

## At lede sig selv i en VUCA-verden – del 2

*-Eller "Hvordan undgår jeg at blive skizofren i en modsatrettet verden?"*



*Niels-Henrik Sørensen*

Partner, LEAD - enter next level



*Rob Kaiser*

global strategisk partner

At lede sig selv og at klare sig i en VUCA-verden hænger i stadig stigende grad sammen med udviklingen af den fundamentale, eksistentielle bevidsthed og psykologiske sikkerhed i den enkelte leders liv. Jo mere kompleks den ydre verden bliver, des større bliver behovet tilsvarende for at kunne lede sig selv på de indre linjer. Dette aspekt uddyber vi i denne artikel. Hvor sidste artikel var letlæst og handlingsorienteret, anbefaler vi lidt mere tid til læsning og eftertanke til denne artikel. Vi afdækker antagelser og fejlslutninger om ledelse, som medvirker til stress. Til sidst i artiklen giver vi en række centrale spørgsmål, som vi anvender i udviklingen og vedligeholdelsen af følelsen af autenticitet, integritet og psykologisk sikkerhed med ledere, som arbejder i miljøer præget af stor kompleksitet, usikkerhed og høj hastighed.

I vores seneste artikel gav vi en overbliksgivende rangordning af de færdigheder, der som minimum må være tilstede, for at ledere kan lede sig selv i en VUCA-verden. At være leder handler stadig om at have de rette ledelsesmæssige kompetencer for at kunne lede. Vi beskrev, hvordan VUCA-verdenen kræver hurtighed i beslutnings- og responstid samtidig med evnen til at bevare roen i tvivlstilfælde og ikke forfalde til forhastede beslutninger. VUCA-verdenen kræver fleksibilitet og agilitet i søgningen af løsninger og tilgangen til opgaver og mennesker. Samt bredde i ledelsesstil omfattende modsatrettet ledelsesadfærd og endelig selvbevidsthed forstået som evnen til at reflektere over, hvordan egne vaner og fordomme kan præge ens analyse af omverdenen og dermed udfaldet af opgaveløsningen.



Vi gav også en række simple og effektive værktøjer til at håndtere de mest grundlæggende fysiologiske og tankemæssige udfordringer med at lede sig selv under pres. At bevare sin integritet og rodfæstning under modsatrettede og potentielt stressende vilkår er imidlertid ikke gjort med disse værktøjer alene. Kompetencer og fysiologisk kontrol er stadig vigtigt og nødvendigt og skal bevares. Men det er ikke nok. Lad os tage udgangspunkt i, hvad vi ved.

## Versatil ledelse som modsvar på VUCA-verdenen

Gennem de sidste 25 år har vi kunnet påvise en stadig stigende sammenhæng mellem ledelsesmæssig effektivitet og evnen til at tilpasse sin ledelsesadfærd til skiftende vilkår. Denne ledelsesstil kaldes versatil ledelse. Versatilitet handler dybest set om at bevare en lærende, adaptiv og refleksiv tilgang til ledelse gennem hele sin karriere og at anvende modsatrettede ledelsesstile lige stærkt og afbalanceret til omverdenens krav. Versatil ledelse kan defineres som:

"... evnen til at læse og respondere på skiftende omstændigheder med et bredt handlingsrepertoire; ubesværet at kunne bruge modsatrettede ledelsesstile, uafhængig af personlige præferencer for særlige ledelsesstile og fordomme mod andre ledelsesstile."

Når vi introducerer denne definition af moderne ledelse for ledere, får vi ofte følgende impulsive reaktion:

"Hvis du vidste, hvor meget forvirring og kaos jeg skal håndtere hver eneste dag ved siden af al den almindelige forvirring og afbrydelser, jeg møder som leder, ville du blive rundtosset – og nu beder du mig om at kunne respondere tilsvarende kaotisk – eller modsatrettet... Hvordan vil du have, at jeg skal undgå at blive skizofren med de krav en VUCA-verden stiller mig?"

Spørgsmålet er væsentligt, dybfølt og kommer lige fra maven. Det er vores opfattelse, at den stressenedemi, som vi i dag oplever, i højere grad er tilknyttet den overvældelse og følelse af kontroltab, som ledere dagligt oplever i kraft af et stigende krydspres, og i mindre grad er tilknyttet selve opgavemængden. Usikkerheden og hastigheden river ledernes moralske fundament i stykker. Sandsynligheden for at disse krydspres forsvinder, synes dog ikke særlig stor. Så hvordan hjælper vi os selv og vores ledere med at afkode og møde en modsatrettet verden med modsatrettet adfærd – uden at lederne bliver "skizofrene", stressede og ude af stand til at bevare sig selv? Spørgsmålet er væsentligt. Helt åbenlyst i et menneskeligt perspektiv og påviseligt i et økonomisk perspektiv. Vi kender alle undersøgelserne af omkostningerne ved stress og



sygefravær.

## Såre simpelt og yderst kompliceret

Denne væsentlige problemstilling er både såre simpel – nogle ville sige banal – og samtidig yderst kompliceret. Således også med den basale eksistentielle og psykologiske integritet, som er nødvendig for at kunne klare VUCA-verdenens pres. Kernespørgsmålet er; kan jeg lede versatilt, altså opføre mig modsatrettet og benytte modsatrettet adfærd, uden at miste mig selv, min identitet og integritet som leder og som menneske? Svarene kommer flere steder fra.

## Svar nummer 1: Fejlslutningen "Det er enten godt eller ondt" og "Du er, hvad du gør"

Første svar på spørgsmålet om versatilitet versus "skizofreni" er, at spørgsmålet hviler på en forkert antagelse og på en fejlslutning. Spørgsmålet er funderet ud fra en antagelse om, at du er, hvad du gør kombineret med fejlslutningen, at ledelse kan kategoriseres som henholdsvis god eller dårlig. Vi har en tendens til at tro på sætningen: Du er, hvad du gør, idet denne virker intuitivt rigtig.

Samtidig kan vi med vores arbejde dokumentere, at 9 ud af 10 ledere tænker ledelse i den klassiske modsætning mellem god og dårlig ledelse. Når vi spørger skandinaviske ledere, hvad der for dem karakteriserer rigtig god ledelse, er svaret typisk at coache og at skabe mening. Når vi spørger samme ledere, hvad det modsatte af denne ledelsesstil er, svarer 9 ud af 10 med en negativ modsætning, som indbefatter en diktatorisk eller autoritær ledelsesstil. Denne kombination er en farlig cocktail. Overbevisningen om, at når lederen agerer modsat det, der kan kategorises som værende godt, er det automatisk ondt, betyder, at lederen mener sig tilsvarende opfattet som "ond" af andre – og af sig selv. Kun 1 ud af 10 ledere svarer med den komplementære modsatte ledelsesadfærd, altså det andet gode. At gøre det, som også er god ledelse, nemlig at sætte retning, træffe beslutninger og holde folk ansvarlige for deres indsats.

Budskabet om, at modsatrettede ledelsesstile er løsningen på ledernes problemer, vil unægtelig føre til skizofrenilignende tilstande i mødet med den simple fejlslutning mellem godt og ondt. Antagelsen er ekstremt udbredt og solidt plantet i ledernes mindset. Den er muligvis en væsentlig kilde til megen af den stress, vi ser i øjeblikket, idet den forhindrer lederne i at matche den kompleksitet, som de udsættes for på en god og ordentlig måde. Den gode nyhed er, at antagelsen er forkert, og at det er muligt



at udvikle et mere komplekst mindset, som både udvider lederenes handlingsrepertoire og begrænser følelsen af kontroltab.

## Svar nummer 2: Versatil ledelse handler om det positivt modsatte

Versatil ledelse handler om at anvende en modsatrettet men positiv ledelsesadfærd, altså at lede både styrende og støttende, både strategisk og operationelt på en tilpas og dermed effektiv måde, der både er tilpasset situationers skiftende behov og lederens niveau i organisationen. Det handler om at kunne gøre begge dele godt, uden at se sig selv som svingende mellem god eller ond. Men hvad kræver det så, at lederne udvikler?

## Svar nummer 3: Udviklingen af versatil adfærd og et mere komplekst mindset

Første udviklingsopgave består dels i at identificere de positivt modsatrettede ledelsesadfærdsformer og at mestre disse ledelseskompetencer, på måder som lederen kan føle sig godt til rette i. Dette er det letteste trin og kan læres på gode udviklingskurser. Endnu vigtigere, og lidt vanskeligere, er det at udvikle en mere kompleks og sammensat, men stadig sammenhængende tænkning end den simple dualisme mellem god og dårlig ledelse. Lederen må kunne rumme en større kompleksitet af modsatrettede interesser på samme tid for at kunne læse omstændighederne korrekt og tilsvarende handle komplekst på omstændighederne. Dette uden at blive ramt af handlingslammelse eller på engelsk "analysis paralysis".

Udviklingen af et mere komplekst mindset rummer et kæmpe potentiale for at løfte lederne ind i VUCA-verdenen, hvor det at kunne både styre og involvere, både beslutte og lytte til andre, både uddelegere og følge op, både handle hurtigt og vente på klarhed er dybt nødvendig ledelsesadfærd. Behovet skærpes yderligere af, at vi i en VUCA-verden med mange sammenfiltrede og indbyrdes afhængige dagsordener og interesser, ikke bare en gang for alle kan definere, hvad der er rigtigt og forkert. Hastigheden, kompleksiteten, flertydigheden og omskifteligheden er for høj. Men der skal træffes beslutninger og handles. Lederne har en særlig rolle i at finde vejen gennem tågerne, hvor risikoen for at gå forkert og fare vild konstant er til stede. Netop dette forhold stiller et mere fundamentalt krav til vores ledere.



## Svar nummer 4: Fra selvoptaget til selvbevidst

Når kompleksiteten og usikkerheden bliver for overvældende, reagerer mennesker typisk på to måder: 1) fornægter kompleksiteten og passer sig selv, eller 2) vil forstå hele kompleksiteten i en søgen efter en sikkerhed, som ikke findes. Begge reaktioner er udtryk for en selvoptagethed, som kan føre til hhv. isolation og kynisme eller til handlingslammelse. En tredje vej er, at vi ofte søger svar og sikkerhed i de fundamentale forhold i mødet med det uforståelige: Hvem er jeg som menneske? Hvilke vilkår er jeg sat i? Hvad er vores særlige muligheder som tænkende væsener?

Her finder vi svar, som rummer modsatrettede budskaber – og vi afkræves evnen til at rumme modsætninger samtidigt. Her falder ledelsesudviklingsdebatten hurtigt i skyttegraven med skænderier om, hvorvidt vi er individer eller primært relationelle væsener, hvilket samtidigt er en diskussion om, hvilket fokus lederudvikling skal have. Svaret er, at vi både er individer og relationer, eller sagt på en anden måde: Vi er altid individer i relation til hinanden.

Det er både såre simpelt og yderst komplekst, da vores grundvilkår bedst kan beskrives som en række eksistentielle udspændtheder, vi ikke kan løbe fra. Mange livsvilkår følger en grundstruktur bestående af forbundne og gensidigt afhængige modsætninger. Vi er, på det mest basale niveau, spændt ud mellem liv og død. Vi er født af en anden til at være os selv. Vi socialiseres af andre til at finde os selv – osv.

Eksistentielt er vi, i særdeleshed som ledere, spændt ud mellem alenehed og fællesskabet, mellem lederskab og følgeskab, mellem egne værdier og drivere og organisationens strategier og mål, mellem fiasko og succes, sikkerhed og usikkerhed - for blot at nævne nogle af de mest tydelige og mærkbare poler. Modsætninger som disse fører til tvivl, konflikt og usikkerhed – men også energi, virkelyst og trangen til initiativ og handling. Udspændthed, eller komplementære modsætninger, er et grundvilkår.

At kunne lede versatilt uden at miste sig selv i disse modsætninger er i høj grad afhængig af lederens eksistentielle bevidsthed, det vi kunne kalde lederens individuelle modenhed (i mangel af bedre). Det er, let karikeret, en bevægelse fra at være selvoptaget, altså optaget af sit eget perspektiv og succes som leder, til at være selvbevidst, og reflekteret om sin egen indplacering, muligheder og begrænsninger i de ovennævnte udspændtheder og relationelle bindinger. Heldigvis udvikler vi os gennem hele livet. Det stopper ikke med puberteten - og også denne modenhed kan læres og udvikles. Det er blot vanskeligere og en længere proces end at gå på kursus og lære kompetencer i dette og hint. Hvordan gør vi så det?



## Svar nummer fem: Den eksistentielle bevidsthed som fundament for modsatrettet adfærd

Det, som adskiller mennesker fra dyr, og gør os distinkt menneskelige, er, at vi ikke blot forholder os til omverdenen. Det gør dyrene også. Men de rummer formodentlig ikke en eksistentiel bevidsthed. Den eksistentielle bevidsthed er det fundament, som den enkeltes integritet og autenticitet hviler på – og som dagligt medvirker til at give lederen retningsans i de mange hurtige og modsatrettede valg som en VUCA-verden opstiller. Det kan beskrives som en række forholdemåder, der på samme tid fremstår simple og komplekse.

- Eksistentiel bevidsthed omfatter både at forholde dig til situationen og at forholde dig til dig selv og hvordan du med din opgaveløsning kan påvirke en given situation.
- Det omfatter også at kunne se situationen og dig selv gennem dine stakeholders øjne: Hvordan ønsker de, at du løser og påvirker situationen og hvilken leder ønsker de, at du er for dem?
- Det omfatter yderligere at forholde dig til, hvem du er og hvad summen af de sammenhænge, du er i, gør ved dig og hvad du gør ved dine omgivelser samtidig. Dette vurderet både med dit eget moralske kompas og set gennem dem, du elsker øjne – altså din familie og venner og i bredeste forstand også set fra den store omverdens perspektiv. Verden er ikke længere så stor – så bidrager den situation, som du vælger at arbejde i, til at gøre verden til et bedre sted og dig til det menneske, du gerne vil være i overensstemmelse med, hvad du tror på er rigtigt?

## Svar nummer seks: Opgaven er at træde i karakter

Det er imidlertid ikke en selvfølge, at ledere rejser disse spørgsmål, og da slet ikke at der er tid til at gøre det i en ekstrem travl hverdag. Det er heller ikke alle ledere, der rutinemæssigt reflekterer over sit eget forhold til den måde, de bruges på af deres organisation og omverden. Budskabet her er dog heller ikke, at ledere skal fordybe sig i eksistentielle spørgsmål på daglig basis.

Det ville lamme al handling. Opgaven er at træde i karakter, hvilket betyder at udvikle en tilpas retningsgivende holdning og relation til omverdenen og sig selv, for derfra at kunne hente tilpas med personlig overbevisning, psykologisk sikkerhed og retning til at kunne træffe hastige, usikre og modsatrettede valg i hverdagen. Samt tilpas med mod til at sige fra, når noget er åbenlyst forkert – og til at kunne indrømme og tilgive dig selv,



når også du vælger forkert. For det gør alle i en VUCA-verden fra tid til anden.

At træde i karakter og bevare sig selv handler om med passende mellemrum i en livsbane at stille sig selv spørgsmålet: På alle disse vægte - med lodder og trisser - er jeg da i et job og en livssituation, som giver mig tilpas meget mening, formål og energi til, at jeg kan bevare en følelse af sammenhæng, integritet og identitet. Velvidende at sammenhæng, integritet og identitet konstant vil påvirkes og formes af de mange forskellige valg, der hele tiden skal træffes. Eller, er jeg blevet fanget i en blindgyde af magt, begær, underdanighed, kynisme, tvivl, mani, stress, selvoptagethed - eller en anden pol, som fjerner mig fra de balancer, som udgør mit sunde, eksistentielle fundament? Disse svar finder du kun ved at tale med dig selv, dine vigtige relationer eller med professionel bistand.

## Ekstremt god, gammel vin på nye flasker

Dette er både banalt, såre simpelt og yderst kompliceret. Banalt fordi budskabet er mere end 2000 år gammelt fra oraklet i Delfi - kend dig selv.

Yderst kompliceret og måske mere aktuelt end nogensinde, fordi verden er blevet en VUCA-verden, som konstant udfordrer vores identitet, etik og værdier. Det hele kompliceres yderligere af, at vi som individer aldrig står helt stille heller. Heri ligger vores største mulighed - nemlig evnen til læring, forandring og tilpasning. Og heri ligger også vores største sårbarhed - risikoen for at fare vild og fortabe os i kompleksiteten. Vi finder ikke vores endegyldige identitet og personlighed én gang for alle, hvorefter svarene kommer til os rutinemæssigt i dilemmafyldte situationer. Som Søren Kirkegaard siger, er mennesket ikke i "væren" (statisk) men konstant i "vorden", (tilblivelse) netop fordi vores grundvilkår er, at vi er et "forhold" mellem individ og relation, mellem person og verden, mellem adfærd og identitet - som leder mellem ledere, medarbejdere, organisationen og omverden - som er i konstant bevægelse. Vi påvirkes af omgivelserne til at finde os selv og bliver samtidigt formet, hvorfor det at forholde os til os selv i forholdet til organisationen og den videre verden, gennem hele vores karriere, står tilbage som den centrale og grundlæggende aktivitet for at bevare os selv i kompleksiteten: For at lede os selv i en VUCA-verden.



## Svar nummer 7: Tre spor til at kende dig selv som leder

Sådan som vi er kommet til at forstå moderne ledelse, er der tre spor til at kende dig selv som leder. Spor et består af ledelsesfærdigheder og kompetencer. Det er det mest simple at lære. Spor to består af lederens mindset; at kunne holde en bred vifte af divergerende logikker og metoder i hovedet samtidigt. Spor tre består af at træde i karakter, den livslange forholden sig til sig selv i sin sammenhæng, som er udviklingen og vedligeholdelsen af den eksistentielle og psykologiske sikkerhed. Hvor godt kender du dig selv som leder og menneske på disse parametre – og hvordan anvender du det kendskab til lede dig selv?

### Hvad kan jeg selv gøre?

Ledelse i en VUCA-verden er udfordrende. Vi kan ikke kontrollere, hvad der vil bryde ud eller hvornår. Og vi kan ikke styre eller kontrollere, hvor og hvordan ting udvikler sig og ender i forretningsverdenen. Men vi har to afgørende muligheder for at bevare os selv i kompleksiteten. Vi har kontrol over, hvordan vi vælger at behandle problemerne – og vi har mulighed for, ikke blot at forholde os til omstændighederne og til os selv,

men også til at forholde os til os selv værende i de omstændigheder, vi på samme tid formes af og er med til at forme med den måde, vi behandler dem på.

### Centrale spørgsmål til eftertanke

Når vi arbejder med udvikling af lederes eksistentielle bevidsthed, er det ofte med spørgsmål som disse. God fornøjelse med selv at tænke videre.

- Hvorfor er du egentlig leder?
- Hvorfor er det vigtigt? (Stil gerne dig selv dette spørgsmål indtil dine forklaringer går i ring – typisk 5-8 gange)
- Hvordan hænger dette sammen med din historie – og hvordan hænger dit liv sammen med dette på nuværende tidspunkt?
- Hvordan forholder du dig egentlig til de vilkår, du er kastet ud i og er en del af?
- Hvad tror du grundlæggende på, er det rigtige at gøre i de mange sammenhænge, du er en del af? Hvad orienterer du dig efter, og hvad kæmper du for? Hvad er du klar til at opgive?
- Hvordan ser du dig selv i sammenhængen? Hvordan ser dine nærmeste dig – hvad ville de sige?





- Kan du lide eller ikke lide det, du gør og det, der i øvrigt sker? Hvorfor – og hvorfor ikke?
- Hvad er vigtigt for dig i forhold til dit øvrige liv og livet omkring dig – og hvad er ikke?
- Hvad kan du gøre noget ved – og hvad må du acceptere? Hvordan kan du lære at leve med det?
- Hvad kan du ikke leve med?
- Hvordan kan du bevare friheden til at sige til og fra – til at gøre det rigtige og til at gå din vej, hvis dette ikke er muligt?

Det er vores erfaring, at det at arbejde med spørgsmål som disse, er en nøgle til at bevare sin integritet eller autenticitet – altså med jævne mellemrum at afveje om det, som du er med til at skabe og forme, og samtidig skabes og formes af, giver dig mening og lyst til at fortsætte i en balance med dit øvrige liv.

Som leder i en VUCA-verden er der helt grundlæggende tre handlingsmuligheder, som du må forholde dig til:

1. Vil du blive og kæmpe for det, du tror, er det rigtige – og risikere at fejle?
2. Vil du ikke være med til det, som kræves, og dermed sige fra og sige op – og risikere at miste muligheden for at påvirke?
3. Vil du vende det blinde øje til og håbe på, at det går over – og risikere kynismen eller at havne i en blindgyde?

Alle tre svar er forbundet med muligheder og risici. Hvilket valg passer bedst til dit liv på nuværende tidspunkt såvel som på længere sigt?

