

Disruption og ledelse

- hvordan kan vi forstå disruption i forhold til ledelse?

Af Karin Roll og Erik Staunstrup¹

Når talen falder på disruption, så fremhæves ofte enkelte virksomheder og deres handlemåder som eksempler på, hvordan man enten kan lykkes med disruption eller hvordan man fatalt har overset det. På den måde forstås disruption ofte som "noget" der påtvinges virksomheden udefra. Om dette "noget" så er en udvikling i kunders og borgeres behov og ønsker, en teknologisk udvikling eller en udvikling der kan ses som et billede på samfundsudviklingen i almindelighed bliver ikke klart defineret.

I denne artikel vil vi prøve at dreje fokus over på lederen, og de muligheder, der kunne være for at bedrive disruption indefra i virksomheden. Det vil sige at se på hvilke muligheder og udfordringer, der kan være ved at se på disruption som en mulighed for at få virksomheden, afdelingen eller gruppen af medarbejdere til at se radikalt anderledes på deres arbejde og på de ydelser eller produkter, de leverer til kunder og borgere.

Eksempler på disruption som påvirkninger udefra.

I langt de fleste tilfælde, hvor virksomheder er blevet påvirket af disruption, kan man se, at en overvejende del af årsagerne har rod i teknologiske forandringer. Det er fx virksomheder som Kodak, Nokia, Apple og Uber, der i øjeblikket er på alles læber. De første to fordi helt fatal for deres egen udvikling så bort fra, at en ny teknologi kunne true deres stilling som markedsførende. I begge tilfælde er der også tale om, at både Kodak og Nokia selv havde været på forkant med den nye teknologi, men at de gerne ville udnytte deres førende position på markedet i lidt længere tid, inden de for alvor tog fat på at udvikle mulighederne i den nye teknologi.

For Apple og Uber gælder til gengæld, at disse virksomheder har været parate til at udnytte kunders og borgeres ønsker og behov i deres egen udvikling af nye produkter og services. Vi kan selvfølgelig diskutere, om det er et udslag af, at disse virksomheder blot i deres iver efter at være innovative og banebrydende, har søgt tilbage til kunderne, for at få noget bottom-up input i deres egne processer, eller om de har set en igangværende tendens – altså allerede eksisterende løsninger, som de så har grebet, for derefter at strukturere, formalisere og kommercialisere løsningerne, så de kan udbredes til et større marked.

I alle 4 tilfælde har den disruption, der er opstået, medført en radikal forandring i vores opfattelse af de hidtidige ydelser og produkter. Det har medført en kollektiv "aha-oplevelse", en fornemmeles af at kunne se nye muligheder, hvor brugere og producenter / udbydere gensidigt ser deres udbytte af at kunne tage de nye platforme / opfattelser / tilgange i brug.

Vi ser til gengæld også eksempler på forsøg på disruption, som ikke helt slår an. Fx er de nye kostråd² som Sundhedstilsynet bragte på banen i 2013 ikke blevet den disruption af vores opfattelse af sund ernæring, som Sundhedstilsynet havde håbet.

¹ Artiklen er skrevet med udgangspunkt i inspiration fra IFLI's Nytårskur 31. januar og IFLI – mødet: Middag med Mening 27. februar 2017.

Det kan fx skyldes, en bedømmelse hos befolkningen af, om kostrådene giver mening eller opleves som meningsfulde. Fx vil det opleves meningsfuldt at spare penge (Uber), det opleves også meningsfuldt at få gode fotos hurtigt og gratis (smartphone). Måske er hensigten med kostrådene for langsigtet og derfor uvedkommende i forhold til vores forventninger om at få "en hurtig belønning / et hurtigt resultat"?

Det kan også skyldes en meget stærk kultur i danskernes opfattelse af indkøb til og tilberedning af måltider. Madpyramiden er gennem årtier blevet fornyet³ og markedsført som et billede på, hvordan vi burde fordele vores indtag af fødevarer i forskellige grupper. De nye kostråd har ikke en tilsvarende tilgang. I stedet for madpyramidens resultatorienterede mængde-opdeling, har kostrådene en mere procesorienteret tilgang til vores spisevaner. Det kræver tid at ændre fokus. Her opleves disruption måske en alt for stor forstyrrelse i forhold til vores vante oplevelser at være sunde?

Det kan måske også skyldes, at der de senere år er udkommet et væld af bøger, pjecer, videoer, facebook-sider etc. om kostråd og opskrifter på sund mad. Kriterierne for hvornår mad er sund, er ikke entydige, så alle kan for så vidt have ret et stykke ad vejen, og respekten for autoriteter som fx Sundhedsstyrelsen er tilsvarende dalende. Endnu en brik i spillet er, at "de kendte" spiller en stadig større rolle, som ja, netop rollemodeller, ved at fortælle om deres kostaktiviteter.⁴

Der kan derved være tale om, at fx kostrådene skal opnå en social anerkendelse som nye og respektable råd for at få et sundere liv, for at kunne indtage rollen som disruptive i forhold til den kendte madpyramide og vores vaner i almindelighed.

Det er da en væsentlig faktor, vi bør have i tankerne, når vi skal tale om, hvornår disruption for alvor bliver betragtet som noget reelt nyt, som vi absolut må have som en del af vores indkøb af produkter eller en del af vores services. Teoretisk taler man om "loven om spredning af innovation," som anslår, at omkring 17-20% af forbrugerne skal anvende et produkt / en service, for at det vil få et gennembrud i markedet.

Nyere artikler på området beskæftiger sig dog med to forskellige former for spredning, hvor den teknologiske og den innovative ses som to forskellige, men dog indbyrdes afhængige platforme.⁵ Fx er der mange services, der så at sige står på skulderene af den teknologiske udvikling indenfor mobiltelefoner. Vi kan sige, at det var Apples teknologiske gennembrud med touch-screen telefoner, der fx har gjort det muligt for Uber at få et gennembrud med deres alternative taxa-service baseret på en app.

Til gengæld er disse love om spredning af teknologi og innovation ved at blive disruptet af mulighederne for at samle og analysere Big Data. Her samles og analyseres data om alverdens former for adfærd på nettet, og det kan give et indblik i vaner og ønsker, som kan udnyttes til at skabe nye produkter og services – så at sige bag om vores ryg. Vi ved simpelthen ikke, at vi har behov for de ting, der tilbydes, før vi ser dem.

² Sundhedsstyrelsen: <https://www.sst.dk/da/nyheder/2013/de-ti-kostraad>

³ Illustration af madpyramidens udvikling:

<https://www.duda.dk/Grundfag/madkundskab/madpyramide/madpyramide.html>

⁴ Politiken, 17. marts 2017.

⁵ Se eksempelvis: Benhabib, Perla og Tonetti: The Growth Dynamics of Innovation, Diffusion, and the Technology Frontier

http://jesseperla.com/papers/benhabib_perla_tonetti_2.pdf

Hvad kan lederne gøre?

Hvis vi forsøger at oversætte virkningen af de udefrakommende faktorer, der er nævnt ovenfor, til hvad organisationer og dermed ledere kan gøre i hverdagen, så står vi med et billede af, at vi som ledere skal være åbne for forandringer, der enten kommer "nedefra" kunder og borgere, og som kan betyde radikale forandringer, eller at vi skal være opmærksomme på udviklingen af teknologier, der kan betyde fremkomst af nye tilgange, der kan blive socialt anerkendte og dermed få fodfæste. Endelig er der den sidste form for disruption vi har nævnt ovenfor, nemlig brugen af Big Data, der kan betyde, at der pludselig opstår helt nye tilgange, som ingen havde set ville komme.

De to første kan vi til dels tage højde for, ved at opbygge en fleksibilitet i hverdagen, der gør det muligt at omorganisere og være opmærksomme på, at skabe netværk, der kan give os en early warning. Tilbage er den uforudsigelige forandring, der nærmest kommer som en tyv om natten. Hvad stiller vi op med den?

Lad os se på det at kunne gribe forandringer, der kommer fra kunder og borgere. Her kan løsningen være, at opbygge fleksibilitet i hverdagen. For det første kan du som leder begynde at skubbe kulturen i retning af en mere dynamisk opfattelse af det, at gå på arbejde. Det kan fx ske ved at skabe projekter, forme projektgrupper og give ansvar og råderum, til disse projekter. I bund og grund kan du starte med at betragte dig selv mere som en projektleder end leder i den konventionelle forstand. Som leder kan du betragte det, som en ny lederrolle, med mere fokus på midlertidige opgaver og parathed til at tage nye og anderledes opgaver ind i hverdagen. Med andre ord at disrupte din egen opfattelse af dig selv og din gerning som leder.

Engagementet til at se hverdagen som projekter med hver deres projektleder kan understøttes ved at inddrage medarbejderne i beslutningerne. Det vil betyde, at du ikke længere er den afgørende autoritet, men at du er parat til at respektere, at du med projekterne skaber steder, hvor alle tør være med i debatterne, og hvor du er parat til at tage deres beslutning til efterretning...

Her bliver en vigtig diskussion, som du må have med dig selv som leder eller sammen med andre ledere i organisationen: Hvad kan du som leder udlicitere til medarbejderne, og hvad skal du for alt i verden IKKE udlicitere? Det er en svær kunst at finde den balance.

En faldgrube, der ofte viser sig kan være, at diskussionerne kan komme til at dreje sig om, hvilke opgaver vi ikke længere selv ønsker at udføre i afdelingen, så vi kan tage nye og spændende opgaver på os i stedet. Men hvad var det nu vi (måske) slap af med? Skidt, nu er der nye opgaver, lad os se på dem...

En anden faldgrube kan være, at alle i begejstring ser de nye opgaver og vil beskæftige sig med dem, men når hverdagen melder sig, så opstår der (som altid) sygdom, fridage, afspadseringer, kurser osv. Det ender ofte op i, at der slet ikke er alle de ressourcer til rådighed, som vi egentlig forventede, da begejstringen over de nye opgaver var på sit højeste.

Et alternativ kunne være at rejse en diskussion om ressourceforbruget i det daglige – og ikke mindst de ressourcer vi netop ikke har, på grund af de mange andre gøremål. Fx kunne spørgsmålet være: Hvilke

opgaver og projekter kan vi samlet set udføre, hvis vi alle sammen er på arbejde? Hvordan prioriterer vi opgaver og projekter? Kan vi hjælpe os selv og hinanden ved at være så meget til stede på jobbet som muligt?

Egentlig ligger det i forlængelse af selvledelse, hvor den enkelte medarbejder er nødt til at lede sig selv "fra sten til sten", fordi det ikke kan lade sig gøre at lave en langsigtet strategi for karrieren. Den samme tankegang må gælde for de opgaver og projekter, som afdelingen / virksomheden står overfor – men det kræver en forpligtethed blandt medarbejderne. Det er en erkendelse af, at "Verden" er blevet for kompleks og uberegnelig til at kunne forudsiges. Vi må tage et skridt ad gangen "fra sten til sten."

Indtil her, er dette skrevet i et Bottom-up perspektiv, hvor et samarbejde med medarbejderne og en videre inddragelse af kunder og borgere i projekter er taget som udgangspunkt. Perspektivet har implicit taget det for givet, at du som leder selvfølgelig selv kan bestemme dine grænser og har ubegrænsede muligheder for at skabe disruption nedefra i organisationen.

Virkeligheden er nok oftest det modsatte. Nemlig at disruption kommer som en Top-down beslutning. Afdelinger bliver nedlagt, fusionerede, eller stykket fra. Opgaver og funktioner byttes om, nedskaleres, udliciteres eller afskaffes helt. Både i det private og det offentlige ser vi forandringer, der indføres oppefra med mere eller mindre inddragelse af de berørte parter.

I et Top-down perspektiv for disruption lægges der nye spor ud for organisationen, og spørgsmålet er så, hvordan du som leder kan bedrive en form for Bottom-up disruption i et sådant scenario?

Udfordringen er almindeligvis, at en Top-down disruption (der i parentes bemærket ofte skyldes en bagvedliggende disruption drevet af teknologi og innovation), skaber dels et vidensgab, dels et videnstab.

Vidensgab er åbenlyst, idet de nye aktiviteter, de nye teknologier, nye kundegrupper, nye borgere, nye tænkemåder kræver nogle kompetencer, som ikke nødvendigvis er til stede i organisationen. Vi bliver afhængige af at kunne enten skaffe eller opøve nye kompetencer så hurtigt som muligt. Det er i sig selv en disruption af organisationen, men måske kan det klares gennem kombinationen af projekter, kultur og selvledelse, som omtalt ovenfor?

Videnstabet opstår ofte ved, at nogle medarbejdere forlader afdelingen / organisationen, og tager deres viden om den daglige drift med sig. Måske er det en viden vi ikke længere har brug for? Måske er det derfor de nu er forflyttet eller fyret? I alle tilfælde bliver der et hul i tandrækken, som skal fyldes ud på en ny måde og i nye samarbejdskonstellationer.

Som leder kan du vælge enten straks at tage fat på at organisere det nye set-up, eller du kan trække vejret dybt, og blive i usikkerheden mellem det gamle og det nye set-up så længe som muligt, for at se hvilke muligheder, der dukker op, og hvordan du kan tilkoble dig de nye tendenser bedst muligt.

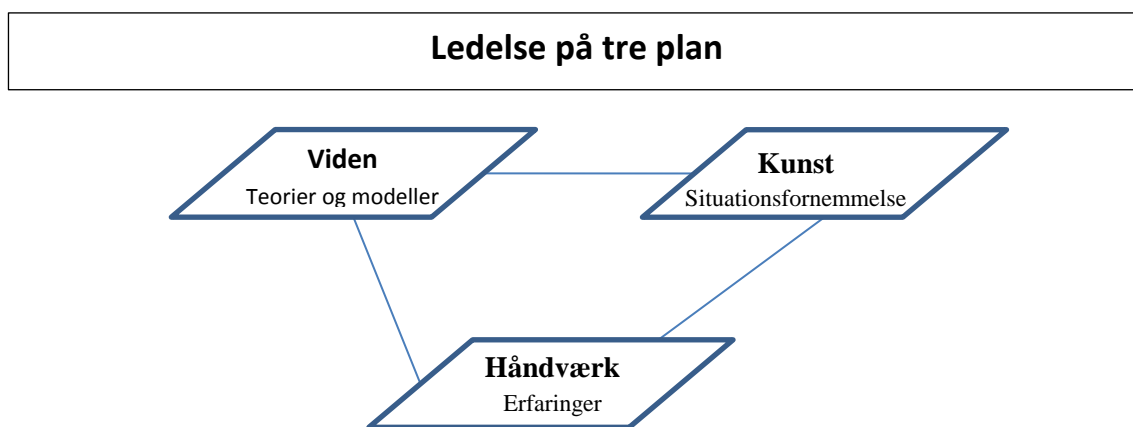
At turde at blive i dette rum og lade usikkerheden råde, svarer til at turde blive i rummet mellem viden og væren, mellem rationalitet og tilstedeværelse. Langt de fleste ledere vil springe til at få lavet et nyt set-up så hurtigt som muligt. Det vil være den rationelle tankegang, at når man kommer først til mølle, så får man først malet. Men måske vil du som leder være bedre tjent ved at opholde dig i rummet mellem viden og

væren en stund for at fornemme, hvordan det føles at være til stede netop her. Det er denne usikkerhed, der indebærer, at du som leder skal turde udholde det uudholdelige i blot at se tiden an. Det er i den usikkerhed og venten, hvor du netop ikke blot tager en beslutning her og nu, at intuitionen pludselig kan dukke op.⁶ Læg mærke til at der står "kan dukke op". Der er nemlig ikke nogen garanti, men chancen for at noget helt nyt og hidtil uset dukker op er der kun, hvis du tør være i dette rum mellem det rationelle og tilstedeværelsen.

Dette vindue for intuition og efterfølgende innovation er kun åbent indtil vi beslutter os for at lukke det med vores erkendelse og rationalitet.

En anden metafor, der på sin vis siger det samme, er Mintzbergs opfattelse af ledelse på tre plan. De tre plan udgøres af viden, håndværk og kunst. Ofte vil vi være tilbøjelige til at se ledelse som en kombination mellem viden og håndværk, men ledelse er også et spørgsmål om at have intuition. Det at kunne fornemme, hvordan situationen bedst kan løses. Ofte refererer man til det som mavefornemmelse, eller blot dét, at man tør træde ind i en situation som menneske (mere end leder), og fornemme hvilke ting, der er på spil, og hvordan de involverede vil reagere. Det er dette, der ofte sammenlignes med kunst.

Endelig er der det synspunkt, at ledelse er et håndværk, som man kun kan lære ved at udøve det. Ledelse kan ikke læres ved skrivebordet eller fornemmes med hverken mave eller hjerte. Det skal udøves, og man må gøre sine erfaringer. Når man står i en ny situation, så er det erfaringerne man vil trække på, mere end man vil begynde at tænke ud fra teorier og modeller, eller basere sig på mavefornemmelsen.



Figur 1 Ledelse på tre plan.⁷

Vi vil helst kunne sige, at vi som ledere er velovervejede og naturligvis altid tænker en situation igennem, inden vi handler. Men sådan er det ikke altid i praksis. Ifølge Weick vil vi i langt de fleste tilfælde handle

⁶ Erik Staunstrup (red.): Når ledelse sker..., Nyt Perspektiv, 2015

⁷ Baseret på Tom Peters: Henry Mintzberg Managing, Berrett-Koehler Publishers, 2009.

enten ud fra situationsfornemmelsen eller ud fra erfaringerne, og først bagefter give os til at reflektere over hvilken forklaring der mon kunne være på vores handlinger. Viden bringes ofte først i spil retrospektivt.⁸

Hos Mintzberg foregår ledelse i rummet mellem de tre plan, og her er sammenfaldet med metaforen ovenfor, hvor ledelse foregår i rummet mellem viden og væren. I begge tilfælde kræver det, at man ikke springer til at vælge det ene frem for det andet, men netop tør at blive i en ubeslutsomhed mellem enten de tre plan eller mellem viden og væren. Det afgørende er, om man som leder tør at udholde det uudholdelige i denne venten, indtil intuitionen viser sig.

Hvad er det gode liv og den gode organisation?

Det vil være interessant at se på, hvordan vi egentlig forestiller os "det gode liv" – både som arbejdsliv og som privatliv.

Det gode arbejdsliv betragtes ofte som et stille og velordnet liv i en organisation, hvor tingene udvikler sig i et fornuftigt tempo, så alle kan følge med. "Tiden var en anden – det gode liv var også et andet." Sådan er der mange ledere, der siger i dag, og tilføjer: "Nu må vi skabe "nye" gode liv baseret på selvledelse, fleksibilitet, omstilling og situationsbestemt ledelse."

Udfordringen er, som vi har set ovenfor, at vi som ledere ofte er fanget i spændet mellem den ydrestyrede Top-down styring og den indrestyrede Bottom-up styring. Den ydrestyrede forandring af organisationen, der til tider grænser til disruption, eller måske netop er disruption, kan vi som sådan ikke gøre noget ved. Vi kan selvfølgelig vælge om vi vil blive og tage udfordringerne op, eller om vi vil finde nye græsgange.

Den indrestyrede forandring kan vi selv tage hånd om. Vi kan vælge at sætte den disruptive forandring under lup, for at se, om der kunne findes sprækker, hvor vi som leder sammen med medarbejderne kan skabe nye rum, der kan give et nyt engagement. Det kræver dog, at vi ikke er for hurtige til at springe til, men at vi til gengæld tør blive stående og prøve at fornemme, om både du som leder og dine medarbejdere er med på en ny dagsorden, inden den bliver vedtaget.

Til syvende og sidst, er det dine egne overvejelser om, hvor du vil sætte grænsen mellem, hvad du selv vil styre i dit liv, og hvad du kan give køb på overfor virksomheden. Forstået sådan, at vi alle bør have nogle ståsteder, der gør det muligt, at vi kan trække os tilbage til os selv, tilbage til vores base af opfattelser (ståsteder) af fx ansvar, sandhed, værdighed, løfter, det gode, friheden, som vi vil kæmpe for og stå fast på.⁹

I en disruption kan du som leder komme ud for, at du uden helt at opdage det, giver køb på dine ståsteder, så du efterfølgende kan have svært ved at se dig selv i spejlet. Eller måske er det knap så slemt, men dog tilstrækkeligt til, at du ærgrer dig, hver gang du kommer til at tænke på, at du fx gav køb på værdigheden eller friheden, for at du og organisationen kan "flytte sig hurtigere i markedet."

⁸ Weick, Karl E.: Making Sense of the Organization, Blackwell Business, 2001, s 7

⁹ Svend Brinkmann: Ståsteder, Gyldendals Bogklubber, 2016

Vi skal med andre ord finde en balance mellem ydrestyring og indrestyring. Det gælder både i arbejdslivet og i privatlivet. Vi skal kunne se os selv som det menneske vi ønsker at være, og ikke et menneske, der har måttet give køb på dyrebare værdier, fordi der ganske pludseligt opstod en disruption. Det samme gælder for organisationen / afdelingen. Vi skal kunne spejle os i vores værdier på arbejdspladsen og være stolte over det, vi udfører hver dag. Disse to balancer er i en evig dynamisk bevægelse i forhold til hinanden, og det kræver en stadig opmærksomhed at forsøge på at finde balancen – uden helt at finde den. Det er kunsten at være leder.

Endnu en faktor, der kan påvirke ”det gode liv og den gode organisation,” er spørgsmålet, om disruption kommer Top-down eller Bottom-up i organisationen. I begge tilfælde vil et stærkt bureaukrati være istand til at kvæle disse forandringer. Systemer som fx et bureaukrati er opbygget på faste regler og rutiner, for at sikre en stabilitet og en sejlivethed, som overgår selv de mest vilde tanker om disruption.

Spørgsmålet er, om denne stabilitet er et så gennemgående træk i fx offentlige institutioner, at de nærmest bliver upåvirkelige af disruption? Kan denne sejlivethed strækkes i det uendelige? Offentlige institutioner er netop præget af, at være drevet ud fra politiske hensyn og ikke markedsmæssige hensyn. Derfor er det en politisk beslutning hvorvidt det politiske system vil åbne for disruption og ikke mindst, hvordan de ønsker at gøre det. Når det er sagt, så kan sejlivetheden række langt, men til syvende og sidst vil institutionerne møde et krav fra borgerne, der har set budskabet om disruption og som på den baggrund ønsker forandringer.

Det er nemlig borgerne, der vælger politikerne på baggrund af deres løfter om, at tilgodese efterspørgslen på det offentlige marked. Det er også borgerne (særligt de stærke borgere), der kræver at få disse løfter opfyldt. På den måde, er der tale om en form for markedsgørelse. Samtidig bevirker den stigende opsamling af data / statistikker (kendt som Big Data) en øget evaluering i forhold til at opnå politikernes løfter. Det er på tilsvarende måde med til at sætte nye dagsordener, der kan opfattes som disruption, eller i det mindste indikerer det, at der til stadighed skal ændres på noget i de offentlige institutioner.

Får vi så bedre job som ledere og medarbejdere? Får vi bedre organisationer med ”bedre liv” ved at tage disruption til os, når benspændet opstår?

Vi kan i alle tilfælde sige, at vi vil opnå en mere dynamisk hverdag. Vi får muligheden for at vurdere om den eksisterende regelbundethed bør omlægges eller helt skrottes, Vi får mulighederne for at overveje hvor meget og hvor lidt vi ønsker at ”udstykke” til kunderne og borgerne, så de selv kan sørge for deres beslutninger om service og køb.

Hvis vi opholder os i rummet mellem viden og væren, eller mellem de tre plan viden, håndværk og kunst alt for længe for at vente på intuitionen og de nye løsninger, så risikerer vi, at vi også dermed vælger, at vi bliver efterladt på perronen, mens toget kører videre. Helt på samme måde som Kodak og Nokia.

På den anden side, vil det at springe til at træffe nogle rationelle beslutninger og følge dem, for stadig at være med på toget, kunne betyde at vi mister vores ståsteder og ikke finder det ”gode liv” i vores tilstedeværelse i det nye set-up.

Når vi vejer for og imod disruption, kan vi få den kætterske tanke, at det måske bare er kejserens nye klæder! Har vi ikke altid oplevet et stærkt pres mod de eksisterende regler, rutiner og forretningsgange? Har der ikke altid været et pres fra kunder og borgere (fra markedet)? Og... har der ikke også på tilsvarende vis altid været tanker om store forandringer, sammenlægninger, frasalgs osv. der er kommet til live i den øverste ledelse?

Skal vi bare trække i nødbremsen? Er disruption blot en døgnflue, en opdateret version af alle de andre former for forandringer vi tidligere har set?

Der er i alle tilfælde den forskel fra tidligere forandringer, at vi kan forvente et stigende tempo i de meget omfattende forandringer, der vil vise sig. Det vil formentlig medføre en stigende kompleksitet, som kan gøre virksomhederne sårbare over for næste bølge af disruption.

Hvordan kan vi så forstå disruption i forhold til ledelse?

Grundlæggende har vi som ledere ikke nogen chancer for at gennemføre forandringer i virksomhederne, uden at vi har et engagement fra de medarbejdere, der er involveret. Vores chance for at opretholde og skabe et sådant engagement for disruption ligger i at kunne opbygge en fleksibilitet i hverdagen, så vi har mulighed for at kunne omorganisere og at skabe netværk, der kan hjælpe os med at følge pulsen.

Som leder må du vænne dig til i højere grad at se dit job i et nyt perspektiv med mere fokus på midlertidige opgaver og parathed til at tage nye og anderledes opgaver ind i hverdagen. Du må starte med at disrupte din egen opfattelse af dig selv og din gerning som leder.

Når eller hvis en disruptiv forandring melder sig, kan du vælge selv at forsøge at tage hånd om situationen. Du kan vælge at sætte forandringen under lup, for at søge sprækker, hvor du som leder sammen med medarbejderne kan skabe nye rum, der kan give et nyt engagement. Det kræver dog, at du tør blive stående i rummet mellem det gamle og det nye set-up og prøve at fornemme, om både du som leder og dine medarbejdere kan se noget nyt, inden beslutningerne tages.

Til syvende og sidst, er det et spørgsmål om din egen indre disruption. Hvor vil du sætte grænsen mellem, hvad du selv vil styre i dit liv, og hvad du kan give køb på overfor virksomheden? Hvilke ståsteder vil du kunne trække dig tilbage til i dig selv?

Disse balancer (stabilitet og fleksibilitet, disruption og sprækker for forankring, forandringer af din egen holdning og ståsteder i dig selv) er i en evig dynamisk bevægelse i forhold til hinanden. For dig som leder, kræver det en stadig bevidsthed om, hvor grænsen går for din egen disruption som leder.