

Fleksibel i en foranderlig verden



Thomas Rosenberg og Jacob Christoffer Pedersen er grundlæggere af Into the Grey. Et initiativ dedikeret til at styrke organisationers og lederes kapacitet til at navigere mere kompetent i en uvis og konstant foranderlig verden.



Af Thomas Rosenberg og Jacob Christoffer Pedersen

Vi slutter vores bog "UVIS. Ledelse mellem kaos og kontrol" af med en opsummerende pointe: Som menneske og som leder bliver man nødt til at tage kompleksiteten og uvisheden på sig for bedre at kunne navigere i en omskiftelig virkelighed. Det kalder på såvel en psykologisk som en ledelsesmæssig fleksibilitet.

Men hvad ligger der i de to begreber? Det vil vi forsøge at indkredse her.

K. videre på vej

For at udfolde de to begreber vil vi tage afsæt i den fiktive fortælling om lederen K., der opstod i tilblivelsen af UVIS. Selv om K. er fiktiv, er karakteren langt fra blot fri fantasi. K. er vævet sammen af mange virkelige ledes levede erfaringer og bestræbelser på at undgå at drukne i uvisheden for i stedet at acceptere den og gøre den til en mulighed. K. er med andre ord en personlig udviklingsrejse om at tage livet med uvisheden og kompleksiteten i lederskabet – og i livet.

Vi indleder sådan omtrent dér, hvor vi slipper K. i UVIS, midt i en personlig transformation. Men først en kort intro til begrebet psykologisk fleksibilitet:

UVIS. Ledelse mellem kaos og kontrol

Forfatter: Thomas Rosenberg og Jacob Christoffer Pedersen
 Forlag: Dansk Psykologisk Forlag
 Sider: 248
 Pris: 350 kr.
 Udgivelse: 2021
 ISBN: 978-87-7158-723-4

HVAD ER PSYKOLOGISK FLEKSIBILITET?

Den psykologiske fleksibilitet er den mentale formåen og modenhed til at kunne tage uvished på sig i stedet for at kæmpe med den, flygte fra den eller blive overmandet af den. Det er en kapacitet til at kunne skifte mentalt gear og kunne tilpasse sine tanker, følelser og adfærd til ikke-kendte, uforudsigelige og foranderlige forhold. Det er samtidig lederens psykologiske fleksibilitet, der skal sikre den ledelsesmæssige fleksibilitets udførelse i praksis.

Den psykologiske fleksibilitet udgøres af samspillet mellem følgende seks opmærksomheder:

1. Negativ formåen – *Vær ulogisk*
2. Forandringens kontinuitet – *Lad gamle mønstre dø*
3. Engageret handling – *Gør det, der skal til*
4. Kontakt med nuet – *Vær her nu*
5. Accept – *Vær åben*
6. Defusion – *lagtag dine tanker*

I halvkontrollerbarhedens dynamik

K. vågnede omtåget i et ingenmandsland mellem kontrol og kaos. I en virkelighed, hvor der ville være orden, hvis det ikke var, fordi alt kunne ske. En pandemi havde understreget den pointe for K. Følelsen af ikke for alvor at kunne genkende sig selv sad stadig i K. Den nye gryende fornemmelse af smidighed var stadig uvant, men det at forvente det uventede havde givet en ny måde at møde verden på. Når det var sagt, så havde smerten ved ikke at kunne kontrollere og ligefrem vide, at det nok heller aldrig rigtig blev muligt, indledningsvist paralyseret og skabt en eksistentiel rædsel i K. For hvis det ikke handlede om kontrol, hvad handlede det så om? Og var det ikke det, K. var ansat til at lægge en plan, der holdt? Tilsiddesætte sin tvivl for handlekraftigt at vise vejen for de andre?

K. kom til at tænke på den gamle anekdote fra fodboldens verden om, hvorfor folk går til fodbold: "Fordi de ikke ved, hvordan kampen ender". Der var noget fascinerende ved den ustyrlighed, men K. sloges fortsat med helt at komme overnes med den. Men K. ville i berøring med det, der var betydningsfuldt. Det ukendte. Det irriterende. Det, som lå uden for den umiddelbare rækkevidde. Det, som befandt sig mellem det, som var under kontrol, og det, som var fuldstændig ude af kontrol.

HVAD ER LEDELSESMÆSSIG FLEKSIBILITET?

Den ledelsesmæssige fleksibilitet er den "håndværksmæssige" formåen til at kunne agere kompetent på tværs af virkeligheder, der rummer både det forudsigelige og det uforudsigelige. Både en gennemskuelig orden og en skyggefuld kompleksitet. Det handler derfor om at skabe indsigt i konteksten og være villig til at forlade personlige præferencer, der kun passer til én udgave af virkeligheden. For virkeligheden skifter, og som leder må man skifte med.

Man må samtidig være i stand til at bevæge sig fra det, der ofte betragtes som det effektive, mod det, der ofte betragtes som det modsatte. Og derfor også søge mod uenigheder og ikke blot opnå konsensus. Også prøve sig frem og ikke blot inistere på at skulle vide på forhånd. Også lade samtaler leve og sprælle i stedet for at ville målrette og styre dem. Også kunne udvise behørig langsommelighed frem for blot energisk handlekraft.

Det første skridt – ikke det næste

*"Begynd tæt på / tag ikke / det andet skridt / begyndt med det første / skridt / tæt på /det skridt / du ikke ønsker at tage"**

Den lille bid af et digt var blevet en tommelfingerregel. K. havde erfaret, at uvisheden og irritationen ofte opstod, fordi K. forsøgte at regne skridt nummer to og tre ud i stedet for at være i det første skridt og være årvågen over for, hvad der skete lige dér. Var det et skridt ud i visheden, hvor det hele hurtigt syntes oplagt eller i hvert fald til at opklare? Var det et skridt ud i uvisheden, hvor opklaringen blot var enten tilsyneladende eller midlertidig?

Den lille bid af et digt havde samtidig givet K. modet til at udfordre sine vaner, der nok – nu hvor K. tænkte over det – næsten altid havde hældt mod forestillingen om altings mulige orden. K. var begyndt at holde igen med sin iver efter at ville fylde rummet med sine beslutninger for i stedet at lade de andres stemme fylde mere. Havde sågar på et tidspunkt helt specifikt efterspurgt grunde til, hvorfor et af K.'s egne forslag på en konkret problemstilling var en elendig idé? Ikke fordi det var det, men fordi det måske var det. På samme måde, som K. havde givet plads, til at medarbejdere kunne prøve noget af, som måske kunne ... Uden at de blev afkrævet svar om mulige outcomes. Blot et enkelt nysgerrigt spørgsmål: "Hvad giver jer lyst til at prøve det?"

For K. var det begyndt at handle om at åbne op for samtalen om, at fremtiden måske bliver anderledes, end vi forventer. Og ikke blive så forbandet overrasket over det.

Udledning

Måske du kan genkende noget af K. i dit eget lederskab? Under alle omstændigheder er der brug for at tage det første skridt, hvis man ønsker at forvandle sin ledelse til også at kunne rumme det komplekse og det uvise. Til at holde sig fleksibel i en foranderlig verden. Og det er nødvendigt. For den udgave af virkeligheden bliver mere og mere sandsynlig.

* Uddrag fra den irsk-anglesasiske digter David Whytes "Start close in", River Flow: New and Selected Poems (2012). Skribenternes egen oversættelse.