



Ledelsessimulatoren: Et spejl på din dagligdag som leder

Af Klaus Harries

Ledelsessimulatoren: Et spejl på din dagligdag som leder

Kurser, workshoper og undervisning er godt til at styrke din ledelsesfaglighed og skabe refleksioner om egen ledelse. Ofte kan det dog være svært at omsætte den nye viden til praksis, når hverdagen rammer. Her kan erfaringsbaseret læring i "ledelsessimulatoren" være en hjælp for dig og dit leder-team.

Når jeg arbejder med udvikling af eksempelvis lederteams eller mellemedere, så bliver ledelse ofte noget, vi taler om. Men i hverdagen er ledelse noget, vi gør.

Det gode ved at tale om ledelse er, at det skaber en bevidsthed om aspekter ved ledelse, som lederne i organisationen måske før ikke var så tydelige omkring. De får et sprog om ledelse og en teoretisk ramme til at reflektere over det, der sker i organisationen. Som leder får du altså hverdagen holdt ud i strakt arm og bliver inspireret til ny handling, når du kommer hjem.

Men det har også sine begrænsninger at reflektere over ledelse i et kursuslokale, hvor hverdagen er langt væk. Refleksionerne om ledelse kan blive abstraktioner, som er svære at genkende i praksis og dermed sværere at omsætte læringen af.

For at koble hverdag og teori, har jeg eksperimentet med nye arbejdsformer i mine lederudviklingsforløb. Jeg kalder det "ledelsessimulatoren", og det er en form for små laboratorier, hvor der er mere fokus på krop, handling og erfaring og mindre fokus på hoved, argumentation og rationalisering. Det er et format, hvor vi sammen kan studere hvad der sker, når det sker. Vi studerer mikroprocesserne.

Den erfaringsbaserede læring skaber et nyt rum til at diskutere udfordringer som forandringer, konflikter, manglende motivation eller det at navigere i usikkerhed og dilemmaer. Simulation bringer kroppen i spil og får os til at mærke, hvad ledelse faktisk gør ved os. Simulatoren gør det muligt at tale meget mere konkret om ledelse – også om de mindre kønne, men meget reelle, aspekter af ledelse.

Ledelsessimulatoren kan gøre dig klogere på ledelse og samtidig give dig en viden, du konkret kan handle efter fordi du har fået erfaring, der kan genkendes i hverdagen. Samtidig udvikler den tillid og gruppen evner til at skabe læring. Du trænes i at give feedback på det der sker, når det sker. Det gør det meget nemmere at handle på. Men det er også sårbart, og netop derfor udvikler det tillid.

Hvad er en ledelsessimulator?

Simulatoren er en slags eksperimentarium. En alvorlig legeplads. Den er et sted væk fra det normale ledelsesrum. Simulatorens formål er både at være et refleksivt rum og en kontekst for handlinger, der kan udfordre det rum, vi agerer i til daglig. Den bliver et slags spejl af den daglige ledelsespraksis, som I kan undersøge jer selv i som individer og som gruppe.

Simulatoren er ikke et rollespil. Det er et rum, hvor du løser en case sammen med andre ledere, som de ledere, I nu engang er.

Styrken er netop, at du ikke skal spille en rolle, men kan få rum til at eksperimentere med de positioner og det repertoire, du besidder. Vi kan alle give lederskab til andre, og vi kan alle tage lederskab. Det interessante er, hvordan vi forvalter lederskabet. I simulatoren kan vi lege med positionerne.

Ved at være os selv i simulatoren, gør vi os mere sårbare, når vi eksperimenterer med adfærd. Paradoksalt nok er det dog netop det, at vi er os selv, der skaber tryghed i simulationen. Min erfaring er, at når vi spiller en rolle, så bliver gruppen nemlig i tvivl om, hvad der er rollespil, og hvad der ikke er. Måske bliver du også selv i tvivl. Det skaber uklarhed, og gør det svært at læse, hvad der sker i rummet.

Når du reagerer på en andens adfærd, viser du noget af dig selv, og det kan være sårbart i et rum, hvor du eksperimenterer. Hvis nogle "blot spiller", så bliver relationen ulige. I den situation oplever jeg, at gruppen bliver usikker og holder sig tilbage. I simulatoren udvikler gruppen derimod et tillidsfuldt rum.

Simulatoren kræver, at deltagerne har tid til at blive fortrolige med formen. Det er lidt som at bage pandekager: Den første bliver aldrig helt god, men efter et par stykker, så kører det.

Den første simulation a 40 til 60 minutter er sjældent helt perfekt. Men allerede efter to-tre seancer er formen mere naturlig. Deltagerne kan bruge deres energi på at være dem selv og eksperimentere med deres handlinger frem for at forstå formen. Herefter kan facilitatoren løbende fylde nye cases på, eksperimentere med organisering af arbejdet internt i gruppen eller gennemføre nye sammensætninger på tværs af grupper.

Ledelsessimulatorens teori og redskaber

I ledelsessimulatoren arbejder deltagerne med sig selv og med gruppen, mens de løser en konkret opgave. I det arbejde er det godt at have nogle få teoretiske greb med, der kan understøtte arbejdet med opgaven. Det kan være:

- Hvordan kan du forstå og arbejde med motivation?
- Hvordan kan du imødekomme faglige medarbejders behov for autonomi, mening og mestring?¹
- Hvordan kan du bruge Golemans ledelsesstile?
- Hvilke autoritetsbegreber er relevante for dig som leder?²
- Hvad har din ledergruppe eller dit team brug for, når det skal arbejde målrettet? (5)
- Hvordan kan du udvikle gruppens evne til at tale om elefanten i rummet?^{3,4}

I simulatoren er det ikke meningen, at de teoretiske modeller tager overhånd. De skal bruges, men de må ikke komme til at stå i vejen for, at gruppen arbejder på opgaven på en måde, som er meningsfuld for den.

Læringsmål

Deltagerne i en simulator skal have nogle fokuserede læringsmål at arbejde med, som skal tydeliggøre, hvilke positioner deltagerne gerne vil eksperimentere med. Simulatoren er et rum, hvor du eksperimenterer med sider af dig selv, som kan være konstruktive at få mere frem i din ledelsespraksis.

Det handler ikke om, at du skal lave om på dig selv eller blive en anden. Men du skal dele dine refleksioner om din fremtoning og den effekt, den har på andre. Herunder også det, du gerne vil gøre mere eller mindre af.

Det har været slående at opleve, hvordan det at dele sårbare individuelle læringsmål giver anledning til, at gruppen støtter og opmuntrer den enkelte til at udfordre sig selv og træde ud på tynd is. Erfaringen med at gøre dette har ofte været overraskende positiv for deltagerne. Det giver mod og håb for udviklingen af egen lederrolle. Ofte har det også skabt en erkendelse hos den enkelte leder af, at det, han eller hun troede, var uhensigtsmæssigt ved egen adfærd, faktisk var det stik modsatte.

Som leder får du altså også læring om, at der er ting, du skal holde fast i. Ting, du måske troede, du skulle kaste over bord. Læringsmålene bliver også ofte justeret væsentligt efter de første erfaringer med simulatoren, da den effekt, deltagerne tror, deres ledelsesadfærd har, viser sig ikke at svare til forventningerne.

En god case

Casen er omdrejningspunktet for simulatoren. Den beskriver konteksten for den opgave, der skal løses, og giver "kød og blod" til opgaven.

I kan arbejde med to typer af cases. Den ene er den generiske case, som er formuleret bredt, så deltagerne fra forskellige afdelinger, som ikke arbejder sammen til daglig, naturligt kan engagere sig i den. Casen fylder ikke mere end et enkelt slide og er intuitiv at forstå. Fordelen ved denne type case er, at I ikke er bundet af forhistorier, men kan gå helt åbent ind i problemstillingen.

Den anden type case er den specifikke case. Denne case er typisk skrevet af deltagerne selv og kan være en aktuell strategisk problemstilling i det lederteam, som er samlet i simulatoren. Denne case vil typisk være lidt mere detaljeret end den generiske case. Den specifikke case er nem at gå til, fordi deltagerne kender problemstillingen, men den kan også være udfordrende, fordi den forbundet med en forhistorie.

I simulationen bliver casen givet til "lederen" af en supervisor eller eventuelt en "direktør", som er en person, der ikke er en del af selve opgaveløsningen i gruppen, men fungerer som en overordnet ledelsesfigur, der giver bestillinger til gruppen undervejs i deres arbejde.

Det er altså lederens opgave at introducere casen for deltagerne i gruppen. Det er vigtigt med denne ubalance mellem lederen og deltagerne, da den bliver udtryk for ét af de forhold, som er i spil i organisationer i hverdagen. Lederen ved som regel altid lidt mere om opdraget end deltagerne.

Men frem for alt giver det også plads til, at deltagerne kan gøre sig forestillinger og have fantasier om, hvad der skete på mødet, hvor opgaven blev stillet. Hvad er det lederen ved, og hvad holder lederen tilbage? Ofte kommer deltagerne til at antage, at lederen har meget mere viden, end han eller hun i virkeligheden har. Helt som det ofte sker i organisationer til hverdag.

Feedback og læring i ledelsessimulatoren

Efter simulationen gives der feedback og udledes læring. Feedbacken bliver givet i fire trin:

- 1. Læring om gruppen:** Denne del handler om at forholde sig til det, der skete i gruppen som helhed undervejs i simulatoren. Lyttede I til hinanden? Gik gruppen i *løsningsmode*, eller var I undersøgende i jeres tilgang til problemet? Søgte I konformitet og konsensus, eller blev forskelligheden bragt i spil og undersøgt? Vi går ofte ind i en situation med en forestilling om, at lederen leder mødet. Men faktisk er det i høj grad gruppen, der leder. Øvelsen kan derfor nuancere den traditionelle forståelse af den heroiske leder, som går ind og styrer sine medarbejdere i mål.
- 2. Lederen reflekterer over egen rolle:** Her reflekterer du som leder over arbejdet med dine udviklingsmål. Hvordan var det at være i rollen? Hvad skete der undervejs, og hvilke antagelser er blevet styrket eller skal måske revideres?
- 3. Feedback til lederen:** Her giver deltagerne tilbagemeldinger på, hvordan de oplevede lederen. Hvad så de lederen gøre, og hvad gjorde det ved dem? Det er vigtigt, at denne del ikke kommer til at handle om at rose eller kritisere lederen. I stedet handler det om at være specifik og præcis. Det kræver mod hos dig som deltager. Dels skal du dele noget, som kan være sårbart for modtageren, dels skal du også gøre dig selv sårbart for at give god feedback. Du fortæller om den effekt lederens handlinger har på dig.
- 4. Hvad lederen tager med:** Det sidste trin er en kort konklusion på lederens læring. Hvilke handlinger skal lederen eksempelvis hjem og eksperimentere videre med for at blive klogere på ledelse? Det kan også være erkendelser om sammenhænge eller begreber, som bryder med tidligere forståelser eller grundlæggende antagelser. Sådanne erkendelser vil have stor effekt på fremtidige handlinger, fordi idéer om ledelse nu ses i et nyt lys.

Output fra ledelsessimulatoren

Simulation bringer kroppen i spil. Ofte er vi meget til stede i vores hoveder, og ledere i faglige organisationer kan være særligt gode til dette. De kan analysere, argumentere og debattere. Heldigvis!

Men i simulatoren bliver det, som rækker ud over sproget, genstand for observation. Den understøtter, at vi ikke bare taler om ledelse, men at vi kan mærke, hvad ledelse *gør* ved os undervejs. Vi kan helt konkret pege på, hvad der sker, *når* det sker: Bestemte ord, der bliver brugt, én, som rejser sig eller tager tuschen, én, som siger velkommen til den nye i gruppen. Små begivenheder, som kan have stor indflydelse på, hvad der bliver muligt efterfølgende.

Læring i et her-og-nu-perspektiv *gør* det muligt at tale meget mere konkret om ledelse. Og det bliver sværere at tale uden om den del, som ikke er så køn, men måske er meget reel. Simulatoren kan hjælpe jer til at pille noget af glansen fra de abstrakte begreber og blive mere *nøgterne* i undersøgelsen af, hvad der faktisk sker, og hvad der skal til for at være produktive og skabe udvikling i organisationen sammen.

Ledelsessimulatoren bliver en arena, hvor der sættes en tryk og professionel ramme for at du kan udfordre dig selv og udvikle relationerne i gruppen.

Min erfaring fra ledelsesudviklingsforløbene er, at transformativ læring opstår væsentligt oftere i en simulation, end den *gør* i en klassisk undervisningssituation med oplæg, plenumdrøftelser, gruppesparring og refleksion.

Transformativ læring er den læring, du ikke kan aflære, når du først har lært den. Det er læring, som *gør* det muligt at overskride en tærskel for at forstå ting i et nyt og grundlæggende lys. Transformativ læring er irreversibel, og det er derfor ikke sandsynligt, at du glemmer den. I hvert fald skal du bruge en del energi på at aflære den.

Transformativ læring er også integrativ i den forstand, at den blotlægger sammenhænge og forbindelser, som tidligere ikke var synlige. Det kan eksempelvis være, at du før simulationen har tænkt, at du bør blive bedre til at stille dig op på ølkassen, være tydelig og sætte dig igennem. "Tal mere, tal højere og tal tydeligere, hvis du skal have gennemslagskraft", synes den indre stemme at sige baseret på utalrige velmenende råd fra din nærmeste leder – for det er jo sådan, man skaber handlekraft i sin gruppe.

Når du så befinder dig i simulatoren med en gruppe ekstroverte, idérige og autonome lederkollegaer, hører du måske dig selv sige: "Jeg skal virkelig have hjælp til den opgave, vi står over for. Jeg er sikker på, vi kan løse den, men den kalder på nogle helt andre ting end det, jeg er god til".

Din umiddelbare tanke er måske, at du ikke fik stillet dig ikke op på ølkassen og ikke fik sat retning fra start. Men det vil være en forkert udlægning. Du øver dig nemlig, og du har netop fortalt de andre, hvad du vil øve dig på – at komme op på ølkassen.

Du er med andre ord tydelig om dine begrænsninger, og du har modet til at være oprigtig. Du udviser sårbarhed, når du rækker ud til gruppen i simulationen, og den sårbarhed griber gruppen. De ser, at her er en leder, som giver dem plads, en leder, som tror på dem, og som er tydelig om egne begrænsninger.

De ser også en leder, som har styrken til at stå ved sine begrænsninger og til at gøre sig afhængig af de vigtige bidrag, som gruppemedlemmerne sidder med hver især. Alle bliver engageret, for de har alle set en stærk leder og en stærk gruppe.

Som leder går du fra simulationen med en transformativ læring om, hvad tydelighed betyder, hvad autoritet er, og hvad eksempelvis Golemans seks ledelsesstile kan bruges til. Du skal herefter ikke hjem for at lave en handleplan. Du er nemlig blevet klogere på ledelse på en måde, som du ikke kan lade være at handle efter.

Om forfatteren

Klaus Harries er autoriseret psykolog og partner i Mobilize Strategy Consulting A/S. Han har mere end 15 års erfaring med at udvikle ledere der arbejder med komplekse strategiske opgaver indenfor teknologiudvikling, sundhedsvæsenet og universitetssektoren. Han har gennemført en lang række udviklingsforløb for ledergrupper på mellemliderniveau til direktionsniveau i Danmark og Norge.

Klaus Harries har en række certificeringer og en toårig efteruddannelse fra OPU i psykodynamisk organisationsteori. Han har desuden været gennemgående underviser på uddannelserne for både ledere af medarbejdere og chefer i Region Hovedstaden.

Litteratur

- Pink, D. (2009): *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Hardcover.
- Visholm, S. (2004). Modstand mod forandring: psykodynamiske perspektiver. I: Heinskou, T. & S. Visholm (red.): *Psykodynamisk organisationspsykologi: På arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag.
- Sørhaug, T. (2001): *Om ledelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Heifetz, R.A., A. Grashow & M. Linsky (2009): *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Land, R. et al. (2005): *Threshold concepts and troublesome knowledge*. Link: <https://www.ee.ucl.ac.uk/~mflanaga/ISL04-pp53-64-Land-et-al.pdf>.
- Svalgaard, L. (2019): *Elefanten i rummet*. Akademisk forlag.
- Bang, H., Nettet Midelfart, T. (2012): *Effektive Ledergrupper*, Gyldendal Norsk Forlag.