Strategisk nysgerrighed – evnen til at opdage det, før det bliver tydeligt

Om omverdenslæsning og refleksiv praksis som to centrale strategiske ledelseskompetencer.

Strategi handler naturligt om at træffe valg. Men kvaliteten af vores valg afhænger i høj grad af kvaliteten af det, vi ser, før vi vælger.

Og her opstår en interessant udfordring.

Jo mere erfaring vi får som ledere, desto mere har vi at trække på. Vi genkender mønstre, kan handle hurtigt og har ofte en veludviklet fornemmelse for, hvad der virker. Det er en styrke. Men erfaring kan samtidig skabe en risiko for, at vi bliver så sikre på vores forståelse af verden, at vi holder op med reelt at undersøge den.

- Vi ser det, vi forventer at se.
- Vi lytter til de stemmer, vi plejer at lytte til.

Og vi fortolker nye situationer gennem de erfaringer, som tidligere har gjort os succesfulde.

Netop derfor ser jeg **strategisk nysgerrighed** som en stadig vigtigere ledelseskompetence. Ikke som almindelig interesse for, hvad der sker omkring os. Men som en disciplineret evne til både at orientere sig mod verden udenfor og samtidig udfordre det perspektiv, man selv møder verden med.

Strategisk nysgerrighed består i denne sammenhæng af to kompetencer: **omverdenslæsning** og **refleksiv praksis**.

Den ene retter blikket udad - Den anden retter blikket indad.

Og det er måske netop i kombinationen, at den strategiske værdi opstår.

Hvad er strategisk nysgerrighed?

Strategisk nysgerrighed kan defineres som **lederens evne og vilje til systematisk at opsøge nye signaler, perspektiver og forklaringer – og samtidig udfordre egne antagelser om organisationen, markedet og fremtiden.**

Det strategiske ligger i, at nysgerrigheden ikke er tilfældig. Det handler ikke om at vide lidt om alt eller følge enhver ny trend. Det handler om aktivt at undersøge de forhold, der kan få betydning for organisationens fremtidige handlemuligheder.

- Hvad ændrer sig hos kunderne?
- Hvilke teknologier er på vej?
- Hvilke politiske eller samfundsmæssige bevægelser kan påvirke os?
- Hvad sker der i andre brancher, som på længere sigt kan ændre vores egen?

Og måske lige så vigtigt:

Hvilke af mine egne antagelser risikerer at gøre mig blind for det, der er ved at ske?

Strategisk nysgerrighed handler dermed både om at opdage nye muligheder og om at opdage, når vores eksisterende forestillinger ikke længere holder.

Kompetence 1: Omverdenslæsning

Omverdenslæsning er lederens evne til aktivt og systematisk at orientere sig mod de signaler, bevægelser og ændringer uden for eget område, som kan få strategisk betydning.

Det kan være udviklinger i markedet, teknologien, kundernes adfærd, politik, regulering eller den bredere samfundsmæssige kontekst. Men information er ikke det samme som omverdenslæsning.

De fleste ledere modtager allerede enorme mængder information. Nyhedsbreve, rapporter, dashboards, analyser, LinkedIn-opslag og branchemedier er sjældent mangelvarer.

Udfordringen er snarere at kunne skelne mellem **støj og signal**. Hvad er blot interessant? Og hvad kan faktisk ændre betingelserne for vores forretning?

Her bliver omverdenslæsning en egentlig strategisk kompetence.

En ny teknologi kan f.eks. være fascinerende uden at være strategisk relevant. Men hvis den fundamentalt ændrer kundernes forventninger, reducerer adgangsbarriererne i branchen eller gør dele af vores nuværende værdiskabelse overflødig, bliver den pludselig strategisk interessant.

Det afgørende er derfor ikke alene at registrere udviklingen.

Det er at stille spørgsmålet: **Hvad kan dette komme til at betyde for os?**

De tidlige signaler er ofte svage

En særlig del af omverdenslæsningen handler om at opdage tidlige tegn på forandringer.

De store strategiske bevægelser ankommer sjældent med en klar overskrift om, at organisationen nu skal reagere. I begyndelsen vil signalerne ofte være svage og tvetydige.

Enkelte kunder begynder at efterspørge noget andet. En mindre konkurrent eksperimenterer med en ny forretningsmodel. En ny teknologi virker endnu umoden. En yngre medarbejdergruppe har andre forventninger til arbejdspladsen. En politisk diskussion synes umiddelbart perifer.

Hver observation kan isoleret set være ubetydelig. Men samlet kan de fortælle en historie om, at noget er ved at ændre sig. Den strategisk nysgerrige leder spørger derfor ikke kun:

Hvad ved vi?

men også:

Hvad er vi begyndt at ane?

Det kræver, at organisationen skaber plads til signaler, før de er blevet til sikre facts. For når alle kan se udviklingen, er den strategiske fordel ved at have opdaget den tidligt ofte væk.

Hvordan træner man omverdenslæsning?

En enkel disciplin er at indføre et fast **strategisk signalcheck**.

Det kan f.eks. være 30 minutter hver anden uge, hvor lederen bevidst bevæger sig væk fra den daglige drift og spørger: **Hvad har jeg set eller hørt de seneste to uger, som kan være et tidligt tegn på en vigtig udvikling?**

Arbejd gerne gennem nogle faste linser: **Marked – teknologi – kunder – politik – omverden.**

Notér ikke kun fakta, men også observationer, overraskelser og spørgsmål. Dernæst bør signalerne oversættes til ledelsesrefleksion:

- Hvad kunne dette betyde, hvis udviklingen fortsætter?
- Hvilke af vores nuværende antagelser udfordres?
- Er der noget, vi bør undersøge nærmere?

Formålet er ikke at reagere på alt.

Tværtimod.

Formålet er at opbygge en organisatorisk radar, så vi bliver bedre til at se udviklingen, før den tvinger os til at reagere. En anden vigtig træningsform er aktivt at opsøge mennesker uden for ens normale informationskreds.

Tal med kunder, der har valgt jer fra. Tal med yngre medarbejdere. Tal med mennesker fra andre brancher. Tal med leverandører, samarbejdspartnere og fagpersoner, der ser markedet fra en anden position.

Strategisk nysgerrighed vokser sjældent i rum, hvor alle deler de samme antagelser.

Kompetence 2: Refleksiv praksis

Hvor omverdenslæsningen retter blikket udad, handler refleksiv praksis om lederens evne til at undersøge sit eget blik.

Refleksiv praksis kan defineres som **lederens systematiske arbejde med at udfordre egne antagelser, fortolkninger og handlemønstre og aktivt lade andre perspektiver nuancere eller korrigere ens forståelse.**

Det er en krævende kompetence. For de fleste af os kan forholdsvis let analysere andre menneskers blinde pletter. Det er betydeligt vanskeligere at opdage vores egne. Netop derfor handler refleksiv praksis ikke kun om at tænke over, hvad der er sket.

Det handler om at stille spørgsmål ved den måde, vi selv skaber mening i det, der sker.

Når noget går galt, spørger vi ofte:

Hvad skete der?

Den refleksive leder supplerer med:

Hvordan fortolkede jeg situationen – og hvad fik mig til at fortolke den netop sådan?

Det lille ekstra spørgsmål kan være afgørende.

For måske skyldtes vores beslutning ikke alene den objektive situation, men også vores tidligere erfaringer, faglige baggrund, position i organisationen eller helt naturlige præference for bestemte løsninger.

Erfaring kan både styrke og begrænse

Erfarne ledere har ofte udviklet stærke mentale modeller. De gør os hurtige. Vi kan genkende en situation og sige: "Det her har jeg set før." Men netop dér kan en strategisk risiko gemme sig.

- For hvad nu, hvis situationen kun ligner noget, vi tidligere har oplevet?
- Hvad nu, hvis de underliggende betingelser har ændret sig?
- Og hvad nu, hvis det, der gjorde os succesfulde tidligere, netop er det, der begrænser os i den nye virkelighed?

Strategisk nysgerrighed kræver derfor en særlig form for intellektuel ydmyghed:

Jeg kan have en stærk vurdering og samtidig være oprigtigt interesseret i, hvordan den kan være forkert.

Det betyder ikke, at lederen skal blive usikker eller handlingslammet.

Tværtimod. Refleksiv praksis skal gøre vores beslutninger stærkere, fordi de er blevet udsat for flere perspektiver, før vi handler.

Hvordan træner man refleksiv praksis?

Start med at gøre refleksion til en **ledelsesdisciplin frem for en eftertanke**. En enkel metode er efter en væsentlig beslutning eller situation at stille fire spørgsmål:

- Hvad antog jeg var sandt?
- Hvad byggede jeg denne antagelse på?
- Hvilket andet perspektiv kunne også forklare situationen?
- Hvad ville få mig til at ændre min vurdering?

Det sidste spørgsmål er særligt stærkt.

Hvis svaret reelt er "ingenting", undersøger vi næppe længere situationen – så forsvarer vi vores position. En anden træningsdisciplin er bevidst at invitere korrektion.

Ikke den høflige version:

"Er der nogen, der ser det anderledes?" men den langt stærkere:

"Hvad overser jeg?" eller: **"Hvis min vurdering er forkert, hvor tror I så fejlen ligger?"**

Sådanne spørgsmål kræver naturligvis, at lederen faktisk ønsker svaret.

Hvis medarbejdere oplever, at modargumenter bliver mødt defensivt, lærer organisationen hurtigt, at nysgerrigheden kun gælder, så længe den ikke udfordrer lederen.

Refleksiv praksis bliver derfor også synlig i vores reaktion, når andre korrigerer os.

Kan jeg ændre opfattelse uden at opleve det som et nederlag?

Kan jeg sige: *"Det havde jeg ikke set. Det ændrer faktisk min vurdering."*

Det er ikke svag ledelse. Det er strategisk læring.

Strategisk nysgerrighed kræver to bevægelser

De to kompetencer hænger tæt sammen.

Omverdenslæsningen hjælper os med at opdage, at verden måske er ved at ændre sig.

Den refleksive praksis hjælper os med at opdage, at vores forståelse af verden måske også skal ændre sig.

Den første uden den anden kan føre til, at vi indsamler store mængder ny information, men fortolker den gennem præcis de samme gamle antagelser.

Den anden uden den første kan skabe omfattende intern refleksion, men uden tilstrækkelig forbindelse til den virkelighed, organisationen befinder sig i.

Strategisk nysgerrighed kræver begge bevægelser:

At åbne organisationen mod verden – og åbne vores eget perspektiv for udfordring.

Det kræver ikke nødvendigvis flere analyser. Det kræver bedre spørgsmål. Det kræver ikke, at vi bliver mindre beslutsomme. Men at vi bliver mere undersøgende, inden vi beslutter.

Og det kræver måske først og fremmest, at vi accepterer, at en vigtig del af strategisk ledelse består i hele tiden at teste det, vi tror, vi allerede ved. Derfor kunne et relevant refleksionsspørgsmål til enhver leder være:

Hvornår udfordrer jeg aktivt mine egne antagelser – og hvilke blinde pletter kan jeg have?

For strategisk nysgerrighed handler i sidste ende ikke alene om at være interesseret i fremtiden. Det handler om at bevare **evnen til at blive overrasket – og villigheden til at lade det, vi opdager, ændre vores blik og vores handlinger.**