ham om, og hans selvregulerende copingrespons er sat i bevægelse. Han ved endnu ikke, at jeg kommer til at udfordre ham yderligere, når vi er i gang med scenariet.

Jeg bruger aktivt og taktisk "forstyrrelse" som metode

Lederen sætter sig af sides, tænker sig grundigt om for sig selv og laver en slagplan. Derfra samler han sit team. Han er meget fast. Han sikrer sig, at teamet forstår opgaven, uddelegerer opgaver og sætter folk i sving. Det er igen god ledelse, jeg oplever. Jeg noterer dog også, hvordan han til tider glemmer sin impulsregulering og tager for meget styring. Teamet er spredt. Nogen producerer noget. En anden øver sig på en samtale med en statist, der befinder sig af sides, og han har brug for en del sparring fra lederen for at præstere. En anden er gået i selvsving med en plan, som ingen andre dog kender til. Jeg følger lederen konstant og kræver igen bedre leverancer fra ham, så han må konfrontere sine teammedlemmer. I forsøget på at sikre motivationen hos sit team ser jeg ham nærmest overgøre indsatsen, så han minder om en håndboldtræner under kamp. Det skaber uden tvivl energi og spontan kampgejst, men da jeg noterer mig en af teammedlemmernes anstrengte



mimik, tager jeg en timeout med lederen og får ham til at reflektere over sin ledelsesstil, og om den egentlig fører til motivation eller præstationsangst. Da han tilpasser sig og forsøger sig med en anden ledelsesstil, skaber jeg endnu et benspænd, ved at han spontant skal omorganisere sit team. Det teammedlem, der har øvet samtalen, skal nu udskiftes med en anden her kort før samtalen. Det forstyrrer teamrelationerne, og igen sætter jeg lederens valg og beslutninger under pres – han skal tænke klart og agere agilt på en måde, som virker for teammedlemmerne, uden at de bliver for demotiverede af det.

Jeg er selv meget fokuseret på mikrodetaljerne og helt bevidst om lederens adfærd og (lærings-)effekten deraf hos de enkelte teammedlemmer. Lederen og jeg har for længst etableret en tillidsfuld relation, hvor vi mellem linjerne er indforstået med, at vi arbejder sammen om det, vi er på gården for. Vi er læringspartnere. Jeg har derfor tilladelse til at forstyrre ham ofte gennem spørgsmål, ny information og krav til kvalitet, samtidig med at jeg hele tiden ser, hører og fornemmer, om presniveauet er passende for ham og teamet. Komplexiteten er høj, og han leder først det ene teammedlem, så det andet. Han har travlt, og jeg følger ham overalt, medmindre jeg skal høre, hvad der bliver talt om fra teamet, når han netop ikke er til stede. Her finder man ofte den sande værdi af ledelsesadfærden. Det er en konstant vurdering fra min side. Jeg bevæger mig med teamet og sikrer mig, at alle er med, indendørs som udendørs, hvor de har spredt sig.

Samtidig med at han som leder arbejder sig godt igennem presset, udvikler teamet sig også gennem de opgaver, han giver dem, og som de må gennemføre under stramme tids- og kvalitetskrav. De opgaver, som de får af lederen, defineres på bagtæppet af mine krav og forventninger til hans leverancer og resultater, som han må frembringe gennem teamet. Teammedlemmerne mander sig op og finder også deres måder, når han sætter dem under pres, og derved har jeg sikret en

dobbeltproces, hvor begge parter udvikler sig inden for mål og ramme.

Vi afslutter simulatortræningen og debriefer

Ved deadline leverer alle på et ret højt niveau med de ressourcer, der er til rådighed, i en kvalitet, som ligger langt højere end deres hidtidige leverancer. Energieniveauet er nu højt, og de giver hinanden glade og højlydte highfives hele vejen rundt i teamet. De er stolte af deres præstationer. Lederen er lettet og kigger skævt til mig med et grin. Vi griner sammen. Vi ved begge, hvad han var igennem, og at han har fået den rette modstand baseret på en yderst velmenende intention. Det er nu tid til at puste ud og gå i gang med den sidste debriefing og teamfeedback.

Vi taler os igennem de udfordringer, den ledelse og det teamsamarbejde, de lige har oplevet, og som foregik under stort pres. Vi nåede præcis derhen, hvor vi skulle på de 30 timer. Træningen har bestået af instruktion, selvinstruerende træning, selvregulering og tilpasse forstyrrelser. De har alle fået værdifuld feedback i et "safe room" leveret lige efter hvert scenarie, og de giver mange eksempler på, hvorfor de mener, de er blevet bedre ledere. Opmærksomheds- og parathedstræningen har rustet dem til at overkomme lignende situationer i fremtiden, og de væver automatisk tråde tilbage til deres hverdagsledelse, når vi taler om modgang og mulige barrierer for behjælpelig adfærd og måder at adressere sådanne barrierer på. De kender nu tendenser og måder at overkomme forhindringer på langt bedre end før, og det kvalificerer også til nye personlige og ledelsesmæssige udviklingsmål. De har lært af egne oplevelser og af kolleger suppleret med de værktøjer og modeller, der har været tilføjet undervejs på forskellig illustrativ og forklarende vis til brug for refleksion og mere abstrakt meningsskabelse. Det her er, hvad jeg vil kalde for aktiv og oplevelsesbaseret læring og udvikling af lederresiliens. Jeg giver highfives og kram til alle lederne

i teamet, som jeg anerkender for deres forståelse for spillet, deres store indsats og deres hensynfulde og generøse måde at være på. Altid en formålstjenlig måde at afslutte en interaktion på som en del af det ansigtsbevarende arbejde, når noget har været på spil^{xii}. Og jeg sørger for, at de foretager positive selvattribuioner eller tager kredit for succesen og mestringsoplevelserne. Derefter er der endelig debriefing, highfives og kram til mit eget team. Vi er glade for resultatet, vi rydder lokalerne, slukker lyset og lukker simulatoren ned. I morgen starter en ny dag med nye ledere om bord på nye udviklingsrejser.

Agilitet og udvikling af resiliens hos ledere

Som ledelseskonsulent oplever jeg, at virksomheder i højere og højere grad anser den ledelsesmæssige og teambaserede resiliens som nødvendig. Vi kan forstå psykologisk resiliens som den menneskelige fleksibilitet og tilpasnings-evne, der matcher de mere agile måder at drive projekter og forretningsledelse på i dag. Her har vi brug for organisatorisk kapacitet og individuel kapabilitet til at kunne udholde pres, til at kunne bevæge sig hurtigt, skifte retning og lande sikkert igen, samtidig med, og ikke på bekostning af, at man bevarer trivsel og engagement.



Ledernes løbende valg afgør, hvad simulatoren bliver til

Simulatoren kombinerer læringsprocesser og udvikling af resiliens, og det er et godt miks. Fra forskning ved vi, at simuleringsbaserede spil informerer og lærer deltagerne om kompleksiteten i den forretningsmæssige praksis, og at det er en effektiv måde at udvikle beslutningstagen og lederfærdigheder på^{xiii, xiv}. Med det erfaringsbaserede design nedtoner man forståelsen af teori til fordel for svære og realistiske situationer, som deltagerne skal handle på her og nu.

Man kan dog godt integrere mindre teoriinput som simple greb i selve designet. Andre gange opstår teori spontant som forklaringsmekanisme eller inspiration under debriefing (erfarne konsulenter er vant til at improvisere med den faglige viden), eller det kan være, at teorierne kun eksisterer bag scenen i designrummet. Formålet afgør designet, og det er samtidig lederne valg in situ, der afgør, om der skal improviseres med teoretiske modeller, ændres på niveauet, justeres på betingelserne (benspænd) eller udfordres på de specifikke mål, som en deltager følger undervejs.

Det kræver overblik, et stramt fokus og hurtig responderen på mikrodetaljer, som opstår løbende fra teamet. Som instruktør lader jeg linen løbe, og jeg trækker linen tilbage igen på de rette tidspunkter i en balance mellem lidt for høje krav og passende krav. Derved udvikler også simulatoren sig simultant som et slags læringsspor, der former sig i de forskellige erfaringsbaserede iterationer – agil træning, når det er allerbedst, vil jeg sige. Det er altid en fornøjelse at se, hvordan læringsniveauet accelererer, kapaciteten opbygges og kvaliteten af ledelse og resultat i opgaveløsningen hæver sig markant hen over timerne, der går, når lederne kæmper sig igennem den ene udfordring efter den anden. Den høje energi, de kortsigtede mål, den produktive og den intense dynamik fra resiliensstrategierne åbner sammen med de iterative refleksioner og feedback op for læringsparathed, erkendelser og kreativitet i løsningerne.

Vi skaber resiliens gennem menneskelig indsigt

Fra min psykologfaglige vinkel sikrer jeg, at lederne lærer at forstå sig selv og andre gennem menneskelig indsigt og derved bliver mere bevidste om det. De mærker deres selvværd, de lytter til den indre stemme, de oplever deres egen energi, de benytter sig af vaner og rutinemæssig adfærd og bliver mere bevidste om det. Samtidig skal lederne kunne forstå, hvad der i dybden bringer et team igennem farvandet, sikkert tilbage i båden, hvis den kæntrer, og klar til næste bølge.

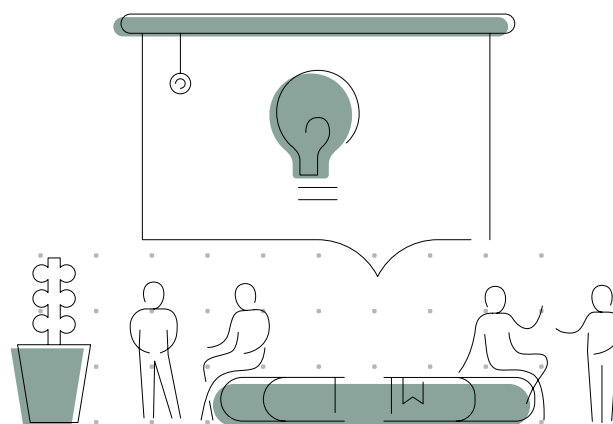
De mærker den psykologiske sikkerhed i teamet, de ser status og position på spil, de oplever modighed og passivitet, de kommunikerer med hinanden og bliver mere bevidste om det.

Jeg er den, der har ansvar for at facilitere udvikling af teammedlemmernes resiliens, og dermed skal jeg kunne aktivere mentale og emotionelle reaktioner, som de forskellige personligheder skal regulere undervejs. Taktisk sætter jeg deltagerne under pres i en løbende samarbejds- og beslutningskrævende øvelsesstruktur i forhold til de valgte forretningsproblematikker, hvorunder de agerer. Påvirket af tanker, følelser, motivation og interaktion er lederne derved nødt til at nedbryde og handle i svære og komplekse problemstillinger, samtidig med at de hele tiden gennem hurtig feedback og refleksion lærer, hvordan de rent faktisk har klaret sig – eller potentielt set kan klare sig – succesfuldt igennem forskellige stressorer. Refleksion over opgaveløsning, handling og lederidentitet bliver essentielt. Et effektivt og simpelt spørgsmål til egenrefleksion eller dialog er altid: "Hvad har jeg gang i?". Og til teamet: "Hvad har vi gang i?". Det er sådan – i en vævning mellem det konkrete og det abstrakte og mellem handling og identitet – at vi får indkredset de gode mentale og adfærdsmæssige strategier, som udvikler resiliens.

Når lederne opnår øget bevidsthed og menneskelig indsigt, skaber det øget

parathed til at kunne drive sig selv og andre i forandring. Intentionen med leder-simulatoren er at skabe en dyb forståelse for både menneskelige og opgaverettede processer gennem iterationer, hvor de udfordres – planlægger, handler, fejler, reflekterer, lærer og udfører bedre ledelse. Vi opsnapper læring fra den erfaringsverden, der opstår gennem de kontinuerlige scenarier, hvor ledernes handlinger, beslutninger og problemløsninger udfolder sig individuelt og fælles i progression mod stærkere og stærkere ledelse.

Læringen sker ikke gennem undervisning, som vi traditionelt set kender det fra et undervisningslokale – en undervisning, som i bedste tilfælde efterlader den enkelte med en "værktøjskasse", som vedkommende så selv skal kunne overføre og motivere sig selv til at anvende i en travl hverdag. Jeg vil mene, at det er på tide at afløse både efterspørgslen og strømmen af "værktøjer" med noget andet. På gården i Danmark arbejder vi med aktiv læring, og vi arbejder levende og oplevelsesbaseret. Følelser, konsekvenser af adfærd og træningsresultater kan mærkes her og nu, samtidig med at vi løbende opbygger ledelseskraft. Det sker, fordi vi lægger gentagne lag af erfaring og transfer på, alt imens vi befinder os midt i det hele. Det kræver, at vi mister kontrollen for en stund og tager risici, fordi vi befinder os på en livscene, hvor vi uden tvivl skaber sjov, energifuld og givende ledertræning til gavn for både menneske og organisation.



Litteraturliste

- ⁱSouthwick, S. M. & Charney, D. S. (2012). Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges. New York: Cambridge University Press.
- ⁱⁱSeligman, M. E. P., Ernst, R. M., Gillham, J., Reivich, K., & Linkins, M. (2009). Positive Education: Positive Psychology and Classroom Interventions. *Oxford Review of Education* (35) 3, 293-311.
- ⁱⁱⁱShin, S., Park, J. H. & Kim, J. H. (2015). Effectiveness of patient simulation in nursing education: meta-analysis. *Nurse Educ Today*. Jan;35(1):176-82. doi: 10.1016/j.nedt.2014.09.009. Epub 2014 Oct 29. Review. PubMed PMID: 25459172.
- ^{iv}Kim, J., Park, J. H., & Shin, S. (2016). Effectiveness of simulation-based nursing education depending on fidelity: a meta-analysis. *BMC Medical Education*, 16, 152. doi:10.1186/s12909-016-0672-7.
- ^vHays, R. T., Jacobs, J. W., Prince, C. & Salas, E. (1992). Flight Simulator Training Effectiveness: A Meta-Analysis. *Military Psychology*, MIL PSYCHOL. 4. 63-74. 10.1207/s15327876mp0402_1.
- ^{vi}Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
- ^{vii}Hersom, C. & Larsen, S. B. (2008). Kompleks proceskonsultation: Om at påtage sig risikoen for at miste kontrollen. *Erhvervspsykologi*, 6(1). 18-35.
- ^{viii}Stacey, R. D. (2011). Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity (to Ways of Thinking About Organisations). Financial Times/Prentice Hall.
- ^{ix}Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 224-243. <https://doi.org/10.1177/2041386614565145>.
- ^xStephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M. & Dutton, J. E. (2013). Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41. <https://doi.org/10.1177/0021886312471193>.
- ^{xi}Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum.
- ^{xii}Voss, C. & Raz, T. (2016). *Never Split the Difference: Negotiating as if Your Life Depended on It*. 1st edition. New York, NY: Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers.
- ^{xiii}Salas, E., Wildman, J. L. & Piccolo, R. F. (2009). Using Simulation-Based Training to Enhance Management Education. *Academy of Management Learning and Education*, 8: 559-573.
- ^{xiv}Wood, R. E., Beckmann, J. F. & Birney, D. P. (2009). Simulations, learning and real world capabilities. *Education and Training*, 41: 491-510.

KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996
Antal ansatte: 900
Hovedkvarter: København
Kontorer: Aarhus, Stockholm, Malmø,
Oslo, Zürich og München
implementconsultinggroup.com