



mobilize

*Er din organisation parat til at
absorbere strategiske chok?*



Er din organisation parat til at absorbere strategiske chok?

Af Christian Tangkjær, Nikolaj Grüner & Marie Louise Staffeldt

Din organisation skal være ekstremt god til at tilpasse sig mere uforudsigelige omgivelser, der stiller nye krav til den. Vi har de sidste to år været i en undtagelsestilstand af kriser, der påvirker vores dagligdag, vores virksomheder og institutioner: En coronakrise; forsyningskrise pga. coronakrise; en arbejdskraftskrise; en energikrise pga. Ukrainekrigen; en økonomisk krise pga. både coronakrise og Ukrainekrigen; en klimakrise, der næppe kan ses som en episodisk krise, men krise på krise har nok været en fremkaldervæske på vores klimaudfordringer.

Din organisation lever i en mere uforudsigelig omverden

Både private og offentlige organisationer, skal være ekstremt gode til strategisk at organisere sig i omgivelser af mere uforudsigelighed og foranderlighed end tidligere set. Dette stiller krav til organisering og det stiller krav til den strategiske ledelse.

Ovennævnte er, hvad den her artikel handler om, nemlig: *Hvordan gør du dig selv og din organisation i stand til at absorbere strategiske chok?* Heri ligger vi en antagelse om, at kriser kan ses som strategiske chok, altså noget, vi ikke havde forudset ville ramme os, at der kan træffes mere eller mindre gode strategiske beslutninger i sådanne situationer, og at man bør søge efter at kapacitetsudvikle fremfor at bryde sin kapacitet ned. Lettere sagt end gjort, og artiklen her har ikke alle svarene, men vi forsøger at stille nogle spørgsmål for at få en refleksion på, hvad man kan gøre.

Organisationer er som regel ret forudsigelige

Organisationer kan forstås som regelsystemer, dvs. at de er baseret på normer, reguleringer og forventninger til, hvordan I arbejder sammen, prioriterer og træffer beslutninger – fagligt såvel som strategisk. Vi bør imidlertid også forstå, at det regelbaserede ved organisationer også er afsæt for kulturen i din organisation, fordi der bag reglerne er en forståelse af jer selv som organisation, og hvad det er for en virkelighed, I arbejder ud fra og ind i. Det er styrken og svagheden ved din organisation,

fordi de er ret solide afsæt for forventelig adfærd hos både medarbejdere, mellemedere og topledelse. Svagheden er selvfølgelig, at det ikke-forventede kan blive en mere eller mindre kraftig forstyrrelse af organisationens effektivitet. En organisation, uanset om det er et hospital, et departement eller en familieforsvaltning, bygger på en logik om forudsigelig adfærd og en mere eller mindre forudsigelig omverden, også selvom vi er omgivet af kompleksitet. Derfor er organisationer nødt til at reducere kompleksiteten ret kraftigt for at kunne fungere forudsigeligt både fagligt og strategisk.

Det uforudsigelige kan opleves som strategiske chok

Begrebet strategisk chok benytter vi her som udtryk for at der sker noget i nære omverden, som dels er *ikke forventet* og som direkte påvirker *organisationens evne* til at gøre det, den er sat i verden for (missionen). Et strategisk chok rammer en organisation på både sin epistemologiske tryghed (*hvorfor skete det?*) og ontologiske tryghed (*hvad gør vi nu?*), og alt afhængig af, hvor man sidder i organisationen, vil man sandsynligvis være utryk på forskellig vis. Et strategisk chok er altså noget uventet og har grundlæggende en desorganiserende kraft, hvilket vil sige, at et strategisk chok kan ophæve de regler, normer og den viden, vi så sikkert har arbejdet ud fra.

Et strategisk chok kan være forårsaget af eksempelvis globale kriser (epidemier, klima, krig etc.), samfundsmæssige tendenser (demografi, arbejdskraft etc.), af politiske beslutninger (reformer, regulering, finansiering etc.) eller mere nære forandringer (teknologier, kunde-/borgerreaktioner etc.). Ikke alle strategiske chok er katastrofale, men strategiske chok har et iboende potentiale for at ændre de organisatoriske betingelser.

Det kræver god ledelse

Argumentet i artiklen her er altså, at omverden er og bliver mere uforudsigelig – det skal vi nok vænne os til. Organisationer er også ret forudsigelige – det bliver de nok ved med at være. Endelig at de forudsigelige organisationer i stigende omfang risikerer at blive ramt af strategiske chok. Strategisk chok er ikke nødvendigvis livstruende for en organisation, men hvis vi ikke leder og udvikler vores organisationer til at absorbere strategiske chok, risikerer vi, at de strategiske chok, bliver livstruende.

“Hvad skal det betyde, at en krise er under opsejling?” eller “Hvorfor kunne det ske, at en krise er under opsejling?” (Molin, 2021).

Det er to radikalt forskellige spørgsmål at stille. Måden, hvorpå vi stiller spørgsmålet og fortolker den kontekst, vi befinder os i, har afgørende betydning for det organisatoriske mulighedsrum, der udspiller sig. Det kræver, at vi som ledere evner at se og gribe "gyldne muligheder, der kategoriseres som sjældne anledninger, hvor en organisation kan gentænke sin måde at udnytte sin kapacitet og skabe værdi. Sådanne gyldne muligheder kan vi ikke planlægge os frem til eller kontrollere direkte. Måske et chok ikke bliver en gylden mulighed, men i stedet en trussel på det organisatoriske liv. Det kan vi heller ikke planlægge os ud af eller kontrollere direkte. Hvordan håndterer vi som organisationer og ledere denne uforudsigelighed, når begge scenarier på lige fod kan have store konsekvenser for ens organisation?

Nogle ledelsesforskere opfordrer til at lade visionen være uklar og prioriteringerne klare, fordi det giver en form for retning for organisationen uden at låse den fast i, hverken faglige eller strategisk bestemte måder at handle på. Organisationer skal nemlig evne at absorbere strategiske chok og omvende dem til kapacitetsopbygning fremfor det modsatte. Det er ledelsens og organisationens evne til strategisk at fortolke kriser på en måde, der giver anledning til at gøre noget intelligent eller tilpas anderledes.

Strategiske chok som anledning til at opbygge nye former for kapacitet?

Coronakrisen er et godt eksempel på en krise, hvor sundhedsorganisationer benyttede anledningen til at finde nye alternative veje at samarbejde og opbygge kapacitet. Uddannelsessektoren måtte også finde nye tilgange osv. Strategiske chok kan være en anledning til at tænke i kriser som fælles kriser, hvor der skabes løsninger på tværs af de enkelte organisationers kapacitet. Kapacitetsudvikling er ikke ensbetydende med at have den tilstrækkelige mængde ressourcer. Det handler i lige så høj grad om lokal kapacitet til at bruge disse ressourcer effektivt.

Forandringer anses ofte som trusler, som vi bør undgå og beskytte os imod. Når vi beskytter os mod kriser, kan organisationer have en tendens til at opbygge hårde grænser mod andre organisationer. Hermed mistes evnen til at søge samarbejde og finde fælles løsninger. En krise er en anledning til at se nye muligheder og bryde med regelbundetheden. Tilpasningen og kapacitetsopbygningen under absorberingen af strategiske chok kan derfor tage mange former, hvorfor opskriften ikke er enkel. Alligevel kan din organisations strategiske evne til at absorbere strategiske chok især være knyttet an til de her tre evner: Kan I få øje på mulighederne (...og ikke bare umulighederne)? Kan I gribe mulighederne sammen i organisationen (...og ikke bare se dem)? Og kan I lave de nødvendige organisatoriske tilpasninger(...og ikke bare fortsætte som I plejer)?

Strategiske chok kan være svære at identificere, både før og under. De kommer pludseligt og har ofte effekter, man ikke ser, før man retrospektivt kan se tilbage. Netop derfor er det så vigtigt, at når vi som organisation rammes på vores epistemologiske og ontologiske tryghed, evner vi at kunne anvende anledning med rettidig omhu og omfang.

Når alt det her er sagt, så ved vi og oplever vi alle, at de strategiske chok til tider kan være så alvorlige og livstruende, at de faktisk er umulige at arbejde med – vi ved det bare ikke på forhånd.

Referencer:

Molin, J. (2021). *God ledelse er en effekt: Nogle mellemregninger*. I K. Mellon (red.), *God Ledelse* (s. 129-151).

Simpson, P., French, R. & Harvey, C. (2002). *Leadership and Negative Capability*.

Sull, D. (2005). *Strategy as active waiting*. Harvard Business Review.

Weick, & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: sustained performance in a complex world*. Wiley.