

At lede sig selv i en VUCA-verden

I vores seneste artikel betragtede vi præstationsudfordringerne, som ledere konfronteres med i nutidens hastigt foranderlige samfund fra det populære VUCA-perspektiv. VUCA definerer nutidens samfund som omskifteligt, usikkert, komplekst og tvetydigt (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Konsekvensen for ledelse er en stadigt stigende oplevelse af modsatrettede krav og dilemmaer i ledelsesopgaven. VUCA akronymet kan hjælpe med at forstå, at nøglen til effektiv ledelse i dag er at mestre et tilsvarende modsatrettet sæt af ledelsesstile, som kan sammenfattes til:

- *hurtighed i beslutnings- og responstid – herunder også den komplementære kompetence, nemlig roen til at vente med at handle, der hvor løsningen ikke viser sig hurtigt*
- *fleksibilitet og agilitet i søgningen af løsninger, og tilgangen til opgaven og mennesker*
- *bredde - omfattende modsatrettet ledelsesadfærd, redskaber og kompetencer*
- *selvbevidsthed forstået som evnen til at læse omverdenens behov og samtidigt reflektere over hvordan egne vaner og fordomme - kan præge ens analyse af omverdenen og dermed udfaldet af opgaveløsningen.*

I denne artikel giver vi et bud på en overbliksgivende rangordning af de færdigheder der som minimum skal være tilstede for at lede dig selv i en VUCA verden. Vi giver en række simple, praktiske og effektive værktøjer til at håndtere de mest grundlæggende udfordringer med at lede sig selv under pres og modsatrettede krav. At stå fast og bevare sig selv under stressende vilkår er ikke gjort med disse værktøjer alene, men hænger nøje sammen med den fundamentale eksistentielle og psykologiske sikkerhed i den enkelte leders liv. Dette aspekt uddyber vi i de kommende artikler, hvorfor vi nu vil fokusere på simple redskaber til at lede dig selv i en kompleks verden.

Et hierarki af ledelsesfærdigheder

Vores forskning og arbejde med ledere har vist, at i stedet for gængse og populære kompetencemodeller i assesment og udvikling, er det yderst brugbart at definere et hierarki af ledelsesfærdigheder. Dette hierarki tilbyder en simplere måde til at tænke holistisk omkring de mange forskellige typer af kompetencer, og hvordan de relaterer sig til hinanden i den daglige præstation.

Dette hierarki af ledelsesfærdigheder organiserer kompetencer i fire brede kategorier:

- *Faglige og tekniske færdigheder – at kende industrien eller sektoren, hvordan organisationen fungerer, den grundlæggende administration og den funktionsspecifikke fagkyndighed*
- *Ledelsesfærdigheder – at mestre de processer der faciliterer individuelle og fælles bestræbelser på at opnå et fælles mål*



- Menneskelige færdigheder – at komme godt overens med andre, at danne og opretholde gensidige gunstige relationer
- Selvledelsesfærdigheder – at være selvbevidst, selvkontrolleret, selvreflekteret, emotionelt moden og robust



Denne inddeling afspejler, hvordan færdighederne i én kategori afhænger af færdighederne i den foregående kategori. Eksempelvis er selvledelse og selvkontrol en nødvendighed for at komme godt ud af det med andre, mens det at komme godt ud af det med andre, er en forudsætning for at have en effektiv indflydelse. Ligeledes er indflydelse nødvendigt for at få din ekspertviden accepteret og gennemført. Der er ikke en strengt lineær årsagskæde mellem færdighederne. I mange organisationer er faglige færdigheder ligeledes en forudsætning for at kunne lede fagligt stærke medarbejdere og opnå respektfulde relationer.



Tilsvarende er det at kunne indgå i gensidigt givende relationer en vigtig delkomponent i udviklingen af selvbevidsthed, personlig modenhed og robusthed.

En vigtig pointe med at opstille dette hierarki er derfor ikke lineariteten, men at når du bevæger dig ned i kategorierne, bliver færdighederne sværere at måle og udvikle. Tekniske færdigheder er de mest åbenlyse at spotte og er relativt lette at tillære. Her kommer uddannelse, kurser og efteruddannelse til sin ret. Selvledelsesfærdigheder er derimod sværere at identificere og vanskeligere at forbedre med en traditionel kompetence- og uddannelsesstilgang.

Kend dig selv

Det er imidlertid ikke "rocket science" – og under ingen omstændigheder nye smarte tricks - der skal til, for at ledere kan give sig selv bedre chancer for at klare sig i en VUCA-verden. Det der synes at ligne et behov for at opfriske teknisk knowhow, tillære nye assertionsteknikker eller få mere uddannelse i at slå mere igennem som strategisk retningsætter for en bredere gruppe mennesker afhænger ofte af, hvordan du kender og leder dig selv i lederrollen. Eksempelvis bygger en dårlig beslutning ikke nødvendigvis på en manglende teknisk forståelse, men kan ofte skyldes en forvirring, der er opstået på baggrund af stress og bekymring. Manglende retningsætning handler ofte ikke om, at lederen ikke ved hvad retningen skal være, men derimod om en frygt for at fremstå enten alt for styrende og diktatorisk – eller alt for vag – "oppe på ølkassen". Når du lærer dig selv, din frygt og din måde at lede dig selv på at kende, bliver det lettere at forholde sig til rollen som leder. Dette gælder også, når du er omringet af forstyrrelser og kaos eller spundet ind i dine egne ideer om, hvad du kan og ikke kan som leder. Du bliver mere optaget af rollen og opgaven, set fra flere perspektiver – og mindre optaget af dig selv og din private frygt.

At kunne lede sig selv kan være udfordrende, men det er en færdighed, der kan læres. Den svære del skyldes, at vi ofte ikke bemærker, hvordan vi reagerer kropsligt, og hvordan vi tænker, fordi det sker automatisk. Når pludselige forandringer overrumpler os, når kompleksiteten overvælder, og når presset vokser, er der forhøjet risiko for at falde tilbage til vores evolutionært nedarvede måder at processere informationer på. I sådanne situationer handler vi typisk ud fra vores kamp/flugt stressrespons.



To simple værktøjer til at holde hovedet koldt

Der findes to simple værktøjer til at holde hovedet koldt og give dig selv chancen for at respondere konstruktivt, når verden bliver VUCA. Først skal du berolige dig selv fysisk og derefter forholde dig til, om du tænker konstruktivt.

Vi er som bekendt skabt af både krop og hjerne, og begge dele gør sig gældende i stressresponsen. Det er bredt dokumenteret, og i øvrigt velkendt fra mindfulness-tilgangene, at dybe vejrtrækningsøvelser effektivt kan nedtone stressresponsen på pludselige forandringer. Meget forskning understøtter det gamle husgeråd om at tage en dyb indånding og tælle til ti. Dr. Andy Walshe – direktør for Red Bulls high-performance lab, hvor de udklækker talenter og træner ekstremsportsatleter – underviser i simple, men stærkt effektive metoder:

Tag en langsom, dyb indånding i fire sekunder, hold vejret dybt i dit bryst de næste to sekunder, lad herefter luften slippe langsomt ud, og gentag så.

Få minutter gør en mærkbar og målbar forskel, sænker hjertefrekvensen, reducerer blodtrykket, afslapper musklerne og øger tilstrømningen af blod og ilt til hjernen.

Forhold dig til dig selv i situationen

Når pulsen er faldet, er det tid til at gøre det, som gør os distinkt menneskelige og i stand til at lede os selv – nemlig at forholde dig til dig selv. Fokuser på dine tankeprocesser og forsøg at skrue bølgelængderne ind på den konstruktive kanal. Der er fire dikotomier, du bør overveje, som hver især repræsenterer et mindset og en tilgang til at håndtere VUCA omstændigheder.

De fire dikotomier:

1. Ser du situationen som en **trussel eller en udfordring**? Når du definerer situationer som en trussel, vil dit fokus indsnævre sig og gøre det svært at se skoven for bare træer. Dette handler ikke om at tage "ja-hatten" på. Og budskabet er ikke at fjerne opmærksomheden fra, at der reelt kan være tale om en trussel – men for at fremhæve, at i mange tilfælde er situationer komplekse og flertydige i form af trusler og muligheder på samme tid. Pointen er, at har du en tendens til eller vane for at se trusler, hvilket er en dyd for mange ledere - så misser du mulighederne, fordi dit udsyn lukker ned. Definerer du derimod situationen som en udfordring, som fascinerende, vil du være i stand til at overveje flere valgmuligheder, udtænke mere kreative løsninger og identificere strategiske muligheder. Det er et kært gammelt systemisk slogan, at det ofte ikke er problemet, men den forsøgte løsning der er problemet. Nogle af de mest problematiske adfærdsmønstre stammer fra et defensivt mindset – at lære at "tage sig selv" i problemtænkning, og i stedet tale og tænke i løsningssprog kan fremkalde uanet kreativitet i dig og relationerne omkring dig.



2. Hvordan ved du, hvad der sker: **Tolker og formoder du eller vurderer du situationen?** Når vi formoder noget, tænker vi hurtigt. Vi er drevet af vores følelser, springer til hurtige konklusioner og forestiller os ofte den værst tænkelige situation. Vi har en tendens til at tænke hurtigt og antage det værste. Evolutionært har det været mere adaptivt at antage, at en knitre fra busken kom fra en fjende. Igen handler det om den rette balance i forhold til situationen. Tanken er ikke, at du skal udradere din opmærksomhed på de følelsesmæssige aspekter i at være leder og træffe beslutninger. Tværtimod – ledelse handler mere end nogensinde om at stå ved sig selv med hjertet på rette sted. Men det handler derimod om at tænke i sammenhænge og rette balancer. Følelser er en nødvendig og legitim medspiller i beslutningen af, hvad der er det rigtige at gøre, men de må ikke blive den eneste ledetråd. Når vi sænker farten, tænker vi langsomt. Vi bruger vores analytiske sans og overvejer årsager og effekt mere logisk sammen med følelsen af hvad der er det rigtige at gøre. Det er her, vi ofte når frem til en bedre forståelse.
3. Er du **reagerende eller responderende?** Reaktioner udgør typisk en emotionelt udløst refleks, som ofte opstår, fordi vi fornemmer fare og hurtigt går ud fra, at noget er truende, og derfor haster til handling. Alternativet er at være eftertænksom. Skab tid til refleksion. Spørg dig selv om, hvad situationen kalder på, forhold dig til din egen reaktion og overvej den bedste måde at respondere på. Dette indebærer en overvejelse af relevante muligheder og deres forventelige udfald, hvorefter man vælger den løsning, der synes at være mest nyttig og produktiv og i overensstemmelse med din integritet.
4. Og endeligt, fokuserer du på **dig selv eller andre?** Hvis vi føler os truet, antager det værste og reagerer på det, er det ofte for at beskytte os selv. Igen, vi er sandsynligvis skruet sådan sammen – en evolutionært nedarvet og dermed helt igennem naturlig bias for selvbeskyttelse gjorde forskellen på liv og død. Men i den moderne sociale verden, og i særdeleshed i den organisatoriske sammenhæng, hvor alle led er afhængige af hinanden for at "overleve" kan den største fare være at påvirke andre mennesker negativt. Du må som leder kunne skifte perspektiv, og se handlinger og effekter i lyset af andres muligheder og interesser. Vi kalder dette dagligdags strategisk tænkning. Når vi stopper op og overvejer vores egne handlinger i forhold til, hvordan de påvirker andre mennesker og de tværgående interesser, er vi som oftest mere effektive – og bedre funderet i organisationen end ved at køre solo.



Simple redskaber til selvledelse – kom let i gang

1. Den bedste måde at bruge disse værktøjer på, er at forberede dem, før du behøver dem. Øv dig på den dybe vejrtrækningsøvelse. Dr. Walshe anbefaler en 4x4x4x4 rutine: fire sekunder ind, fire sekunder ud, i fire minutter, fire gange om dagen.
2. Forhold dig til dig selv - og til stemmen i dit hoved: Er den positiv og konstruktiv eller truende og defensiv? Er historien, som du fortæller dig selv fuld af bekymring, tvivl og kritik, eller indeholder den optimisme, nysgerrighed og tro på at kunne lykkes? Bemærk, at når du formulerer problemer som trusler, så antager du også det værste, reagerer uden at tænke dig om og glemmer andre mennesker. Lær at "se den anden side af mønten" ved at bruge udfordringernes og mulighedernes sprog.
3. Forhold dig til dig selv i den sammenhæng du er sat i – antag andres perspektiv på situationen, prøv at se den større sammenhæng, hvis den er der. Sænk farten for at læse og vurdere situationen, overvej mulighederne og andre menneskers interesser, og vælg den mindst dårlige og mest udbytterige respons. Velvidende, at der i en VUCA verden sjældent gives 100% sikre svar, som tilfredsstillende alle, vil nogle løsninger som regel være mindre dårlige end andre.

Ledelse i en VUCA-verden er udfordrende. Vi kan ikke kontrollere, hvilke "wicked problems" der vil bryde ud eller hvornår, men vi har kontrol over, hvordan vi behandler dem – gennem muligheden for at forholde os til os selv i den sammenhæng, vi er sat i. Som leder er nøglen at bevare roen midt i stormen, så du får det bedste ud af dine relationer, din indflydelse og dømmekraft.

