



BOOKSKIM

ACT LIKE A LEADER, THINK
LIKE A LEADER

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

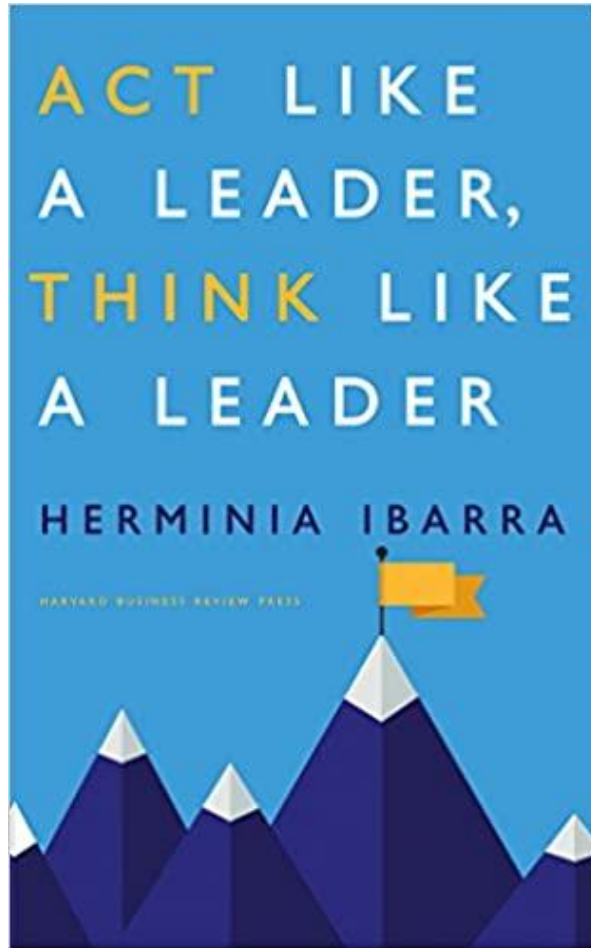
Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 17

Anvendelse af bogens
pointer



ACT LIKE A LEADER, THINK LIKE A LEADER

INTRODUKTION TIL BOGEN

I Act like a leader, think like a leader gør forfatter Herminia Ibarra op med den klassiske ledelsestænkning og afliver myten om, at al udvikling starter indefra. Derimod argumenterer Herminia Ibarra for, at udviklingen skal starte udefra og ind. Det er, hvad hun kalder The Outsight Principle, og som er bogens gennemgående tema.

Bogen forklarer, hvordan selvindsigt og refleksion sjældent vil føre til en reel udvikling af nye ledelseskompetencer, men derimod holde dig fast i et forældet syn af dig selv som leder. For at ændre noget, må du derfor handle på noget. The Outsight Principle er en grundlæggende retningslinje, som vil guide dig til nye handlemønstre, og som vil sikre dig konstant udvikling og hjælpe dig til at nå nye højder inden for dit arbejdsliv.

The Outsight Principle er et princip, der kræver, at du finder nye måder at definere og udføre dit job på. Du skal finde nye relationer, der vil bringe nye og anderledes ideer og strategier med sig. Og endeligt skal du finde nye måder at forbinde og engagere folk på. Gør du dette, vil det skabe en erfaringsbase, hvorudfra du kan redefinere dig selv som leder, og du vil lettere kunne opnå dine mål.

konkrete eksempler på, hvordan du skal løse disse udfordringer og guider dig hen imod handlemønstre, der på sigt vil resultere i en langt mere effektiv ledelsesstil.

Bogen taler til dig, som står over for en do-it-yourself transition, altså en udvikling, som du i høj grad selv er herre over. Det kan være, at du føler dig overvældet af at påtage dig et nyt ledelsesansvar inden for din nuværende jobposition eller at du har svært ved at gennemskue, hvilke jobopgaver, der skal have din uforbeholdne opmærksomhed og hvilke der kan overses. Ikke desto mindre kommer bogen med mange

Vigtige læringspunkter

Sektion 1 – kapitel 1

I denne sektion lægges fundamentet for bogen. Her bliver The Oversight Principle introduceret og forklaret, og samtidig gives der eksempler på, hvorfor den klassiske tilgang til udvikling af ledelsesevner endnu ikke har vist sig nyttig i praksis. Der beskrives og forklares ved hjælp af grafer, modeller og cases, hvordan arbejdslivet for managere og ledere har ændret sig i de senere år, og hvordan man i dag i højere grad forventes selv at tage hånd om sin egen professionelle udvikling.

Sektion 2 – kapitel 2-4

I denne sektion uddybes de tre elementer i The Oversight Principle, nemlig 'Redefiner dit job', 'Redefiner dit network' og 'Redefiner dig selv'. Hvert kapitel går i dybden med de udfordringer, der relaterer sig til hver af disse overskrifter, og ligeledes guides du i hvert kapitel til, hvordan du får overført teorien til praksis, således du allerede nu kan begynde at agere og handle som en leder.

Sektion 3 – kapitel 5

I denne sektion forberedes du til den proces, du står overfor, når du har et ønske om at udvikle dig selv og din professionelle identitet. Du klædes på til de potentielle nederlag, og der gives råd til, hvordan du i overgangen til din nye professionelle identitet kan holde gejsten oppe og kæmpe videre for at nå det ønskede mål.

Cases

Bogen er fyldt med cases, som bygger på erfaring, forfatteren har gjort sig gennem sin undervisningstid på MBA-uddannelsen på INSEAD Business School. Casene er derfor yderst relevante og repræsenterer de problematikker og udfordringer, nutidens managere og ledere står overfor. Ligeledes er der flere steder i bogen spørgeskemaer, som kan bruges til at give indsigt i dit nuværende, og måske problematiske, professionelle jeg.



Om forfatteren: Herminia Ibarra er professor på INSEAD Business School, hvor hun både underviser og forsker i udvikling af ledelseskompentecer. Her har hun blandt andet stået for udformningen af 'The Leadership Transition'-modulet, der udbydes på MBA-uddannelsen på INSEAD Business School. I 2013 opnåede Herminia Ibarra en placering som nr. 9 på listen over verdens største tænkere ifølge Thinkers50, blandt andet på baggrund af hendes storsælgende og anmelderroste bog "Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career".

Summary

THE OUTSIGHT PRINCIPLE: HVORDAN MAN HANDLER OG TÆNKER SOM EN LEDER (KAP. 1)

I dette kapitel redegør forfatteren for den klassiske tilgang til udvikling af ledere og ledelseskompetencer. Den tidligere forskning har haft tendens til at fokusere på de karakteristika, der er forbundet med succesfulde ledere, hvilket har afledt en lang række bøger, der hævder, at man ved hjælp af selvindsigt og selvrefleksion vil kunne finde disse karakteristika i enhver menneske. Forstår man blot at udnytte og udvikle disse karakteristika, kan enhver blive en succesfuld leder. Man har altså tidligere arbejdet med en forståelse om, at udvikling kommer indefra og ud.

Dette står i stærk kontrast til Herminia Ibarras antagelse om, at al udvikling starter udefra og ind. Bogen er kaldt 'Act like a leader, think like a leader' netop af den årsag, at det først er, når du ændrer dine eksisterende handlemønstre som leder, at du vil begynde at tænke i nye baner, og dermed redefinere dig selv som den leder, du ønsker at være. Denne tankegang bliver i bogen defineret som *The Outsight Principle*, der er et princip om *altid* at søge nye oplevelser, nye erfaringer og nye netværk, da det er disse nye oplevelser, der vil transformere dit professionelle jeg. At definere dig selv som leder er ikke et udgangspunkt for udvikling – det er nye erfaringer derimod. Al for megen selvindsigt og selvrefleksion vil blot fastholde dig i et forældet syn af dig selv som leder, og det vil ultimativt forhindre dig i at afprøve nye sider af dig selv og udvikle dit ledelsespotentiale.

Tidligere var det sådan, at ens arbejdsopgaver sjældent forandrede sig medmindre, at det kom i kølvandet af et nyt job eller en forfremmelse. Virkeligheden i dag ser helt anderledes ud. Et erhvervsliv præget af høj omskiftlighed har gjort det umuligt at forudsige, hvordan morgendagen ser ud, og derfor må nutidens managere og ledere konstant forsøge at tilpasse sig nye roller og påtage sig mere ansvar for at nå de mål, virksomheden har sat sig. Dette har kun gjort behovet for *Outsight* endnu større, da *Outsight* giver dig fundamentet for at udvikle dig selv som leder, og hjælper dig til at påtage nyt og større ansvar.

Outsight handler i bund og grund om tre forskellige ting. Det handler først og fremmest om, hvordan du udfører og definerer dit arbejde. Dernæst handler det om hvilken type relationer og netværk, du danner. Og endeligt handler det om, hvordan du ser dig selv i dit arbejde. Det skal bemærkes, at den måde, du definerer dig selv i dit arbejde på, kommer til sidst, fordi forfatteren ønsker at understrege, at den måde, du definerer dig selv, altid bør være et produkt af, hvordan du udfører og definerer dit arbejde samt hvilke relationer og netværk, du danner. Dette hænger sammen med grundantagelsen om, at udvikling kommer udefra og ind – og ikke den anden vej rundt.

REDEFINER DIT ARBEJDE (KAP. 2)

Evnen til at lede forandring er en af de mest efterspurgte kompetencer blandt ledere i dag. Alligevel sidder mange managere og ledere og føler, at de sjældent har mulighed for at udvikle denne kompetence, da det meste af deres daglige arbejde går med rutineprægede og driftrelaterede opgaver. Hvad, der kræves, er at få en mere strategisk tilgang til dit arbejde, således du bedre kan vurdere, hvilke af de mange opgaver, som konkurrerer om din tid og opmærksomhed, der har fortjent din uforbeholdne opmærksomhed. De fleste, der ikke formår at tilegne sig en mere strategisk tilgang til sit arbejde, mislykkes, fordi de definerer deres arbejde for snævert i forhold til deres ekspertise eller begrænser deres

arbejde til de arbejdsopgaver, hvor de før har opnået de største resultater og størst anerkendelse ved. Dette er, hvad forfatteren kalder, en 'kompetence-fælde'. Det er helt naturligt for mennesket at engagere sig i ting, som man er allerede ved, man er god til, men ikke desto mindre forhindrer det dig i at udvikle dig og tilegne dig nye kompetencer, som vil holde dig attraktiv på arbejdsmarkedet. Kompetencefælden består i, at jo mere og ofte, vi gør noget, jo større ekspert bliver vi på området, og jo mere kommer vi til at elske at lave det. Problemet med sådan en kompetence-fælde er, at det narrer os til at tro, at det, vi laver, er vigtigt og værdifuldt, og at ingen ville kunne lave præcis det samme. Sådan en tankegang er med til at retfærdiggøre al den tid, du bruger på det. Men jo mere tid, du bruger på det, du gør bedst, jo mindre tid er der til at lære nye ting, der er mindst lige så vigtige og værdifulde. Hvis du ikke formår at slippe ud af kompetence-fælden, vil du over tid blive så specialiseret, at det vil være vanskeligt at flytte dig over i en anden stilling, hvilket øger dine chancer for at blive afskediget, når dine nuværende og højt specialiserede kompetencer ikke længere er relevante.

Den måde, hvorpå du tilegner dig en mere strategisk tilgang til dit arbejde, er ved at forstå, hvad succesfulde ledere gør, og derefter imitere det. Bogen refererer til forskellen mellem 'management' og 'leadership' for at tydeliggøre præcis, hvad der menes, når der henvises til succesrige leders arbejde. Hvor management er præget af at nå mål så effektivt som overhovedet muligt, så handler leadership i højere grad om at arbejde uden for de etablerede mål og i stedet skabe nye mål, og tilmed at få andre til at jage dem. For at gøre dette, er der fire ting, du må gøre i dit daglige arbejde, hvis du vil handle som en leder. Disse fire ting er:

- Byg bro mellem forskellige folk og grupper
- Skab visioner for nye muligheder
- Engager folk i forandringsprocessen
- Påtag dig forandringen

Bliv en brobygger

Et anerkendt forskningsprojekt fra Massachusetts Institute of Technology (MIT) har vist, at selvom det er vigtigt at sætte klare mål, at uddelegere præcise opgaver, at håndtere forskellige teams' interne dynamik og normer, at kommunikere regelmæssigt samt anerkende medarbejderes arbejde, så er disse interne opgaver ikke nøglen til de største og bedste resultater. Nøglen ligger derimod i det eksterne miljø, og det er din opgave som leder at bygge bro fra arbejdsgruppens interne miljø og ud til det eksterne miljø. Dette gøres ved at indsamle og sikre, at arbejdsgruppen har den rigtige information og ressourcer at arbejde ud fra, søge feedback og erfaringer uden for arbejdsgruppen, samt kontinuerligt kontrollere at resultaterne fra arbejdsgruppen kan bruges i virksomheden, hvorved støtte og flere ressourcer kan opnås. Når man som leder formår at bygge bro mellem virksomhedens interne og eksterne miljø, bliver det nemmere at se det store billede, rent organisatorisk, og det assisterer dig til at sætte retningen for virksomheden.

Opgaver for en brobygger

- Bring teamets mål på linje med de organisatoriske prioriteringer
- Kanaliser vigtig information og ressourcer til teamet for at sikre en fremskridt
- Få støtte og opbakning fra nøglepersoner uden for teamet
- Styrk teamets eksterne synlighed og anseelse

- Anerkend de personer i teamet, der har gjort en særlig god indsats og placer dem i nye projekter

Skab visioner

Evnen til at skabe visioner for fremtiden og dele denne vision med andre er, hvad der adskiller ledere fra ikke-ledere. Men hvad betyder det at være visionær? At være visionær betyder at have evnen til at fremstille overbevisende billeder af fremtiden, eller i hvert fald den fremtid, du ønsker, skal udspille sig. At fremstille et sådant billede kræver, at du udvikler og formulerer en ambition. Den ambition skal guide en lang række valg om, hvorledes tid og ressourcer bedst investeres i forhold til at opnå det mål, der stræbes efter. At udvikle en sådan vision er en yderst dynamisk og kreativ proces, der foregår i samspil med mange andre i og uden for virksomheden, og må derfor ikke forveksles med den proces, der går forud for formuleringen af virksomhedens årlige plan for fremtidige aktiviteter, da denne proces i langt højere grad præges af konkrete initiativer, tidsrammer og ressourcer. At være visionær er ikke udelukkende en opgave for den administrerende direktør, men er nødvendigt i alle lag af virksomheden for, at virksomheden skal kunne holde sig nytænkende og relevant.

Engager

Uanset hvor overbevisende og tiltalende dine visioner end er, så vil de forblive visioner, hvis ikke du kan få andre til at gøre dem til handling. Måden, hvorpå du får andre til at engagere sig i din visioner, er ved forstå og anerkende, at du ikke kan sælge din vision alene på baggrund af visionens indhold. Du bliver nødt til at sælge en ide om, hvordan visionen kan udledes og implementeres. Forfatteren foreslår derfor denne simple ligning for succes med at lede forandring:

Ideen + Processen + Dig = Succes med at lede forandring

Ibarra, H. (2015), *Act like a Leader, Think like a Leader*, s. 47

Påtag dig forandringen

Den sidste komponent i ligningen ovenfor er *dig*. *Dig* indeholder din passion, din overbevisning og sammenhængen imellem din vision og ledelsesstil – med andre ord, din karisma. Karisma er en lidt udefinerbar størrelse, men forfatteren forsøger alligevel at gøre begrebet mere konkret ved at opsummere, hvad karismatiske ledere generelt har tilfælles:

- Karismatiske ledere har stærke overbevisninger, der er rodfastet i deres egne erfaringer
- Karismatiske ledere har god og hyppig kommunikation, ofte gennem personlige fortællinger
- Karismatiske ledere har en sammenhæng mellem, hvad de tror på, hvad de gør, og hvem de er, som ledere

Besidder du disse kvaliteter eller har du ønsket om at udvikle dem, er du derfor godt på vej til at gøre dine visioner til virkelighed.

Gør dit arbejde til en platform

Men hvordan kommer du så til at 'bygge en bro', 'skabe visioner', 'engagere' og 'påtage mig forandringen'? Løsningen er simpel – gør dit job til platform, hvorudfra du kan lære og afprøve nye ting. Det gør du ved hjælp af fire konkrete ændringer i dit nuværende arbejdsliv.

Først og fremmest skal du udvikle din situationsfornemmelse. Det betyder, at du skal investere tid i at udvikle en fornemmelse for, hvad der potentielt kan være af betydning i et hav af

informationer. Dette kan være en stor udfordring, men tag ved lære af dem, du kender, der allerede har sådan en egenskab, og spørg så ind til konkrete strategier. Hvis du ikke allerede kender én eller føler du dig utryk ved at spørge andre, så involver dig i et projekt, hvor du kan træne dine evner til at samle brikkerne.

Herudover bør du finde et projekt, der ligger uden for dit normale interesse- eller ansvarsområde. De fleste virksomheder har projekter, der går på tværs af virksomhedens afdelinger, og sådanne projekter bør du investere dig selv i. Disse projekter vil give dig nye færdigheder, mulighed for at se virksomheden i et større perspektiv, nye bekendtskaber og relationer samt ideer til fremtidige muligheder. Udover interne projekter kan du også involvere dig i projekter uden for virksomheden, såsom konferencer eller andre forsamlinger af professionelle med folk både inden og uden for dit felt.

Derudover bør du øve dig i at kommunikere *hvorfor*. I takt med, at du skal påtage dig mere og større ansvar, vil det også i højere grad blive nødvendigt for dig at kommunikere ideer ud til et publikum, der måske ikke deler din holdning. Ikke desto mindre vil det derfor blive et nødvendigt redskab for dig at kunne fortælle små historier, hvor hovedpointerne fra din vision eller ide skal træde tydeligt frem. Måder, du kan træne dette på, er f.eks. ved at se 'TED talks'-videoer på youtube eller finde bøger, der hjælper dig til at konstruere små og mindeværdige historier.

Og endeligt bør du skabe tid i din arbejdskalender, hvis du vil påtage dig ansvaret som leder. Lederskab kræver en knap og værdsat ressource, nemlig tid, og den tid er du nødt til selv at skabe.

Netværk på tværs og ud (kap. 3)

I dag sætter mange ledere ikke spørgsmålstegn ved betydningen af et stærkt netværk. Netværks holder dig informeret, lærer dig nye ting, får dig til at tænke i nye baner, og giver dig et rum for at få afprøvet nye ideer. Derfor har du naturligvis også behov for et stærkt netværk, når du står til at skulle påtage dig mere ledelsesansvar. Netværket vil være det naturlige sted at søge hen, hvis du har brug for at finde og identificere nye strategiske muligheder og finde de bedste folk til at få disse muligheder til at blive en realitet. Derfor er netværks en primærkilde til *Outsight*.

Ikke desto mindre er det ganske få, der formår at udnytte det fulde potentiale af deres nuværende eller potentielle netværk. Forfatteren forklarer denne tendens med, at mennesket i høj grad lader sig styre af to dominerende principper, nemlig *det narcissistiske princip* og *det dovne princip*.

Det narcissistiske princip handler om, at mennesker er tiltrukket af andre mennesker, som man har noget tilfælles med – altså mennesker, som på flere områder ligner en selv. Denne tendens er helt naturlig, men har desværre den konsekvens, at det gør det sværere for mennesker at relatere sig til andre, som man umiddelbart ikke har noget tilfælles med. Generelt kan man sige, at når noget er svært, så vil det kræve vilje og motivation at overkomme den besværlige proces. Dog mener forfatteren, at man også bør tage højde for, at vilje og motivation er en mangelvare, da mennesker også drives, at det, der kaldes *det dovne princip*. For ikke nok med at mennesker er narcissistiske og oftest danner relationer med ligesindede, så har mennesker også en tendens til at danne relationer med de mennesker, som man naturligt støder ind i på sin vej og som kræver minimal indsats at opretholde kontakt til. Overvej for et øjeblik hvor sjældent du har skabt relationer til folk, der bor i den samme bygning som dig, men dog ikke i samme opgang som dig, eller hvor sjældent du har skabt relationer til kollegaer, der er placeret i en anden kontorbygning end din egen. Forskningen siger, at dette vil være yderst sjældent, og at

man derfor kan tale om *det dovne princip*, der dikterer, at mennesket sjældent vil skabe og opretholde relationer til folk, som man ikke er fysisk tæt på.

At påtage sig og leve op til mere ledelsesansvar vil imidlertid kræve, at du opbygger og dyrker et netværk bestående af forskelligartede, vidtspændende og dynamiske relationer. Dette kan ikke skabes, hvis du lader dig diktere af narcissisme og dovenskab, da det i stedet vil lede dig i en *net-værksfælde*, som forfatteren kalder det. En netværksfælde er, når:

- Du føler, at netværksdannelse ikke er 'rigtigt' arbejde
- Du føler, at du udnytter folk, når du netværker, og at det ikke føles som en del af dig og din identitet
- Du ikke anerkender, at gevinsten af netværksdannelse er langsigtet, og du føler, at du har vigtigere ting at tage dig af
- Du har en overbevisning om, at relationer bør dannes spontant

Netværksfælder gør dig ude af stand til at skabe stærke og meningsfulde netværk, og de forhindrer dig i at udvide din horisont. Ligeledes begrænser det dine evner til at lede forandring.

Den eneste måde at komme ud af en netværksfælde, er ved at identificere og kategorisere dine nuværende netværke. Som hovedregel er der tre typer af netværk – de operationelle, de personlige og de strategiske netværk:

Det operationelle netværk er det netværk, der relaterer sig direkte til dit arbejde, og som du bruger til at få opgaver udført og afsluttet. Et godt operationelt netværk skal gøre dig driftssikker, så du ikke pludseligt kommer på dybt vand.

Det personlige netværk er det netværk, der relaterer sig til de relationer, som du føler den største nærhed til; typisk vil det være din familie, dine venner og dine nære arbejdskollegaer. Et godt personligt netværk skal give dig en stærk tilhørsfølelse.

Og endelig refererer **det strategiske netværk** til det netværk, der hjælper dig med at forestille fremtiden, sælge dine ideer og skaffe informationen og ressourcerne til at virkeliggøre disse ideer.

Et stærkt strategisk netværk skal derfor give konkurrencefordel, da det hjælper dig til at skabe resultater ud fra dine visioner, og det er derfor særligt denne type netværk, du skal udvikle, hvis du ønsker at udvikle dine ledelseskompetencer i den rigtige retning. Styrken, effektiviteten og den strategiske fordel i dit strategiske netværk vil afhænge af tre egenskaber, som er: vidde, forbindelse og dynamik.

Vidde: Hvor forskelligartet er dit nærværk?

Relationer med folk uden for dit nærmeste arbejdsfelt er altafgørende, når du skal i gang med at håndtere større strategiske problematikker og forandringsprocesser inden for virksomheden. På grund af det narcissistiske princip og det dovne princip, begrænser vi os ofte til at netværke med dem, der deler vores arbejdsområde, arbejdsfelt eller geografiske placering. Dette forhindrer dig dog imidlertid i at udnytte de kilder, der har den største og bedste indsigt i de tendenser, der omgiver erhvervslivet, og som du som leder har så hårdt brug for. Den måde, hvorpå du kan øge vidden i dit strategiske netværk, er derfor ved at søge relationer, der ligger uden for dit nærmeste felt, og som ligeledes befinder sig uden for virksomhedens interne miljø. Ydermere, bør du opprioritere relationer med mennesker i lavere stillinger, da netværk i høj grad bygger på gensidighed. Du er nødt til ikke blot at tænke, hvad andre mennesker kan gøre for dig, men også hvad du kan gøre for dem. Topledelsen forventer, at du bringer nye ideer og

tanker, der kommer udefra, indefra, oppefra såvel som nedefra – de forventer, at du har et 360-graders perspektiv.

Forbindelser: Hvilke forbindelser er der i dit netværk?

Bogen benytter sig af det berømte 'Six Degrees of Separation'-princip til at forklare, hvordan densitet kan blive et problem for dit netværk. 'Six Degrees of Separation' er ideen om, at man sjældent er mere end seks forbindelser væk fra en hvilken som helst person i verden. Princippet bygger videre på tanken om 'venners venner', og hvordan disse 'venner' får dig til at blive forbundet med bogstavelig talt *alle* på denne klode. Ikke desto mindre, er der også en fare ved dette princip, nemlig problemet omkring densitet. Densitet i netværk bruges til at beskrive det fænomen, hvor alle du kender også kender hinanden, således at informationen går i ring. Problemet ved høj densitet er, at det gør dig ude af stand til at bringe nye ideer og perspektiver på bordet, da disse ideer og perspektiver alle vil være hørt før, og det gør dig irrelevant. Derfor er det nødvendigt, at du søger nye relationer, som dit nuværende netværk ikke har et forhold til.

Dynamik: Hvor dynamisk er dit netværk?

Et dynamisk netværk er nødvendigt, hvis du ønsker, at dit netværk skal hjælpe dig til at nå nye højder. Netværk har det med at halve bagefter udviklingen af vores arbejdsopgaver, hvilket primært skyldes, at vi bruger meget længere tid på at opbygge relationer end den tid, det tager at få nye arbejdsopgaver og et større ansvar. For at få et mere dynamisk netværk, der ikke halter bagefter din egen udvikling, må du derfor investere tid i at opbygge og udvikle nye relationer uden for dit nuværende netværk. Du kender måske allerede til en person, der potentielt kan hjælpe dig til at komme videre og udvikle din professionelle identitet, men dette bekendtskab vurderer du til at være for svagt til, at du kan udnytte dets fulde potentiale. Ikke desto mindre er svage bekendtskaber svage af en årsag, og du må derfor bruge tid og kræfter på at udvikle disse bekendtskaber, så de på sigt vil udvikle sig til dit nye netværk. Dette vil være nøglen til større *Outsight* og dermed større udvikling. Hvis du begrænser dig til dit eksisterende netværk, hvor du over tid har opbygget meget stærke relationer, risikerer du, at disse relationer blot vil holde dig tilbage fra at udvikle dig, da disse relationer ofte har et meget begrænset syn af dig, og hvad du kan opnå. Disse mennesker vil gøre overraskende meget for at beholde dig som en stærk allieret.

Hvordan du skaber netværk på tværs og ud

Men hvordan finder og skaber du så nye netværk, der går på tværs af arbejdsfelter og ud over virksomhedens interne grænser? Forfatteren kommer med fire konkrete tiltag, du kan arbejde med inden for det nuværende og dit potentielle netværk, som vil hjælpe dig til at skabe et mere effektivt netværk.

Det første tiltag tager sit afsæt i det berømte Woody Allen-citat, der siger: "80 procent af succes kommer af at møde op". Forfatteren foreslår at investere tid i at udforske sit interesse- eller ekspertområde gennem professionelle foreninger, industriforeninger, alumni netværk og lignende, da disse er vigtige kilder til *Outsight*, og ofte allerede har etablerede netværke, du kan tilslutte dig. Disse netværk kan udvikle sig til strategiske netværk, hvis du formår at forbinde deres ideer og perspektiver til den interne situation i din nuværende virksomhed.

Det næste tiltag du kan gøre, er at få dine eksisterende bekendtskaber til at forbinde dig med deres eksisterende bekendtskaber, som du endnu ikke kender. Det vil afhjælpe problemer med densitet i dit nuværende netværk, og du vil have mulighed for at bringe nye personer ind i dit netværk og dermed gøre det mere dynamisk.

Det tredje tiltag handler om at pleje dit nuværende netværk, selvom du ikke har brug for kompetencerne i dette netværk lige nu og her. Vent ikke med at investere i dit netværk til du først for alvor har brug for deres hjælp. Hav regelmæssig kontakt med nøglepersonerne i dit netværk og læg en plan for, hvor meget og hvor ofte du vil ses eller have kontakt med disse personer, således du ikke glemmer det i en travl hverdag.

Det sidste tiltag handler om at bruge tid med personer, som allerede har opnået det, du ønsker. Forskningen viser, at de folk, du bruger tid med, også skaber og definerer, hvem du er og hvem du ønsker at være. At have succes med at udvikle sig selv og sine kompetencer kræver i lige så høj grad fællesskab som det kræver viljestyrke, og derfor gør du klogt i at socialisere med andre ledere. Hvis den gruppe, du måler dig selv op imod, ikke modsvarer dine mål og drømme, så vil udviklingen sjældent komme naturligt. At opretholde regelmæssig kontakt med andre, der er i den samme båd som dig eller allerede har formået at komme over på den anden side, er vigtigt for at gennemgå og fastholde den udvikling, du ønsker.

Vær mere legesyg med din identitet (kap. 4)

Autenticitet er blevet et sandt modeord. Alle taler om at leve det autentiske liv og være i kontakt med sit autentiske jeg. Autenticitet er også et begreb, der har bevæget sig ind i feltet for ledelsesteori, hvor det bruges som et redskab eller et slags kompas, der skal guide og navigere dig mod dine mål. Dog argumenterer forfatteren for, at når dit mål er professionel selvudvikling, så bliver autenticiteten alt for ofte et anker, der holder dig fra at bevæge dig ud på nye veje og giver dig tilmed en undskyldning for at blive i din komfortzone. I stedet bør du arbejde imod et nyt autentisk jeg ved at gøre det præcis modsatte; nemlig at komme langt ud over de grænser, der i dag definerer, hvem du er som leder.

I dette afsnit lægger forfatteren fundamentet for to vidt forskellige måder at håndtere autenticitet på. Der præsenteres to grundlæggende typer: 'tro-mod-sig-selv' typen og 'kamæleon' typen.

Tro-mod-sig-selv-typen er de mennesker, der fokuserer på det, de allerede ved og kan, og som de føler sig trygge ved at gøre. Når denne type mennesker oplever, at der forventes nye og ubekendte ting af dem, så ses dette som en trussel mod deres autenticitet. Denne type ser sin identitet som et puslespil, hvor hver enkelt lille brik har sin betydning i det større billede. Identiteten er dækket ind af alt lige fra deres allerinderste værdier til mere overfladiske ting såsom; deres personlige ledelsesstil, deres talemåde, deres tøjstil, deres fremtoning osv. Alt sammen er en del af deres kerneidentitet, hvilket gør det svært at ændre noget, da det vil ændre hele den samlede identitet.

Kamæleon-typen er derimod de mennesker, der konstant eksperimenterer med radikalt nye og anderledes måder at opføre sig på. Denne type mennesker forsøger for så vidt muligt at imitere de mennesker, de ser op til, og kaster sig gerne ud i at afprøve nye måder at gå, tale og joke på, eller endda afprøve nye stilarter for at aflure, hvad det gør ved deres troværdighed. I bogen bruges dette citat til at tydeliggøre den fleksibilitet og eksperimenterende adfærd, der er kendetegnet for kamæleon-typen: "You're trying on different personas as you might try different suits." Kamæleonen holder ikke sig selv tilbage for at gøre noget, der ikke føles naturligt, og er ikke bange for at føle sig utilpas eller usikker. Denne type mennesker har nemlig en kerneidentitet, der er defineret ud fra nogle faste og stabile kerneværdier og overbevisninger, og intet andet.

Begge personlighedstyper eksisterer lige nu i erhvervslivet, men bogens forfatter forudser, at *tro-mod-sig-selv-typen* får sværere og sværere ved at tilpasse sig i en evigt omskiftelig verden. Problemet ved den tilgang, som *tro-mod-sig-selv-typen* benytter sig af er, at deres autenticitet

defineres ud fra fortiden, og som konsekvens heraf, definerer de al forandring som et tab af identitet. Denne tilgang er med til at underminere deres evne til at udfylde nye roller og påtage sig mere ansvar som leder, da dette unægtelig vil være en forandring væk fra det kendte. Det vil fastholde dem i, hvad bogen definerer som en forebyggelsestilstand, og som betyder, at denne type mennesker aktivt vil arbejde imod potentielle trusler mod deres nuværende opfattelse af dem selv og i tilfælde af mulig forandring vil de rette deres fokus imod alt dét, der kan mistes. *Kamæleon-typerne* vil derimod befinde sig i det, der defineres som en forfremmelsestilstand, der betyder, at denne type mennesker vil opsøge muligheder for forandring, og vil rette deres fokus imod alt dét, der kan opnås med en større indsats. *Kamæleon-typer* benytter sig nemlig af en mere udpræget 'fake it till you make it'-tilgang, der vil hjælpe dem til meget hurtigere at tilpasse sig nye roller, der på trods af at have status som en ny og anderledes rolle, stadig føles som en ægte og autentisk del af deres professionelle jeg.

Autenticitetsproblemet

Grundlæggende er der fire udfordringer ved begrebet autenticitet, der gør det til en problematisk størrelse at arbejde med, når man samtidig forsøger at arbejde med professionel selvudvikling. Disse fire udfordringer vil blive belyst i de følgende afsnit.

Grundlæggende er der en udfordring ved den klassiske definition af autenticitet, der lyder noget i retningen af '*at være tro mod sig selv*'. Problemet ved denne definition er, at den begrænser identitet til kun at være én sammenhængende størrelse. Virkeligheden er dog en anden. Mennesket består af mange forskellige identiteter og roller. Dette bliver et problem i situationer, hvor du er nødt til at udforske nye roller, for eksempel en rolle hvor du skal påtage dig et nyt og større ansvar, for hvilken nuværende identitet eller rolle skal så være din målestok for, om den nye rolle føles autentisk nok til at blive en del af din identitet? Derudover kommer problematikken med, om identitet skal defineres ud fra den, du er nu eller den, du ønsker at være. Hvilken identitet er din sande identitet; er det gårsdagens-jeg, i dags-jeg eller måske fremtidens-jeg? Forskningen viser, at folks identitet i lige så høj grad formes af de fremtidige muligheder, folk forestiller sig for dem selv, end den person, de forestiller sig at have været i fortiden eller i dag. Dit mulige fremtids-jeg er derfor et vigtigt aspekt af, hvem du er i dag, fordi det guider dig og motiverer dine nuværende handlinger idet du helt naturligt vil stræbe efter dit ideelle-jeg eller dit fremtids-jeg.

En anden måde at definere autenticitet på, er gennem begrebet *oprigtighed*. Oprigtighed kan betyde flere forskellige ting, men her forstås oprigtighed som den tilstand, der kan opnås, hvis der er sammenhæng mellem hvad du siger og hvad du gør. Forfatteren argumenterer, at selvom oprigtighed er en kvalitet mange stræber efter, så skal man være varsom med ikke at overgøre det. I dag værdsættes de ledere og topchefer, der ikke er bange for at erkende deres fejl, men ikke desto mindre bør man være forsigtig med at udtrykke enhver tvivl eller tanke, der kommer til dig. Tvivl og usikkerhed er en naturlig konsekvens af at stå i en uvant situation eller afprøve en ny rolle. Men denne tvivl og usikkerhed må ikke lokke dig til en konklusion om, at denne nye rolle aldrig vil kunne blive en del af dit autentiske-jeg, fordi den ikke instinktivt føles naturlig eller oprigtig. Al begyndelse er svær.

En tredje og populær definition af autenticitet er '*at være tro mod ens værdier og målsætninger*', særligt i forbindelse med ledelse. Ledere anses som autentiske, hvis deres målsætning også afspejler deres personlige værdier. Denne type definition giver en større frihed til at udforske flere forskellige måder at beskrive sig selv på, og måder hvorpå man kan tilpasse sine handlemønstre ud fra den givne målsætning. Det skaber dog ét grundlæggende problem, nemlig hvordan autenticitet opnås, når man ikke kender målet. I disse tilfælde, hvor du må afprøve nye roller for at udvikle dit professionelle-jeg, vil du ikke kunne undgå at føle dig

uautentisk til at starte med, da du vil bevæge dig væk fra nogle værdier og målsætninger, der er forankret i dine tidligere roller og erfaringer.

Den fjerde og sidste udfordring vedrører den grundlæggende problematik i, at vi ikke kan opnå fuld kontrol over vores egen identitet. Identitet skabes i relationen til andre, og derfor vil identitet aldrig blive et produkt af, hvordan *du* ser dig selv, men også af hvordan *andre* ser dig og hvad de forventer at se fra dig, før de vil kategorisere dig i en bestemt rolle som f.eks. deres leder. Dette er en udfordring, for hvad stiller du op, når du endnu ikke føler dig tilpas i en ny lederrolle, men har brug for, at andre anerkender, opmuntrer og støtter dig i denne nye rolle? Bogens råd er, at du benytter dig af kamæleonens 'fake it 'till you make it'-tilgang og anerkender, at du ikke vil føle dig autentisk i begyndelsen.

Når ledelse ikke føles ægte

Ligesom i de to foregående kapitler, hvor fokus har været på *kompetencefælden* og *netværksfælden*, så kastes der i dette afsnit lys på den såkaldte 'autenticitetsfælde'. Autenticitetsfælden opstår i fire situationer, der alle relaterer sig til tidspunkter, hvor du må påtage dig og leve op til et nyt og større ledelsesansvar.

Først og fremmest kan problemet omkring autenticitetsfælden opstå, når du står over for at tage styringen og skabe den nødvendige afstand til dem, du forsøger at lede. Tidligere har du måske haft en ledelsesstil, der i høj grad har været præget af samarbejde og tætte relationer, da dette har været nødvendigt for at nå dine mål. Ikke desto mindre, står du måske nu over for en situation, hvor dit ledelsesansvar er blevet forøget, og den tætte relation til dine kollegaer og medarbejdere viser sig ikke længere at give resultater. Dette kan bringe dig i en autenticitetsfælde, da du er nødt til at afprøve nye ledelsesstile for at kunne nå dine ønskede mål. Det er alment kendt, at det er en stor ledelsesudfordring at finde den rette balance mellem på den ene side at være autoritativ og assertiv, og på den anden side at være tilnærmelig og menneskelig - men lad ikke frygten for at virke uautentisk holde dig fra at prøve begge ledelsesstile af.

Den anden situation, hvor problemet omkring autenticitet kan opstå er, når du skal sælge nye ideer og målsætninger, men har en følelse af, at du er manipulerende og bevidst lokker folk til at købe dine ideer. Dette vil unægteligt udløse en autenticitetskrise, hvis du ikke ønsker at have en manipulerende personlighed. Mange ledere føler sig utrygge ved at benytte sig af retoriske og emotionelle strategier, når nye ideer skal præsenteres. Denne utryghed opstår til dels, fordi mange ledere gerne vil fremstå som rationelle og faktuelle. Alligevel forholder det sig sådan, at folk sjældent overbevises af figurer og grafer, men af den måde, du præsenterer dig selv og dine ideer på. Ofte vil autenticitetsproblemet udløses af, at du skal påtage dig et større ledelsesansvar, hvor en større magt og indflydelse hører med til denne rolle. At være uvant med håndteringen af magt vil ofte lede til bekymringer om manipulation, men forfatteren foreslår, at løsningen på dette problem vil være at ændre sin indstilling til manipulation. Som leder med et ansvar for, at virksomheden når sine målsætninger, vil du ikke udnytte din magt til din egen fordel, men derimod til at nå til virksomhedens overordnede mål – mål, der er skabt i fællesskab. Dette retfærdiggør din anvendelse af magt og indflydelse, og overflødiggøre din bekymring om manipulation. Derfor, hvis du vil ud af autenticitetsfælden, så handler det ikke om at tilegne sig viden om nye strategier og taktikker, men derimod at ændre hele din indstilling til det, du laver.

Autenticitetsfælden kan også opstå, hvis du lider af det, som bogen beskriver som *positive illusioner*. Positive illusioner bruges til at beskrive den tendens, mennesket har til at se sig selv i det bedst mulige lys, men som potentielt kan blinde dig for, hvordan andre ser dig. At have positive illusioner er helt naturligt, og de har også en vigtig funktion for mennesket; nemlig at

øge vores selvværd og mindske risikoen for depression. Alligevel skal man være opmærksom på, at forskellen mellem, hvordan du ser dig selv og hvordan andre ser dig ikke bliver for stor. Positive illusioner bliver et problem, når du ikke modtager kritik på din ledelsesstil, fordi du leverer gode resultater og modtager positiv feedback fra topledelsen på baggrund af disse resultater. Konstruktiv feedback på din ledelsesstil fra alle niveauer må ikke gå tabt på grund af din egen positive selvvurdering. Positive illusioner er også et problem, når du ikke kan se de problematiske konsekvenser af din nuværende ledelsesstil og undskylder konsekvenserne med, at det uløseligt hænger sammen med dine naturlige styrker. Et eksempel på dette kan være, hvis du undskylder dit eksplosive temperament med, at folk aldrig er i tvivl om, hvad du mener, og du derfor ser det som din styrke at have en klar kommunikation. I en feedback-situation vil ofrene for dit eksplosive temperament formentlig ikke mene, at du har en særlig klar kommunikation, og derved opstår der et stort skel mellem, hvordan du ser dig selv, og hvordan andre ser dig. Konstruktiv kritik kan hjælpe dig til at genoverveje din selvopfattelse og justere den til andres opfattelse. Dog vil for megen negativ kritik kommende fra alverdens sider utvivlsomt udløse en række defensive reaktioner, og derfor er det vigtigt at have et netværk, der kan give dig den konstruktive feedback, du ønsker og behøver.

Den fjerde og sidste situation, som kan udløse en autenticitetsfælde er, når du befinder dig i et multinationalt og multikulturelt miljø. At finde autentiske måder at være effektiv på er i høj grad kulturelt bestemt. Den måde, hvorpå du viser, at du har styringen, den måde du sælger dine ideer på eller sågar den måde, du giver og modtager feedback på, vil alt sammen være bestemt af en kulturel kontekst. Faren ved dette opstår, når du forsøger at tilpasse din ledelsesstil til en specifik kulturel kontekst, men pludselig må flytte dig til en helt anden kontekst, for så risikerer du ikke at modtage den samme anerkendelse og støtte, der er nødvendig for din lyst til at forbedre og styrke din ledelsesstil.

Hvordan du bliver mere legesyg med din identitet

At være legesyg med sin identitet handler om at løfte byrden fra at skulle *arbejde* med sin identitet, og dermed ændre hele ens tilgang til den udfordring, man står overfor. Når du er tvunget til at arbejde med noget, så kræver det, at du er seriøs. Der skal sættes klare mål, du skal være effektiv med din tid, og du skal se fremskridt, der passer med din indsats. Når du derimod leger med noget, så bliver du legesyg. Du mister din tidsfornemmelse, du laver sidespring, og der behøver nødvendigvis ikke at være et formål med legen, hvilket også betyder, at du ikke behøver at følge reglerne. Du er i nuet, er nysgerrig og opdager nye ting hen ad vejen. Den samme oplevelse vil du få, når du leger med din identitet. Du prøver en masse uden at forpligte dig. Derfor bliver du også mere åben over for nye mulige identiteter, frem for konstant at evaluere dig selv på baggrund af, hvem du var i går. Legen med din identitet kan blive vejen ud af en autenticitetsfælde, og det kan du gøre på tre håndgribelige måder; nemlig ved at låne identiteter fra andre, ved at ændre dit fokus fra præstation til læring og ved at ændre dit mål fra at være autentisk til at være inkonsekvent, modstridende og principløs, for bedre at kunne justere din egen identitet. Det handler ikke om at være falsk, men om at udforske og eksperimentere.

Stjæl som en kunstner

Alle kunstnere ved, at intet er originalt. Ofte er et mesterværk resultatet af mange forskellige inputs; sådan bør det også være, når du leger med din identitet. Bogen opstiller fire principper, som skal guide dig til at låne og stjæle fra dine største inspirationskilder. Disse er:

Intet er originalt

- Du er kun så god som de ting eller mennesker, du omgiver dig med
- Vent ikke med at udforske dig selv, indtil du allerede ved, hvem du er
- Kopier dine helte

Du må ikke bekymre dig for meget om, hvorvidt andre vil se dig som påtaget eller imiteret, når først du begynder at udforske dit professionelle jeg, og dermed finder ud af, hvem du egentlig er. Nøglen til succes er dog, at du ikke påtager dig en andens personlighed fuldstændigt, men at du låner brud og stykker fra flere forskellige inspirationskilder og samler dette til din egen unikke identitet, som du siden hen vil kunne ændre og forbedre. Ligeledes er det ikke nok blot at stjæle andres ledelsesstil – du er nødt til at stjæle hele tankeprocessen bag denne ledelsesstil, så du kan forstå og bruge denne tankeproces konstruktivt og fremadrettet.

Målet er læring

Læring er et livslangt projekt, men frygten for at fejle kan blive så stor, at læringsprojektet kan blive sat på pause. Frygt vil naturligt mindske din motivation og villighed til afprøve nye roller og identiteter, men det betyder også, at den vil forhindre dig i at udvikle dig selv og lære mere om dig selv end det, du allerede ved nu. Hvis din frygt bunder i, at du føler, at der er en risiko forbundet med at investere så meget tid i din egen selvudvikling, at det vil gå ud over din præstation, så er det en reel bekymring. Men ikke desto mindre er det dog en kortsigtet løsning at sætte et læringsprojekt på pause, da manglen på læring ultimativt vil mindske dine chancer for succes, uanset hvad du tidligere har præsteret. Når du befinder dig i en tilstand, hvor du tillader dig et stort fokus på præstation og performance, så handler det i bund og grund om at sætte dig selv i et godt lys, at minimere risici og fastholde dine positive illusioner. Hvis du derimod tillader dig at komme i en legende læringstilstand, så tillader det dig at forene dit naturlige behov for autenticitet i dit arbejde med et behov for at udvikle og lære mere omkring dine muligheder for alternative veje.

Klæb dig ikke til din historie

Ofte vil de historier vi fortæller om os selv reflektere øjeblikke i vores liv, hvor vores evne til at holde ud og holde ved er blevet testet, eller hvor vigtige begivenheder lærte os noget om livet. Men ligesom vores professionelle identitet kan blive forældet og miste dens relevans, ligesådan kan vores historier. Det er okay at ændre din historie, hvis din tidligere historie ikke længere udfylder det formål, den engang gjorde. Din historie skal følge formålet, og ikke omvendt. Derfor er det nødvendigt, at du skaber historier, der reflekterer dine nye mål, ideer og drømme, så det giver genlyd hos dem, du prøver at overbevise. Det handler ikke om, at du skal digte dine egne historier ud af ingenting, men om selektivt at vælge de oplevelser, der har fået dig til at ændre dine mål, ideer og drømme. Derfor er det også meget vigtigt, at du leger med din identitet, så disse oplevelser får lov til at udfolde sig.

Håndter udviklingsprocessen (kap. 5)

I dette kapitel belyses nogle af de udfordringer, du højst sandsynligt vil støde på, når du begynder at øge dit *Outsight*. I de tre forrige kapitler er du blevet præsenteret med udførlige tiltag og råd til at starte din udviklingsproces, men alligevel vil nederlag og tilbagefald være uundgåeligt. Det vigtigste er blot, at disse udfordringer ikke stopper dig, men at du derimod vil lære at forstå, at de blot er skridt på vejen mod en ny tilstand. At opnå *Outsight* er en proces - ikke en endestation.

Den klassiske tilgang til udvikling af ledere og ledelseskompetencer har fokuseret for meget på abstrakte koncepter. Du har måske læst de største bestsellere inden for feltet, har benyttet dig af forskellige coaches og har brugt megen tid og mange kræfter på at finde ud af, hvad det er,

du gerne vil opnå, og hvad der må ændres i dit professionelle liv for at nå disse mål. Alligevel føler du dig meget langt fra målet, for du har endnu ikke set nogen konkrete ændringer, og du mangler måske en langt dybere forståelse af, hvorfor ledelse er vigtigt og hvorfor det giver mening for dig. Sandheden er, at det højst sandsynligt er fordi, at du aldrig har haft modet til at befinde dig i en udfordrende udviklingsproces længe nok til, at du får alvor er begyndt at se en vedvarende forandring.

En kendt metode til forandring er at starte med at danne dig et billede af, hvad det præcist er, du ønsker at forandre, og hvordan det mål skal se ud. Ifølge forfatteren, sker der ofte dét, at du gennem et kursus vil få udarbejdet en personlig handleplan for, hvordan du skal nå i mål med din personlige og professionelle udvikling. Du er topmotiveret og kan næsten ikke vente med at komme i gang med alle de nye tiltag. Problemet er dog blot, at den handleplan, du har fået udarbejdet, kun er ment som et udgangspunkt, og en måde for dig til at komme godt i gang med din selvudvikling. Ofte er det sådan, at du starter med at ændre de ting, der er lige foran dig, og som forhindrer dig i at forbedre dine arbejdsrelationer, udvide dit netværk og udforske nye projekter. Det eneste problem er blot, at disse småændringer blot vil øge den samlede arbejdsmængde. Man glemmer at fjerne noget, før man tilføjer noget nyt. Fremfor at fjerne opgaver i den daglige arbejdsrutine, bliver flere og flere ting blot tilføjet, og inden længe vil du føle dig overvældet af alle de nye tiltag, du selv har igangsat. Ligeledes vil du hurtigt opleve en udpræget frustration over, hvorfor dine tiltag ikke har den umiddelbare effekt, som du havde håbet og forventet. Nogle vil give op på dette stadie, mens andre vil kæmpe videre og blot blive mere og mere frustreret over, hvor meget denne udviklingsproces går udover det egentlige arbejde på jobbet. Hvad mange ikke forstår, er, at forandring er en proces; en proces, der opstår i hulrummet mellem, hvad du er i dag (A) og hvad du ønsker at være (B).

At udvikle sig er en overgang, og en overgang vil være kendetegnet af, at:

- B er ukendt og usikker
- A er ikke længere en mulighed
- Der er mange forskellige måder at opnå B på
- B ændrer sig alt efter, hvilken tilgang du har



Ibarra, H. (2015), *Act like a Leader, Think like a Leader*, s. 164

En forudsigelig proces

På baggrund af forskning og erfaring, mener forfatteren at kunne konkludere, at de fleste overgangsprocesser vil følge et særligt mønster bestående af fem forskellige faser. Ingen af disse faser kan springes over, og derfor findes der heller ingen snuptagsløsninger, der vil give

dig varige resultater. De fem faser og deres kendetegn vil blive gennemgået i de følgende afsnit.

Afkræftelse

Enhver udviklingsproces vil som oftest starte med en kløft imellem, hvem du er og hvem du ønsker at være. Det er denne kløft, der kickstarter din motivation til forandring og selvudvikling. I det professionelle liv vil det ofte være feedback, der giver indsigt i denne kløft, og det vil naturligvis give årsag til frustration og utilfredshed. Tidligere har man tænkt, at denne form for frustration i selskab med en stærk personlig ambition, et drivende formål og en vision om det ideelle jeg, var nok til at opnå en succesfuld forandring og udvikling. Denne tilgang afviser forfatteren imidlertid, da der er et alt for stort fokus på motivation. Ifølge forfatteren er motivation ikke tilstrækkeligt i forandringsprocesser, da udfordringerne ganske enkelt vil være for store og svære til at kunne overkommes med motivation alene. Hvad der mangler, er en følelse af et akut behov for forandring. Uden et akut behov får man aldrig taget de første skridt.

Simpel tilføjelse

Den bedste måde at komme i gang med en forandringsproces er ved at lave simple tilføjelser, som forfatteren kalder det. Det betyder helt enkelt, at du skal til at gøre nye ting, der tillader dig at afprøve nye handlemønstre og komme ud over de begrænsninger dit daglige arbejde og nuværende netværk sætter for dig. Formentlig vil du opleve, hvor svært det kan være at klemme nye tiltag ind i et skema, som allerede er (over)fyldt. Derfor er nøglen til denne øvelse, at hver gang du laver en ny tilføjelse til dit daglige arbejde, må du fjerne noget fra din nuværende arbejdsrutine. Gør du ikke dét, vil du hurtigt opleve, at du føler dig overvældet af det ekstra arbejde, du udfører, og langt hurtigere vil du blive frustreret over, at du ikke ser øjeblikkelige resultater af din indsats. Men forandring tager tid, og det er en langtrukken proces. Det er helt naturligt at føle sig frustreret på dette tidlige stadie og opleve, at motivationen daler, men i det øjeblik andre anerkender din nye ledelsesstil, skal du blot presse på og forsøge at investere mere tid til at ændre nogle af de mere indgroede handlemønstre og vaner.

Komplicering

Udvikling er sjældent en lige vej mod målet. Faktisk forholder det sig ofte sådan, at tingene skal blive værre, før de kan blive bedre. Der vil være højdepunkter og lavpunkter, mislykkede forsøg, nye begyndelser og usikre fremskridt undervejs, og den største udfordring består i holde motivationen høj gennem disse svære tider. Dette bliver kun sværere, hvis du gennemgår en svær periode med store forandringer uden støtte fra andre. Hvis andre tvivler på din evne til at forandre dig eller tvivler på, om din udvikling vil være vedvarende, vil det påvirke din motivation langt mere end du aner. Det kan være svært at have taget beslutningen om at udvikle og ændre dig selv, hvis ingen andre omkring dig forstår og værdsætter din beslutning, og hvor nødvendig den kan vise sig at være. Folk omkring dig kan meget vel have en interesse i at holde dig tilbage fra at udvikle dig af frygt for, at du vil ændre dig til noget, der ikke længere er en fordel for dem. For at overkomme denne svære situation og komme videre fra dette stadie, kan det være nødvendigt at tilslutte dig et nyt projekt på arbejdet. Ved at blive i dine gamle arbejdsrutiner og netværk, forbliver du sårbar over for de forventninger, som andre har til dig og som er forankret i fortiden, og du vil møde stor modstand, når du prøver at udforske nye roller og ledelsesstile. Derfor, når nye projekter byder sig i denne fase, så grib muligheden.

Korrigerig

Den frustration, der kan opstå i løbet af kompliceringsfasen, kan meget vel udløse et behov for at ændre målene for din egen udvikling og forandring. Megen teori siger, at de mest effektive mål er de mål, der er konkrete, specifikke og målbare. Problemet ved en sådan tilgang er dog

blot, at den ikke tager højde for, at vores mål kan ændre sig i takt med, at vi afprøver forskellige metoder og midler til at nå vores mål. I korrigeringsfasen er det nødvendigt, at du tager et skridt tilbage og revurderer og evaluerer de mål, prioriteringer og ambitioner, der har drevet dig frem til nu, og spørger dig selv, om disse stadig er relevante for fremtiden. Det vil være nødvendigt at vurdere din egen relative succes eller de nederlag, du har haft frem til nu, men endnu vigtigere er det, at du vurderer om dine mål har ændret sig fra da du startede din udviklingsproces og frem til nu. Du skal benytte dig af dit tilegnede *Outsight* til at reflektere, revidere og korrigere dine mål for dig selv og din karriere.

Internalisering

Ordet *internalisering* referer til den proces, hvor nogle overfladiske ændringer, foreløbige og prøvende eksperimenter og uklare karrieremål bliver til dine helt egne definerede mål. Forfatteren kalder selv denne proces for 'bringing the *Outsight* back in'. Internalisering består i, at dine ændrede handlemønstre bliver mere fastlåse, og at de lidt efter lidt vil blive en del af din erfaringsbase, hvorudfra de fæstner sig til din egen selvopfattelse og identitet. Dit *Outsight* bliver til insight. Internaliseringen er den fase, hvor alt det, du har gjort og afprøvet i løbet af din udviklingsproces kommer til at bestemme, hvem du er både fagligt og privat. Der er nemlig en stor forskel på at gøre det, som du tror forventes af dig, til at gøre de ting, som understreger hvem du er og hvad du tror på. Når du gør dette, er du nået i mål med din egen udviklingsproces.

Stepping up eller stepping out?

I nogle tilfælde vil din indsats for at forberede dig til at påtage dig et nyt og større ledelseansvar betyde, at du har gjort dig selv værdig til en forfremmelse. Andre gange vil det betyde, at du er vokset fra den virksomhed, hvor du oprindeligt begyndte din udviklingsproces. Spørgsmålet er dog blot, hvordan du finder ud af, hvilket af de to scenarier, der er gældende for dig. Det kan for nogle være et spørgsmål, som man ikke ønsker et svar på, da fremtiden kan synes meget usikker, hvis svaret ikke er, som man havde håbet på. Du vil uundgåeligt opleve, at erfaringer med ledelse vil give dig en større indsigt og klarhed om, hvem du er, og hvem du ønsker at blive. Ligeledes skaber det et mere eller mindre akut behov for dig til at søge nye muligheder, hvor du kan fortsat kan udvikle din erfaring med ledelse og din personlige ledelsesstil. Hvis dette behov ikke bliver tilfredsstillet i den virksomhed, du befinder dig i nu, så er det på tide at lede efter nye udfordringer andre steder. Alligevel vil det oftest være sådan, at hvis du befinder dig midtvejs i dit karriereliv, så er der en lang række faktorer, der gør, at problematikken om at blive eller rykke videre, vil kræve en langt større beslutningsproces, end når du befinder dig først eller sidst i dit karriereliv. Når du når midtvejs, bliver denne problematik ofte ladet med en psykologisk og mental mening - her vil det ikke længere handle om bare at rykke videre til at større stilling med en højere løn. Derimod er man nødt til at spørge sig selv, om man blot ønsker sig mere af det samme eller om man ønsker noget helt nyt. Ligeledes må du spørge dig selv, om din nuværende arbejdsgiver har givet dig den plads, du behøver, for at kunne udfolde den leder, du er blevet. Uanset hvad, vil det kræve stor refleksion og indsigt at nå dertil, hvor du kan besvare disse spørgsmål uden tøven.

Et liv med forandring

I bogen krediteres psykologen Daniel Levinson for hans indsigt i syvårskrisen og midtvejskrisen. Ifølge ham kommer forandring i cyklusser, der veksler mellem stabilitet og forandring. I gennemsnit varer en stabilitetsperiode omkring syv år, hvorimod en forandningsperiode varer omkring tre år. Forandring sker både i stabilitetsperioden og i forandningsperioden, men hvor forandringen i stabilitetsperiode vil være langt mere stabil og af inkrementel karakter, så er

forandringen i forandrings-perioden langt mere radikal. Forandring i denne periode vil bygge på en genovervejning af, hvordan ens hverdag ser ud og hvilke præmisser og mål, som ens handlinger er drevet af. Man undersøger og evaluerer de valg, man har truffet, udforsker nye alternativer og planter frøene til en ny stabilitetsperiode, hvor forandringen kan rodfæste sig. Den mest turbulente forandringsperiode vil ifølge Daniel Levinson forekomme omkring 40-års alderen, men bogens forfatter indskyder, at tager man højde for samfundet udvikling, så er det mere sandsynligt, at denne periode vil forekomme i løbet af 50-års alderen. Grunden til, at forandringsperioden i lige netop denne alder bliver så turbulent er, at mange vil opleve en følelse af nu-eller-aldrig. Man rammes af et akut behov for forandring, da man føler, at hvis ikke forandringen sker nu, så sker den måske aldrig. Og det er der for, man ser, at folk begynder at stille sig selv de helt store spørgsmål, og for alvor begynder at tvivle på det liv, de har levet indtil nu. Det er derfor også meget typisk at se folk i denne aldersgruppe begynde at stille spørgsmålstejn ved deres karriereliv, og den største udfordring består i at finde ud af, hvad der skal ændres, og hvad der skal forblive som det er. Man kan rammes af en lyst til at ændre alt på én gang, men det vigtigste er at mærke efter, om der inderligt er et behov for en radikal ændring eller om det vil være tilstrækkeligt at ændre den måde, vi tænker om os selv og det, vi gør, på. Ofte vil denne beslutning være præget af de sociale forventninger andre har til os, til vores job, og til hvad der overhovedet kan betegnes som et godt job eller en god og loyal ansat. Nøglen er at forstå og kaste lys på disse skjulte antagelser, så du kan tage afstand fra disse og i stedet lytte til, hvad du selv tænker og føler. Brug dit Outsight og ret det indad, hvad enten om det vil bringe store ydre forandringer med sig, eller om ændringer i højere grad skal rettes indad, og måske ikke engang være synlige for andre end dig selv.

Anvendelse af bogens pointer

For ikke at gentage bogens indhold her, kan du tage udgangspunkt i ovennævnte anvisninger, som på konkret og praktisk vis henviser til, hvordan man skaber en ny erfaringsbase, hvorudfra man kan redefinere sig selv som leder, og dermed lettere kunne opnå sine mål.