

DATABASERET UDVIKLING AF LEDER- OG TEAM- RESILIENS I ORGANISATIONER



Fra high-performance basketball til resilient ledelse

I den amerikanske basketball-liga NBA har man i adskillige år benyttet sig af "performance analytics". Mere specifikt lader træner teams sig informere af fysiologiske værktøjer via målinger af hjerterytmevarians (HRV) eller på engelsk heart rate variability, som kan give objektive mål baseret på en spillers performance, risiko for overtræning, søvnkvalitet mv. ([link](#)). Med disse data til rådighed er træner teamet bedre i stand til at regulere træningsmængden ud fra objektive kriterier fremfor at bero på, hvad spilleren eller træneren "ser" gennem observeret adfærd og dermed tror den fysiologiske tilstand er hos den enkelte spiller. Med HRV er der inden for elitesport (NBA) tale om en "gamechanger", dvs. at inddragelse af HRV medfører øget selvindsigt om kroppens og det mentales reaktionsmønster. Indsigt i disse parametre kan øge resiliens og performance hos den enkelte. En retningspil, som er afgørende for teamets succes.

Spørgsmålet er, om nogle af de lederudviklingsprogrammer, vi kører med ledere i dag, kan tage ved lære af indsigterne fra elitesport? Vi indleder derfor en helt ny og undersøgende diskussion om mulighederne for at anvende HRV i resilienstræning af ledere i private og offentlige organisationer.

I dag ser vi et øget behov for opbygning af mental og psykologisk kapacitet i organisationerne, hvilket er relevant for dem, som skal kunne navigere mere adaptivt, agilt og bæredygtigt¹. Når vi taler om opbygning af resiliens, er det

her i psykologisk og social forstand, hvor lederne trænes i at kunne regulere og bevare roen under det pres, som de møder i hverdagen, på mange forskellige måder. De trænes i emotionel opmærksomhed, i at kunne udtrykke sig hensigtsmæssigt, i at træffe klare beslutninger og på engageret vis kunne lede sikkert med håb og optimisme i behold på trods af turbulensen omkring dem. En uro, der ofte forårsages af menneskelig kompleksitet, organisatoriske forandringer eller en pludseligt opstået bevægelse i markedet eller i det globale farvand. Et nyligt eksempel på turbulens er den uventede Coronavirus, som på ganske få uger har haft voldsom indflydelse på økonomi, erhvervsliv og optagethed af den personlige sikkerhed. I lyset af sådanne situationer skal både organisation, ledere og medarbejdere være parate til at imødekomme situationen, trives i modgang og gerne kunne uddrage læring til kommende situationer, der på lignende vis kan bringe hverdagen tættere på kanten af kaos.

Vi har et stort uudnyttet potentiale for at træne resiliens i organisationer, så vi er parate, og spørgsmålet bliver, hvordan vi effektivt og evidensbaseret kan træne, så vi opnår den ledelsesmæssige kapacitet og de færdigheder, som er nødvendige. En af metoderne, vi anvender for at udvikle resiliens og handlekraft i organisationer, er i stigende grad de simulationsbaserede læringsmiljøer (såkaldt Simulation-based training (SBT)). Konkret skal dette træningsscenarie afspejle hver-

dagens udfordringer, og læringskurven for ledere og teams er stejl fra starten ([link](#)). Men ved vi nok om effekterne, eller er der mere information at hente om lederens udvikling?

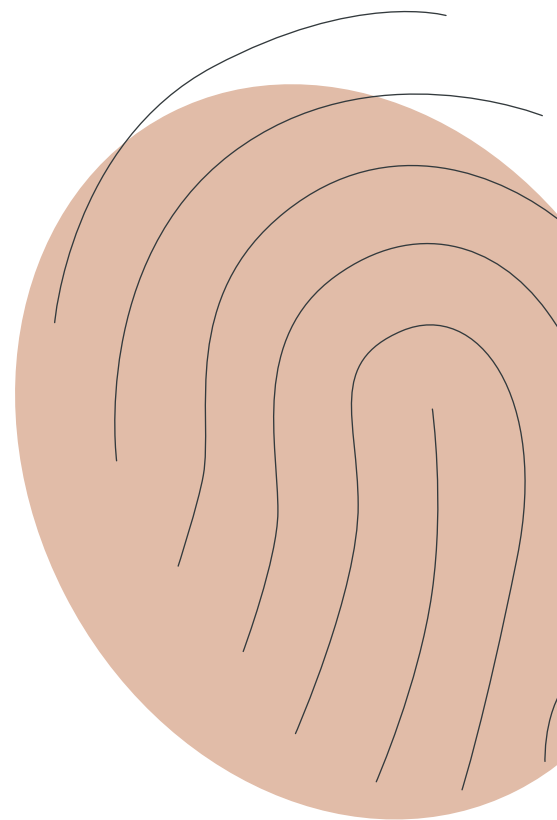
Ifølge en undersøgelse foretaget af McKinsey kan en udfordring ved lederudviklingsprogrammer være, at det notorisk er vanskeligt at måle værdien af investeringen ([link](#)). Oftest ses det, at den eneste "evaluering" af ledertræning er deltagerfeedback, hvortil undersøgelsen peger på, at det nok kan medføre et ændret fremtidigt programdesign, men ikke nødvendigvis en øget effekt. Heri ligger, at både programdesigner og organisation mangler målbar evidens for de ændringer, man rent faktisk opnår gennem lederudviklingsprogrammerne. Vi oplever, at denne evidens kan være ønskværdig i visse typer af projekter og i visse typer af organisationer, mens andre omvendt søger mere subjektive og kvalitative informationer som relevante udtryk for effekterne. Ønskes der mere objektive data, uden at man kan indfri det, kan der dog blive tale om en ond cirkel; når en organisation ikke er i stand til at måle værdien og måle ændringer i lederperformance, øges risikoen for, at ledertræningsinitiativer udvandes, og at man ikke tager ledertræningen seriøst nok ([link](#)). Skal en organisation kunne agere agilt og resilient, er det dog helt essentielt, at man fortsat gearer lederne til det, der kommer forude. Kan spillerne på den organisatoriske bane præstere et optimalt spil, er det formentlig, fordi de er trænet til at imødekomme og overkomme forhindringer, allerede inden spillet er startet. De er trænet på brug af deres styrker til at være fleksible, men klar til at kunne træffe klare og hurtige beslutninger og til at kunne håndtere følelser forårsaget af selve samspillet, inden de står på banen. De bliver parate gennem træning. Spørgsmålet er her, om HRV-tilgangen til ledertræningen kan anvendes i de tilfælde, hvor man ønsker mål-

bare data – både som præcisering af selve træningen og i øvrigt som udtryk for en troværdig effekt?

Når performance kan udtrykkes gennem data

"What's measured improves": Citatet kender vi fra managementguru Peter Drucker, som henviste til vigtigheden af at kunne måle som forudsætning for at forbedre ledelsesmæssige processer. Vender vi blikket et andet sted hen, ved vi, at videnskab, og i særdeleshed neurovidenskab, i de seneste årtier har været i stand til at udvikle måleværktøjer, som kan anvendes i "real time", dvs. at vi kan måle, hvad der sker, mens lederen udfører konkrete opgaver. Samtidig ved vi, at et bærende princip, som er kommet ud af flere års forskning inden for neurovidenskab, er, at hjernen er plastisk ([link](#)), dvs. at hjernen kan adoptere ny læring og ændre både hjernestrukturer og adfærd i processen. Dette kan måles i millisekunder og i neural aktivitet, afhængigt af hvilket måleudstyr der anvendes. Ved at anvende neurovidenskab som løfte-stang kan vi i dag anvende datadrevne tilgange til at måle hjernens og dermed lederens performance over tid ([link](#)).

HRV refererer til en måling af variationen i intervallerne mellem hjerteslagene, som måles i millisekunder. HRV måler mere præcist aktiviteten og balancen i den sympatiske og den parasympatiske del af det autonome nervesystem, som udsiger noget om lederens mentale kapacitet. Forskning har vist, at der er en sammenhæng mellem HRV og psykologiske tilstande såsom mental sundhed og performance². Fordi vi med HRV kan indsamle data kontinuerligt, kan vi få indsigt i faktorer, som påvirker den enkeltes mentale performance her og nu i den pågældende situation. Vi kan derfor indsamle data, som kan informere om lederens resiliensgrad ([link](#)), om



vedkommende mestrer selvregulering ([link](#)), og om lederen oplever stress og nedsat performance, samt hvornår i løbet af målingsperioden dette finder sted.

For at forstå, hvordan selvregulering og resiliens kan måles med HRV, bliver vi nødt til at kigge på hjernen og specifikt på to forgreninger i det autonome nervesystem. Når kroppen befinder sig i det sympatiske nervesystem, og vi er stressede, så stiger hjerteslaget, og variansen mellem hjerteslag falder. Vores lunger arbejder mere, og vi har ingen tid (fra kroppens perspektiv) til at tænke over vores beslutninger. Omvendt, når kroppen falder til ro, skifter det autonome nervesystem over i en anden tilstand, nemlig det parasympatiske nervesystem, hvor vi i denne tilstand kan tænke mere klart og velovervejet. Med det følger, at stressniveauet falder, og det er muligt at lave flere viljestyrede handlinger³. Jo højere HRV-respons, jo mere viljestyrke, og jo mere resiliens er der derfor til stede, når lederen står over for en udfordrende situation.



explora
U.S. Size 9 1/2
www.123.com

Hvis en leder fx føler sig stresset i en arbejdssituation eller i en SBT-situation, er det et udtryk for dominans i det sympatiske nervesystem. Udfordringen vil for lederen her være at bevare roen og tippe balancen mod det parasympatiske system for at optimere trivsel og performance trods udfordringen. Det er netop i en presset situation, at der er brug for at tænke mere klart, træffe mere sikre beslutninger og kunne samarbejde mere effektivt. Med HRV kan vi fysiologisk måle graden af resilient kapacitet, herunder viljestyrken, der mobiliseres i samspillet med omverdenen. Og hvad mere vigtigt er: vi kan i højere grad udvikle mere målrettet på evnen og kapaciteten til at kunne agere under pres gennem optimerede tænke-, føle- og handleprocesser, når vi mere præcist ved, hvor resilienspotentialet for den enkelte og teamet befinder sig. Her vil HRV være et indeks for resiliens, og det kan vi aflæse direkte i en profilrapport.

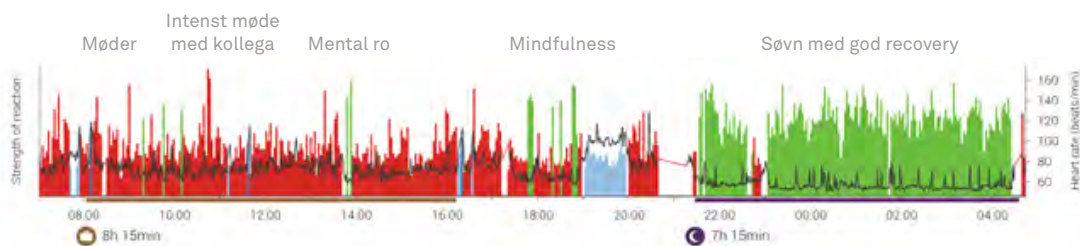
Selvindsigt er et væsentligt fundament for engagement og performance

Når vi arbejder med ledere eller lederteams, der ønsker at forstå, hvordan de kan udvikle resiliens for at vedligeholde et fuldt engagement, er der flere parametre, der er væsentlige ([link](#)). Her i artiklen fremhæver vi særligt to faktorer, som er sammenhængende, fundamentale for performance, og som videnskaben stadig gør os klogere på, nemlig stress og søvn. For nogle ledere virker indsigterne banale, men for de fleste, vi arbejder med, bliver man som leder mindet om essentielle temaer i eget liv, som man har negligeret eller glemt at tage seriøst midt i et fortravlet arbejdsliv. Uanset hvad ved vi, at stress og søvn er afgørende for, om vi som mennesker kan fungere engageret og optimalt, og at vi i et forebyggende perspektiv stadig har en del at gøre her.

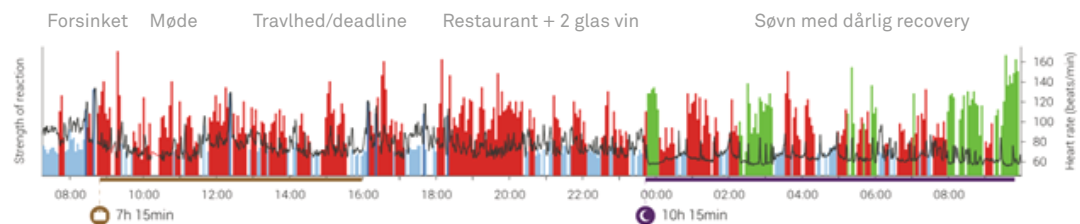
Stress er en normal fysiologisk reaktion, der øger kroppens aktivitetsniveau. Effekten af kortvarig stress er normalt og sundt, men når stress pågår over længere perioder, bliver stress usundt for kroppen på flere måder. HRV er i stand til at måle stressens opståen i *real time*, som respons på den situation, lederen befinder sig i. Derfor gør det os klogere på, i hvilke situationer stress opstår hos den enkelte leder og samlet set hos teamet. Fra stressforskning og gennem erfaring med ledere og medarbejdere, der oplever stress, ved vi, at det kan være vidt forskelligt, hvad der aktiverer det. Selvindsigt i disse mønstre via objektive data er derfor et vigtigt udgangspunkt for at kunne ændre og optimere performance og adfærd mod en mere værdiskabende livs- eller ledelsesstil (jf. Drucker-citatet ovenfor).

Figur 1

Positiv stress hjælper os til at handle effektivt, når det kræves, uden negative konsekvenser for fx søvnkvalitet.



Negativ stress fastholder et konstant højt aktivitetsniveau og forhindrer recovery under afslapning og søvn.



● Stress ● Recovery ● Hård fysisk aktivitet ● Let fysisk aktivitet ~ Hjerteslag

Søvn er et andet parameter, som er nødvendigt for mental sundhed, trivsel og performance, da det er her, vi har mulighed for at restituere maksimalt. Behovet for søvn varierer, men selvindsigt om søvnkvalitet giver et bedre udgangspunkt for adfærdsændring, og det kan være forskellen mellem at opleve koncentrationsbesvær, nedsat produktivitet og kunne performe optimalt i udfordrende situationer. Kontinuerlig datadrevet indsigt i søvnkvalitet via HRV over nogle dage bliver derfor også en vigtig indikator i udviklingsarbejdet, hvis man ønsker denne faktor tilkoblet til resilienstræningen, som i et SBT-perspektiv sagtens kan løbe over nogle døgn.

Tidligere har vi mest tilnærmet os disse to faktorer via spørgeskemaer og selvevalueringer. Med HRV kan vi nu kontinuerligt og helt konkret måle lederens processer i real time, som nok er subjekt-oplevet, men som kan understøttes af mere objektive biomarkører. Med andre ord er HRV i denne optik en real time-eksponering, og den er objektivt vurderende fremfor selvscoret og subjektivt påvirket af lederens holdning, egenforståelse, situationen m.m., som altid vil indvirke på svaret.

Derved undgår vi det, som kaldes *introspektions-illusionen*, som er et udtryk for en velkendt kognitiv bias – en heuristik, der forklarer, hvordan vi som mennesker mangler bevidsthed om, hvordan vi selv opfatter ting og reagerer på dem rent følelsesmæssigt og adfærdsmæssigt. Den amerikanske forfatter Malcolm Gladwell har elegant beskrevet, hvordan manglende introspektion (altså det at kigge indad) kan lede til katastrofal beslutningstagen, fordi vi handler ureflekteret ([link](#)). Anvender vi HRV, genspejler vi derimod den enkelte leders reaktionsmønstre i en afgrænset periode, hvoraf lederen opnår selvindsigt i, hvad der foregår i hjernen, og han ser, hvilke påvirkninger

der rammer ham emotionelt og kognitivt, når der skal træffes valg og beslutninger i pressede situationer. Det er væsentlig viden at opnå for den enkelte og teamet i udvikling.

Lederudvikling er en kompleks størrelse

Et studie fra Ashbridge Business School viste for nyligt, at kun 7% af ledere har en tro på, at traditionel lederudvikling er effektiv og resulterer i bedre ledere ([link](#)). Skal vi skabe resiliensudvikling, må vi bringe lederen ud af komfortzonen for en stund for at oparbejde kapaciteten til at imødekomme dette. Men hvordan ved vi som trænere, at den enkelte leder er i den rette læringszone? Kender lederen selv dette balancerede sted for optimal læring? Og kan vi skabe bedre læring trods kompleksiteten deltagerne iblandt? På lederudviklingsarenaen opstår der løbende nye trends for, hvordan man bedst skaber og påviser læring eller træningseffekter⁴. Det er dog stadig svært at påvise, hvad der virker hvordan for hvem uanset effekten⁵. Vi bliver derfor nødt til at forstå læringsrejsen og selve udviklingsprocessen bedre, hvis vi skal forstå, hvad det reelt set er, der kan skabe effektiv lederudvikling.

Først og fremmest må vi erkende, at lederudvikling er en kompleks størrelse. Ledere tænker, føler og agerer forskelligartet og påvirkes bestemt ikke ens af forskellige stimuli – heller ikke når de er i ledertræning. Nogle ledere siger: "Det her har jeg været igennem før ...". Andre siger: "Det her er jo alt for nemt. Hvornår kommer jeg under pres?" Og andre igen siger: "Det her tør jeg slet ikke. Jeg springer over!". Udsagn som disse vidner om mangfoldigheden og forskellige zoner af komfort eller læringsparathed, som vi som trænere eller instruktører i simuleringerne må afveje i det pågældende moment. Hvilke udfordringer der fører til hvilken

respons eller adfærd er svært at forudsige noget om, når vi designer programmerne, men også når vi implementerer udviklingstiltagene og udfordringerne med lederne ombord. Her er vi oppe mod hjernen og stressresponsen hos den enkelte, som vi ellers kun kender til på overfladen gennem observeret adfærd.

Metaanalyser viser os en lang række nuancer, der er i spil, fra design og leverance til implementering af udviklingsprogrammer, hvilket er afgørende faktorer for effekt⁶. Det er en mangfoldig sag at træne og udvikle ledere, og med formålet om at skabe øget performance og impact i organisationen giver det derfor god mening at forstå opbygningen af den ledelsesmæssige kapacitet bedre. Spørgsmålet er hvordan? Hvordan anvender vi den målemetode, som virker for den professionelle basketball-liga, og som understøtter de spillere, der under pres skal kunne udvise ekstrem mental styrke, teamwork og adfærdsmæssig performance over tid? Og hvordan laver vi det, vi vil kalde "intelligent resilienstræning", som målretter sig den enkelte leder, der trænes i fællesskabet?

Intelligent ledertræning – balancen mellem tilpasset pres og restitution

En af de måder, vi som nævnt kan træne målrettet lederresiliens på, er ved at træne dem i specialdesignede ledersimulatorer. Det er en træningsmetode, der foregår i noget, der kan minde om et laboratorium, hvor rammerne er kontrollerede. Samtidig er det en træningsform, der giver mulighed for at træne praksisnært, idet lederne praktiserer ledelse direkte, mens vi træner. Det er læring, der er så intens, at der gennem hurtig og kontinuerlig løsning af opgaver, refleksion og feedback opnås færdigheder på en måde, der ellers ville tage lang tid at opnå gennem

andre læringsformer eller hjemme i virksomhedens hverdag, hvor man oplærer hinanden mere ustruktureret og usystematisk.

Simulatortræningen består af en vekslen mellem det at blive udsat for pres (stresseksponering) for gennem overkommelse af udfordringen at opnå mestrings succes og erfaring med, hvordan man klarer sig igennem som leder eller team. Når man støder på lignende udfordringer hjemme i organisationen, har man været igennem en lignende proces, man kan trække erfaringer fra, og man vil derfor være mere opmærksom, parat og kompetent til at kunne håndtere det pres, man står over for i hverdagens opgaver⁷. Man har opbygget parathed og kapacitet på forhånd, fordi der allerede er skabt neurale mønstre i hjernen baseret på tidligere erfaringer, der er indlært i simulatortræningen eller inden for "lederlaboratoriets" kontrollerede rammer. Forskningen er så småt begyndt at påvise fordelene ved simulatortræning i organisationer og også give anvisninger til, hvordan vi kan gøre det mest optimalt⁸. Alligevel er der langt fra anvisning om implementering af SBT, som i øvrigt rummer den begrænsning, at studierne ofte tager udgangspunkt i computerbaseret træning til udarbejdelse og gennemførelse af et virkelighedsnært læringsrum af høj kvalitet, som rammer plet og skaber den rette balance mellem udfordring og restitution for at opnå den ønskede læringseffekt.

Intuitivt ved vi som erfarne ledere og konsulenter, når der sker erkendelser og nye åbninger af potentialer for ledere i simulatoren, men kan vi gøre noget yderligere for at øge kvaliteten af det input, vi får? Kan vi opbygge et træningsformat, hvor vi under selve læringsprocessen kommer endnu tættere på den enkeltes udfordringer (stresseksponering) og den situationelle respons (resiliens)? Og kan vi

ligefrem opbygge intelligente træningsprogrammer, hvor vi gennem HRV-data får mulighed for at give endnu mere målrettet feedback og føre endnu mere målspecifikke udviklingssamtaler med den enkelte leder eller det enkelte lederteam? Kort sagt: hvis vi vil forsøge at lære noget fra den amerikanske basketball-liga og overføre HRV-baseret dataindsamling til ledersimulatoren, hvordan gør vi det så i praksis?

Resiliens, selvkontrol og selvregulering er alle udtryk for menneskelige processer, der skaber udvikling og vækst. Det kan trænes og har det til fælles med fysisk muskelstyrke, at jo mere styrke, der trænes og vedligeholdes, des mere resiliens. En forskel mellem fysisk muskelstyrke og psykologisk resiliens er dog, at mennesker generelt ikke er bevidste om deres resilienskapacitet, og at færdigheder kan trænes og opbygges, ganske ligesom muskelstyrke kan det. Måske fordi resiliens og modstandskraft ikke lige kan ses i spejlet som den fysiske muskeltræning kan – og dog. Måske er det glimtet i øjet, der i sidste ende ville kunne ses i spejlet som forskellen mellem styrke og resiliens eller omvendt mistro og utilstrækkelighed. Pointen er, at uden et præcist indeks for resilienskapaciteten kan vi ikke følge og monitorere udviklingen.

Det vindue, vi hidtil har haft til at evaluere resiliens og selvkontrol, har været udfyldt af spørgeskemaer, eller mere kvalitativt af feltnoter eller observation, hvor vi baserer udviklingen på selvpfattelse eller subjektive fortolkninger. Uanset formålet med metodevalg må vi her acceptere en indgroet bias, som gør det vanskeligt at adskille, om en person, som scorer højt på et spørgeskema, der eksempelvis kan handle om resiliens, er udtryk for objektiv høj resiliens eller selvpfattet høj resiliens. Ligesom stress kan være usynlig for mange, altså en proces, som vi ikke selv



er opmærksomme på af flere årsager (jf. introspektions-illusionen), således er lederresiliens også en relativt usynlig størrelse. Men helt usynligt er det nu alligevel ikke. Ligesom stress har resiliens, selvkontrol og selvregulering også en biologisk signatur. Det kan nemlig måles via personens HRV-profil, og gennem et nytænkende design kan det integreres i ledertræningen som et nyt slags erkendelsesspejl, vi sætter op.

Databaseret ledelsestræning i fremtiden

Den hypotese, vi er ved at udfolde og arbejder med, er, at vi med en mere præcis måling på resiliens og selvkontrol kan følge udviklingen over tid og således være med til at give den enkelte leder objektiv selvindsigt i, hvornår og i hvilke situationer viljestyrke og resiliens er udfordret, og hvornår lederen viser sig bedre i stand til at navigere positivt i situationen. Det kræver et helt præcist sammenhold mellem HRV-profil og drejebog for at kunne lykkes. For at undersøge muligheden for denne syntese mellem hjerneforskning, resiliensforskning og praksisbaseret ledertræning nærmere har vi udviklet tre forskellige prototyper eller veje frem. Vi opsummerer og illustrerer dette nedenfor med henblik på opbygning af resiliens og lederudvikling af en ny karakter. Det skal netop forstås som prototyper, der skal testes, måles og finjusteres i designet i fremtiden, og det kalder på

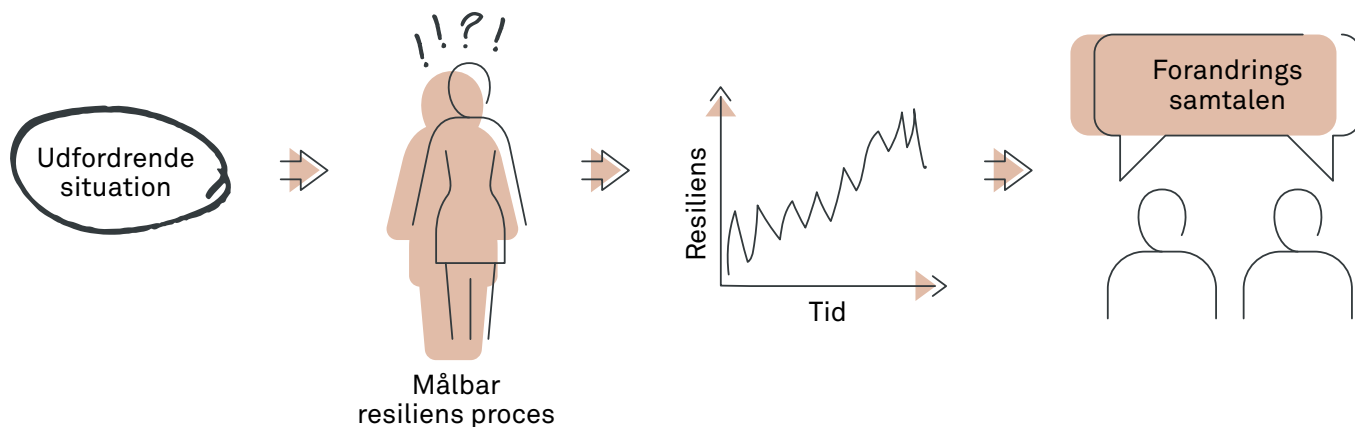
innovation samt et udviklende mindset fremfor et fastlåst blik på, hvordan man laver lederudvikling⁹.

1. En mere præcis og databaseret forandringssamtale

Først og fremmest ser vi en mulighed for at præcisere læringsprogrammets udviklingssamtaler. Nok kan data i HRV-profilen, som indikeres sort på hvidt, skabe her og nu-erkendelser, men refleksion og samtale er det, der omsætter dataudtrækket til reel læring. Med HRV-profilen får samtalen mulighed for at tage et direkte udgangspunkt i den netop erfarede situation. Stimuli eller den påvirkning, som lederen har været udsat for, kan, sammenholdt med en specifik HRV-drejebog, udsige noget mere præcist om den enkeltes reaktion. Hvad var det præcis i situationen, der virkede stressende, dér hvor vi ser et lavt HRV? Hvilke muligheder havde lederen eller teamet i den pågældende situation? Hvordan overkom lederen

eller teamet presset succesfuldt, dér hvor vi ser et ændret HRV? Hvad var de gode resiliensstrategier (kognitive og adfærdsmæssige valg), man benyttede sig af med effekt, dér hvor vi kan aflæse et forhøjet HRV-respons? Altså en mere præcis og dataunderstøttet forandringssamtale, hvor træningseffekter udtrykt ved biomarkører bringes direkte med ind i samtalen. Det hele stammer fra real time-eksponering, perception, coping, tilpasning og overkommelse af modstand, og det, der fysiologisk sker i hjernen, udtrykt som variationen af intervallerne mellem hvert enkelt hjerteslag. Denne type information kan vi normalt ikke tilgå. Sammen med de konstante feedback og læringsiterationer i simulatoren skabes derfor nye indsigter om individuel og team-baseret performance, og hvor det reelt set giver mening at forandre for at opnå en performanceforbedring.

Figur 2



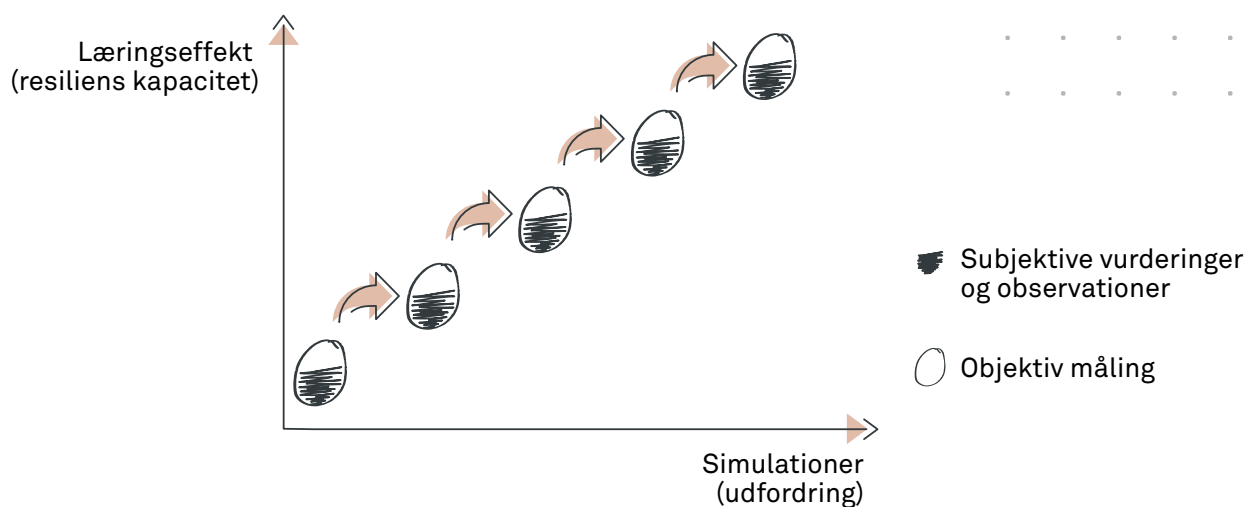
2. Et mere nuanceret billede af lederens resiliensudvikling

Dernæst ser vi muligheden for at omgås de subjektive biases, som altid ligger implicit i selvopfattede situationer, som vi kender det fra evalueringsskemaer og surveys. Det vil altid være baseret på blinde vinkler, når ledere evaluerer sig selv i forhold til opnåelsen af forskellige læringsmål og performance, fordi vurderingen kan være påvirket af udefrakommende faktorer uden sammenhæng til den reelle forandring. 360-graders evalueringer er ingen undtagelse. Samtidig er trænere og instruktører underlagt samme biases i deres fortolkning af observationerne af ledernes sprog, samspil og adfærd. Med disse biases opstår risikoen for, at vi ikke får et reelt billede af hverken træningseffekt eller udviklingspotentiale.

Vi kan dog med kombinationen af subjektive oplevelser (ledervurdering og instruktørobservation) og den objektivt baserede HRV-profil, som tager udgangspunkt i en specifik baseline, benytte os af et mere nuanceret billede af trivsel og performance undervejs i processen, dvs. det, vi kalder den akutte effekt eller situationelle effekt. Vi finpudser så at sige informationen om, hvor og hvordan der udvikles resiliens undervejs i forløbet til brug for fælles refleksion og læring om, hvor "træningsbalancen" mellem (inducering af) stress og restitution er tilpas for udvikling af leder- og team-resiliens. For lederne kan det udsige noget om den egentlige kapacitet til at klare sig i spændingsfeltet mellem stresspåvirkning og aktivering af det parasymptatiske system, og hvor man aktivt skal sætte ind med opmærksomhed i hverdagen som enten individ eller team. Og for trænerne kan de unikke indsigter målrette træningen.

Figur 3

Et mere nuanceret billede til brug i udviklingsprocessen

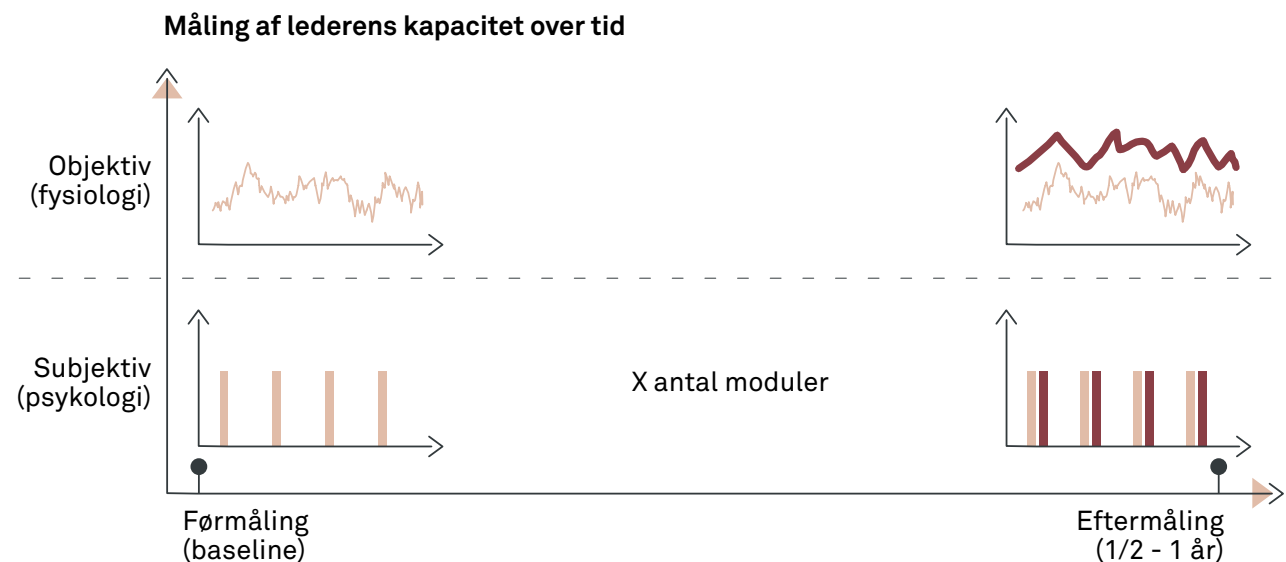


3. Kan vi måle resiliensens bæredygtighed?

En tredje vej er, at vi får mulighed for objektivt at måle på før-efter-effekt, dvs. det, vi kalder den kroniske effekt, af hele læringsforløbet på tværs hen over alle situationer. Resiliensopbygning vil kunne aflæses på sigt som ændrede biomarkører i HRV-responsen helt fra baseline til eftermåling som effekter, der er afledt af processen, hvormed lederne har praktiseret ledelse eller teamsamarbejde. Kapaciteten vil kunne aflæses, idet vi ser ind i real time-eksponeringen og reaktionerne fra start til slut i HRV-profilens resultater. Derved opnår vi viden om bæredygtigheden af lederens opnåede resilienskapacitet på tværs af situationer. Som metode er simulatortræning

og HRV-målinger et godt match, idet vi designmæssigt på begge fronter (forskning og praksis) opstiller simulerede miniverdener som udtryk for den virkelige verden med de udfordringer, der opstår dér og skal gennemleves. Reaktionsmønstre og bæredygtighed kan måles, hvis der laves HRV-opfølgninger over tid, så det kan vurderes, hvorvidt resiliens, der blev udviklet som mikroprocesser eller mikroforandringer (helt ned på neuralt niveau), under simulatortræningen har en bredere makroeffekt i det komplekse økosystem, det indlejres i, i virkeligheden. Et økosystem, der konstant giver anledning til de uforudsigelige og stressfulde menneskelige udfordringer, som et komplekst organisationsliv nu engang gør.

Figur 4



Referencer

¹ Holbeche, Linda. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*. 36. 668-677. 10.1002/sres.2624.

² Thayer JF, Lane RD. A model of neurovisceral integration in emotion regulation and dysregulation. *J Affect Disord*. 2000 Dec;61(3):201-16.

³ Segerstrom SC, Nes LS. Heart rate variability reflects self-regulatory strength, effort, and fatigue. *Psychol Sci*. 2007 Mar;18(3):275-81.

⁴ Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Alexandria: ATD Press.

⁵ Nielsen, K., & Miraglia, M. (2016). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human Relations*, 70(1), 40–62. doi: 10.1177/0018726716670226.

⁶ 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.

⁷ Shin, 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.

⁸ Et studie fra Ashbridge Business School viste for nylig, at kun 7% af ledere har en tro på, at traditionel lederudvikling er effektiv og resulterer i bedre ledere ([link](#)).

⁹ Dweck, Carol S. (2008) *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.

Firstbeat. Retrieved from <https://www.firstbeat.com/en/user-stories/university-at-buffalo-firstbeat-sports-analytics-in-division-i-ncaa-basketball/>

Implement Consulting Group. Retrieved from <https://implementconsulting-group.com/media/5230/skab-leder-og-teamresiliens-i-organisationer.pdf>

McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-leadership-development-programs-fail>

Berinato S. Success Gets into Your Head—and Changes It. *Harvard Business Review*. January-February 2010. <https://hbr.org/2010/01/success-gets-into-your-head-and-changes-it>

Gilkey G, klits C. Cognitive fitness. *Harvard Business Review*. November 2007. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14769087/>

Segerstrom SC, Nes LS. Heart rate variability reflects self-regulatory strength, effort, and fatigue. *Psychol Sci*. 2007;18(3):275281. doi:10.1111/j.1467-9280.2007.01888.x <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17444926/>

Loehr J, Schwartz T. The making of the corporate athlete. *Harvard Business Review*. January 2001. <https://hbr.org/2001/01/the-making-of-a-corporate-athlete>

Gladwell M. Cocksure. *The New Yorker*. July 27. 2009. <https://www.newyorker.com/magazine/2009/07/27/cocksure>

Ashridge Business School. Developing the Global Leaders of Tomorrow. Retrieved from <https://www.unprme.org/resource-docs/DevelopingTheGlobalLeaderOfTomorrowReport.pdf> ISBN: 978-0-903542-75-3

Kontakt

Du kan få flere oplysninger ved at kontakte:

Christina Hersom
Implement Consulting Group
+45 6124 6385
chhe@implement.dk

Ulrich Kirk
PhD. Lektor
Syddansk Universitet
+45 3132 8808
ulrich@health.sdu.dk