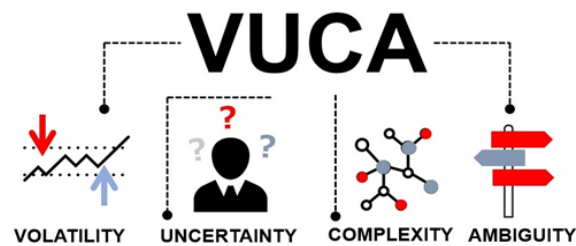


Strategisk nytænkning og eksekvering i en "VUCA-world"!



Indhold

1.0 Resume - og handleplan	4
2.0 Et VUCA-studie - ide og metode	7
3.0 Strategisk ledelse som udfordring	12
4.0 VUCA-strategier - "coping strategies"	26
5.0 Kompetence i en "VUCA-world"	33
6.0 Interview med topledere	37
7.0 Studerendes input – Spørgeskema	47
8.0 Studerendes input - Opgaver	53
9.0 Konklusion	56
10.0 Handleplan	59
11.0 Perspektivering	60
Litteratur	62

Bilag: (Bliver ikke lagt på EA-viden – personfølsomme data)

Bilag 1: VUCA-projektplan

Bilag 2: Interview med topledere

Bilag 3: Spørgeskema, studerende

Bilag 4: Strategi og VUCA

Bilag 5: Opgaver, studerende

Bilag 6: Er verden VUCA, BANI eller FAANG 2.0?

Forkortelser:

FUI: Forskning, udvikling og innovation

IDV: Indtægtsdækket virksomhed

VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

*"People should not be unfamiliar
with strategy,
Those who understand it will survive,
Those who do not understand it
will perish"*

Sun Tzu's the Art of War

Man kan ikke planlægge sig ud af kompleksitet – men man kan handle sig ud af den!

Administrative forhold:

Reference til tidligere FoU-rapporter om VUCA:

For-Projektets titel	Strategisk nytænkning og eksekvering i en "VUCA-world!" VUCA-projektet er et tiltag til at gøre strategibegrebet og strategifaget mere relevant og praktisk brugbart i en stadig mere kompleks og mere kaotisk verden.
Projektrapportens url på EA Viden:	https://www.eaviden.dk/project/strategisk-nytænknig-og-eksekvering-i-en-vuca-world/

VUCA projektteamet: Governancestruktur

Cphbusiness:

1) Styrekomite:

- Udviklingschef, Mette Høy (Formand)
- Konsulent, Tilde Højer Mathiasen

2) Projektdeltagere:

- Lektor, Claus Thomsen
- Lektor, Bjarne Rostbøll Christiansen
- Lektor, Hans-Christian Christiansen
- Lektor, Jens Vestgaard (Projektleder)

Zealand Erhvervsakademi:

1) Projektdeltagere:

- Lektor, Jens Jacob Bødker
 - Lektor, Mette Forsberg
-

1.0 Resumé

Nye former for ledelse opstår konstant, ligesom betingelserne for ledelse hele tiden ændres – og det netop i en VUCA-world, hvor omgivelserne er under konstant forandring med øget kompleksitet og usikkerhed. Corona-krisen, krig i Europa og globale forsyningsproblemer mmm. giver VUCA-begrebet og de relaterede fysiske fænomener et fantastisk momentum, men også en trist aktualitet.

Der er flere "VUCA-forfattere" (Stacey, Quinn & Cameron, Mintzberg, Majgaard, Lerborg), der flittigt peger på, at: **"VUCA will only get worse in the future"**. Betingelserne for ledelse er altså ændret. Der skal ledelsesmæssigt arbejdes under og på nye vilkår. VUCA er på en måde blevet **"the new normal of the business world"** (Gandhi, 2017).

Dette FoU VUCA-projekt blev formuleret i et større perspektiv for at give det lidt mere relevans og pondus ud over vores "egen lille verden" og undervisningslokalet. Ideen var at sætte VUCA-begrebet i perspektiv i forhold til virksomheders og organisationers strategiske omgivelser og forudsætninger. Problemformuleringen kom derfor til at se ud som følger:

- At facilitere danske virksomheders og organisationers forståelse for, omstilling og tilpasning til de strategisk radikalt ændrede grundvilkår og forudsætninger for strategisk arbejde (strategiudvikling og -implementering) i en VUCA-verden.

Projektet er således et tiltag til at gøre strategibegrebet og strategifaget relevant og praktisk brugbart i en kompleks og mere kaotisk verden. Vi var derfor på udkig efter en "New Normal" inden for strategi.

Fandt vi så en "New Normal"? Ja, der er meget der tyder på, efter vores gennemgang og arbejde med:

- Den klassiske strategiteori og VUCA-teorien,
- Interview med top-ledere,
- Spørgeskemaundersøgelser hos studerende, samt
- Opgaveskrivning i faget strategi,

at "the New Normal" sætter den grundlæggende standard og præmis, at strategiske ledere skal kunne forstå og arbejde individuelt og på tværs med problemstillinger og løsningsmodeller, der både indeholder komplicerede problemstillinger og løsningsmodeller (og her kommer viden før handling, altså plan) samt komplekse problemstillinger og løsningsmodeller (her kommer handling før viden, altså eksperimenter) for effektivt at kunne varetage deres

organisationers interesser i en omverden, der både er forudsigelig samt forudsigeligt uforudsigelig.

VUCA-udviklingen udfordrer og truer hele den klassiske ledelsesteori - og det både på teori-siden og på empiri-delen med klare videnskabsteoretiske implikationer. De klassiske strategibegreber og redskaber matcher ikke VUCA-betingelserne, hvorfor strategi bliver en mere diffust og tilfældig disciplin. Strategi har vist sig ikke at være en videnskab, der producerer teorier og redskaber af blivende værdi, men derimod en artefakt fra en tidsalder, hvor alting gik langsommere og var mere entydigt og forudsigeligt.

Fagets klassiske udøvere kommer let til at opererer uafhængigt af omverdenen, og den nok så afgørende og væsentlige forbindelse imellem strategibeslutninger og implementering bliver sat under pres eller helt brudt. Langt de fleste ledere er desuden ikke vant til eller trænede i at overse eller operere i en verden, der byder på omskiftelighed, tvivl, kompleksitet og større risiko.

Omvendt kan man spørge: Hvad skal en strategi kunne i en VUCA-verden, for at lederne har mulighed for at varetage deres organisationers interesser optimalt, når forholdene ikke længere byder på forudsigelighed, kontrol og orden? Og hvad skal lederne arbejde internt med for at omstille og tilpasse deres organisationer, deres medarbejdere og - ikke mindst dem selv - til en VUCA-verden og dens betingelser?

Der er forskellige håndtag ("coping strategier"), der kan drejes på for at omstille og tilpasse organisationer. En VUCA-verden byder på mange og anderledes udfordringer, men der er så sandelig også nye, interessante åbninger og muligheder. Der er klart et potentiale i det komplekse og det uvisse, så organisationerne må arbejde intensivt og offensivt for at gøre deres omstillinger og tilpasninger til en strategisk markedsfordel.

Der kan overordnet arbejdes med tiltag inden for følgende 3 områder:

- **Strategibegrebet:** VUCA gør det nødvendigt for ledere at kunne forstå og arbejde på tværs med forskellige "verdener" - både det komplicerede og det komplekse samt deres tilhørende løsningsmodeller. Værdien af klassisk teori - "se bagud for at se fremad" - er ikke i så høj kurs. Ledere må også kunne anlægge en anden tilgang, hvor der udvikles scenarier, gennemføres løbende opfølgning, laves eksperimenter og hurtig læring. Ledere skal tænke udad - det er her fremtiden, værdien og overlevelsen ligger. Det interne i organisationen skal udvikles som en klar forudsætning for den eksterne agilitet,
- **Det organisations-eksterne:** Strategi kan nemt på grund af sårbarhed og uforberedthed gå hen og blive en taktisk, defensiv foreteelse med henblik på

at tilvejebringe beredskab, forebyggelse og sikkerhed. Imidlertid foreskriver teorien, at der er mange attraktive muligheder for at arbejde med organisatorisk agilitet og tilpasning, for at virksomheder kan gøre VUCA-udfordringerne til markedsfordele, værdi og overlevelse. Det viser sig dog på baggrund af vores interview, at top-lederne endnu ikke fuldt ud har taget disse muligheder til sig,

- **Det organisations-interne:** Omkring de mulige interne tiltag kan der arbejdes med organisationsstruktur, kultur- og kompetenceudvikling samt det personlig lederskab. Ledere har behov for at reflektere over ledelsespraksis på en måde, der modsvarer organisationens kompleksitet og de dilemmaer, lederne møder i deres virke. VUCA-kompetencer er krævende og kræver intensiv træning, vedligehold og ikke mindst konstant udvikling. Ledelsesfaget vil højst sandsynligt udvikle sig til at blive mere **elitært** og mere centralistisk (behov for hurtige, koordinerede ændringer i organisationer).

Ovenstående strukturelle og processuelle ændringer i ledelsesrummet for fremtidens ledere peger på, at det nok kunne være **interessant med et VUCA2** (jfr. også beskæringen af VUCA1) til yderligere udforskning og formidling af konditionerne for ledelse i fremtidens VUCA-verden. Betænker man samtidig, at fremtidens muligheder og værdi netop ligger i disse "mere ustyrlige" områder, ja, så skulle betænkelighederne ikke være mange.

Afsluttende afsnit slettet.

2.0 Et VUCA-studie

Kapitel 2 vil behandle den grundlæggende undren bag studiet samt studiets konkrete formål og metode.

2.1 Studiets ide - den grundlæggende undren

Udgangspunktet for hele VUCA-projektideen er en grundlæggende undren og uro omkring strategi-fagets substans, relevans og effektivitet - og det både på det teoretiske og det praktiske plan:

- Mængden af teorier og værktøjer er mangeartet og nye tiltag kommer til i en lind strøm. Der er en stor risiko for, at vanskelighederne ved at gennemskue og manøvrere i mangfoldigheden og væksten i værktøjskassen forvirrer og kommer til at skygge for "virkeligheden" (teori kan blive en spændetrøje eller give skyklapper på),
- Tidsperspektivet er en klar udfordring. Kan strategiteoriene - og de afledte værktøjer og analyser - følge med udviklingen hos kunderne og markederne? Data-indsamling og analyse tager tid - måske netop den tid som gør, at analyserne bliver "outdated" inden, de er færdige. Eller med andre ord - har virksomhederne i realiteten styr på deres øjeblikkelige konkurrencemæssige fordele og position?
- Virksomhedernes traditionelle strategiske beslutningsprocesser er oftest ret lange og formaliserede, hvorfor tidsfaktoren og den deraf følgende mangel på relevante data samt forståelse af omgivelserne typisk kan føre til analyser, der bliver mere "indefra og ud" (udbud) end "udefra og ind" (efterspørgsel). Analyserne kan således let komme til at pege på "det vi kender" eller peger på en position på markedet, hvor vi selv gerne vil befinde os (altså et stort, strategisk selvbedrag),
- Beslutningsprocesserne bliver tillige udfordret, - og det langt ned i de mest hierarkiske organisationer - når vi sammen med Mintzberg (emergent teori) tænker på, at strategiudvikling og implementering bliver hinandens forudsætning,
- Implementeringslitteraturen er i sig selv stor og vanskelig. I praksis har rigtig mange virksomheder vældig svært ved denne disciplin - rigtig mange strategier bliver ikke omsat. Spørgsmålet er, om vi virkelig har forstået forandringsledelses mysterier - forandringsprocesser er i hvert fald ikke lineære, som Kotter foregiver (følg blot denne struktur),
- Kompetencemæssigt stiller de nye forhold radikalt ændrede krav til beslutningstagere og deltagere i strategiprocesen. Spørgsmålet er ikke "bare", om kompetencerne er tilstede hos virksomhederne på alle niveauer - for det er de sandsynligvis ikke - men hvilke krav til kompetencer, der er gældende nu og hvilke, der vil være nødvendige i fremtiden på organisationens forskellige niveauer,

- Endelig kan man spørge til, hvordan det går i vores undervisning. På baggrund af egne erfaringer må jeg konstatere - måske lidt vemodigt - at de studerende ikke oplever, at lærebøgernes teori slår over i deres egne virksomheders praktiske strategi og implementering. Vi underviser nok ikke i det rigtige - relevansen af undervisningen kan drages i tvivl. Verden er forandret - men undervisernes traditionelle tankesæt, tekstbøger og pædagogik har overlevet i en virkelighed, der nok ikke længere findes.

Der er altså store diskrepanser flere steder. Det giver en del frustration, men også en ivrig nysgerrighed på konteksten og indholdet i strategifaget: **Hvad er der egentlig gang i?**

Projektet er således et tiltag til at gøre strategibegrebet og strategifaget relevant og praktisk brugbart i en kompleks og mere kaotisk verden. De grundlæggende strategiske vilkår har ændret sig radikalt, hvorfor strategifagets processer og værktøjer må tilpasses og / eller udvikles til de nye forhold. Vi er på udkig efter en "New Normal".

Sker der ikke en udvikling, kan det frygtes, at fagets udøvere udvikler sig til at blive kustoder for gammel ledelses- og strategiteori.

2.2 Formålet

Det overordnede formål med projektet er:

- At facilitere danske virksomheders og organisationers forståelse for, omstilling og tilpasning til de strategisk radikalt ændrede grundvilkår og forudsætninger for strategisk arbejde (strategiudvikling og -implementering) i en VUCA-verden.

Processen for at nå dertil kan gøres op således:

2.2.1 Projektet beskåret

Som en del af projektforbereelserne var der udarbejdet en ret detaljeret projektplan - se bilag 1.

VUCA-projektet blev imidlertid beskåret i bevillingsfasen. Projektet skulle nu gennemføres på ca. 60% af det foreslåede budget. Budgetreduktionen blev ikke af beslutningstagerne fuldt op af en prioritering af projektaktiviteter.

Projektteamet satte sig så for selv at prioritere projektet, hvilket mandede ud i at en del aktiviteter blev omprioriteret og flere udskudt - til et evt. VUCA2 - se bilag 1.

Projektet blev - som så meget andet - også ramt på flere måder af corona.

Projektrapporten dækker således rapporteringen på aktiviteterne under 60% VUCA-projektet samt corona-betingelser. En opgørelse over de udskudte aktiviteter - samt også perspektiverne heri - kan findes nedenfor under kap. 10 Handleplan (omkring et evt. VUCA2).

2.2.2 Akkumulation af ny viden (videngenerator):

- En redegørelse for ("literature review") den eksisterende teoretiske udvikling omkring strategi og VUCA,
- Interview med top-ledere om strategi og VUCA,
- Spørgeskema-interview af studerende omkring VUCA, og
- VUCA-bidrag fra studerende i form af opgaver fra undervisningen,

2.2.3 Videnomsætter:

- Udskudt.

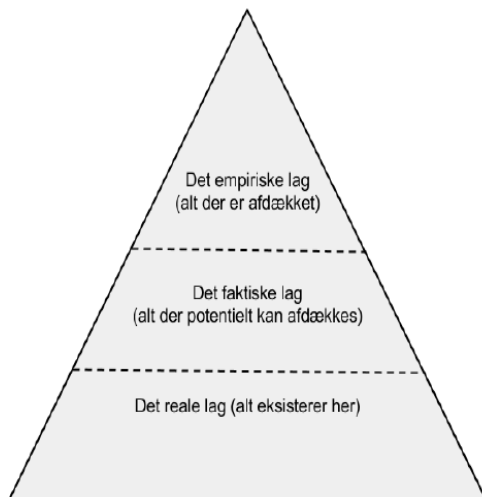
2.3 Metode

Projektet bekender sig grundlæggende til en kritisk realistisk videnskabsteoretisk tilgang (Darmer, 2010:50-55; Hatch, 2006).

Den kritiske realisme opfatter virkeligheden som opdelt i lag, hvor der skelnes mellem (Andersen, 2007, s. 26-27):

- Det reale,
- Det faktiske, og
- Det empiriske lag.

Opfattelsen er illustreret i nedenstående figur:



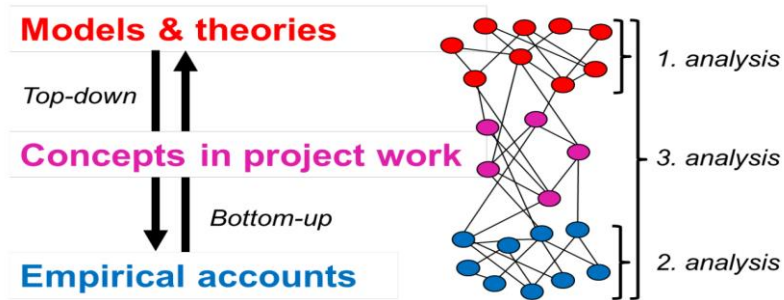
Det øverste lag er det empiriske lag, der dækker alle de hændelser, der er observeret ude i verden (Andersen, 2007, s. 28). Mens det empiriske lag favner det, der er blevet observeret, favner det faktiske lag både det, der kan observeres og det, der er observeret (ibid.). Det nederste lag er det reale, der ud over det faktiske og empiriske lag også favner de hændelser, der aldrig kan observeres.

De tre lag favner således det, vi kan se, det vi potentielt kan se samt det, vi aldrig får at se. Pointen er, at de hændelser, der befinder sig i det reale lag er ligeså virkelige som de, der kan afdækkes i det empiriske lag (ibid.).

Ifølge den kritiske realisme skal de generative mekanismer (de grundlæggende / bagvedliggende faktorer, som påvirker samfundsmæssige hændelser og fænomener) afdækkes gennem erkendelser i det empiriske lag og analyseres i det faktiske med henblik på at øge forståelsen for det, der sker i det reale lag (Andersen, 2007, s. 28-29).

Formålet med den kritiske realisme er således at bygge bro mellem (eller at gå på opdagelse imellem) de tre lag og afdække sammenhængen mellem det, vi erfarer i det empiriske lag i relation til det, der sker i det faktiske lag og det, der får tingene til at ske i det reale lag.

Metodologisk tages der udgangspunkt i Hatch's (2006) klassiske model og fremgangsmåde for, hvordan der arbejdes med relationen imellem teori og praksis:



Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006):

Tilgangen bygger i sin kerne på tre analyser - en "top-down" tilgang, en "bottom-up" og en konceptudviklingsfase - jfr. ovenstående:

- **Analyse 1:** Tilgangen bruger VUCA-teoriene som sit teoretisk udgangspunkt og grundlag. Teorien skal danne forståelsesrammen samt grundlaget for at opstille hypoteser eller handlingsanvisninger for ledere og virksomheder. Disse anvisninger skal på reflekteret vis danne udgangspunkt for opstillingen af interviewguides, som respondenterne skal "udsættes" for igennem face-to-face interview (eller hvad der nu er mulighed for jfr. data-genereringsstrategien),
- **Analyse 2:** Empiriindsamling hos respondenterne bliver struktureret og styret af de udviklede interviewguides. Data af forskellig karakter vil blive indsamlet med henblik på senere at kunne gennemføre en datatriangulering, og
- **Analyse 3:** De teoretiske udgangspunkter sammenholdes med den indhøstede empiri for om muligt at klarlægge nødvendigheden af at tilpasse anvisningerne til den konkrete praksis. Det er her, at refleksionen, analysekraften og skaberlysten står sin prøve - det er her, at nye praksisformer kan eller vil opstå - det er her, at der kan udvikles nye ledelsesmodeller med rod i praksis.

2.4 Data-genereringstrategi

Der er flere muligheder omkring datafangst eller datageneration. Følgende er overvejet omkring fangsten - forhold som i øvrigt kan være modstridende:

- Hvordan får vi de mest relevante data - data, der netop udsiger noget specifikt om VUCA og strategi?
- Hvordan får vi data, som er nemt tilgængelige og ikke så resourcekrævende at fange, generere eller forbehandle til analyse?
- Hvordan får vi data, der passer ind i en FoU og Cphbusiness strategi om, at vi skal involvere vores studerende (jfr. videnkredsløbsmodellen)?

Der er valgt en flerstrengt strategi:

- Interview med nøglepersoner, top-ledere fra VUCA-interessante virksomheder og brancher,
- Et survey til udvalgte studerende på EVU (semi-struktureret) angående hvordan VUCA influerer på deres hverdag (også interessant hvis VUCA ikke gør), samt hvilke ledelseskompetencer der netop er relevante at udvikle og arbejde med i en VUCA-world. Surveyet introduceres i udvalgte klasser, og der følges op på besvarelser for at få svarprocenten så høj som muligt,
- Opgaver - helt eller delvist VUCA - produceret af studerende på strategi-relaterede fag.

3.0 Strategisk ledelse som udfordring

Dette kapitel vil diskutere de VUCA-genererede ændringer i grundvilkårene for nutidens og fremtidens strategisk arbejde samt konsekvenserne heraf for organisationer og ledere - herunder lederuddannelser.

3.1 VUCA som begreb

Efter afslutningen af den kolde krig - sådan omkring starten af 1990'erne - begyndte det amerikanske militær (U.S. Army War College) at operere med VUCA i sine analyser (Lawrence, 2013, p. 2).

Efter kollapset af Sovjet var verden - ifølge de militære analytikere - blevet meget vanskelige at overskue og orientere sig i samtidig med, at der typisk **kom flere ligestillede og langt svagere argumenterede scenarier af deres analyser.**

Samme foruroligende udvikling kan konstateres omkring virksomhedernes strategiske arbejde og vilkår. **VUCA-begrebet har vundet stor genklang i den internationale forretningsverden, fordi det sammenfatter de nye grundvilkår i vores samtid**, som organisationer og ledere må forholde sig til - paradokser, dilemmaer, krydspres, voldsomt stigende hastighed og hyperkompleksitet (se f.eks. Stacey, Quinn & Cameron, Mintzberg, Majgaard, Lerborg).

De forskellige elementer i VUCA-begrebet er:

- V står for - **Volatility**. Udtrykket dækker over situationer med uventede og hurtige forandringer - hvor de samme forandringer ikke gentager sig eller hvor forandringerne kommer i et forudsigeligt mønster (Sullivan, 2012),
- U står for - **Uncertainty**. Usikkerhed i denne sammenhæng peger på en situation "characterized by a lack of knowledge not as to cause and effect but rather pertaining to whether a certain event is significant enough to constitute a meaningful cause" (Bennett & Lemoine, 2014, p. 314),

- C står for - **Complexity**. Komplexiteten opstår, når der er mange sammenkoblede elementer og afhængigheder involveret, som er svære at overskue (Sullivan, 2012), og
- A står for - **Ambiguity**. Sullivan (2012) definerer situationen således: "where the causes and the "who, what, where, when, how and why" behind the things that are happening are unclear and hard to ascertain".

Begrebet VUCA består således af flere elementer, der er indbyrdes forbundne, hvilket er en medvirkende årsag til, at problemstillinger ofte bliver meget svære at definere og afgrænse samt får en kompleks karakter, der gør dem svære at håndtere konkret.

3.2 Hvad driver udviklingen

Hvad driver udviklingen nationalt og internationalt, og hvilke "drivere" er der på VUCA-udviklingen. Santalainen (2014) opridser bl.a. følgende generelle og generiske faktorer:

- Globalisering,
- Skift i magtforholdene i den internationale økonomi,
- Den geo-politiske udvikling, krig mv.
- Teknologisk og digital udvikling (kunstig intelligens (AI)),
- "Big data",
- Robotter - af forskellig slags,
- Resource problemet nationalt og internationalt (forsyningskæder),
- Bæredygtighedsdagsordenen, og
- Økonomisk vækst og udvikling.

At få styr på ovenstående faktorer (enkeltvis og især i samspil), så der på traditionel vis kan analyseres og planlægges, er en klar illusion.

Desuden kunne der sikkert også i dag (Santalainen udgav sin bog i 2014) opregnes flere faktorer, som yderligere ville bidrage til "strategi-tågerne" på en eller anden vis.

Andre forfattere har peget på yderligere faktorer - eksterne og interne - der på forskellig vis bidrager til udviklingen i det omskiftelige "VUCA-miljø":

- "Disruptive technologies (Christensen, 1997),
- New media, and political upheaval also contribute to unrelenting instability and chronic uncertainty (Collins & Hansen, 2011),
- "When people don't know what's going to happen, they freeze" (Colvin, 2010, par. 8). "This phenomenon is known as uncertainty paralysis (McCarty, 2011) and leads to indecision and inaction",

- "A biological theory proposing the development of most species does not grow at the center of a habitat; rather species develop and advance at the edge (Currie, 2012). At the center of a habitat, there is typically stability whereas the edges provide opportunity for increased tolerance of conditions and increased biodiversity (Donahoo, 2009). Applying The Edge theory to leadership, it argues that challenges must be met with radical optimism and edgy behavior", og
- Johansen (2009) "describes the VUCA environment as constantly expanding and evolving and warns, "What will be new in the years ahead is the scale and intensity of the likely disruptions".

Endelig må vi ikke glemme, at globale pandemier - her f.eks. Covid 19 - også giver ophav til en lang række faktorer, som også må regnes med til fremtidens VUCA-miljøer - eller "New Normal".

3.3 Strategisk ledelse – det grundlæggende i klassiske perspektiver

Der findes et utal af teorier og modeller vedr. strategi, strategiudvikling og -eksekvering med mange forskellige implikationer. Et kort udsnit af det historiske materiale med de centrale strategiske pointer kunne se således ud:

- **Alfred Chandler** (1962: 13) arbejder med at virksomhedens politikker kan være formuleret enten strategisk eller taktisk, dvs. langsigtet eller kortsigtet, med tilhørende planer og ressourcer ("Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals"),
- **Kenneth R. Andrews** sætter i "The Concept of Corporate Strategy" fra 1971 fokus på virksomhedens beslutningsprocesser: "Business policy is the study of the functions and responsibilities of the senior management in a company, the crucial problems that affect the success of the total enterprise, and the decisions that determine its direction, shape its future, and produce the results desired. (Andrews, 1971: VIII),
- **De eksterne faktorer** er i 1980'erne i centrum for Michael Porter (1980), hvor industrianalyser og positionering på markedet var det centrale i strategiarbejdet,
- Igennem en årrække har man i USA (f.eks. Collins, 1994) tilstræbt at finde **den gyldne opskrift** (kogebogsopskriften) – altså man mente at kunne identificere såkaldte "sustainable competitive advantages". Dette arbejde endte i noget af en parodi på teoriudvikling, idet de allerfleste af de studerede "mønster-virksomhederne" for længst er gået konkurs eller forsvundet fra markedet på anden vis.

De klassiske definitioner på strategisk ledelse lægger stort set alle op til at strategi og strategisk ledelse er noget, der retter sig imod følgende:

- Noget intentionelt bevidst,
- Noget fremadrettet,
- Noget langsigtet,
- Noget overordnet,
- Noget helhedsorienteret, og
- Rummer prioriterede indsatser.

Det klassiske ideal omkring strategisk ledelse har altså noget at gøre med bevidst at forsøge at **analysere, beslutte og implementere**.

Noget andet er mulighederne for at gøre dette under indtryk af begrænset viden, modstridende oplysninger og hensyn, tilfældigheder, manglende kompetence, vilje, loyalitet osv. Når idealet ikke holder - eller idealet ikke ses som et ideal, kommer andre - og nyere - typer af teori frem:

- **Emergente teorier** (Quinn 1980; Mintzberg 1994, 1998) - hvor de faktisk førte strategier ikke nødvendigvis stemmer overens med de vedtagne strategier - idet der skelnes nemlig imellem "intended, realized og emergent" strategier (Strategy Safari). Pointen i dette strategisyn er, at strategier udvikles løbende således, at der ikke nødvendigvis er en direkte sammenhæng imellem formuleringer, beslutninger og implementering. Dette syn på strategi har eftertrykkeligt sat omskiftelighed, usikkerhed og risiko på strategidagsordenen, hvorfor tidligere tiders satsen på planlægning er sat i baggrunden til fordel for, at strategier bliver bygget op omkring mere generelle visioner for organisationen (Grant, 2016). Skiftet i strategibetingelser og strategifokus medfører tillige at organisationer internt må opbygge strategiprocesser, der kan modsvare behovet for at undersøge alternative perspektiver med en eksperimenterende tilgang samt understøtte læring og kreativitet generelt (Sloan 2020),
- Siden midten af 1990'erne, hvor Hamel og Prahalad (1994) startede med at offentliggøre deres arbejder, har **de interne faktorer** – The Resource Based Approach – været interessante og benyttet af mange,
- Som i andre faglige sammenhænge ser Weick lidt anderledes på sagerne: "If pressed to define Strategy, I am tempted to adopt De Bono's (1984: 143) statement that: **"Strategy is good luck rationalized in hindsight,"** but I am also comfortable with a definition much like Robert Burgelman's (1983) – namely, "Strategy is a theory about the reasons for past and current success of the firm." (Weick, 1987: 221-222), og
- Berger og Luckmann (1966) satte den sociale konstruktion på dagsordenen således forstået, at "virkeligheden" og den omverden, en given organisation

befinder sig i, i vid udstrækning er noget, der skabes, eller der er tale om **"enacted environments"** (jfr. Weick 1969).

Omkring århundredskiftet fremkom en ny teori-udvikling baseret på et såkaldt **"Practical turn"**:

- Whittington (2003) introducerede interesse for et strategiarbejde, hvor de store strategianalyser og planer blev tilsidesat (opgivet) for i stedet at følge ledere og medarbejdere i deres daglige arbejde med strategitiltag og strategieksekvering.

Med VUCA er de eksterne faktorer og usikkerheden mv. igen kommet i fokus - nu blot med radikalt anderledes konsekvenser for strategiforståelsen og hele strategiarbejdet. **De store modellers, analysers og planers tid ser ud til at være løbet ud.**

3.4 Strategisk ledelse – Forudsætninger for forretningsmodellen

"In a hypercompetitive world successful strategies cannot be grounded in sustainable competitive advantage. Instead, strategists must start thinking in terms of transient or temporary advantage."

Timo Santalainen

Lad os starte et oplagt sted. Vi starter med at se på selve teorien om det at drive forretning - "The Theory of the Business" (Drucker, 1994). Vi fokuserer på forudsætningerne for at drive forretning samt forretningsideens interne sammenhængskraft - altså forretningsmodellen og dens forudsætninger.

Drucker peger på 4 konstituerende pointer for sin teori:

- "The assumptions about environment, mission, and core competencies must fit reality,
- The assumptions in all three areas have to fit one another,
- The theory of the business must be known and understood throughout the organization, and
- The theory of the business has to be tested constantly.

Det væsentlige for Drucker er at påpege, hvad der er ledelsens overordnede og fornemmeste opgave i forhold til den organisation de varetager interesserne for, - nemlig:

- "To provide effective governance of the modern corporation".

Det drejer sig om overlevelse - overlevelse på sigt under nye og måske ganske anderledes udfordringer og antagelser end dem, organisationen oprindeligt blev stiftet og drevet på.

Nogle forretningsmodeller overlever længere end andre, men der er stadig - (endnu) - ingen modeller, som ikke er løbet ind i sine egne begrænsninger. Modellen bør testes hele tiden - for der sker ændringer og man må hele tiden være klar og beredt. Hvis man som organisation ikke observerer ændringer - så er der sikkert nogen andre, der gør - og så kan den "ikke sete nye virkelighed" ramme en hårdt.

Som Drucker udtrykker det:

- "A degenerative disease will not be cured by procrastination. It requires decisive action".

Ledelsesopgaven er således - med Druckers udgangspunkt - på mange måder ret klar! Hastigheden hvormed antagelserne omkring forretningsmodellens omgivelser ændres hurtigere. Hold øje med det. Resten af elementerne i modellen skal "bare" tilpasses?

Så er vi godt i gang med VUCA - her med fokus på omskifteligheden på forretningsmodellens omgivelser? I forbindelse med alle elementerne i VUCA bliver det yderligere interesseret at være opmærksom på forandringernes hastighed samt skarpheden og nøjagtigheden i den dataindsamling, det er nødvendigt at gennemføre for at kunne arbejde strategisk.

Drucker (2004) said: "Inside, there are only costs. Results are on the outside."

3.5 Organisationsudvikling i en VUCA-world

De ændrede strategiske grundvilkår omkring VUCA har tillige sat andre og nye betingelser for forandringer i organisationer - samt ledelse af samme.

Der synes at være en generel konsensus i litteraturen om, at den dynamiske omverden, defineret gennem stigende usikkerhed og kompleksitet, har haft den betydning, at klassisk, sekventielle og planlagte forandringstiltag ikke formår at skabe grundlaget for hurtige og succesfulde organisatoriske forandringer som krævet i en VUCA-verden (Burnes, 2017).

Ud af denne kritik af den klassiske forandringsledelse, synes der at kunne spores en efterspørgsel og et behov for en mere fleksibel og dynamisk forandringstilgang – en tilgang som principperne omkring "agilitet" synes at kunne tilvejebringe under forudsætning af, at den udføres iterativt og fleksibelt.

Med udgangspunkt heri kan der skelnes imellem klassisk forandringsledelse og en mere moderne tilgang til sammen processer i organisationer:

Klassisk forandringsledelse	Moderne forandringsledelse
<ul style="list-style-type: none"> • Forandring forstået som lineær og sekventiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Forandring som en dynamisk, kontinuerlig og innovativ proces
<ul style="list-style-type: none"> • Forandringsprocesser har en sluttilstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Omfavner frem for modarbejder usikkerhed og fleksibilitet
<ul style="list-style-type: none"> • Forandring starter fra topledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment og tværorganisatorisk samarbejde
<ul style="list-style-type: none"> • Forandring iværksættes på grund af interne eller eksterne opbrud i organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Forandring som kapacitet frem for nødvendighed

(Burnes, 2017).

Ifølge Courtney (2003) kan der tales om flere usikkerhedsniveauer med relaterede brug af analytiske redskaber:

Level of uncertainty	What can be known	Analytic tools
Level 1	A single forecast precise enough for determining strategy	Traditional strategy toolkit
Level 2	A few discrete outcomes that define the future	Decision analysis, Option variation models, Game theory
Level 3	A range of possible outcomes but no natural scenarios	Latent-demand research Technology forecasting Scenario planning
Level 4	No basis to forecast the future	Analogies and pattern recognition, Non-linear dynamic models

(Courtney, 2003)

3.6 Ledelse og ledelsesudfordringer i en VUCA-world

Det er oplagt, at ledelsesbegrebet får et andet indhold og en række nye perspektiver i en VUCA-verden. Lederne skal have et helt andet og meget anderledes sæt af kompetencer for at kunne gøre sig håb om at begå sig under

stadig og stigende dynamik og kompleksitet (Johansen, 2011; Kouzes & Posner, 2007).

VUCA defines the new context of leadership

Der er flere forfattere, der tilbyder sig med "allehånde" nye kompetencer - kompetencer af sådan almen-menneskelig karakter, men så sandelig også kompetencer, der netop retter sig imod en VUCA-kontekst. Det er svært at få et overblik - men nedenstående er et godt forsøg:

Gary Hamel: Leading the revolution, Harvard Business School Press. 2002

"The challenge will be to marry radical innovation with disciplined execution - to merge efficiency of a Toyota production line with the radical innovation of Silicon Valley, to blend diligence with curiosity. To be a grey-haired revolutionary, a company must be systematic and spontaneous, highly focused and opportunistic, brutally efficient and wildly imaginative".

VUCA-Prime

Modellen er udviklet af Bob Johansen (Lawrence, 2013, p. 6). Ifølge modellen er VUCA-ledere genkendelige fra andre ledere på deres højtudviklede kompetencer inden for "vision, understanding, clarity and agility".

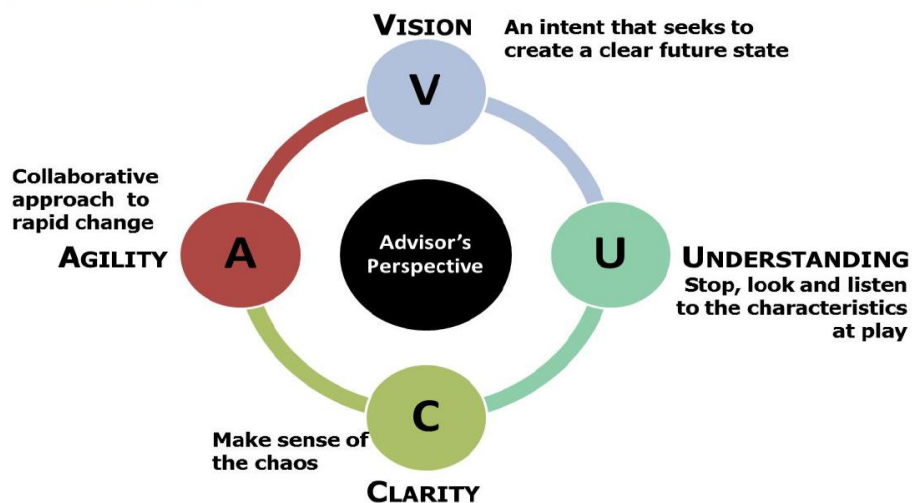
Bob Johansen (2007) udtrykker det i sin bog - "Getting There First - således omsat til tabelform:

VUCA	What is it?	How to effectively address it?
Volatile	<ul style="list-style-type: none"> • Unstable and unpredictable pattern 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Agility
Uncertainty	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of knowledge, cause and effect are understood 	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding • Information
Complexity	<ul style="list-style-type: none"> • Difficult to understand causes and mitigation factor 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarity • Restructuring
Ambiguity	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of "the basic rules of the game", cause and effect are not understood 	<ul style="list-style-type: none"> • Agility • Experimentation

(Lawrence, 2013)

Optegnet kan modellen også fremstilles som nedenstående:

VUCA PRIME



(Cooke, 2013)

Versatil ledelse

Versatil ledelse er endnu et bud på en måde at tackle en VUCA-ledelses-løsning på.

Denne form for ledelse handler om evnen til at navigere fleksibelt i komplekse opgaver og vilkår. Ledelsesforståelsen er udviklet af **Robert Kaplan og Rob Kaiser** (Kaplan & Kaiser, 2003) på baggrund af mere end 30 års forskning, ledelses- og konsulentpraksis.

At lede versatilt indebærer at anvende ledelseskompetencer, der umiddelbart er modsatrettede. Det vil sige, at den versatile leder mestrer hele ledelsesrepertoiret fra strategiudvikling til implementering og fra understøttende ledelse til kontrol og styring. Kaplan og Kaiser definerer versatilitet som:

“(...) evnen til at læse og respondere på skiftende vilkår og omstændigheder med et fuldt ledelsesrepertoire; evnen til ubesværet at benytte modsatrettede tilgange til ledelse, uden at være begrænset af personlig præference for én bestemt ledelsesstil og uden fordomme for den modsatte ledelsesstil.” (Kaplan & Kaiser, 2003, s. 34, i oversættelse).

Men hvordan tager versatil ledelse sig mere konkret ud og hvad skal lederne konkret gøre? Kaplan og Kaisers ledelsesforståelse bygger på en antagelse om, at ledelsesrepertoiret som udgangspunkt indeholder to overordnede dimensioner (Kaiser, Overfield & Mcginning, 2012; Kaiser, Overfield & Kaplan, 2014):

- Hvordan du leder, og
- Hvad du leder.

Begge dimensioner består af komplementære og samtidig modsatrettede ledelseskompetencer:

- Hvordan du leder - dækker over ledelsekompetencerne "Forceful og Enabling leadership", i mens,
- Hvad du leder - dækker over ledelseskompetencerne "Strategic og Operational leadership". En versatil leder mestrer alle fire områder af ledelsesregistret.

Den versatile ledelsesmodel repræsenterer en balance imellem elementerne. Den rummer en kompleks forståelse af de alsidige kompetencer, som nutidens ledere skal besidde for at lykkes i en hverdag fyldt med modsatrettede og omskiftelige krav og forventninger. De skal have blik for både det langsigtede perspektiv med fokus på vækst og innovation og det kortsigtede med fokus på implementering og effektivitet.

Samtidigt skal lederne både være i stand til at tage kommandoen, træffe beslutninger og stille krav til deres medarbejdere foruden at kunne anvende en støttende, lyttende og mere coachende ledelsesstile.

Versatile leaders are able to flex their leadership style to fit the people and situation they want to influence. They have a range of approaches which they can adapt as required, not a single rigid way of leading or interacting with others.

(Kaplan & Kaiser, 2003)



(Kaplan & Kaiser, 2003)

VUCA-kompetencer ifølge Bob Johansen (se Lawrence, 2013, p. 6).

Følgende er de kompetencer, som ledere skal benytte, for at blive effektive i en VUCA- world ifølge Johansen (2009):

Nr.	Skills	Substans
1	Maker instinct	Ability to exploit inner drive to build and grow things, as well as connect with others in the making
2	Clarity	Ability to make sense of clutter, to see through messes and contradictions to a future that others cannot yet see
3	Dilemma flipping	Ability to turn dilemmas into advantages and opportunities
4	Immersive learning	Ability to learn from unfamiliar environments in a first-person way
5	Bio-empathy	Ability to see things from nature's point of view; to understand, respect and learn from nature's patterns
6	Constructive depolarizing	Ability to calm tense situations where communication has broken down, and bring people from divergent cultures toward constructive engagement
7	Quiet transparency	Ability to be open and authentic about what matters to you without advertising yourself
8	Rapid prototyping	Ability to create quick early versions of innovations with the expectation that later success will require early failures
9	Smart mob organizing	Ability to create, engage with, and nurture purposeful change networks through intelligent use of current media
10	Commons creating	Ability to seed, nurture and grow shared assets that benefit others and heightens competition

Disse VUCA-kompetencer hviler på et grundlag - eller på nogle forudsætninger - som følger:

- VUCA "will get worse in the future",
- En VUCA-verden er ikke kun fyldt med usikkerhed og risiko - En VUCA-verden indeholder også mange nye åbninger og muligheder, og
- Lederne må lære at tilegne sig nye kompetencer, som bliver ekstra vigtige, når de bliver set i sammenhæng og i forlængelse med den teknologiske udvikling.

De ovenstående 10 kompetencer hviler for Johansen (2009) på 8 varige og grundlæggende kompetencer for effektiv ageren i en VUCA-verden:

Nr.	Enduring Skills	Substans
1	Get there early	The ability to anticipate when to move in order to get there early—but not too early

2	Physical and Mental Exercise	The ability to stay healthy in an unhealthy world
3	Active Attention	The ability to filter out noise and distraction, combined with a strong ability to stay centered—even when overwhelmed with stimuli.
4	Readiness Discipline	The ability to anticipate, prepare and practice
5	Urgent Patience	The ability to know when to challenge and to comfort
6	Story Telling and Listening	The ability to discover and tell engaging stories that help people imagine a future
7	Humble Strength	The ability to act with courage and clear intent in an authentic, engaging, and self-effacing way
8	Synchronicity	The ability to find meaning in coincidence

(Johansen, 2012, p. 21-23)

Institute of the Future

En del af ovenstående udredninger er udledt på baggrund af et endnu tidligere input fra the Institute of the Future - nemlig allerede fra 2007:

Nr.	Skills	Substans
1	Ping Quotient	A high level of proactive engagement and responsiveness to other people's requests for engagement
2	Longbroading	Ability to think in terms of higher level systems, bigger networks and longer cycles
3	Open Authorship	Genuine desire and ability to work with multiple contributors to create content for public modification
4	Cooperation Radar	An intuitive-like lens to seek out the best collaborators for a particular task.
5	Multi-Capitalism	Fluency in trading simultaneously with multiple hybrid capitals, including natural, intellectual, social, financial and virtual resources.
6	Mobbability	Ability to coordinate with many people simultaneously for extreme-scale collaboration
7	Protovation	Ability to lower costs and increase the speed of failure through fearless innovation and rapid, iterative development cycles
8	Influency	A high-level of persuasive ability through story telling in multiple social media spaces
9	Signal/Noise Management	Ability to filter meaningful information and patterns from massively-multiple streams of data and advice
10	Emergensight	Ability to prepare for and handle surprising results and complex situations that arise from extreme-scale collaborative efforts

(Finley, 2009)

Instituttet har brugt sit eget grundlag til at omformulere kompetencerne en hel del i 2009:

Nr.	Skills	Substans
1	Sense-Making	Ability to determine the significance of what is being communicated
2	Social Intelligence	Ability to connect to others in a deep and direct way
3	Novel & Adaptive Thinking	Proficiency at thinking and creating solutions and responses beyond rules and policies
4	Cross-Cultural Competency	Ability to operate in different cultural settings.
5	Computational Thinking	Deep understanding of data-based reasoning and ability to translate vast amounts of data into abstract concepts.
6	New-Media Literacy	Ability to critically assess, develop content using new forms of media, and leverage new media for persuasive communication
7	Transdisciplinarity	Literacy in and ability to understand concepts across multiple disciplines
8	Design Mindset	Ability to develop tasks and work processes for desired outcomes
9	Cognitive Load Management	Ability to discriminate and filter information to maximize cognitive functioning using a variety of tools and techniques
10	Virtual Collaboration	Ability to work productively and drive engagement as a member of a virtual team

(Davies, et al., 2011, p. 8-12)

Disse kompetencer er interessante hver for sig - men hvis lederne kan operere med dem i kombination - stiger deres betydning og gennemslagskraft eksponentielt (Johansen, 2009: 147 og 165).

Om menneskets måde at tænke på og drage slutninger i hverdagen....

Vores hverdagstænkning er præget og domineret af selektivt at fokusere på og huske dokumentation, der bekræfter de opfattelser, vi i forvejen har (vore beslutninger bliver blot et "spejl").

Det negative.....

Risiko for konservatisme:

- Fordi vi ofte uden at tænke over det selekterer alle de informationer fra, der kan dokumentere andre synspunkter end vores egne eller placerer dem som undtagelser.

Risiko for konformitet:

- Altså at vi tilpasser os de synspunkter, der hersker i de grupper, vi indgår i (vi kommer ikke ud af "ekkodalen").

Risiko for forhastede eller for hurtige beslutninger:

- Foretager slutninger ud fra det lokale og umiddelbart foreliggende. Det vil sige ud fra det, vi lige nu og her kan se og høre i den konkrete situation.

Gigerenzer, G. (2008): Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty. Oxford University Press, USA.

3.7 Opsummerende for den teoretiske del - ledelsesrummets strukturer og processer

Strategi har vist sig ikke at være en videnskab, der producerer teorier og redskaber af blivende værdi, men derimod en artefakt fra en tidsalder, hvor alting gik langsommere og var mere forudsigeligt.

Ledelse i dag handler ikke blot om at få andre til at gøre noget særligt - eller skabe værdi igennem andre. Ledelse er i højere grad fokuseret på at undersøge, at studere, at eksperimentere samt skabe ny viden.

Der er overhovedet ingen tvivl om, at VUCA-tankegangen fordrer et radikalt ændret "mind-set" hos ledere og organisationer, hvis overlevelse, succes, effektivitet og fornyelse skal påregnes for virksomhederne i fremtiden.

Det karakteristiske for god strategisk VUCA-ledelse i fremtiden vil centrere omkring:

- Ledelsesteoretiske kompetencer vil blive mindre værd. Ledelsesteoriene bliver endnu mindre umiddelbart replicerbar - lederne skal virkelig tænke kontekst ind i deres beslutninger og handlinger,
- Ledelsesintentioner og handlinger vil blive mere værdsat og efterspurgt,
- Innovation er en proces (verbum) og ikke et produkt (substantiv) eller en organisatorisk enhed,
- Disruptive innovation må indgå i alle strategers "mind-set",
- Strategiske eksperimenter bør mindst fremkalde den samme entusiasme hos top-ledere som en god businessplan,
- En organisationskultur byggende på eksperimentering og agilitet hænger sammen med "empowerment" af de ansatte,
- I ledelse er der ikke længere noget der hedder "grundigt", "step-by-step" eller "planlagte sekvenser". Nu hedder det hurtige, små eller mindre eksperimenter, hurtige beslutninger og agilitet - altså ledelse med heuristikker, og

- Fremtidens strategiske leder skal have en aktivistisk, læringsorienteret tilgang til ledelse. Det er ikke længere nok at ledere er fagligt stærke – nu skal de også have modstandskraft og overskud.

Det er oplagt, at ledelsesbegrebet og ledelsespraksis får et andet indhold og en række nye perspektiver i en VUCA-verden. Lederne skal have et helt andet og meget anderledes sæt af kompetencer for at kunne gøre sig håb om at begå sig fornuftigt og effektivt under stadig og stigende dynamik og kompleksitet (Johansen, 2011; Kouzes & Posner, 2007).

VUCA-ledelse = Heuristikker x handling x læring

4.0 VUCA-strategier

Hvordan kan organisationer forholde sig til VUCA-udfordringerne – findes der nogle "coping strategies", som kunne aktiveres? Og hvis organisationerne ikke vil stille sig tilfreds med "bare" at tænke defensivt, men også vil søge det offensive, kunne man spørge: Hvordan kan en effektiv VUCA-strategi – eller en del-strategi - gøres til en strategisk fordel?

I det følgende vil feltet blive delt op i et forsøg på at forstå elementerne i VUCA-begrebet bedre samt gøre anbefalingerne mere operative. Der bliver sat fokus på følgende:

- At forstå grundelementerne i VUCA-udfordringerne samt deres mulige løsningsmodeller,
- Mulige eksterne strategier, og
- Mulige interne strategier – og her tænkes både på organisationsudvikling samt tiltag omkring Human Resource Management.

4.1 Forstå udfordringen - hvilken type af problemstilling?

Nye former for ledelse opstår konstant, ligesom betingelserne for ledelse hele tiden ændres - særligt i en VUCA-world. Der er i dag flere begreber i spil i litteraturen for at beskrive og forstå det moderne ledelsesfelt. Ledernes arbejdsliv består typisk af konfliktfyldte situationer, og opgaverne er præget af spændingsfelter og dilemmaer, hvor dilemmasituationen er kompleks og virker uoverskuelig og uklar, og eventuelle definitive valg opleves umulige. Situationen, der skal ledes, er således præget af modsatrettede krav og rationaler, der ikke

umiddelbart er forenelige. Opgaven kan derfor ikke løses tilfredsstillende ved at vælge det ene, frem for det andet.

De forskellige begreber byder følgende:

- **Dilemmaer** (Frimann, S., & Keller, H. D., 2016) er en situation, hvor valget mellem to alternative muligheder er vanskeligt. Lederen står i en valgsituation og begge muligheder er lige gode eller lige dårlige, eller har lige positive/negative konsekvenser. Det er derfor ikke entydigt fra noget synspunkt, hvordan der skal vælges,
- **Modstillinger** (Høpner m.fl., 2016). Begrebet anvendes som den linse, hvorigennem man beskriver og diskuterer modsætninger i organisations- og ledelsesteori. Der skelnes mellem to forskellige former for modsætninger: Dikotomier og dualiteter. Dikotomierne er modsætninger, der kan forstås som uafhængige af hinanden. De udelukker gensidigt hinanden og valget mellem dem består af et enten/eller-valg. Dualiteter er modsætninger, der er hinandens forudsætninger. De kan ikke eksistere uden hinanden, da de hænger uløseligt sammen og kommer i et par. Valget er her et både/og,
- **Krydspres** - at lederen bliver påvirket i indbyrdes modsatrettede retninger. En sådan situation kan opfattes som en trussel og medfører gerne passivitet med en udsættelse af beslutninger og handlinger til følge,
- **Paradoxer** (Smith and Lewis, 2011; Stacey, 2007, Lücher, 2012). Paradoxer indeholder ikke klare fordele og ulemper, men indebærer tværtimod en indbygget modstrid. Smith og Lewis definerer et paradoks på følgende måde:

"We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time".

Dette er helt i overensstemmelse med Lüchers (2012:22) definition af et paradoks:

"Et paradox opstår, når to elementer – tanker, følelser og handlinger – som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, samtidig viser sig at være indbyrdes forbundne, når de ses i sammenhæng."

Paradoxer synes således at bestå af modsætninger, der kan ses som gensidigt forbundne. Man kan derfor heller ikke opløse paradokset ved at analysere sig frem til hvilket alternativ, der trods alt er bedst, men må finde en løsning, der på en eller anden måde integrerer modsætningerne (jfr. Frimann, S., & Keller, H. D., 2016).

Begreberne peger på tre forskellige typer af konflikter og løsninger. I krydspreset er man offer for konflikten. I dilemmaet består konflikten af konkurrerende valgmuligheder og konflikten løses ved, at man vælger en af valgmulighederne. I

paradokset består konflikten af modsætninger, der alligevel er indbyrdes forbundne og hvor løsningen må integrere disse.

Pointen er, at den gode leder må forstå den type af problemer, som vedkommendes organisation arbejder i. Forskellige typer af problemer kræver forskellig løsningsstilgang. Komplicerede problemer skal løses på en anden måde end komplekse problemer. Komplicerede problemer kan løses med en plan. Komplekse problemer kræver medarbejdernes aktive deltagelse i eksperimenter. Hvis man fejlagtigt behandler komplekse problemer som komplicerede - ja, så kan massive problemer opstå efterfølgende.

Snowdens model (1999, begrebet "model" her forstået som et "framework" i modsætning til begrebet "model" som et forsøg på at repræsentere reelle sammenhænge og forklaringer) - Cynefin - kan tilføje lidt struktur på diskussionen om problemers karakteristika og forskellige kontekster. Modellen hjælper med at skabe mening for ledere, idet den udvider feltet fra de problemstillinger og metoder, der "normalt" arbejdes med, så den tager højde for både forudsigelighed og uforudsigelighed som et grundvilkår for ledelse og lederes undersøgende arbejde. Modellen deler feltet op således:

- **Simple strukturer** - forudsigelige sammenhænge. Denne kategori henviser til klare årsag-virknings-sammenhænge, som kan forudsiges. Noget sådant gælder typisk for driftsaktiviteter, hvor der arbejdes med faste procedurer og processer
- **Komplicerede strukturer** - sammenhænge, der kan afklares og kontrolleres igennem viden og styring. Dette kræver imidlertid data, analyse og ofte faglig indsigt at afdække sammenhænge, så en plan kan udarbejdes til ledelse og styring af aktiviteterne,
- **Komplekse strukturer** - sammenhængene kan ikke længere afdækkes, forstås eller styres på traditionel vis. Forudsigelige udfald findes ikke og mulige interventioner for at afdække sammenhænge, kan være med til at ændre systemet selv - altså udgangspunktet, så problemstillingen løbende ændrer karakter. Det er i dette felt at paradoks- og dilemmaledelse findes mv.,
- **Kaos strukturer** - meningssammenhængene er helt brudt og tilfældighed råder mere eller mindre. Det er ikke her muligt at gennemskue, hvad der kunne hænge sammen, og regler og systemer er væk, og
- **Uklare strukturer** - her er der ingen forbundethed. Det uklare peger hen imod, at der omkring en given udfordring kan være tvivl om, hvilke strukturer der bør arbejdes i. Det drejer sig endelig også om uklarhed om uklarhed.

For både de simple og de komplicerede strukturer gælder det, at undersøgelser tager udgangspunkt i og har fokus på **viden før handling**.

Det modsatte er gældende for de komplekse- og kaos-strukturerne, idet **handling her kommer før viden**. Skal man have indsigt i disse strukturer, er man nødt til at begynde at handle i dem og løbende tilpasse sine aktiviteter efter feedback fra den virkelighed, man arbejder i.

Ledere må træne deres kontekstuelle fleksibilitet, så der kan skiftes frem og tilbage samt på tværs af kontekster. Ledere må acceptere også at skulle navigere i det usikre eller uvisse - det gælder faktisk om, at blive kompetent til det.

En kompliceret problemstilling kan hurtigt skifte karakter, hvis der opstår noget uforudset under implementeringen af planerne, og så er det hensigtsmæssigt, at lederen uden de større besværligheder kan skifte perspektiv.

Sammenfattende kan det siges: Jo mere foranderlig og kompleks konteksten er, jo mere skal man passe på med at gribe til de eksisterende teorier som retningsgivende for forståelse og handling (deduktion). Er konteksten usikker og ændrer sig hurtigt og uforudsigeligt (VUCA), er det nok en god ide at lytte til feltet først uden forudindfattede ideer (induktion), inden teorierne inddrages med henblik på større forståelse, analyse, beslutning og handling.

“Udøv ledelse gennem heuristikker. Ikke detaljestyring – for du kender ikke den situation, der opstår om lidt.”

Frit efter David Snowden, Cognitive Edge

Man kan ikke planlægge sig ud af kompleksitet – men man kan handle sig ud af den!

4.2 For organisationer

En af de måder, hvorpå organisationer kan agere på den stigende grad usikkerhed og kompleksitet i deres omverden, er at blive mere agile - altså indarbejde og konkretisere agilitet i organisationens hverdag (Harraf et al., 2015: 675).

“Agilitet” som begreb kan defineres på følgende vis:

“The continuous readiness to rapidly or inherently create change, proactively or reactively embrace change, and learn from change while contributing to perceived customer value (economy, quality and simplicity), through its collective components and relationships with its environment (Dingsøyr & Moe, 2014).

"Agilitet" har i løbet af de senere år fået en voksende relevans blandt mange forskere og praktikere, og anses ofte som en kernekompetence og en konkurrencefordel, som fordrer innovativ tænkning samt et proaktivt og adaptivt mindset. Harraf et al. (2015:675) udtrykker sig således:

"Agility thus becomes a business imperative for survival rather than choice".

Agilitet kan i bund og grund anses som bestående af to dele:

- Flexibilitet, og
- Adaptabilitet.

På den ene side er agilitet et udtryk for, i hvilken grad organisationen synes rustet til at reagere på ændringer i deres eksterne miljø. Modsat er de ændringer, organisationen konkret iværksætter som reaktion på deres eksterne miljø et udtryk for organisations adaptabilitet (Harraf et al., 2015: 675).

Det påpeges af samme forfatter, at organisatorisk agilitet skal ses som et redskab for organisationer til at forblive relevante, dvs. at agilitet kan forstås som grundlag for organisatorisk effektivitet, hvor organisationer bestræber sig på at indbygge agilitet som en kernekompetence hos medarbejderne såvel som en kompetence forankret i organisationskulturen (Harraf et al., 2015: 676).

"The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic"

Ses der på det eksterne under en praktisk og operationel vinkel, kan der foreslås 4 proaktive tilgange (opdelt efter elementerne i VUCA):

- **Volatility:** Skal udnyttes ved at opbygge ressourcer til forebyggelse og beredskab, f.eks. se nærmere på lagre, særlige kontrakter, outsourcing og variable omkostninger,
- **Uncertainty:** Skal minimeres ved at investere i at skaffe informationer og data, f.eks. løbende overvågning af "drivere" i markedet og underbygge mavefornemmelser med fakta,
- **Complexity:** Nedbringes ved først at fravælge, dernæst fokusere samt tilføre og opbygge ressourcer på kritiske områder, fx opbygning af kompetenceklynger og dyrkelse af nicher, og

- **Ambiguity:** Bearbejdes ved at afprøve hypoteser, som bliver forudsætningerne for det videre strategiarbejde, fx. sprede viden og samle input fra kollegaer, kunder og brancheeksperter.

4.3 HRM-delen - kompetencer

Der er mange forventninger og krav til lederne i en VUCA-verden. De fleste ledere har flere – eller får flere - opgaver, end de har tid og mulighed for at løse. Ledelsesopgaven bliver derfor i teorien at fokusere på og prioritere det, som giver størst værdi for virksomheden og/eller organisationen og dermed for medarbejderne og kunderne. Prioritering – og dermed også viljen og evnen til at delegering - kræver mod til at stå ved det, som lederen mener, er det rigtige, men også tid og evne til at bevare overblikket og ikke begive sig ud i de opgaver, som andre kan løse. Desuden forudsætter det også i praksis, at lederne har medarbejdere, der forstår at tage imod komplekse opgaver samt eksekvere produktivt på det delegerede.

Situationen kræver et nyt "VUCA-mindset" hos fremtidens ledere til at begribe og finde rundt i verden på. Metakompetence er et godt redskab til at håndtere modsatrettede krav og forventninger, nemlig evnen og kompetencen til at agere strategisk samtidig med - eller som en forudsætning for - at handle og gøre eksperimenter.

For at kunne gøre sig håb om at opnå dette handler det i første omgang om at opbygge en psykologisk og ledelsesmæssig fleksibilitet. Det er den fleksibilitet, der skal gøre det muligt smidigt at tilpasse sig en ukontrollerbar og konstant foranderlig virkelighed (Rosenberg & Pedersen, 2021, side 13).

Forfatterne bruger to underbegreber omkring fleksibilitet til at forklare deres pointer. Lad os begynde med det overordnede ledelsesmæssige:

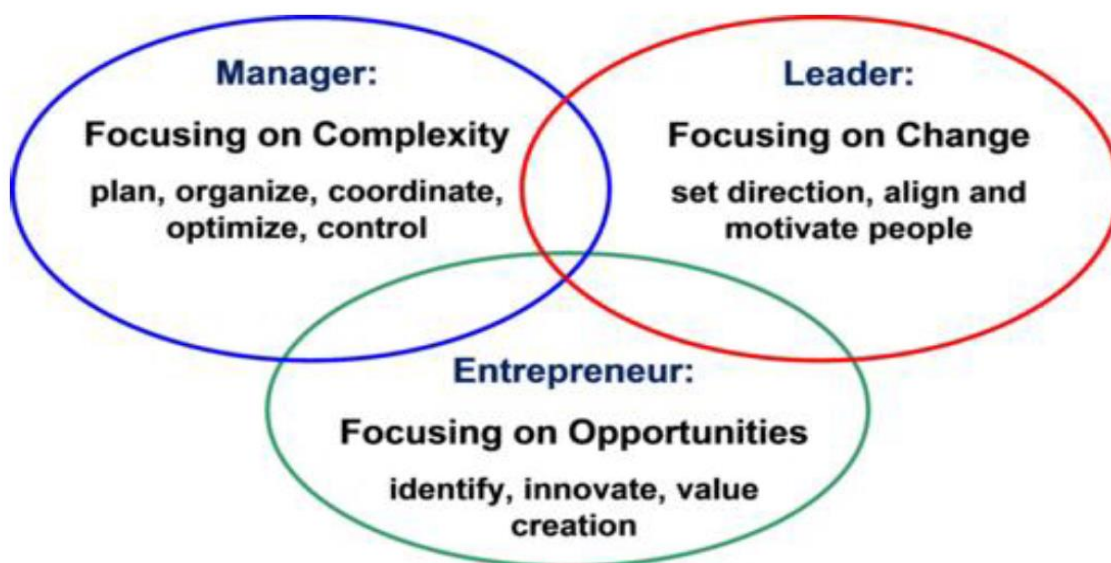
- **Ledelsesmæssig fleksibilitet** er den "håndværksmæssige" formåen i forhold til at kunne agere kompetent på tværs af virkeligheder, der rummer både det forudsigelige og det uforudsigelige. Her handler det om at være i stand til at skelne mellem forskellige typer virkeligheder i den lokale kontekst og være i stand til at vælge tilgange derefter. En virkelighed præget af orden og forudsigelighed kræver én type tilgang, en virkelighed præget af kaos og turbulens en anden, mens en virkelighed præget af kompleksitet og uvished kræver en helt tredje.

Som en forudsætning for at gennemføre ovenstående arbejdes der også med særlige karakteristika hos lederen og dennes kollegaer og medarbejdere:

- **Psykologisk fleksibilitet** er den mentale formåen og modenhed til at kunne tage uvished på sig i stedet for at kæmpe mod den, flygte fra den eller blive overmandet af den. Det er en kapacitet til at kunne skifte mentalt gear og kunne tilpasse sine tanker, følelser og adfærd til ukendte, uforudsigelige og foranderlige forhold. Man kan sige, at det handler om evnen til at kunne forvente det uventede. Og det er samtidig en bevidsthed om, at en overdreven søgning mod tryghed, kontrol og orden gør os sårbare, passive og ufleksible i mødet med en foranderlig verden.

Der stilles således store og mange krav til lederne – nogle vil måske endda sige "umenneskelige" krav og forventninger – om hurtigt at kunne begribe og forstå forskellige situationer og skifte i ledelsesrollen efter behov - som den faciliterende og understøttende leder, når der er behov for refleksion, nytænkning, sparring og rollen som definerende leder, når der er behov for rammesætning, feedback og klarhed over beslutninger og råderum.

Situationen kan måske bedst illustreres med følgende figur (læg mærke til at Manageren nu også har fokus på complexity): Det drejer sig om for lederen at gøre fællesmængden imellem de 3 ledelsesfunktioner stadigt større:



(<https://entrebusinesser.wordpress.com/2013/02/01/entrepreneur-vs-manager-vs-leader/>)

En oversigt - over teorien

	1	2	3
	Forståelse, begrebet, situationen	Externe betingelser og muligheder	Interne betingelser og muligheder

Problemet	<ul style="list-style-type: none"> • At forstå karakteren af VUCA-problemet og dets løsningsmodeller • At viden ikke altid er den drivende kraft • At eksperimenter kan være det mest produktive • At systemer er åbne • At fænomener interagerer på en uventet måde 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustabilitet og uforudsigelighed • Mangel på viden • Svært at forstå sammenhænge • Tvivl og usikkerhed 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisk utilpassethed og stivhed • Mangel på forståelse • Modstand • Mangel på kompetencer
Coping strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejd på tværs imellem komplicerede og komplekse problemerstillinger og løsningsmodeller • Eksperimenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejd med visioner og ikke mål og planer • Resourcer på kritiske områder • Afprøvning af hypoteser • Agilitet • Flexibilitet • Adaptabilitet • Beredskab • Forebyggelse • Løbende overvågning • Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilitet • Adaptabilitet • Ledelsesmæssig fleksibilitet • Psykisk fleksibilitet • Kompetenceudvikling og træning

4.4 VUCA og kommunikation

Udfordringerne omkring VUCA og kommunikation er i denne sammenhæng tacklet i en artikel til Kommunikationsforum - se bilag 6.

5.0 Kompetence i en VUCA-verden

Kapitlet vil kort se på kompetencer hos erhvervsledere samt undervisning og kompetenceudvikling inden for strategi.

5.1 Kompetence hos erhvervsledere

Det er en udbredt opfattelse, at VUCA-ledelse kan læres. Men hvad skal læres, og hvordan gøres det bedst?

Og her kommer noget meget interessant for rigtig mange ledere samt for udbydere af lederkurser mv.:

Johansen (2012) also stresses that leaders must develop these skills in order to respond to external future forces and stresses the nomenclature "skills" should be viewed with the broadest meaning of the word. Johansen shares that he considered terminology of competencies, abilities, traits, and styles, and decided on skills to emphasize that these can be learned (p. 24).

Af ovenstående kan det udledes - at godt nok kan VUCA-ledelse læres - men hvordan og under hvilke pædagogiske og praktiske forhold er stadig temaer til udforskning og afprøvning:

- VUCA kræver nye og anderledes lederuddannelser,
- VUCA kræver et nyt substantielt indhold - for at indfange fagligheden omkring dynamik, kompleksitet og forandringshastighed. Systemerne er åbne og forbundne (se Senge nedenfor),
- VUCA kræver et nyt pædagogisk indhold og metoder - for at give lederne de bedste muligheder for at navigere imellem teori og praksis, og
- VUCA ledelse er et eliteprojekt.

Senge et al. (2015)

Three core management capabilities of systems leaders:

- The ability to see the broader system in a complex environment,
- Fostering reflection and shifting the culture from reactive to proactive,
- Co-creating, and
- Problem-solving.

5.2 Undervisning i strategi

Der foregår pt. rigtig meget undervisning på Cphbusiness inden for strategi samt på områder, der ligger tæt op ad den strategiske substans - f.eks. strategisk kommunikation. Alt i alt er der ca. 40 lærerkræfter (jfr. moodle), der udbyder strategiske fag af forskellig slags og på forskelligt niveau på Cphbusiness.

Med baggrund i mangfoldigheden i den strategiske undervisning samt i et hurtigt studie af en række udvalgte (efter forskellighed) moodlerooms (herunder lærerbogsmateriale mv) kan følgende noget grove karakteristik sættes på undervisningen generelt. Undervisningen (og lærerbøgerne) fokuserer på:

- Noget strukturelt og normativt,
- Top-styrede modeller og processer,
- Data-drevne strategiprocesser og -analyser, og
- Strategi og implementering som plan.

Ud over ovenstående kunne man også bringes til at mene, at en del af de teorier, som der aktivt undervises i, burde kategoriseres under teorihistorie.

Ovenstående er kun et meget foreløbigt billede af situationen. Det var oprindeligt tanken at foretage et egentligt studie af strategifagets substans, pædagogik og udvikling på Cphbusiness over de sidste par år, men på grund af nedskæringer i projektet blev denne aktivitet udskudt.

Helt generelt kan man sige, at lederuddannelser og kompetenceudvikling inden for ledelse skal for at have interesse og værdi være på forkant med og i det mindste spejle den kompleksitet og den dynamik, som netop kendetegner og er grundlaget for den kontekst, som ledere skal arbejde og agere i.

Konteksten bliver - som bekendt under VUCA - mere kompleks og uforudsigelig, hvorfor nye kompetencer skal udvikles og tillæres. Refleksion, tilpasningsevne, samarbejde under omskiftelige betingelser, refleksion i kompleksitet mv. (Ahrlich, 2003; Capitalizing on Complexity, 2010; CCL, 2011; Johansen, 2007, 2009, Todd, 2010).

The Center for Creative Leadership (CCL) (2011) ser to helt centrale og kritiske kompetencer for ledere i fremtiden:

- "Speed", og
- Tilpasning.

The Center for Creative Leadership (2011)

The process of how to grow "bigger" minds quickly

Det er ikke længere "bare" et spørgsmål om tilgængeligheden eller kvaliteten på en særlig lederuddannelse - det er et spørgsmål om hastighed. **Får lederne de rigtige inputs til tiden?**

Generelle lederkurser og lign. er ikke længere nok - et uddannelsesforløb skal være nøje skræddersyet, med individuelle udviklingsplaner, tilrettede "action learning" opgaver, mentor-programmer mv. Af hensyn til hastigheden samt hver leders specifikke praksis og kontekst bliver lederne oftere nødt til at uddanne og forbedre sig selv samtidig med at de er i fuld gang med aktivt at lede deres organisation. Lederudvikling - ikke som en top-down tilgang eller igennem HR, kurser og seminarer mv. - men igennem selvudvikling ("selv-directed strategic learning plans") kan gå hen og blive en helt naturlig norm - måske ikke så meget af lyst,

men af nødvendighed. Her er vi så tilbage ved Hamel - krav om konstant og kontinuerlig selvudvikling hos ledere og medarbejdere (se tidligere).

CCL (2011) peger på fire tendenser i fremtidens lederuddannelsesprogrammer:

Trends in Strategic Management Education	Substans
Trend #1: Customized Vertical Development	A focus on vertical development (involving less time spent on general competencies and more time spent on specific development stages relevant to the leader and customized for the leader)
Trend #2: Leader Self Development	Increased leader ownership for self-development (moving away from human resources and manager-driven training to leader-led responsibility for learning and development metrics)
Trend #3: Organization-wide Learning & Leadership	Greater emphasize on spreading leadership throughout the organization (transitioning away from identifying and preparing only high-potential individuals to creating conditions where leadership can flourish across all levels and functions of an organization)
Trend #4: Innovation in Leadership Development Methods	Significant focus on innovation in leadership development methods (leveraging technology to create connective leadership communities and experiment with diverse ideas and learning approaches)

Mange virksomheder fremhæver **læring** som en konkurrencestrategi - (Wann, 2011) og Leavitt (2011:17) påpeger, at organisatorisk læring bliver helt nødvendig, hvorfor ledere og organisationer må sætte massivt ind for at forbedre mulighederne og evnerne til dette - jfr. tillige ovenstående (Lüscher, 2012). Lederuddannelser skal reflektere fremtidens behov og dermed også forskellen på kompliceret og komplekse problemer samt deres løsningsmodeller - jfr. Snowden. Det er altså helt klart, at de studerende ikke bliver effektive ledere i fremtiden af at sidde på skolebænken - man må i gang med at arbejde med teorierne og opbygge egen erfaring i egen kontekst (se i øvrigt også Mintzbergs bog: Managers not MBA's (Mintzberg, 2004)).

Træning er en rigtig god ide inden for ledelse - men faget og uddannelserne mangler generelt og prioriterer ikke "træningsbaner" (Leavitt, 1989). Pædagogikken må tilrettelægges og udvikles, så praktisk handling (foretagsomhed) og læring kommer til at spille centrale roller, Underviseren /

vejlederen skal være en klar og stærk rollemodel, der er praktisk funderet i reel ledelseserfaring. En kombinationen af opdateret praktisk erfaring, akademisk træning og refleksive evner og kompetencer er ønskeligt blandt underviserne, men imidlertid en sjælden forekomst.

6.0 Interview med topledere

Som en del af den valgte data-genereringsstrategien indgår interviews med nøglepersoner, top-ledere fra VUCA-interessante virksomheder og brancher. Interviews med topledere er en måde at tage "VUCA-temperaturen" på i erhvervslivet for at se, hvordan forholdet er imellem teori og praksis.

Interview-listen og -runden blev udsat for corona af flere omgange med forsinkelser og aflysninger til følge.

Hvem lykkedes det at få interviewet:

Slettet – personfølsomme data

6.1 Struktur på spørgeguide

Struktureringen af spørgeguide om VUCA og strategi er baseret på den forestående teori herunder særligt følgende litteratur:

- Baliga, R.B. and Santalainen, T. (2016): Escaping Business as Usual: Rethinking Strategy, Talentum Pro 2016,
- Johansen, Jan H. (2018): Paradoksledelse, Jagten på værdi i kompleksitet. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, og
- Lüscher, I.S. (2018): Ledelse mellem tvivl og handlekraft. Dansk Psykologisk Forlag.

Strukturen kom grundlæggende til at se således ud:

Nr.	Tema	Spørgsmål mv.
1	Begrebet	• Endnu et "management fad" - eller hvad?
2	Betingelserne for at lave strategi	• De generelle betingelser
3	Strategi som det vigtigste	• Hvad skal en strategi kunne - og kan den det i en VUCA-world. • From a stakeholder and shareholder perspective - Det vigtigste en virksomhed har er dens strategi - hvad skal der gøres og, hvad skal der ikke gøres!
4	Governancestruktur	• Bestyrelsen - hvordan gør den? • Hvordan kan den blive ved med at have kontrollen?

5	At arbejde med strategi	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan organiserer man sig som organisation og ledelse Hvilken proces kører man?
6	Information og filtre	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan navigerer man sig selv og sin organisation igennem "informationsstormen"? Markedsmuligheder eller bare forstyrrelser?
7	Hvad kan man forvente af strategien?	<ul style="list-style-type: none"> Fra strategi til taktik - eller bare operation?
8	Implementering	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan ledes eksekvering - fra top til bund
9	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Til stakeholder og shareholder
10	Investor	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan skal man forholde sig til en VUCA strategi - er der forudsigelighed og sikkerhed nok Risiko
11	Organisatoriske kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> Kræves der noget særligt
12	Kompetencer hos medarbejderne	<ul style="list-style-type: none"> Kræves der noget særligt
13	Hvordan leder man en organisation	<ul style="list-style-type: none"> Kræves der nye - andre ledelseskompetencer
14	Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan udvikler man den til VUCA Hvordan undgår man at kulturen ikke bliver en forhindring for strategieksekvering

6.2 Spørgeguide og proces

Interviewguiden er produceret i to tempi:

- Litteraturen generelt og "literature reviews" i særdeleshed er blevet studeret (ref. Baliga and Santalainen (2016)), hvorpå en struktur for et generelt VUCA-interview er blevet sat sammen - se bilag nr. 2, og
- Interview-strukturen er herefter blevet tilsat noget substans og en række spørgsmål er formuleret - se bilag nr. 2.

En lidt særlig interviewmetode er blevet valgt. Ideen var, at interviewet skulle foregå som en lidt uformel samtale, hvorfor en stram afvikling - først det ene spørgsmål og så det næste - ikke var passende.

Det var desuden forventningen, at respondenterne ikke ville lade sig begrænse inden for spørgeguidens struktur og kronologi - men tværtimod - som en god samtale nu former sig - svare på det, som det nu er "naturligt" lige at svare på.

Lydoptagelser eller video er slet ikke blevet nævnt. Anonymitet er heller ikke et spørgsmål i denne sammenhæng.

Den typiske proces har været følgende:

- Interviewpersonen er nøje udvalgt (personerne er strategisk orienterede og kender til fænomenerne omkring VUCA),

- Aftale blev lavet - om et ca. 45 min. interview,
- Mødet blev åbnet med en gensidig præsentation,
- Mødets tema blev introduceret - et FoU-projekt omkring strategi og VUCA,
- Scenen blev sat - strategihistorien oprullet - fra klassiske modeller over emergens og Mintzberg til nutidens VUCA-udfordringer,
- Det første spørgsmål blev stillet i forhold til spørgeguiden (guiden var ikke tilsendt på forhånd - alle svar er umiddelbare svar),
- Derefter udfoldede interviewet sig som en samtale - med baggrund i spørgeguiden,
- Når respondenterne ikke helt kom rundt om emnet - eller ikke kom ind på et andet emne, blev et konkret spørgsmål stillet fra guiden,
- Her kommer metodens (kritisk realisme) pointer i spil - udspørgerne stiller bevidst opfølgende spørgsmål således at interviewpersonen - hvis nødvendigt - bliver ført videre fra at svare på det empiriske - og faktiske lag til at svare i det reale lag - altså hvad er det konkret, som får tingene til at ske?
- Interviewets pointer blev nedfældet i noter af begge udspørgerne (et par interview er gennemført med kun en interviewer). Noterne blev efterfølgende sammenholdt og tilrettet, og
- Et "udskrift" af interviewet blev udfærdiget. Alle interview-referater i deres helhed er at finde i bilag nr. 2.

6.3 Sammenstilling og strukturering af empiri

Slettet – personfølsomme data

6.4 Analyse

Som det ses af bilag 2, er datamængden ret stor og meget mangfoldig. Respondenternes kontekster er forskellige, selv om alle de brancher, der er interviewet i, har et "højt VUCA-index". De daglige VUCA- og strategiudfordringer er helt centrale for topledere på hver deres måde, hvilket tydeligt afspejler sig i referaterne. Respondenterne kommer vidt omkring i deres refleksioner - hvilket også er naturligt nok, både på grund af konteksternes forskellighed og nu da interviews mere formede sig som en samtale.

At overse, analysere (med den givne metode) og sammenskrive en sådan datamængde, som er indfanget på grundlag af forskellige kontekster og forskellige interviews og interviewere, er tidskrævende og vanskeligt og måske også noget af en satsning. Men prøves skal det.

Den nedenstående analyse følger strukturen i spørgeskemaet:

- Strategibegrebet,
- Organisationen - herunder organisationsudvikling og kultur,
- Personligt lederskab, og
- Kompetenceudvikling, rekruttering og uddannelser.

Det interessante for analysen her er, om teoriens mange ord og ideer kan genfindes i praksis (som den er beskrevet i referaterne) - eller om praksis vil moderere teorien eller helt afvise dem. Analysen vil også - nu da vi har fat i CEO's fra frontlinjen i erhvervslivet - være et bud eller forsøg på at afkode en del af "den virkelige VUCA-verden" i dagens Danmark. Så hvis VUCA problemstillingerne er reelle og meget nærværende - hvad kan så gøres - og hvad gøres rent faktisk - for at imødegå og gerne tage konkrete strategiske markedsfordele ud af VUCA-udfordringerne?

Slettet – personfølsomme data

6.5 Konklusion

Analysen af det givne datasæt har været svær. Det har været svært at få sat metodens potentiale rigtigt i spil i forhold til den måde interviews er forberedt, gennemført og refereret på. På baggrund af de foreliggende referater er det ikke umiddelbart lige nemt altid at skelne, hvilket lag i metoden respondenternes udtalelser ligger, selv om udspørgerne har gjort sig umage med at forsøge at spørge ind til det reale niveau omkring VUCA-problemstillingerne. Udspørgernes ihærdighed for at tilvejebringe reale svar er lagt til grund, hvis tvivlssituationer omkring referatet har været det givne.

Analysens status er altså et udtryk for, hvor langt vi nåede i denne omgang. Der er givetvis mere at trække ud af data, hvilket kunne være yderst interessant og givende, men man må også påregne, at der vil løbe yderligere ressourcer på for at gennemføre noget sådant.

I den substantielle konklusionen vil der blive samlet op på:

- Om VUCA problemstillingerne er spejlet som reelle og nærværende - Hvad genfindes i den praktiske verden? og
- Hvad kan der gøres - og hvad bliver der rent faktisk gjort - for at imødegå og udvikle konkrete strategiske markedsfordele af VUCA-udfordringerne?

Er VUCA-problemerne reelle og nærværende?

Overordnet set kan følgende **helt generelle forhold** analyseres frem af de foretagne interviews:

- Det, der generelt opregnes og argumenteres for i teorien, genfindes i store træk i virksomhedernes praksis! VUCA er over os,
- Interviewene giver et fantastisk indblik i de mange og reelle problemer, som VUCA-verdenen giver anledning til. Og der er intet der tyder på, at ændringerne i omverdensforholdene bliver færre, mere forudsigelige eller mindre i den kommende tid,
- Omverdensfaktorerne er under hastig forandring med hensyn til kompleksitet, dynamik og hastighed, hvorfor ledelsen af virksomhederne - ikke bare i toppen men også langt ned i virksomhederne - må være det samme,
- Hvis man bruger de traditionelle modeller - så kommer man til at De folk der laver strategi opererer uafhængigt af omverdenen - forbindelsen imellem strategi og dagligdagen er brudt,
- Konteksten for fremtidens ledere er anderledes - ledernes adfærd og kompetencer skal i fremtiden være radikalt anderledes, tilpasset omgivelserne og konstant i udvikling,
- Virksomhederne og organisationerne er i deres struktur og processer simpelt hen ikke rustet til at klare udfordringerne fra kompleksiteten og hastige forandringer,
- Ledelsesudviklingsprogrammer og -kurser mv. skal være meget anderledes for at være værdifulde og produktive i en VUCA-world,
- Lederne og virksomhederne er simpelt hen ikke rustet til at klare udfordringerne fra kompleksiteten og hastige forandringer, og
- Langt de fleste ledere er ikke vant til eller trænede i at operere i en verden, der byder på omskiftelighed, tvivl og kompleksitet.

En oversigt - Hvilke praktiske "coping strategies" har top-lederne helt generelt gang i?

	1	2	3
	Forståelse, begrebet, situationen	Externe betingelser og muligheder	Interne betingelser og muligheder
Problemet	<ul style="list-style-type: none"> • At forstå karakteren af VUCA-problemet og dets løsningsmodeller • At fænomener interagerer komplekst 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustabilitet og uforudsigelighed • Mangel på viden • Svært at forstå sammenhænge • Tvivl og usikkerhed 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisk utilpassethed og stivhed • Mangel på forståelse • Modstand • Mangel på kompetencer
Coping strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejde på tværs imellem komplicerede og 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejd måde med planer og eksperimenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilitet • Rekruttering

	komplekse problemer-stillinger og løsningsmodeller <ul style="list-style-type: none"> • Analyse og planer • Eksperimenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Beredskab • Agilitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetence-udvikling
--	--	---	--

Ovenstående tabel viser klart, at top-lederne endnu ikke benytter hele det potentielle arsenal af produktive muligheder, som ligger i teorien for at omstille deres organisationer til en VUCA-verden. Der er mere at hente for virksomhederne – der er meget mere at gøre for ledere og deres medarbejdere.

7.0 Studerendes input - Spørgeskema

Det er tanken at introducere vores EVU-studerende for VUCA-tanken. Ideen er at give de studerende et nyt perspektiv på og forståelse af deres egen organisation samt deres egen ledelsespraksis.

Det er samtidig tanken at bruge vores EVU-studerende til at belyse udviklingen i deres organisationer i relation til VUCA.

Ideen er at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse for udvalgte studerende på EVU på Cphbusiness angående:

- Hvordan de studerende ledelsesmæssigt bliver "ramt" af VUCA i deres dagligdag, samt
- Hvad konsekvenserne er for deres daglige ledelsesarbejde.

Spørgsmålet er, om de studerendes organisationer har de rette kompetencer i en VUCA-world? Spørgsmålet er tillige, om de studerende selv har de rette kompetencer?

Denne del af spørgeskemaet kan også rettes indad mod os selv. Bliver de studerende uddannet i de rette kompetencer - eller om VUCA gør vores nuværende uddannelser, og det tankesæt der ligger her, gammeldags, utidssvarende og dermed ubrugelige?

7.1 Redskabet - modellen og kulturmålingsværkøjet

VUCA-projektet har begrænsede ressourcer. Vi er nødt til at læne os op ad noget eksisterende, noget der er afprøvet og kan omsættes til et spørgeskema.

The Competing Values Framework (Cameron, 2005), (Paradoxer i værdiskabelse, på dansk) er brugt af rigtig mange forskere og praktikere - og det særligt i forbindelse med afdækning af organisationskulturer.

Så vidt vides er modellen ikke tidligere blevet brugt i forbindelse med VUCA og ej heller specielt i forbindelse med mellemledere (som de fleste af vores studerende er).

Modellen bygger teoretisk på den antagelse at:

- "Tension exists in all organizations where needs, tasks, values, and perceptions must compete (Thompson, McGrath and Whorton, 1981).

Det er kampen / tilpasningen her, der skaber værdi.

Strukturen i modellen bygger på 3 dimensioner:

- En struktur-dimension (imellem fleksibilitet og kontrol),
- En fokus-dimension (imellem det interne og det eksterne), og
- En formåls-dimension (omkring substansen).

Modellen får 4 udfaldsrum - et koordinatsystem imellem struktur og fokus. Den 3. dimension arbejder med substansen i de 4 rum.

De 4 udfaldsrum bliver:

- Internal proces model (kontrollere, hierarki),
- Rationel goal model (Konkurrere, marked),
- Open system model (skabe, adhocracy), og
- Human relations model (samarbejde, klan).

En oversigt over de 4 udfaldsrum:

Nr.	Udfaldsrum	Beskrivelse
1	Kontrollere (Hierarchy)	Værdi skabes gennem implementering af mere effektive processer. Bedre, billigere og sikre kunne være et mantra for denne kvadrant. Her ønsker man rent organisatorisk velfungerende processer, målinger og kontrol. Fra et ledelsesmæssigt perspektiv ønsker man strategisk at eliminere fejl og øge resultaternes regelmæssighed og konsistens. Det er med andre ord ikke unormalt, at standardiserede procedurer samt overholdelse af regler og ensartethed er i højsædet her.
2	Konkurrere (Market)	Værdi skabes igennem en aggressiv og insisterende indsats for at styrke konkurrenceevnen. Ligeledes sættes organisationens kunder/klienter i fokus, ligesom succes måles på baggrund af markedsandele, indtægter, opfyldelse af budgetmål osv. Ledelsesmæssig er der fokus på hurtige beslutninger, levering af resultater, ligesom overskud på

		bundlinjen er i fokus. Endelig er ledelsesstilen ofte konkurrencepræget samtidig med at der køres hårdt på.
3	Skabe (Adhocracy)	Her er innovationen i højsædet og dermed det værdiskabende, ligesom man er vant til at håndtere løbende forandringer. Endelig har medarbejderne en høj grad af tanke- og handlefrihed, ligesom kulturen indbyder, at man bryder regler og barrierer. Kort sagt er denne kvadrant modsætningen til den kontrollerende kvadrant. Ledelsesmæssigt er stilen præget af pionerånd, ligesom man er visionær og fremtidsorienteret, og dermed ikke bange for at løbe en risiko.
4	Samarbejde (Clan)	Her sker værdiskabelsen via opbyggelse af menneskelige kompetencer, udvikling af personalet. Fokus ligger på at opbygge sammenhængskraft gennem konsensus og tilfredshed gennem involvering. Modsat kvadranten konkurrence ligger det ledelsesmæssige fokus på opbygning af menneskelig og socialkapital frem for finansiel kapital. Kulturelt har man en følelse af fællesskab og engagement samt en vilje til at samarbejde. Ledelsesstilen handler om at facilitere, være mentor og teambuilder, ligesom fælles mål og gensidig indsats vægtes højt.

(Cameron, 2005)

Pointen i modellen er:

- At forskellige organisationer kan skabe succes og værdi med udgangspunkt i alle 4 udfaldsrum alt efter omstændighederne,
- Alle organisationer benytter en mixtur af de 4 rum - altså en både-og, og ikke en enten-eller situation, og
- Det er spørgsmålet om graden af struktur og fokus - det er denne både-og tilgang, der kaldes et paradox.

Modellens antagelse er, at i den diametralt modsatte kvadrant, findes modsatrettede antagelser for værdiskabelse. Hver kvadrant repræsenterer værdiskabende aktiviteter inden for den orientering/strategi, som organisationen har. Ved at integrere værdier fra modsat kvadrant, og kompetencer inden for alle fire kvadranter, opnås effektiv "performance" (Cameron 2005, s.93) og dermed værdiskabelse.

På denne måde integreres en "både-og" tankegang, hvor værdiskabende aktiviteter fra modsatrettede orienteringer tilsammen er mest værdiskabende, hvor "enten-eller" tankegangen kun har fokus på én kvadrants værdiskabende aktiviteter ad gangen. Således giver paradoksledelsesteorien ledere blik for styrkerne i de modsatrettede orienteringer.

Cameron taler også om organisationskultur som kerneværdier, antagelser og erindringer som begreber, der danner kulturen i organisationen.

Teorien hævder, at ledere er mest effektive, når de har kompetencer, der matcher den dominerende kultur i organisationen.

Der er derfor væsentligt for ledere at kende til organisationens dominerende (toneangivende) kultur, for at tilpasse sin ledelsesstrategi til organisationens kerneværdier.

I denne forbindelse er problemstillingen for mellemledere trukket frem (mellemledere som noget særligt) - netop den funktion som de fleste af vore EVU studerende besidder:

Model for mellemledere:

Nr.	Model	Mellemledere - hvordan arbejder de med? Lederrolle.
1	Internal proces Hierarki	<ul style="list-style-type: none"> Kontrollanten er teknisk dygtig og velinformeret. Holder øje med alle detaljer og bidrager med ekspertise. Indflydelse bygger på informationskontrol. Dokumentation og informationsstyring tilstræbes aktivt. Koordinatoreren er driftssikker og pålidelig. Indflydelse bygger på situationsbestemt teknik, styring af tidsplaner, uddelegering af opgaver, fysiske rammer osv. Stabilitet og kontrol tilstræbes.
2	Rationel goal Marked	<ul style="list-style-type: none"> Konkurrenten er udfarende og beslutsom. Stræber aktivt efter mål og bliver opdrevet af konkurrencesituationer. At vinde er et dominerende mål og fokus ligger på eksterne konkurrenter og markedsposition. Producenten er opgave- og arbejdsorienteret. Får opgaven løst igennem hårdt arbejde. Indflydelse bygger på intensitet og rationelle argumenter for at opnå noget. Produktivitet bliver tilstræbt aktivt.
3	Open system Adhockrati	<ul style="list-style-type: none"> Innovatoren er klog og kreativ. Har visioner om forandringer. Indflydelse bygger på forventning om en bedre fremtid og skaber håb hos andre. Innovation og tilpasning tilstræbes aktivt. Den visionære er fremtidsorienteret i sin tænkning. Fokuserer på, hvor organisationen bevæger sig hen, og lægger vægt på både muligheder og hvad der er sandsynligt, der vil ske. Strategisk retning og kontinuerlig forbedring af nuværende aktiviteter er kendetegnende.
4	Human relations Klan	<ul style="list-style-type: none"> Facilitatoren er menneske- og procesorienteret. Håndterer konflikter og stræber efter enighed. Indflydelse bygger på at inddrage folk i beslutningstagning og problemløsning. Deltagelse og åbenhed tilstræbes aktivt. Mentoren er omsorgsfuld og forstående. Er opmærksom på andre og bekymrer sig om den enkeltes behov. Indflydelse bygger på gensidig respekt og tillid. Moral og engagement tilstræbes aktivt.

(Cameron, 2005)

7.2 Spørgeskemaet

Modellen for Competing Values Framework har et kulturmålingsværkøj: OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument (ref: <https://goo.gl/7vZyqq>)

Vi har ikke kunnet finde en dansk oversættelse – så vi har selv forsøgt vel vidende, at der højst sandsynligt er noget kulturelt i oversættelsen, som kan være interessant – at oversætte en amerikansk tilgang til organisationer til det danske arbejdsmarked – i det offentlige såvel som i det private.

For hvert fokusområde er der 4 standardiserede udsagn, som respondenterne skal give point. For hvert fokusområde kan der maksimalt gives 100 point i alt. Efterfølgende bliver svarene fra respondenterne indsat i et standardiseret skema, hvor udsagnene er rangordnet i forhold til, hvilken kvadrant de passer til.

Det grundlæggende udgangspunkt for skemaet:

- VUCA frembringer en ny organisatorisk kompleksitet!
- Organisationer og ledere skal tilpasse sig den nye kompleksitet for at lykkes!
- Organisationer må tilpasse sig den nye kompleksitet for at overleve!
- Ledere er mest effektive, når de benytter ledelsesværktøjer, som er tilpasset organisationens dominerende kultur!
- Ledere må mestre ledelsesværktøjer, som får deres organisationer og medarbejdere til at tilpasse sig den nye kompleksitet!

Strukturering af spørgeskemaet:

- Driveren - VUCA-ændringerne - indledende forklaring - omverdenen bliver mere usikker osv.
- Hvordan bliver organisationerne "ramt"?
- Hvad betyder det for de studerendes dagligdag som ledere? -
- De ydre ændringer betyder indre ændringer - men hvilke?
- Hvordan mellemliderne ser deres egen fremtidige rolle - hvad skal de arbejde med i fremtiden i en VUCA-verden?

Den oprindelige OCAI-test indeholder punkt 1 til 6 i skemaet. Nye punkter er 7 + 8 omkring mellemledere - netop for at se, om der er - eller bliver - kongruens i besvarelsene - således forstået, at de mest effektive ledere har højtudviklede færdigheder på niveauer, der er kongruente med organisationens dominerende kultur.

Metoden i spørgeskemaet får de studerende til at se fremad i deres ledelse under nye betingelser - en måde at skabe nogle forudsætninger for den nye virkelighed på. Undersøgelsen er altså fremadrettet.

7.3 Spørgeskemaer, besvarelser og analyse

Det benyttede spørgeskema er sat i bilag.

De besvarede spørgeskemaer er ikke sat i bilag, så en egentlig, samlet dokumentation for det empiriske grundlag mangler. Der er flere grunde til det.

Lad os lige starte med processen omkring gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen.

Undersøgelsen er blevet udarbejdet og gennemført i 4 tempi:

- I efteråret 2021 blev undersøgelsen udfærdiget. Det var tanken at sætte skemaet på survey exact eller lign. for at facilitere gennemførelsen (de studerende skulle således kun have adgang til et link for at deltage) samt hjælpe med at generere statistiske resultater.
- Inden undersøgelsen blev sat på stor Scala skulle den lige testes på et par klasser – der læste strategi - på AU og Diplom-niveau. Uden megen introduktion til VUCA – dog med den introduktion som findes på spørgeskemaet, som de studerende læste – blev undersøgelsen sat i gang. Det viste sig hurtigt i begge klasser at den grundlæggende forståelse for, hvad spørgsmålene egentligt gik ud på samt, hvordan de hang sammen med de studerendes egen ledelse manglede. De studerendes umiddelbare spørgsmål da de sag med skemaet blev besvaret – men lige meget hjalp det. De studerende var forvirrede idet de blev udsat for spørgsmål, som de ikke kunne relatere til samt endnu mindre sætte en værdi på. Skemaerne blev kun delvist besvaret, og en del studerende satte værdier ind i skemaet "med rund hånd", idet – noget skulle de jo svare! Resultatet blev, at både skema og proces blev udsat for en kritisk gennemgang. Ideen med at sende skemaet ud til mange blev opgivet.
- En ny proces blev afprøvet i efteråret 2021. En introduktion til VUCA-begrebet mv. blev produceret – se bilag – hvor der blev stillet et kraftigt spørgsmålstejn ved relevansen af de store strategimodeller i fremtidens omskiftelige og usikre verden. SWOT-modellen blev simpelt hen sprængt i luften. Denne introduktion tog ca. en time inklusive diskussioner og svar på spørgsmål fra de studerende. Herefter blev spørgeskemaet uddelt. Nu var der en anden tilgang – de studerende kunne på en måde ikke vente med at læse skemaet og komme i gang. Det kneb igen med at forstå og relatere til egen ledelse – men gåpåmodet var større og interessant for at afkode hvad spørgeskemaet egentligt gik ud på var klart til stede. Resultaterne var igen lidt tvivlsomme fra nogen, men de fleste afleverede ret stringente besvarelser. Spørgsmålene og diskussionen efter de studerende havde afleveret deres besvarelser var endnu dybere og reflekterede end lige efter præsentationen. Spørgeskemaet blev efterfølgende

uploaded på de studerendes moodleroom. Resultatet blev, at skemaet blev bibeholdt samt at processen blev tilpasset,

- I foråret 2022 er to klasser blevet udsat for først en præsentation og derefter et spørgeskema. Resultatet er at sammenligne med ovenstående. De studerende var ret aktive omkring emnet - og særligt de studerende, der kommer fra brancher med et "højt VUCA-index" så sikkert for første gang "lyset" af at diskutere strategi i forhold til deres egen daglige praksis.

7.4 Konklusionen

Det må således konkluderes, at værdien af undersøgelserne ikke er substansen, de samlede besvarelser - men værdien af processen selv for de implicerede studerende.

De studerende blev introduceret for VUCA og fik dermed sat deres mere traditionelle forståelse af strategi på spil. VUCA indfører som supplement til strategimodellerne et yderligere perspektiv på morgendagens strategidebatter.

Udestående står således stadig at få et billede af:

- Hvad de dominerende udviklingstræk er i de studerendes organisationer og i deres eget lederskab - altså hvordan de studerende ledelsesmæssigt bliver "ramt" af VUCA i deres dagligdag (spørgeskemaet, spørgsmål 1 til 6), og
- Hvad konsekvenserne er for deres daglige ledelsesarbejde (som mellemledere) - relaterer til spørgsmål 7 + 8.

Det var oprindeligt tanken at forsøge at hjælpe de studerende til at få en ny, produktiv VUCA-balance imellem deres strategiske erkendelses-, tanke- og handleværktøjer - altså hvad de skal bruge som strategiske ledere i fremtiden. Det er nok tvivlsomt, om dette formål blev nået hos alle de involverede studerende.

8.0 Studerendes input - Opgaver

VUCA-problematikker var normalt ikke noget, der direkte indgik i standardkurser i strategi eller andre strategiske fag. Det faktum er ved at blive ændret nu - takket være dette FoU-projekt. VUCA bliver nu - næsten helt naturligt - sat på dagsordenen i forskellige fag.

Introduktionen af VUCA giver et særligt løft til strategiundervisningen for en del studerende - faget kommer på en gang til at reflektere den praksis, som de studerende agerer i til hverdag - og er dermed med til at give mening. VUCA leverer et begrebsapparat samt nogle anbefalinger til, hvordan hverdagen skal forstås og samarbejdet med medarbejderne gennemføres.

- "VUCA er helt nyt i min begrebsverden. Hvorimod det VUCA rummer, i høj grad er den verden, jeg bedriver ledelse i" (Opgaven side 5).

Der findes endnu ikke mange opgaver fra undervisningen, der kan refereres til. Flere opgaver har VUCA med som en bisætning - få opgaver fyldes ud kun med VUCA-relaterede problemstillinger. I denne sammenhæng er en - og kun en opgave medtaget for at demonstrere bredden og dybden i, hvad en VUCA-introduktion kan gøre for en studerende. Opgaven er i anonymiseret udgave lagt op som bilag 5.

I det følgende er perspektivet på opgaven struktureret som følger: Strategibegrebet, organisationen og kompetenceudvikling.

Strategibegrebet:

- "Ifm. med faget "Strategisk ledelse" har jeg stillet mig selv, mine peers og vores Partner som er leveranceejer af forretningsområdet "Operations", følgende spørgsmål "Hvordan driver du strategisk ledelse i din dagligdag?". Mine peers havde ingen klare svar, og nogle samme undren som mig. Min Partner havde til min overraskelse ikke nogen konkrete bud. Dog blev svaret, efter dialog, noget i retning af at vi ikke investere ressourcer i store strategier, da det typisk tager lang tid at udvikle, og vil være forældet efter kort tid. Kort sagt udbyttet står ikke mål med investeringen". (opgaven side 2)
- "*Det er svært at gøre i praksis!*", "*Det bruger vi ikke tid på i xxx*" eller "*Det taler i bare igennem*". Det er den feedback jeg har fået fra flere i xxx-toplelsen, i dialogen omkring hvordan xxx arbejder med strategi- og beslutningsprocesser. So far - er der ikke indikationer på eksistens af bevidsthed om hvad der virker hvornår, eller om der benyttes tilgange som fungerer bedre til nogle problemstillinger end andre" (opgaven side 3)
- "Et nyttigt element i overvejelserne er indsigt i turbulensniveauet der eksisterer i omgivelserne, da det er en faktor jeg kan bruge til at bestemme i hvilken grad jeg kan forvente der skal fokuseres på at benytte traditionel strategisk planlægning og emergent strategisk ledelse" (Opgaven side 5).

Organisation:

- Lederne i xxx Operations skal mestre mange og forskelligartet personlige ledelseskompeter, som helt tydeligt ikke er til stede. Mange ledere vil påstå de leder agilt, da det er en nødvendighed i hverdagen. Det er min vurdering at der ensidigt fokuseres på leverancesammenhæng, og ikke på de ledelsesmæssige kompetencer, som via agilitet, altså evnen til at rumme fleksibilitet, adaptabilitet, innovativ tænkning og et mindset der er proaktivt og adaptivt, skal få en hverdag til at fungere for organisationen. xxx har tendens til at løse komplekse problemstillinger, ved blot at tilføje flere ressourcer. Der er behov for nye kompetencer, for at løse "Wicked problems" som måske slet ikke har én løsning, men måske nærmere en midlertidig løsning. (Opgaven side 7)
- "Hvis påstanden om at organisatorisk agilitet er redskabet til at fastholde organisationens relevans, har vores HR-direktør alvorligt travlt, da agilitet, ikke indgår i den interne ledelseskompeter-udvikling". (Opgaven side 7)

Kompetenceudvikling:

- "I forhold til kompetenceudvikling, vil jeg gå så langt og sige at som enkeltstående "ny kompetence" til min ledelsespraksis, er VUCA og versatil ledelse en revolution for mig. Disse behandler og beskriver meget præcist den mangfoldige kompleksitet jeg oplever, som gang på gang "forstyrre" min praksis, forhindre mig i at planlægge og udvikle medarbejdernes kompetencer" (Opgaven side 9).
- Svaret på min problemformulering vil være kompetenceudvikling. For at muliggøre jeg kan lede strategisk i en VUCA-hverdag, skal jeg dels selv have kompetencer. Jeg ser et klart mål for min fremtidige udvikling som går i retning af at kunne opnå evnen til versatil ledelse. Dertil kommer naturligvis at den øvrige del af Operations organisationen, ledelse og medarbejdere også har behov for en kompetenceløft, for at skabe den fornødne bevidsthed om VUCA-præmissen" (Opgaven side 9).

Sammenfattende for opgaven og den studerende kan det konkluderes, at VUCA-problemstillingerne genfindes og spejles pænt og på flere måder i den organisatoriske praksis som beskrives. Organisationen skal finde "nye ben at stå på" i en VUCA-verden.

For den studerende selv kan man sige, at han har fået sig en kraftig aha-oplevelse omkring sin egen hverdag - samt en mere eller mindre tydelig dagsorden for,

hvordan han skal komme videre med sit lederliv. Verden blev med VUCA åbnet op på en helt ny måde.

9.0 Konklusion

Denne konklusion er et billede på, hvor langt vi nåede i det aktuelle, beskårne VUCA-projekt med de givne målsætninger og bevillinger under særlige corona-betingelser.

Udgangspunktet for hele VUCA-projektideen var en grundlæggende undren og uro omkring strategi-fagets fremtidige substans, relevans og effektivitet - og det både på det teoretiske og det praktiske plan.

Projektet blev konkret formuleret i et noget større perspektiv for at give det lidt mere relevans og pondus ud over undervisningslokalet. Ideen var at sætte VUCA-begrebet i perspektiv i forhold til virksomheders og organisationers strategiske omgivelser og forudsætninger. Problemformuleringen kom derfor til at se ud som følger:

- At facilitere danske virksomheders og organisationers forståelse for, omstilling og tilpasning til de strategisk radikalt ændrede grundvilkår og forudsætninger for strategisk arbejde (strategiudvikling og -implementering) i en VUCA-verden.

Projektet er således et tiltag til at gøre strategibegrebet og strategifaget relevant og praktisk brugbart i en kompleks og mere kaotisk verden. De grundlæggende strategiske vilkår har ændret sig radikalt, hvorfor strategifagets processer og værktøjer må tilpasses og / eller udvikles til de nye forhold. Vi var altså på udgik efter en "New Normal" inden for strategi.

Fandt vi så en "New Normal"? Ja, der er meget der tyder på, efter vores gennemgang og arbejde med:

- Den klassiske strategiteori og VUCA-teorien,
- Interview med top-ledere,
- Spørgeskemaundersøgelser hos studerende, samt
- Opgaveskrivning i faget strategi

at "the New Normal" sætter den grundlæggende standard og præmis, at strategiske ledere skal kunne forstå og arbejde individuelt og på tværs med problemstillinger og løsningsmodeller, der både indeholder komplicerede problemstillinger og løsningsmodeller (og her kommer viden før handling, altså plan) samt komplekse problemstillinger og løsningsmodeller (her kommer handling før viden, altså eksperimenter) for effektivt at kunne varetage deres

organisationers interesser i en omverden, der både er forudsigelig og forudsigt uforudsigelig.

Der er behov for at opsamle fælgende del-pointer:

Nye grundvilkår for ledelsesmodeller

- Ledelses-teoretiske kompetencer vil blive mindre værd og ledelses-intentioner og handlinger vil blive mere værdsat og efterspurgt,
- Praktiser åbne modeller – hvor det er ønskeligt og muligt,
- Bryd med de klassiske ledelsesforestillinger om, at det primært gælder om at kontrollere handlinger, strategier og udviklinger ud fra en rationel logik,
- Forsøg ikke at planlægge dig ud af en usikker fremtid – men skab fremtiden sammen med forskellige aktører,
- I ledelse er der ikke længere noget der hedder "grundigt", "step-by-step" eller "planlagte sekvenser". Nu hedder det hurtige, små eller mindre eksperimenter, hurtige beslutninger og agilitet,
- Vær ikke målrettet – men middellorienteret omkring egne ressourcer (kreativitet, improviserende, eksperimenterende og innovativ),
- Forsøg ikke at undgå uventede begivenheder og medtænk alle eventualiteter i strategien for at udnytte kontingensen (tilfældighedernes sammentræf) til egen fordel,
- Ledelse af kompleksitet er en disciplin, som bør begynde hos direktionen, og som skal inkludere virksomhedens samlede strategi,
- Håndtering af kompleksiteten er en tværorganisatorisk udfordring – og indebærer ofte strukturelle ændringer af forskellig slags, og
- Når kompleksiteten er isoleret – er næste skridt operationel forenkling.

VUCA og strategibegrebet

VUCA sætter en ny dagsorden omkring de strategiske forudsætninger, strategiudvikling, implementering, opfølgning mv. Kompleksiteten, dynamikken og hastigheden i forandringerne sætter nye standarder og nye krav.

Strategi har vist sig ikke at være en videnskab, der producerer teorier og redskaber af blivende værdi, men derimod en artefakt fra en tidsalder, hvor alting gik langsommere og var mere forudsigeligt.

Del-pointerne bliver:

- Strategi forvandles på en helt konkret måde til taktik,
- Disruptive innovation må indgå i alle strategers "mind-set",
- Strategiske langtidspaner bliver meningsløse. En skelnen imellem kort og lang sigt er ikke mere særlig relevant,

- Strategiske forudsigelser eller fremskrivninger er mulige som en proces og forsøg - men ikke særligt fornuftige som resultat,
- Det agile, justerbare overtager pladsen fra det årsag-virknings-afhængige,
- Innovation er en proces (verbum) og ikke et produkt (substantiv) eller en organisatorisk enhed,
- Handling og eksperiment går forud for analyse og plan, og
- Beslutningsprocesser erstattes af læringsaktiviteter.

VUCA og organisationer

- Organisationers sårbarhed og uforberedthed kommer til at forskyde opmærksomheden i ledelse til en langt større vægt på **sikkerhed og forebyggelse** på bekostning af vækst og sikkert også mere traditionelle udviklingsinitiativer,
- En organisationskultur byggende på eksperimentering og agilitet hænger sammen med "empowerment" af de ansatte

Det personlige lederskab

- Der er overhovedet ingen tvivl om, at VUCA-tankegangen fordrer et radikalt ændret "mind-set" hos ledere,
- Strategiske eksperimenter bør mindst fremkalde den samme entusiasme hos top-ledere som en god businessplan,

Fremtidens strategiske ledere gør klogt i at udvikle kompetencer indenfor:

"Serendipity-ledelse" i et strategisk perspektiv:

- **At benytte sine særlige evner til at finde det usøgte og ud fra skarpsindige iagttagelser formå - igennem deduktion og syntese - at slutte sig til fakta, og derefter erkende værdien i det, man har fundet, så fundet kan ses og indgå i et helt nyt strategisk lys eller sammenhæng.**

(Se Roberts (1989) for serendipity i videnskab generelt.)

VUCA og kompetencer

- Lederuddannelserne må følge med så deres substans og pædagogik giver det svar, som omgivelserne efterspørger og kræver. Omstillingen til VUCA-ledelse er allerede godt i gang hos virksomhederne, hvorfor lederuddannelserne hurtigt må følge trop.

Listen over del-pointer er ikke udtømmende - og der kan sagtens arbejdes videre med andre skelsættende ændringer for strategibilledet på forskellige niveauer.

10.0 Handleplan

Det oprindelige VUCA-projekt blev beskåret, hvorfor handleplanen naturligt nok bærer præg heraf. Et opfølgende VUCA2 projekt kunne tage udgangspunkt i de aktiviteter, der blev udskudt eller skåret væk (se den oprindelige projektplan i bilag 1).

Der er vist ikke nogen, der tror, at omskifteligheden og usikkerheden i verden bliver mindre. Dette stiller nye og anderledes krav til fremtidens ledere - krav som vi ikke kender fuldt og helt og desuden er der omskiftelighed i dette også. Desuden er Cphbusiness vi ikke gearet til at undervise i det komplekse og på kanten af kaos. Der er virkelig et potentiale, at udvikle her for dem, der har interessen og evnerne.

Titlen på et VUCA2 projekt kunne derfor være:

Hvordan ledere står professionelt i det komplekse og uvisse: Strategi, lederkompetencer og fremtidig lederuddannelser.

Fokus kunne bl.a. lægges i at finde ud af:

- Hvad er det for nogle billeder (forståelser, informationer, data) af fremtiden, vi baserer vores strategiske beslutninger på (med klare videnskabsteoretiske implikationer)?
- Hvordan skaffer vi os (hvem er det i organisationen) de billeder? og
- Hvordan skal disse billeder indgå i en organisatorisk proces og bruges til beslutningstagning?

Indholdet kunne evt. følge op på og udvikle følgende:

Data-fangst - udskudte elementer:

- Interview med nøglepersoner fra virksomheder, der er kommet godt igennem Corona-krisen, forsyningsproblemerne og krigen i Europa (et forsøg på at afdække "best practice" (hvis dette "gamle" udtryk overhovedet kan bruges?) omkring krise- og VUCA ledelse),
- Interview med internationalt anerkendte forskere inden for VUCA (f.eks. Santalainen fra Alto-University i Helsinki), og
- Med henblik på at tilvejebringe et sammenligningsgrundlag med studerende fra andre institutioner end akademier er det tanken at afprøve surveyet på et par MBA-klasser på CBS - eller lign.

Netværkslæring:

- Det var tanken i projektet at opbygge og udvikle et strategisk samarbejde med eksisterende faglige og praktisk orienterede netværk for at inddrage VUCA-brugere direkte i den fortsatte faglige og pædagogiske udvikling (en "community of practice" tankegang).

Kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning:

- Internt: Det strategiske fagområde - incl. de strategirelaterede fag - må siges at være et vigtigt strategisk fag- og videnområde for hele Cphbusiness. Der kunne arbejdes med en kompetenceudviklingsplan for hele Cphbusiness samt for de enkelte Områder. De interne kompetenceudviklingsaktiviteter må stå i relation til planen - eller gabet i kompetence (jfr. undersøgelsen om strategiundervisningen) - herunder oprettelse af lokale netværk til videndeling, workshops, arbejdsgrupper mv.,
- Eksternt: Projektet satser på at foretage en kompetenceopbygning i fællesskab med partner-akademier til individuel og kollektiv styrkelse af alle strategi- og strategirelaterede fag - både fagligt og pædagogisk. Der tænkes her særligt på at fortsætte samarbejdet med Zealand.

Internationalt samarbejde:

- I et forsøg på at hæve blikket over den daglige undervisning samt det potentielle samarbejde med partner-akademier er det hensigten - hvis muligt - at etablere gode kontakter og relationer til Applied Science Universiteter i Europa inden for det strategiske fagområde. Skulle det vise sig muligt, vil der også blive satset på erfaringsudveksling igennem studiebesøg.

11.0 Perspektivering

Der er virkelig potentiale i kompleksiteten og det uvisse - så her - under perspektivering - kan der nærmest stå alt.

Der er rigeligt at tage fat på og undersøge:

- I forhold til erhvervene - og den måde strategiproceser i en VUCA-tid bliver afviklet samt deres produkter,
- I forhold til lederuddannelser så deres substans og pædagogik giver det svar, som VUCA-omgivelserne efterspørger og kræver. Omstilling til VUCA-ledelse er allerede godt i gang hos virksomhederne, hvorfor lederuddannelserne hurtigt må følge trop,
- I forhold til de studerende og den undervisning de får - undervisningen skal stå i et produktivt forhold til omgivelsernes udfordringer,

- I forhold til at udvikle undervisningsmaterialer af forskellig karakter og kortere kurser for VUCA-ledere, og
- I forhold til intern kompetenceudvikling og undervisernes egen selvudvikling på Cphbusiness.

Litteratur:

Andersen, A. (2007): Kritisk realisme som perspektiv i socialt arbejde - en introduktion og forskningsoversigt, Social skriftserie Den Sociale Højskole i Aarhus, nr. 8, 2007 ISBN 87-85200-57-3

Baliga, R.B. and Santalainen, T. (2016): Escaping Business as Usual: Rethinking Strategy, Talentum Pro 2016.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Bob de Wit et. al. (1998): Strategy, Proces, Content and Context; International Thomson Business Press

Collins, J. C. & Porras, J. I., Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, HaperCollings, 1994

Cooke, A. W.: How to Manage Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity Part 2. <https://growthandprofit.me/2013/07/04>

Coman, A. and Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research* Vol. 40, Issues 20, pp. 5677–5689

Courtney, H. (2003): Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty, Strategy and leadership, 31(1), 14-22. <https://doi.org/10.1108/10878570310455015>

Danmarks Evalueringsinstitut, Videnarbejde i Praksis (projekt), 2013. Videnarbejde i praksis: afsluttende rapport fra projektet om professionshøjskole og erhvervsakademiers videngrundlag og videnomsætning. Danmarks Evalueringsinstitut, Kbh.

David, F.R. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. FT Prentice Hall, p. 125-126, 166-168

Dingsøy, T. and Moe, N. B. (2014): Towards Principles of Large-Scale Agile Development: A Summary of the workshop at XP2014 and a revised research agenda, SINTEF, Department of Computer and Information Science, Norwegian University of Science and Technology, NO-7465 Trondheim, Norway

Drejer, A. et. al. (2016): Fast Forward Strategi. En moderne og nødvendig opfattelse af strategi, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Drucker, Peter F. (1994): The theory of the business, Harvard Business Review, Sept- Oct. Issue

Frimann, S., & Keller, H. D. (red.) (2016). Dilemmaer i ledelse. (1. udg.) Aalborg Universitetsforlag. Organisatorisk læring og ledelse Nr. 1

Gigerenzer, G. (2008): Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty. Oxford University Press, USA.

Grant, R. M. (2016): Contemporary Strategy Analysis, 9. ed., Wiley

Grint, K. (2005): Problems, problems, problems. The social construction of "leadership". Human Relations, 58(11), 1467-1494

Hamel, G. & Prahalad, C. K., Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994

Hamel, G. (2002): Leading the revolution, Harvard Business School Press.

Harraf, A. et al. (2015): Organizational Agility, The Journal of Applied Business Research – March/April 2015 Volume 31, Number 2

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006): Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.

Holst-Mikkelsen, M. og Poulfelt, F. (2008): Strategi med mening: Hvordan sikrer virksomheder strategisk effektivitet, Børsens Forlag

IBM (2010, May) 'Capitalizing on complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study', web: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>

Johansen, Bob (2007): Getting There Early, Berrett-Koehler, San Francisco.

Johansen, Jan H. (2018): Paradoksledelse, Jagten på værdi i kompleksitet. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Johnson, G, Scholes, K. Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. 8th ed. FT Prentice Hall, p. 156, 160

Kaplan & Kaiser (2003) Developing versatile leadership. MIT Sloan Management Review

Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment, 1–15.

Lüscher, I.S. (2018): Ledelse mellem tvivl og handlekraft. Dansk Psykologisk Forlag.

Mannherz T. (2017): New leadership models for the VUCA world. Five leadership approaches to cope with uncertainty, Munich, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/377619>

Mintzberg, H., (1973): The Nature of Management Work. New York: Harper and Row

Mintzberg H., (1989): Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations, New York: Free Press

Mintzberg, H. et al. (1998): Strategi Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press.

Mintzberg, H, (2004) *Managers Not MBAs*, Berrett Kohler, San Francisco, CA.

Mintzberg, H. (2009) *Managing*, Edinburgh, Prentice Hall.

Mintzberg, H., "[The Strategy Concept: Five Ps For Strategy](#)", California Management Review, Vol. 30, 1, Fall 1987, pp. 11 – 24.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005) Strategy bites back. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York

Roberts, R.M. (1989): Serendipity. Accidental Discoveries in Science. New York: Wiley

Rosenberg T. & Pedersen J. C. (2021): Uvis. Dansk Psykologisk Forlag.

Salminen, R., Santalainen, T. and Äkräs, A., "Opening Strategy: Designing Silo Solvents and Open Strategizing Ecosystems", Paper Presented at Strategic Management Society Special Conference, Lausanne, March 2013.

Santalainen, T. and Baliga, R.B., "The Great Promise of Open Strategizing: Searching for Evidence", A paper presented at SMS 34th Annual International Conference, Madrid, September 2014.

Stacey, R. D. (2011). Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity (6th ed.). Essex: Pearson Education.

Sloan, J. (2020): Learning to think strategically, 4. ed., Routledge.

Stacey, R. D. (2012). Tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity. Oxon: Routledge.

Sullivan, J. (2012, January 16). VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning. Retrieved from <https://www.eremedia.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>

Vestgaard, Jens (2003): i Graff, Jens et al.: Forretningsplanen - Håndbog for SMV'ere og iværksættere, Forlaget SMV-litteratur

Vestgaard, Jens (2020): Situationsanalysen - strategiske faktorer, prioriteringer og handlemuligheder, i Graf, J.: Markedsføring: Teori og praksis, Samfundslitteratur

Whittington, R., Cailluet, L. and Yakis-Douglas, B., "Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession", British Journal of Management, Vol. 22, 2011:3, pp. 531-544.

Whittington, R. (2003): The Work of strategizing and Organizing: For a practical perspective. Strategic Organization 1(1): 117-135.
