

Er jeres ledere rustet til stigende kompleksitet og forandringshastighed?

L / LEDELSE

I en verden præget af øget kompleksitet og forandringshastighed stiger kravene til lederes kompetencer. Desværre er ubalanceret ledelse normen. Typisk i en udgave, hvor kortsigtet profit og drift trumfer alt andet. Kun et fåtal af ledere formår at realisere deres fulde ledelsespotentiale og få balanceret drift og udvikling samt fokusere på relationer og resultatskabelse. En af de største og mest oversete kilder til ubalanceret og ineffektiv ledelse er overgjorte styrker. Derfor bør ledere med rette "frygte" deres styrker.

Tekst/ **Rasmus Thy Grøn, Chefkonsulent**
LEAD

Ledelse i en VUCA-verden

Verden over oplever ledere og organisationer stigende kompleksitet og forandringshastighed, hvilket skærper kravene til lederes kompetencer. En "ny" virkelighed, som beskrives rammende af det amerikanske akronym VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity og Ambiguity. Et akronym, der ret præcist indfanger det, som mange ledere oplever dagligt, nemlig at omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed er blevet grundvilkår. Grundvilkår, der markant skærper kravene til ledere og organisationers evne til at træffe beslutninger på et ufuldstændigt og usikkert grundlag og lede i et

konstant foranderligt handle- og mulighedsrum. En virkelighed, hvor ledere også må være yderst bevidste om, at beslutninger og ledelsesadfærd, der tidligere gav succes, ikke nødvendigvis vil gøre det i fremtiden.

Hvis ledere skal have succes i en VUCA-verden, må de kunne agere fleksibelt, omstillingsparat og tilpasningsdygtigt. De må mestre et stort ledelsesrepertoire, kunne balancere modsatrettede ledelseskompetencer og tilpasse deres ledelse til den konkrete situation. Den versatile ledelsesmodel beskriver netop, hvad der skal til for, at ledere kan lykkes i en VUCA-verden.

Versatil ledelse – at balancere modsatrettede ledelsesstile

Versatil ledelse handler om, hvordan ledere balancerer komplementære og nogle gange modsatrettede ledelseskompetencer for at styrke deres effektivitet. En ledelsestænkning, der er udviklet af Robert Kaplan og Rob Kaiser på baggrund af over 30 års ledelsesforskning og konsulentpraksis i blandt andet Center for Creative Leadership. Kaplan og Kaiser definerer versatil ledelse som:

“*What got you here won't get you there.*”

Marshall Goldsmith

“Evnen til at læse og respondere på skiftende vilkår og omstændigheder med et fuldt ledelsesrepertoire; evnen til ubesværet at benytte modsatrettede tilgange til ledelse uden at være begrænset af personlig præference for én bestemt ledelsesstil og uden fordomme for den modsatte ledelsesstil.”

(Kaplan & Kaiser, 2003 – oversættelse af Niels-Henrik Sørensen og Rasmus Thy Grøn)

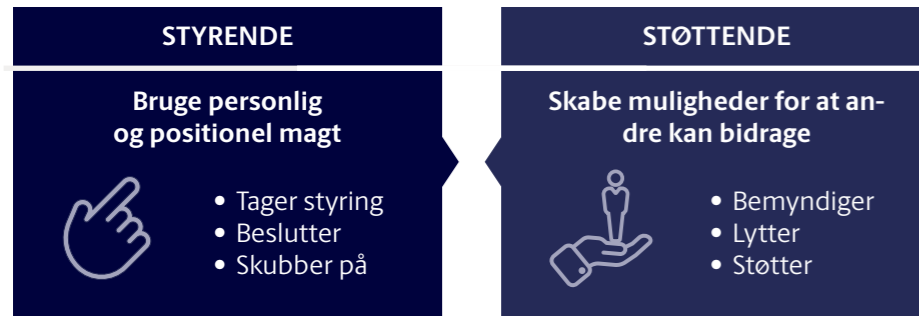
STIGENDE AKTUALITET I TAKT MED STIGENDE KOMPLEKSITET

Siden Kaplan og Kaiser påbegyndte arbejdet med versatil ledelse i 80'erne, har sammenhængen mellem versatilitet og lederes effektivitet været stødt stigende.

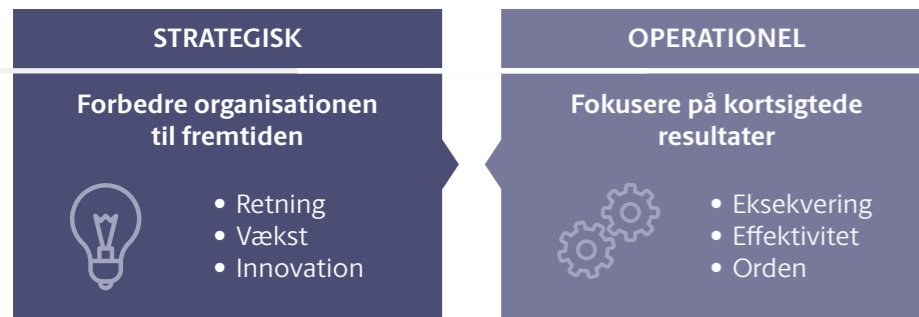
Et fund, der peger på, at netop versatilitet – evnen til at skifte mellem forskellige ledelsesstile – er blevet mere og mere central i takt med den stigende kompleksitet og forandringshastighed.

Erfaringen er, at mange ledere er udfordret af de nye grundvilkår og mangler redskaber til at navigere i en VUCA-verden. Den versatile ledelsesmodel er et godt bud på en tidssvarende ledelsesmodel, der indfanger mange af de krydspres og udfordringer, som ledere oplever i deres hverdag. Forskning viser da også, at der er en tydelig sammenhæng mellem versatil ledelse og ledelsesmæssig effektivitet, og at versatil ledelse blandt andet styrker medarbejderes engagement, jobtilfredshed og produktivitet.

Hvordan du leder



Hvad du leder

**Den versatile ledelsesmodel**

Den versatile ledelsesmodel består af to overordnede dimensioner: 1) Hvordan du leder, 2) Hvad du leder.

'Hvordan du leder' beskriver, hvordan lederen udøver sin indflydelse og leder sine medarbejdere, og består af de komplementære elementer 'Styrende' og 'Understøttende' ledelse. Styrende ledelse handler om at tage styring, træffe beslutninger og bruge sin magtposition til at stille høje professionelle krav til sine omgivelser, mens understøttende ledelse handler om at gøre det muligt for andre at tage styring, vise initiativ og løse opgaverne.

Den anden dimension 'Hvad du leder' beskriver, hvordan lederen driver sin del af organisationen fremad og balancerer kortsigtet profit og langsigtet vækst. Dimensionen består af de komplementære elementer 'Strategisk' og 'Operationel' ledelse. Strategisk ledelse handler om at være fremsynet, innovativ og om at positionere organisationen til fremtiden ved hurtigt at kunne inkorporere nye krav og tendenser. Opera-

tionel ledelse handler om at skabe resultater på kort sigt, eksekvere og opretholde høj effektivitet og orden i forretningen.

Udvid spillepladen

Den versatile leder besidder et bredt ledelsesrepertoire og formår at balancere modsatte ledelseskompetencer tilpasset konteksten. Centralt i den versatile ledelsestænkning er, at den versatile leder evner at skifte fra ekstremt strategisk til ekstremt operationelt og fra ekstremt understøttende til ekstremt styrende, alt efter hvad situationen kalder på. Versatilitet handler altså ikke om at ligge i "midten", men om frit at kunne bevæge sig fra den ene yderlighed til den anden og alt derimellem.

Udfordringen er, at både organisationer og ledere nemt udvikler stærke præferencer for nogle udvalgte elementer, eksempelvis operationel og styrende ledelse og samtidigt en aversion mod de komplementære ledelseskompetencer.

Ubalanceret ledelse er normen

Forskning i versatil ledelse viser, at ubalan-

ceret ledelse – det vil sige overdreven præference for ét af de to underelementer i den versatile ledelsesmodel – er normen (Kaiser, Overfield & Kaplan, 2010). Et globalt studie af over 18.000 ledere viser, at 91 procent af disse udøver ubalanceret ledelse, hvilket kan have store konsekvenser for lederens effektivitet.



Kun ni procent udøver versatil ledelse. Det vil sige formår i tilfredsstillende grad at balancere deres ledelse på dimensionerne strategisk-operationel og styrende-støttende.

Rasmus Thy Grøn
LEAD – enter next level



Fordeling af arketyper



Som det fremgår af figuren ovenfor, er det kun ni procent af lederne i databasen, der i tilfredsstillende grad formår at balancere deres ledelse mellem at være styrende-støttende og strategisk-operationel. Sådanne ubalancer opstår både hos individuelle ledere og i samlede ledelseskæder.

Fire arketyper på ubalanceret ledelse

Hvis ubalance er normen, hvordan ser ubalancererne så ud? De fire arketyper på ubalanceret ledelse, der tager afsæt i den versatile ledelsesmodel betegnes: Feltgeneralen, Helten, Den spillende træner og Tjeneren. Disse ubalancer afspejler ofte både lederens erfaringer, hvor i ledelseskæden lederen befinder sig og hvilken ledelseskultur, der er i organisationen.

Feltgeneralen – styrende og operationel ledelse

Den mest udbredte ubalance er en overfokusering på styrende og operationel ledelse – 33 procent af lederne i databasen. Denne arketype finder man ofte i organisationer og enheder med et konstant præstationspres. Krav og forventninger om et effek-

tivt og fejlfrit driftsmaskineri samt hurtig og sikker eksekvering er omgivelser, der nemt fremelsker denne ubalance. Lederen kommer nemt til at fremstå som en dominerende micro-manager, der ikke formår at tænke strategisk og understøtte sine medarbejdere.

Den spillende træner – støttende og operationel ledelse

Den næst hyppigste ubalance er kombinationen af en støttende og operationel ledelsesstil – 29 procent af lederne i databasen. Denne type leder ser sine medarbejdere i øjenhøjde og arbejder side om side med sit team, men bagsiden af medaljen er et manglende strategisk blik og evne til at skære igennem og sætte foden ned, når situationen kalder på det. Denne arketype støder man ofte på i enheder, hvor en tidligere medarbejder er blevet forfremmet til leder for sine kolleger, men ikke er sprunget helt ind i lederrollen.

Helten – styrende og strategisk ledelse

Den tredje ubalance er kombinationen af en styrende og strategisk ledelsesstil – 20 procent af lederne i databasen. Denne arketype

fremstår ofte karismatisk og inspirerende med store visioner for deres organisationer. De beundres ofte af medarbejderne for deres visionære og inspirerende væremåde. Bagsiden af medaljen er, at disse ledere nemt kommer så langt op i den strategiske helikopter, at de taber organisationen og driften af syne og ikke evner at omsætte de store visioner til konkrete handlinger.

Tjeneren – støttende og strategisk ledelse

Den sidste ubalance er kombinationen af en støttende og strategisk ledelsesstil – ni procent af lederne i databasen. Denne arketype er faciliterende og inddragende i sin ledelse og bruger denne tilgang til at realisere sine visioner. Sådanne ledere kan eksempelvis være den hyperstrategiske topleder, hvis visioner har mistet jordforbindelsen, og som uddelegerer i stor stil, men ikke holder sine folk ansvarlige for deres præstationer.

Overgjorte styrker – den blinde plet i ledelsesudvikling

Der er en blind plet i traditionel ledelsesudvikling, som udspringer af en klassisk for-simpling, nemlig at der er to vinkler til at

TRE CENTRALE SPØRGSMÅL TIL AT UDVIKLE VERSATILITET I HELE LEDELSESKÆDEN KOMPLEKSITETKOMPLEKSITET

Vil du påbegynde arbejdet med at udvikle versatilitet, så start med at stille dig selv og dine lederkolleger følgende spørgsmål:

- Idealiserer vi en bestemt form for ledelse, og betyder det, at vi overser en del af den samlede ledelsesopgave?
- Eksisterer der nogle bestemte ubalancer på forskellige niveauer i vores ledelseskæde, som vi ikke har blik for?
- Hvilke konsekvenser har de ubalancer, vi har fået øje på, og hvordan kan vi arbejde med disse?

udvikle sin ledelse: a) styrker, som er det, man gør godt og skal holde fast i eller skrue op for og b) svagheder, som er det, man ikke mestrer fuldt ud, og som man skal blive bedre til. Problemet er bare, at megen ineffektiv og dårlig ledelse skyldes 'overgjorte styrker', som betyder, at ledere gør for meget af det, der falder dem naturligt, og som de er gode til. Noget mange ledelsesteorier og udviklingsværktøjer er blinde for. I traditionel ledelsesudvikling er fokus ofte på at "fikse" det, der er galt med lederen, mens den nyere styrkefokuserede ledelsesudvikling ofte går i den modsatte grøft og udelukkende arbejder med styrker. Både forskning og praktisk arbejde med ledelsesudvikling viser dog, at et ensidigt fokus ikke indfanger kompleksiteten i effektiv ledelse.

Styrker, svagheder og overgjorte styrker

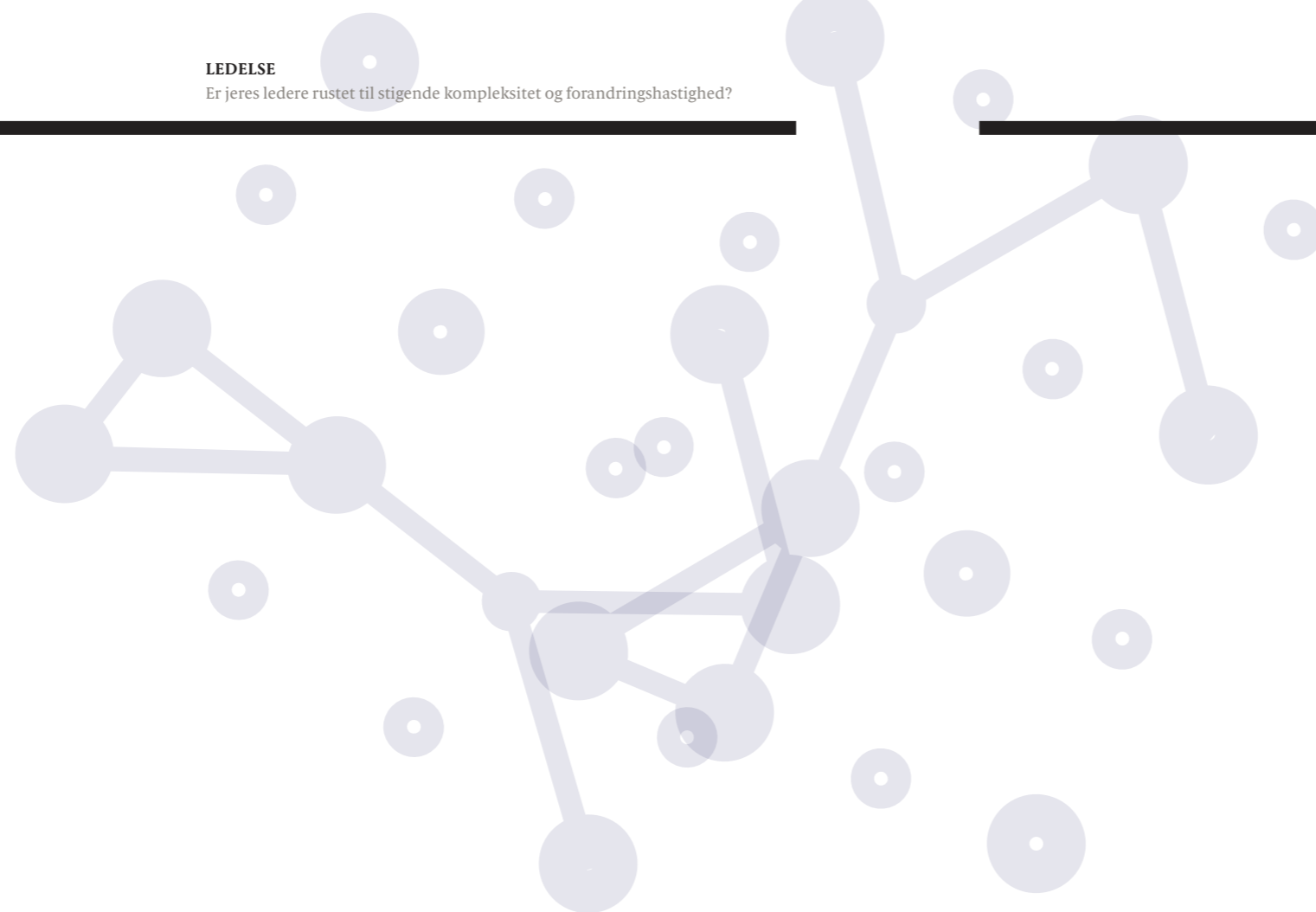
Hvis ledere skal lykkes i den kompleksitet og forandringshastighed, som de møder hver dag, så må spillepladen udvides. Udvikling af effektiv ledelse kræver et tredobbelt fokus, hvor der arbejdes med både styrker, svagheder og overgjorte styrker.

Dette tredobbelte fokus differentierer den versatile ledelsesforståelse fra både de manager- og styrkefokuserede tilgange til ledelsesudvikling og bygger på både data og erfaringer, der viser, at overgjorte styrker er et mindst lige så stort problem for lederes effektivitet som svagheder. Den versatile ledelsesmodel giver et nuanceret og solidt fundam

ment for udvikling af effektiv ledelse med blik for, både hvad lederen skal skrue op for (svagheder), skrue ned for (overgjorte styrker), og fortsætte med at gøre (styrker).

Frygt dine styrker – når styrker løber løbsk

Ledere bør frygte deres styrker, som Rob Kaiser skriver i bogen 'Fear Your Strengths'.



"FOR MEGET"		"FOR LIDT"
Styrende	97%	Støttende
Støttende	86%	Styrende
Strategisk	67%	Operationel
Operationel	94%	Strategisk

HVAD OVERGØRES?

Vi mennesker er gode til at lagre erfaringer og viden om tidligere succeser. Derfor falder det os også naturligt at dyrke adfærd, der tidligere har givet os succes og anerkendelse, ligesom vi har tendens til at falde tilbage i gamle vaner, når vi oplever pressede situationer. Desværre er det ikke altid, at det, der tidligere gav os succes, også vil gøre det i fremtiden. Hold derfor godt øje med følgende, som nemt overgøres:

- Det, der falder os naturligt eller er tæt forbundet med vores personlighed
- Det, der tidligere har givet os succes og anerkendelse
- Det, organisationen og særligt topledelsen fremhæver som "god" ledelse

Hvorfor? Fordi styrker meget nemt kan blive den største forhindring for effektiv ledelse. Styrker har det nemlig med at løbe løbsk – og ofte uden, at vi selv er bevidste om det. Når styrker løber løbsk, ødelægger de ikke blot det gode i den styrke, der overgøres; der er også en overhængende fare for, at det samtidigt fortrænger den komplementære type ledelsesadfærd, der skal sikre balanceret ledelse.

Når ledere gør "for meget" af en bestemt ledelsesadfærd, eksempelvis styrende ledelse, er der overhængende fare for, at de samtidigt gør "for lidt" understøttende ledelse (se tabellen ovenfor). 97 procent af de ledere, der vurderes til at gøre "for meget" (overgøre) styrende ledelse, gør samtidigt "for lidt" understøttende ledelse. Styrker, der løber løbsk, er en uheldig situation, hvor for meget af én ting forværrer af for lidt af det komplementære. Der er altså god grund til at "frygte" sine styrker og arbejde med et tredobbelt fokus på svagheder, styrker og overgjorte styrker i sin ledelsespraksis.

Hvis du og dine lederkolleger vil undgå at overgøre jeres styrker og spænde ben for egen ledelseskraft og effektivitet, så kan I med fordel reflektere over disse to spørgsmål:

- Hvilke styrker ville andre tilskrive mig? Overgør jeg ubevidst disse, enten fordi det afføder anerkendelse, eller fordi det falder mig naturligt?
- Holder jeg fast i adfærd, som tidligere var kilde til succes, men som ikke nødvendigvis vil give succes fremadrettet?

En versatil ledelseskæde

Det er nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt at arbejde med udvikling af versatilitet hos den enkelte leder. Hvis ledelseskæden for alvor skal styrke organisationen, må den være "versatil" – det vil sige have versatile ledere på alle niveauer. Udfordringen er bare, at ubalancerede ledelseskæder og ledelseskulturer er hyppige ligesom ubalancer på individniveau. I mange organisationer eksisterer der mange forskellige opfattelser af, hvad god ledelse er, alt afhængigt af hvor i organi-

sationen og ledelseskæden lederen befinder sig. Ubalancerede ledelseskæder og ledelseskulturer opstår typisk af to årsager: Enten fordi en bestemt type ledelse idealiseres af topledelsen, og dette ubalancerede ideal derudover spredes til resten af ledelseskæden, eller simpelthen fordi ledelseskæden ikke hænger sammen, fordi der mangler et fælles sprog om, hvad god ledelse er, og lederne ikke har afstemt forventninger til roller, ansvar og kompetencer med hinanden.

Den versatile ledelsesmodel kan hjælpe organisationer til at udvikle stærke individuelle ledere og sammenhængende ledelseskæder, der har et fælles sprog om, at god ledelse kræver balancering af styrende-støttende og strategisk-operationel ledelse samt en fælles forståelse af, at versatilitet ser forskellig ud på forskellige ledelsesniveauer. Samtidig kan versatile ledelseskæder hjælpe organisationen med at undgå en typisk faldgrube, nemlig at ledere tager de ubalancer, som de har udviklet på ét niveau med sig på deres rejse op gennem ledelseskæden. •