



CBS Executives lejr på deres Himalaya Executive Leadership Program, hvor en af udfordringerne er at nå op til base camp for verdens tredjestørste bjerg Kangchenjunga. PR-foto

# Vilde forandringer kræver intensiv træning

**Ledere skal øve sig i at fokusere og afkode egne indre mønstre, andres adfærd og ydre strømninger**

## KLUMME

Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York

Kan du huske rystelserne og chokket fra den dag, Lehman Brothers gik konkurs og skubbede en global finanskrisen i gang? Eller regner din virksomhed mon stadig med at fordoble sin vækst i Rusland i år? Nej, vel? Præsident Putin har godt og grundigt pillet det scenarie



ned – og du har på krop og sind mærket det, vi i USA kalder for VUCA.

VUCA står for Volatility, Uncertainty, Complexity og Ambiguity (volatilitet, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed, red.). Det amerikanske forsvar stod efter den kolde krig fadder til udtrykket, som siden er prentet ind i mange globale topchefer bevidsthed. Fordi det minder os om, hvor uforudsigelig verden er. Og hvor udsatte vi derfor er.

Her hjælper ingen kære mor eller verdens bedste analyser og planlægning; det drejer sig om beredskab og lederskab.

Selvfølgelig skal du som leder stadig være fagligt stærk, men i dag rækker det ikke alene.

Det kræver også modstandskraft og overskud at rumme både medarbejdernes og aktionærernes bekymringer, samtidig med at du bevarer dit overblik og din beslutningskraft.

Spørgsmålet er, om ledere udvikler sig selv og deres medarbejdere hastigt nok til

at håndtere de stadigt accelererende udfordringer? Og altså den uforudsigelighed, uvished, kompleksitet og tvetydighed, som VUCA definerer.

## Harvards pris

For nylig udpegede et ekspertpanel sidste års bedste artikel i Harvard Business Review. Psykologen Daniel Goleman fik McKinsey-prisen for The Focused Leader, som beskriver, hvordan effektive ledere formår at styre både deres egen opmærksomhed og organisationens – altså det, deres interessenter fokuserer på.

Den bevidste leder har kontrol over det fulde spektrum af sin opmærksomhed og det, Goleman kalder "en treenighed af fokus på en selv, på andre og på den store, vide verden".

Ledere bør udvikle alle tre former for opmærksomhed og fokus, for mangler man forbindelse til sin indre verden, mister man sit fodfæste.

Er man blind for sine medmenneskers verden, går forbindelsen til andre tabt. Og

løfter man ikke blikket og skuer mod horisonten, glipper perspektivet.

Så hvorfor er begreber som bevidsthed og opmærksomhed nu blevet så vigtige? Kan det hænde, at ledere erkender VUCA som fænomen og fornemmer, at det kræver mærkbart mere i dag at navigere i døningerne af de mange og kraftige rystelser? Ikke bare som chef, men også som menneske.

Spørgsmålet er, om og hvordan man kan accelerere sin

nok, hurtigt nok. Det gør til gengæld CBS Executives nye ledelsesforløb, Himalaya Executive Leadership Program (og det skal bemærkes, at jeg selv står for en del af programmet), som næste år tager en gruppe ledere på vandring i Himalaya. På en tur som i høj grad også er en indre rejse.

## En vandring i sindet

Den umiddelbare udfordring er ydre og overvældende: at nå base camp ved verdens tredje-højeste bjerg, Kangchenjunga

*Er man blind for sine medmenneskers verden, går forbindelsen til andre tabt. Og løfter man ikke blikket og skuer mod horisonten, glipper perspektivet*

egen personlige udvikling i takt med forandringerne? En uge på Insead eller Stanford kan klart skærpe evnen til at fange og afkode de mange signaler; globale og lokale. Men når det gælder det rent menneskelige, stikker det ikke dybt

– og det uden internet i ti dage.

Den dybere og mindre synlige udfordring er en vandring i sindet, hvor Golemans temaer så at sige "gås til" via yoga, meditation, refleksion og dialog med både sig selv og de øvrige 14 ledere på turen.

Ledere ved godt, at det er alt-afgørende, at de kan skabe en følelse af nødvendighed, i en forandringsproces. Desværre mener de samme ledere sjældent, at deres egen personlige udvikling på samme måde er presserende. Så den udskydes til næste år eller næste år igen ...

Men VUCA venter ikke. Stadig større udfordringer serveres med stadig større hastighed, og den fremsynede leder bør derfor tage Golemans budskab om at træne sit fokus til hjertet. Nu.

Jo større ansvar, jo større kompleksitet – og jo skarpere skal man være på at afkode egne indre mønstre, aflæse andre menneskers adfærd og fornemme tendenser og forandringer. Det ydre fokus handler om at kunne give klart udtryk for det, man som leder ser, så andre kan forstå retningen og følge med den vej.

Det indre fokus handler om bevidstheden. Hvor opmærksom er du? Prøv at gøre, som Goleman foreslår: Test dig selv ved at lytte efter dit eget herteslag. Kan du mærke dit?