Ledelse i en VUCA-verden

Af Niels-Henrik Sørensen, Erhvervspsykolog, ekstern lektor i forandringsledelse CBS og chefkonsulent i LEAD – ENTER NEXT LEVEL og Rasmus Thy Grøn, Erhvervspsykolog og ledelseskonsulent i LEAD – ENTER NEXT LEVEL

Da verden ændrede sig i Mogadishu

I 1993 blev to Black Hawk-helikoptere skudt ned i Mogadishu under en amerikansk militæroperation. 18 amerikanske soldater blev dræbt og ligene slæbt gennem gaderne til spot og spe, udstillet for hele verden. Alle taktikker, strategier og forudsigelser var slået fejl. Det amerikanske forsvar havde læst situationen forkert, og verden var ikke længere den samme – *noget* var for altid forandret.

Nederlaget ramte den amerikanske selvforståelse og verdensopfattelse som et chok. Oplevelsen blev efterfølgende sammenfattet i akronymet VUCA, der står for *Volatilility, Uncertainty, Complexity og Ambiguity*. VUCA er et forsøg på at sætte ord på de nye vilkår, som verdens ledere må operere under, og indkapsler den oplevelse, at virkeligheden i stigende grad er præget af *omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed*.

VUCA-begrebet har vundet stor genklang i den internationale forretningsverden, fordi det sammenfatter de nye grundvilkår i vores samtid, som organisationer og ledere må forholde sig til (se f.eks. Stacey, Quinn & Cameron, Mintzberg, Majgaard, Lerborg). Selv om der kan være langt fra private og offentlige organisationer i Danmark til militære operationer i Mogadishu eller Bagdad, så indfanger VUCA-begrebet en voksende erkendelse af, at paradokser, dilemmaer, krydspres, voldsomt stigende hastighed og hyper-kompleksitet er en del af nutidens organisatoriske grundvilkår, som gælder for os alle.

Versatil Ledelse – at mestre et modsatrettet ledelsesrepertoiret

Men hvordan lykkes man så som leder i en VUCA-verden? Og hvordan skal man som organisation indrette sig for at kunne håndtere en omverden, der ikke længere kan sættes på formel, og som ændrer kurs fra dag til dag?

Vi mener, at versatil ledelse er et bud på en del af løsningen. Versatil ledelse handler om evnen til at navigere fleksibelt i komplekse opgaver og vilkår og bygger på en ledelsesforståelse, der er udviklet af Robert Kaplan og Rob Kaiser på baggrund af over 30 års forskning og konsulentpraksis. At lede versatilt indebærer at anvende ledelseskompetencer, der umiddelbart er modsatrettede. Det vil sige, at den versatile leder mestrer hele ledelsesrepertoiret fra strategiudvikling til implementering og fra understøttende ledelse til kontrol og styring. Kaplan og Kaiser definerer versatilitet som:

"(…) 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, s. 34, forfatters egen oversættelse)

Men hvordan tager versatil ledelse sig mere konkret ud? Kaplan og Kaisers ledelsesforståelse bygger på en antagelse om, at ledelsesrepertoiret som udgangspunkt indeholder to overordnede dimensioner (Kaiser, Overfield & Mcginning,2012; Kaiser, Overfield & Kaplan, 2014):

- *Hvordan du leder*
- *Hvad du leder*

Figur 1: Versatilitets ledelsesmodellen

Begge dimensioner består af komplementære og samtidig modsatrettede ledelseskompetencer. *Hvordan du leder* dækker over ledelsekompetencerne *Forceful* og *Enabling leadership,* mens *Hvad du leder* dækker over ledelseskompetencerne *Strategic* og *Operational leadership.* En versatil leder mestrer alle fire områder af ledelsesrepertoiret.

Den versatile ledelsesmodel repræsenterer en balanceret både- og tilgang til ledelse. Den rummer en kompleks forståelse af de alsidige kompetencer, som nutidens ledere skal besidde for at lykkes i en hverdag fyldt med modsatrettede og omskiftelige krav og forventninger. De skal have blik for *både* det langsigtede perspektiv med fokus på vækst og innovation *og* det kortsigtede med fokus på implementering og effektivitet. Samtidigt skal de både være i stand til at tage kommandoen, træffe beslutninger og stille krav til deres medarbejdere foruden at kunne anvende en støttende, lyttende og mere coachende ledelsesstil.

Hvordan du leder

Den første dimension i ledelsesmodellen omhandler, hvordan lederen udøver sin indflydelse. *Forceful leadership* refererer her til at tage styring, træffe beslutninger og bruge lederens magtposition til at stille høje professionelle krav til omgivelserne. *Enabling leadership* handler om at gøre det muligt for andre at tage styring og at opmuntre andre til at løse opgaverne.

Netop den dynamiske spænding mellem *Forceful og Enabling leadership afgør hvordan* folk arbejder sammen, hvor engagerede medarbejderne er, og hvor meget de tror på, at de kan løse opgaverne tilfredsstillende (Kaiser, Overfield & Kaplan, 2014, p. 6f).

Praksis: Forskningsresultater viser, at det kan være en udfordring at mestre balancen mellem *forceful* og *enabling leadership*. Selv om mange ledere opfatter sig selv som gode til *forceful leadership*, har de i realiteten rigtig svært ved at holde medarbejderne ansvarlige for deres præstationer. En undersøgelse af over 7.500 ledere viser, at 2 ud af 3 ikke holder deres medarbejdere ansvarlige for dårlig performance (Overfield & Kaiser, 2012; Kaiser, 2015). At misforholdet mellem selvopfattelse og praksis er udbredt blandt ledere, giver sig også til kende ved, at langt de fleste vil kunne nikke genkendende til at have oplevet

ledere, der udadtil udstråler selvsikkerhed, hårdhed og en "no bull shit"-attitude, men som i praksis ikke formår at understøtte medarbejderne i at udføre deres arbejde.

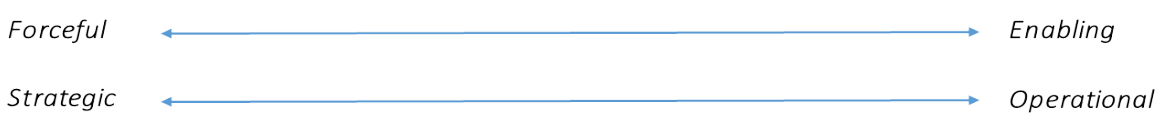
Hvad du leder

Den anden dimension i ledelsesmodellen, *strategic leadership,* refererer til det at være fremsynet, innovativ og at positionere sin organisation fordelagtigt i forhold til fremtiden, mens *Operational leadership* omhandler det at skabe resultater på kort sigt, eksekvere samt opretholde høj effektivitet og orden i forretningen (Kaiser, Overfield & Kaplan, 2014, p.6f).

Praksis: For de fleste ledere er *strategic leadership* den mest udfordrende ledelsesopgave (KLS, 2014). Det skyldes sandsynligvis, at en lederkarriere som oftest starter nederst i ledelseskæden, hvor der er et udtalt behov for eksekvering, implementering og effektivisering – altså *Operational leadership*. Det er derfor vigtigt at arbejde med at videreudvikle disse ledelseskompetencer i forbindelse med de skift, der forekommer, når ledere forfremmes på deres vej til den øverste del af ledelseskæden (Dahl og Molly Søholm, 2013).

Ikke et fravalg, men et tilvalg

Nogle ledere vil måske opfatte versatil ledelse som en neutral midterposition, der tvinger dem til at nedtone eller helt opgive deres særpræg og kant. Men det er en unødig bekymring. Versatilitet handler ikke om at opgive noget, men derimod om at lære at anvende ens samlede kompetencer mere selektivt og situationstilpasset. Versatilitet handler netop om at være bevidst om sit særpræg og sin kant, og samtidig mestrer de komplementære ledelseskompetencer med samme styrke og præcision. Ledere, der udvikler høj versatilitet, mister ikke deres spændvidde. De forøger den tværtimod, i og med at de udbygger deres ledelsesrepertoire til at bestå af begge sider af de to ledelsesdimensioner. Versatilitet er lig med frit at kunne bevæge sig på de to ledelsesdimensioner og indtage den position, som situationen kræver – fra ekstremt *forceful* til ekstremt *enabling* og fra ekstremt strategisk til ekstremt operationel.



Figur 2: de fire komplementære ledelsesdimensioner

Ubalanceret ledelse er reglen

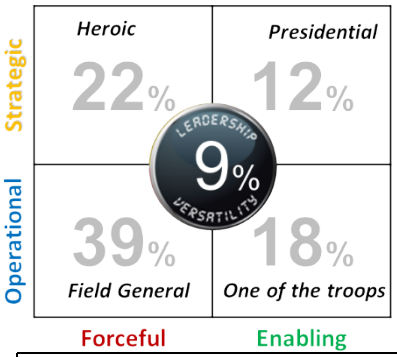
Forskning viser, at ledere ofte foretrækker en særlig tilgang til såvel *hvordan der ledes* som *hvad der ledes*. Nogle ledere foretrækker at sidde med hovedet helt nede i driften og formår ikke at anlægge et overordnet strategisk blik på deres ansvarsområde eller at udvikle deres afdeling. Andre ledere er så dybt optaget af

det strategisk arbejde med udvikling og udtænkning af planer og strategier, at de ikke formår at få den daglige drift til at fungere og måske heller ikke finder den interessant.

At én ledelseskompetence overgøres og prioriteres *på bekostning af* den komplementære medfører en dobbelte ubalance (Kaiser, 2015). Ubalance er et udbredt og veldokumenteret problem. Kun 9 pct. af alle testede ledere formår at balancere de to dimensioners komplementære kompetencepar i en grad, at de kan betegnes som versatile (Kaiser, 2014).

De fire ubalancerede ledelsesstile

Den mest udbredte form for ubalanceret ledelse kan betegnes som "Field General". Den befinder sig langt ovre på *Forceful*- og *Operational*-dimensionerne og omfatter hele 39 pct. af alle versatilitetstestede ledere. Det er en ledelsesstil, som man ofte finder i cockpittet for virksomheder og enheder, der skal præstere konstant (Kaplan og Kaiser, 2006, s.183ff).



Figur 3: De fire ubalancerede ledelsesstile

Den næsthyppigste form for ubalanceret ledelse kan betegnes som "Heroic". Den dækker over en udpræget præference for kombinationen af *forceful* og *strategic leadership*, og 22 pct. af de testede ledere tilhører denne kategori. Ledere med en "heroic" ledelsesstil er ofte glødende talere med omfattende visioner for deres organisation. De besidder samtidig en personlig tiltrækningskraft og intensitet, der gør dem til inspirerende ledere. (Kaplan og Kaiser, 2006, s.183ff.)

Betegnelsen "One of the troops" dækker over en lidt mere sjælden form for ubalanceret ledelse, nemlig kombinationen af *enabling* og *operational leadership*. Kun 18 pct. af de testede ledere dyrker denne ledelsesstil, som er kendetegnet ved, at lederne smøger ærmerne op og arbejder side om side med deres team på en understøttende og faciliterende måde (Kaplan og Kaiser, 2006, s.183ff).

Endelig kaldes den fjerde og mindst udbredte form for ubalanceret ledelse "Presidential". Betegnelsen dækker over en stærk præference for *enabling* og *strategic leadership* og gør sig kun gældende ved 12 pct. af alle testede ledere. Denne ledelsesstil er ligeså stærk på *strategic leadership* som den heroiske leder, men udøver ikke sin ledelse med samme hårde hånd. I stedet ledes der gennem en samarbejdende og deltagende tilgang.

Den ubalancerede ledelse har en stor indvirkning på virksomheder og organisationers performance. Men hvor kommer ubalancerne fra, og hvad kan man gøre for at komme dem til livs?

Ledelsesfokus: Fra monokultur til mangfoldighed - når styrker bliver for meget af det gode

At ledere og organisationer i udpræget grad lider under ubalanceret ledelse må i en vis udstrækning tilskrives traditionelle ledermålinger, styrkebaseret ledelse og appreciative inquiry, der bygger på den forsimplede antagelse, at *mere af noget* per definition altid er bedre. Det er vores erfaring, at ledere imidlertid godt kan gøre for meget af noget, der i udgangspunktet er ønskværdigt, men som i praksis får en

overdreven og dermed negativ effekt. Eksempelvis vil ledere, der er kendetegnet ved at være meget medinddragende, understøttende og demokratiske kunne praktisere det i en så udstrakt grad, at det påvirker både deres effektivitet og deres medarbejderes motivation og trivsel negativt. Her vil mere altså ikke være bedre.

Styrkebaseret ledelse former typisk ledere ud fra idéen om, at de bedste og mest effektive ledere er dem, der arbejder med deres styrker og lader deres svagheder ligge. I samme boldgade fastholder Appreciative Inquiry et stift fokus på det, som virker, kombineret med en modvilje mod at tage ved lære af det, der tydeligvis ikke fungerer. I en VUCA-verden præget af uforudsigelighed, hvor manøvredygtighed er altafgørende for succes, har ledere dog brug for at lære af både styrker og svaghede. De har brug for at anvende styrker reflekteret og passende, og de har brug for at kunne løfte deres svagheder. Kort sagt, har de behov for at mestre et meget bredt ledelsesrepertoire.

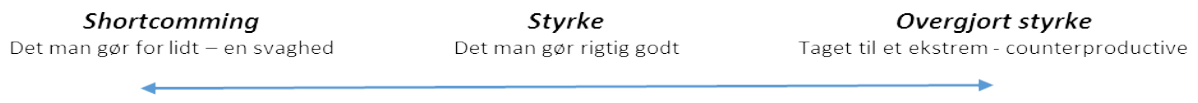
Versatil ledelse? Argumenter og udbytte

Hvad kan danske organisationer og virksomheder opnå ved at arbejde med versatilitet? Her er en række argumenterne for at gå igang:

- I en analyse af over 13.300 top- og mellemledere blev kun 9 pct. betegnet som versatile. Det vil sige, kun 9 pct. var i stand til at anvende hele ledelsesrepertoiret i form af begge ledelsesdimensioner og tilhørende kompetencepar (Kaiser, 2015). Hvad kunne danske organisationer og virksomheder ikke udrette, hvis deres ledere havde flere ledelseskompetencer at spille på?
- Når versatilitet vækker stor international interesse, så skyldes det, at versatilitet også giver sig til udtryk i ledelseseffektivitet – for ikke at tale om medarbejderengagement, produktivitet, lav medarbejdergennemstrømning, høj team moral, sammenhængskraft, højt ejerskab og tiltro til at kunne eksekvere organisationens strategier (Kaplan & Kaiser,2006) (Kaiser & Overfield,2014).
- Endelige viser forskning, at versatile ledere også er mere effektive ledere (Kaiser & Kaplan, 2003, s.35).

Godt i gang: Kortlæg styrker og svagheder

Effektiv ledelsesudvikling og udvikling af versatilitet kræver, at der både tages udgangspunkt i, hvad lederen gør for lidt af og for meget af – styrker og svagheder. Derfor starter udviklingen af versatilitet med, at ledere bliver fortrolige med idéen om, at deres adfærd kan inddeles i tre grupperinger: Styrker, overgjorte styrker og mangler.



Figur 4: Lederens tre adfærdsformer

I realiteten kan manglende effektivitet og mistrivsel både skyldes for lidt og for meget af én ressource eller kvalitet (Kaplan & Kaiser, 2013, p.34). Vil man arbejde på at blive en versatile leder, skal man derfor starte med at acceptere, at overgjorte/overdrevne styrker er lige så stort et problem som helt at mangle kompetencen. Langt de fleste ledere er opdraget i en monokultur, som har gjort dem blinde for nødvendigheden af at mestre forskellige ledelsesstile.

Men arbejder man i, med og under komplekse forhold er meget af én styrke ikke nok. Udviklingsopgaven i en VUCA-verden er at identificere, både hvad ledere gør for lidt af, for meget af og lige præcis tilpas af. Og det er en opgave, som et ensidigt fokus på én enkelt styrke ikke kan løse.

Litteraturliste

Kaiser, R. B., & Kaplan, R. E. (2009). When strengths run amok. In R. B. Kaiser (Ed.), *The Perils of Accentuating the Positives* (pp. 57-76). Tulsa, OK: Hogan Press.

Kaiser, R. B. (2015, March). *Assessing and Developing Versatile Leaders for a VUCA World*. Keynote address delivered at the Association of Test Publishers *Innovations in Testing* Conference, Palm Springs, CA.

Dahl og Molly-Søholm (2013) Offentlig Leadership Pipeline

Kaplan & Kaiser (2003) *Developing versatile leadership*. MIT Sloan Management Review

Kaplan & Kaiser (2013) *Fear your strengths – what you are best at could be your biggest problem*

Kaplan & Kaiser (2006) The Versatile Leader (Pfeifer/Wiley)

Kaiser, R. (2015) præsentation "*The Dark Side of Engagement",* Symposium at the 30th Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, 2015, Philadelphia, PA.

Kaiser & Overfield (2014) LVI v5.0 Facilitator's Guide

Kaiser, Overfield & McGinnis (2012), The How and What of leadership,…

Lerborg (2013) *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. Jurist- og økonomiforbundets forlag.

Majgaard (2013) Offentlig styring. Hans Reitzel.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005) *Strategy bites back.* Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Overfield, D. & Kaiser, R. (2012) *One out of Every two managers is terrible at Accountability*, HBR blog.

Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity* (6th ed.). Essex: Pearson Education.

Stacey, R. D. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity*. Oxon: Routledge.