

VUCA-verden – er du **rustet til at lede** i nutidens disruptive vilkår



Niels-Henrik Sørensen

Partner, LEAD - enter next level



Rob Kaiser

global strategisk partner

Overvældede og rådvilde topledere

For nyligt viste vi på en københavnsk konference en række billeder, der illustrerede den globale finanskrisen, den industrielle forurening og globale opvarmning, det sammensmuldrende EU, Brexit og flygtningekrisen. På baggrund af dette spurgte vi publikum: "Hvordan føles det at være leder i dag?". En person sukkede højlydt og rystede hovedet fra side til side. Resten af forsamlingen nikkede samtykkende uden at sige noget.

Dette synes at indfange den oplevelse, vi møder, når vi i tæt samarbejde med topledere fokuserer på deres evner til at lede organisationer under nutidens vilkår. Bag lukkede døre betror mange ledere sig om, at de oftere og oftere føler sig overvældede af hastige forandringer og stigende kompleksitet. De ved dybest set ikke, hvad de skal mene om forandringerne og udviklingen. De føler sig usikre på vigtige, strategiske beslutninger. De er frosset fast i stejle afvejninger mellem konkurrerende mål. De er stadig chokerede over den globale økonomi, der føles som et internationalt korthus – hvor forsømte prioritetslån i Indiana kan erklære Island konkurs og ryste hele den vestlige økonomi.



Hastigheden stiger med raket fart

Både private og offentlige organisationer har naturligvis altid skulle håndtere forandringer, risici, svære valg og komplekse systemer. Der er dog sket noget siden årtusindeskiftet, hvor hastigheden for alle disse forhold er steget med raket fart og begyndt at kollidere. Disse voldsomt stigende forandringer og kompleksitetsforøgelse overskrider vores evner til at følge med – og mange ledere er nået derud, hvor de ikke længere kan bunde. Som en direktør for nyligt spurgte: "Alle kommer til mig for at få svar – hvem skal jeg gå til for at få svar?"

Paradoksernes tid

Organisatoriske tænkere har skabt et nyt ordforråd i forsøget på at forstå denne nye virkelighed. Charles Handy, en irsk ledelsesfilosof fra det tyvende århundrede, forudså, at det 21. århundrede ville blive "paradoksernes tid" – hvor stridende problemer ikke simpelt kan løses, men kræver konstant styring. Kompleksitetsteoretikere har udviklet sommerfugleeffekter og forsøgt at skabe orden ud af kaos. Nassim Taleb populariserede "de sorte svaner" for at forklare opstandelsen af særdeles usandsynlige men særdeles betydningsfulde begivenheder, der blotlægger skrøbeligheden ved vores forståelse, der som altid er bygget på fortidens erfaringer.

VUCA – en rammeforståelse for hyper-kompleksiteten

I USA, og i stigende grad også i andre dele af verden, har forretningsfolk beskrevet nutidens samfund som en VUCA-verden: Volatile – Uncertain – Complex – Ambiguous (Omskiftelig – Usikker – Komplex – Tvetydig). Akronymet stammer fra U.S. War College og deres forsøg på at forstå, hvorfor krigsskuepladserne efter den kolde krig er fundamentalt anderledes. Krigstågen i moderne kamphandlinger er blevet tykkere og mere forvirrende med opstandelsen af urban krigsførelse, den hastige våbenvækst og ikke-statslige fjender. De eksisterende forestillinger om slagmarker er utilstrækkelige i forklaringen på, for eksempel, hvordan somaliske gadebander var i stand til at nedskyde avancerede våbenarsenaler som Black Hawk helikopterne i Mogadishu i 1993. Hvordan kunne tilsyneladende civile mennesker jævne Twin Towers med jorden, i hjertet af New York? Verden er ikke længere som under første og anden verdenskrig. Gårdsgagens planlægning og strategitænkning er ud-dateret – vi lever i en VUCA-verden.

Forretningsfolk elsker at søge inspiration i sports- og militæranalogier. Første gang vi hørte en forretningsdirektør anvende VUCA-konceptet var i en af verdens førende producenter af ikke alkoholiske drikkevarer. Direktøren, som vi rådgav, udbrød: "I må



forstå, at den moderne sodavandsindustri er en VUCA-verden!". Vi havde lyst til at svare: "Come on! Helmand provinsen er en VUCA-verden – sodavand afhænger ikke af liv og død!"

Men ved nærmere eftertanke indså vi, at denne topleder forsøgte at fortælle os noget vigtigt: han forsøgte at sige, at hans virksomhed var blevet så kompleks og konkurrencepræget, at det føltes ligesom at skulle adskille venner fra fjender på en uafklaret mission i Helmand provinsen. Han følte sig usikker, rådvild og overvældet.

Ledelse i en VUCA verden

Så lad os tage ideen seriøst og overveje, hvad det betyder at være leder i en VUCA-verden. Hvis man følger denne tænkning, kan man forsøge at identificere de udfordringer, som moderne ledere står overfor – og vigtigere end det, hvad det kræver af dem for at kunne navigere deres organisation i nutidens, moderne miljø, hvor kursen ændres fra dag til dag.

Omskiftelighed (Volatility) henviser til, hvordan forandringer kommer hurtigere og mere uventet i tilsørede, overrumplende anslag. Dette kræver hurtige responser – og velafprøvede, finpudesende kompetencer er lettere at udnytte hurtigt. Præstationskravet er beslutningshastighed og lynhurtig handling. Sagt på en anden måde: "don't just stand there – do something!".

Usikkerhed (Uncertainty) henviser til manglen på forudsigelighed – den tilsyneladende tilfældighed i, hvornår det uventede blusser op. Denne manglende evne til med sikkerhed at kunne vide, hvad der vil ske, kræver tålmodighed og en forberedt beredskabsplan til når tingene tager form og udspiller sig. Usikkerheden kræver den komplementære modsætning til omskiftelighed – "don't just do something – stand there!". Præstationskravet er fleksibilitet.

Kompleksitet (Complexity) henviser til en mangfoldighed af interagerende enheder, der påvirker hinanden og gør det vanskeligt at skelne mellem årsag og virkning. Når årsag og virkning ikke kan gennemskues, er det ikke nok, kun at have en hammer som ledelsesredskab. Verden er ikke længere kun et søm, men derimod alle mulige modsatrettede krav og forventninger i en samtidighed af påvirkninger.

Et centralt princip fra systemteorien er, at sådanne mængder af variable kræver en bred vifte af forskellige reaktioner. Faldgruben er at forsøge at reducere kompleksiteten konfronteret med følelsen af overvældelse; at gøre verden til et søm - og dermed reducere sig selv til halve ledere der kun kan lede med en hammer. Denne taktik ender sjældent godt. Præstationskravet derimod er variation; at møde verden med et tilpas komplekst sæt af færdigheder – og et tilpas komplekst mindset som rummer



balancerede billeder af de modsatrettede der skal til, for at møde en kompleks og modsatrettet verden.

Tvetydighed (Ambiguity) henviser til manglen på klarhed og forskelligartede signaler i moderne problemstillinger. Omstændighederne med multiple betydninger og alternative fortolkninger kræver perspektivbevidsthed og en evne til at kunne se tingene og deres mulige effekter, som de er, uden at man præges af sine egne biases, tidligere erfaringer eller præferencer for at læse mellem linjerne. Faldgruben er at fejlfortolke og fordreje for at få verden til at passe til ens egen forståelse. Præstationskravet er selvbevidsthed – at se hvordan man selv præger og skaber omgivelserne. Sammen med evnen til at se tingene som de er i deres sammenhæng.

Konsekvenser af en VUCA verden

I en kompleks verden er ledelse en balanceakt mellem modsætninger. Ikke forstået som en ideel balance, som virker alle steder når først den er fundet. Grundvilkåret i en VUCA verden er netop at verden, mennesker, teknologi, krav og forventninger konstant flytter sig. Ledelseskvaliteten ligger derfor ikke i en fikseret balance, men i evnen til at anvende mange forskellige modsatrettede ledelsesformer lige stærkt i de balancer som skiftende omgivelser kræver, for at ledelsen bliver effektiv.

Med andre ord betyder det, at ledere, for at kunne lede i en VUCA-verden, skal besidde en række forskelligartede og modsatrettede ledelseskompetencer, som de skal kunne udnytte hurtigt og fleksibelt i forsøget på at håndtere disse dybtliggende, fremspirende problemstillinger.

De praktiske implikationer for nutidens moderne ledere er derfor at kunne vurdere sig selv og opbygge de rette evner og kompetencer, hvor det er nødvendigt. Samtidig, med tanke på direktøren hos sodavandsproducenten, bliver den psykologiske sikkerhed, som altid har været mindre for ledere højere i hierarkierne, nu endnu mere udfordret for ledere i alle led. Følelsen af usikkerhed, overvældelse og mangel på klare, meningsgivende beslutningsveje kræver i stigende grad, at ledere opbygger psykologisk robusthed og eksistentiel sikkerhed. Tvivlen er hele tiden til stede som individuel klangbund i en VUCA verden. Den moderne leder skal både kunne anvende og håndtere tvivlen, turde kaste sig ud på dybt og usikkert vand, kunne sige fra når meningsløsheden tager over og integriteten skrider, være klar til at tabe og vinde alt – og samtidig kunne håndtere egne følelsesmæssige reaktioner under voldsomt pres. Både udfordringer og muligheder for ledere i en VUCA verden er store og mangfoldige – måske har vi endnu kun set toppen af isbjerget.



Er du rustet til at være leder i en VUCA verden?

1. Har du et bredt og velbalanceret sæt af ledelseskompetencer? Kan du zoome ud og se det store billede, men samtidigt zoome ind og tage fat i detaljerne? Kan du træde til, tage styringen og holde folk ansvarlige, men også trække dig tilbage, udvise tillid og bemyndige andre til at lede? Formår du at besvare de forstyrrende forandringer, men også selv igangsætte nyskabende forstyrrelser?
2. Er disse færdigheder tilstrækkeligt udviklede, så du kan anvende dem med kort varsel? Kan du for eksempel hurtigt skifte mellem at zoome ud og tilbage igen? Kan du finde ballancen mellem at udvise tillid og holde ansvarlig i forskelligartede relationer?
3. Har du fleksibiliteten til at skifte gear og tilpasse dig i farten ved at anvende én tilgang og derefter hurtigt skifte til en anden – måske modsatrettede tilgang, når det er nødvendigt?
4. Kender du dig selv – dine præferencer, biases, allergier, blinde vinkler og verdensopfattelser – som guider din opmærksomhed, toner og former din ledelsesadfærd, påvirker hvad du lytter til såvel som ignorerer, og som har indflydelse på, hvordan du tillægger verden omkring dig mening?
5. Har du roen til at vente, når løsningen ikke ligger lige for – og tager du tiden til at læse, hvad det er situationen har brug for, før du handler? Velvidende at der står en hær af interessenter og venter utålmodigt på dig?
6. Hvilken "kontrakt" har du med dig selv, med din familie og dit arbejde? Hvad er dine bevæggrunde for at være leder? Er du klar til, når som helst at ligge dine nøgler og gå, hvis meningen fortaber sig og udebliver og du risikerer at miste dig selv?

