

VUCA og nytænkning af strategisk ledelse – fortællinger fra praksis

Resume-Abstract

Denne artikel undersøger, hvorledes en række udvalgte ledere i region Sjælland tænker og handler i forhold til deres strategiforståelse og strategiske ledelse i praksisser, der identificeres med reference til det teoretiske begreb: VUCA – som er et akronym for Volatility, Uncertainty, Complexity og Ambiguity.

Artiklen vil præsentere og bruge VUCA begrebet som en fælles teoretisk optik på de konkrete praksisser for at kunne undersøge, hvorledes strategisk ledelse udledes i en regional kontekst. Artiklen undersøger gennem åbne kvalitative interviews, hvorledes de medvirkende leders konkrete oplevelser af virkeligheden påvirker deres tanker og handlinger i relation til strategiarbejdet og den strategiske ledelse. Undersøgelsen centrerer omkring fire udvalgte ledere, og den adfærd som VUCA afstedkommer i den branche, hvor de udøver strategisk ledelse. Artiklens fænomenologiske undersøgelse er bygget op omkring dybdegående interviews af disse ledere, der alle har et strategisk ansvar og som udøver ledelse gennem andre ledere i forskellige brancher og i forskellige typer af virksomheder og organisationer.

Artiklen henviser indledningsvist til et bagvedliggende tværorganisatorisk projektsamarbejde mellem Zealand Efteruddannelse og CPH-Business om begrebet VUCA og afledt af dette samarbejde præsenteres VUCA-begrebet med en supplerende strategiteoretisk reference i forhold til interessen for at undersøge ledernes oplevelse af strategi og strategisk ledelse - aktuelt under og efter Coronapandemien og under krigen i Ukraine. Artiklen finder gennem undersøgelsens kondensering, at globaliseringens afledte effekter og konsekvenser samt den tiltagende digitalisering har tematisk relevans for forståelsen af ledernes forskellige oplevelser og deres afledte ledelsesmæssige strategiske handlinger.

Artiklen og den fænomenologiske undersøgelse bekræfter teorier om, at hvor omverdenen er kaotisk, turbulent og "VUCA", manifesterer den strategiske nytænkning sig ved at strategiarbejdet bliver mere kortsigtet, procesorienteret og mere rettet mod de interne processer og de oplevede udfordringer, herunder "det,

der måske kan gøres noget ved” - med sigte på udvikling og nødvendige tilpasninger med et ønske om forbedret kompetence/effektivitet/agilitet.

Artiklen finder, at de strategiske initiativer og den strategisk ledelse i den opstillede VUCA-optik påvirkes af graden af globaliseringseffekter og mulige digitaliseringspotentialer samt at den strategiske nytænkning kommer til udtryk i praksisserne gennem flere eksperimenter, flere improvisationer, løbende tilpasninger og mere strategizing i emergerende strategiske processer og forhandlinger om en mulige strategisk fremtid i forhold til den i nuet udlevede strategiske ledelse.

En kritisk refleksion over undersøgelsens fremstillinger og resultater findes i relation til et i undersøgelsen konkret udtalt behov for stabilitet i modsætning til de generelle anbefalingerne om øget agilitet som svar på VUCA-konsekvenser for organisationers kapabilitet til overlevelse. Oplevelserne og udfordringerne gør det relevant at reflektere over de mulige afledte konsekvenser af kontinuerlige omstillinger og improvisationer, som uden fælles planer med tid til reel medarbejderinddragelse eller tid til eftertænkning måske på sigt afleder endnu mere kaos og stress i og omkring organisationer.

Indhold

1.0 VUCA og nytænkning af strategisk ledelse

- Projektramme og projektspor
- Projektspor – Zealand Efteruddannelse
- Analysedesign
- Begrundelse og faglig uddybning – med supplerende teoretiske referencer

2.0 Introduktion – til fire fortællinger fra praksis

- Oplevelsen af VUCA – kriser og uforudseelighed
- Globaliseringseffekter
- Digitaliseringspotentialer
- Strategi som begreb i praksis
- Strategisk ledelse i praksis - strategizing
- Undersøgelsens resultater
- Kritisk refleksion

1.0 VUCA og nytænkning af strategisk ledelse

Zealand Efteruddannelse samarbejdede indenfor ledelsesområdet i perioden 2021-2022 med CPH Business i et tværorganisatorisk F&U projekt med fokus på begrebet

VUCA og dets betydning - specielt i forhold til strategibegrebet og strategisk ledelse i praksis.

Se eventuelt for en uddybning af projektet og projektets resultater i perioden: (https://www.eaviden.dk/project/strategisk-nytaenkning-og-eksekvering-i-en-vuca-world/?crb_all_proejct_data=1).

VUCA er et akronym for de fire vilkår eller konditioner: Volatility, Uncertainty, Complexity og Ambiguity eller beskrivende omverdensfaktorer, der hver i sær - eller i indbyrdes kombinationer - i stigende grad også indenfor strategisk ledelse findes at være nødvendige og relevante at inddrage for en bedre og mere anvendelig forståelse for den omverden, som præger og udfordrer organisationers og virksomheders handle- og i sidste ende overlevelsesmuligheder.

VUCA-begrebet udspringer fra afslutningen af den kolde krig og det amerikanske forsvar, herunder specielt CIA's tilgang til at analysere omverdenen og de risici som forsvarsmæssigt skulle identificeres og vurderes. Historien er kort fortalt, at efter murens fald i 1989 oplevede forsvarsanalytikerne i stigende grad, at det ikke blev lettere, men sværere at lave brugbare analyser og at identificere og vurdere risici. Verden var blevet langt mere end "øst mod vest", langt mere dynamisk, med langt større uforudsigelighed og i en slags "kompleks konstant forandring". I det perspektiv udviklede de begrebet VUCA, for derved bedre at kunne håndtere og operationalisere de relevante analyser.

I Harvard Business Review præsenterede Nathan Bennett og G. James Lemoine i 2014 en VUCA-matrix (Bennett, Nathan & Lemoine, G. J. 2014 (a)), som revitaliserede opmærksomheden på VUCA-begrebet ved at operationalisere begrebet og udkrystallisere for dem relevante normative betragtninger i forhold til "hvad VUCA egentlig betyder for dig". Artiklen opstiller forslag til indsatser og aktiviteter i mødet med de omtalte VUCA-faktorer. I det de identificerer som den mest ekstreme situation med Ambiguity eller tvetydighed er deres svar og den relevante tilgang kort fortalt at eksperimentere. I deres artikel og udviklede matrix er tvetydigheden kendetegnet ved en situation med lav/ingen viden og høj uforudsigelighed.

Erkendelsen er således her, at omstændighederne og situationen er "helt VUCA" og umulig at forudsige. De fremførte videre, at eksperimenterne skal udføres, så den indhøstede nye viden og erfaringer deles og videredistribueres på en sådan måde, at organisationen som sådan lærer af eksperimentet. VUCA findes således at skabe større krav til organisationer og vurderingen er, at tvetydigheden både organisatorisk og ledelsesmæssigt stiller de største krav til agiliteten, omstillingsevnen og den samlede organisatoriske læringskapacitet.

VUCA-begrebet er ikke et nyt begreb, men et begreb og en mulig forståelsesramme, der nu i stigende grad bliver refereret til og som nytænkes i fag- og ledelseslitteraturen og problematiseres forskningsmæssigt for bedre at forstå og

for at kunne opstille mere anvendelige anbefalinger til organisationer og ledere, så de bedre kan reagere og handle på de globale, regionale og lokale tilstande, som forstærkes og mærkes her i det 21. århundrede (www.vuca-world.org).

VUCA har endvidere fundet indpas indenfor flere emner indenfor samfundsvidenskab, herunder eksempelvis politik, og VUCA har været inddraget i analyser af de seneste amerikanske præsidentvalg – herunder den tidligere præsidents brug af Twitter samt i forhold til Brexit og de afledte uforudsigelige globale og europæiske konsekvenser. (Baeyens, Jean Pierre, BREXIT: a new example of VUCA, 2016).

VUCA giver derudover ny mening i en globaliseret, netværksbaseret og digital samtid, hvor VUCA møder en virkelighed eller nærmere flere virkeligheder, der begrebsliggøres i akronymer som SoMe, FOMO og "Fake News". Virkeligheder, som øger organisationers og individers oplevede behov for at være aktivt tilstede på flere platforme og øge kompetencen i forhold til digital synlighed, kommunikation, eksponering, anerkendelse og i sidste ende legitimitet. Virkeligheder som samtidig findes medvirkende til at skabe frygt for at miste momentum, overse potentielle markedsmuligheder eller bare en generel frygt for at gå glip af noget interessant i netværket eller på nettet - og derved angst eller tvivl: skabt af et rygte, ondsindede konspirationer eller en nyhed, der er svær at tolke og umiddelbart vurdere oprigtigheden af.

Ovenstående er relevante eksempler på virkeligheder og situationer i en uforudsigelig, tvetydig og konstant foranderlig samtid, der giver gode livsbetingelser og brugbare begrundelser for VUCA-begrebets rationale og øgede anvendelighed.

I den ovenfor beskrevet globale, netværksbaserede og digitale samtid kan det endvidere fremføres, at "god tid" er blevet en mangelvare. Tiden findes konstant knap - 24/7, ASAP, Just in Time - er velkendte begreber, som øget presset på organisationer og deres strategiske handlings- og beslutningskompetence. Et pres, som findes at kunne lattes gennem indførelse af nye forretningsmodeller med øget digitalisering, big data og anvendelse af kunstig intelligens. (Successful in the Digitalized World of VUCA: Agility and Breathing Supply Chains af Schoenthaler, Dr. Frank 2019).

Verden er på samme tid blevet mindre og større samt mere "fortættet", derved at specielt digitaliseringen og globaliseringen som et sæt "usynlige hænder" konstant og utrætteligt udfordrer og skærper kravene til nationer, organisationer og deres ledere og derved gør VUCA endnu mere aktuel med sin i praksis forklarende begrebs- og forståelsesramme.

VUCA er videre blevet anvendt forskningsmæssigt i forhold til Covid-19 pandemien. Covid-19 forstærkede interessen for VUCA og VUCA skaber en ny ramme for

forståelse og refleksion over Covid-19 pandemiens betydning og indgriben i forhold til politiske beslutninger og handleformåen.

Der er, som følge af Covid-19 pandemien på globalt plan, flere nye forskningsartikler, der inddrager VUCA og de indhøstede erfaringer og eksempler på strategisk nytænkning i relation til det offentlige, herunder sundhedssektoren. Vignier m.fl. (Vignier, Nioclas m.fl., 2021) tager afsæt i en større vaccineudrulningsproces i Heidelberg i Tyskland og fremhæver på baggrund af deres VUCA inspirerede undersøgelse 10 strategiske prioriteringer og 10 potentielle risici. Prioriteringerne er koncentreret omkring netværksledelse, teamsamarbejde, strategisk kommunikation, feedback- og læringsprocesser samt at det er nødvendigt at "Adapt quickly to new situations".

Baran og Woznyj kommer i deres artiklen: Managing VUCA: The human dynamics of agility (Baran, Benjamin E. & Woznyj, Haley M, 2020) nærmere ind på behovet for agilitet, omstillingsevne og organisatorisk læringskapacitet og hvad det giver af udfordringer i forhold til den samlede organisatoriske kapacitet. Artiklen præsenterer tre indbyrdes relaterede sammenhængende handlinger, som de finder kan understøtte den strategiske ledelse: 1. Identificer din VUCA-situation lige her og nu. 2: Definer hvilke forhindringer der er i organisationen – forhindringer, der forhindrer den fleksibilitet, som er nødvendig i situationen. 3: Implementer tiltag, der øger agiliteten, herunder omstillingsevnen og fleksibiliteten.

Et væsentligt budskab i deres artikel er således, at VUCA kræver, at den strategiske leder erkender, at omverden er VUCA og afledt deraf hele tiden evaluerer, hvilke forhindringer der er intern i organisationen – forhindringer: eksempelvis manglende respons på kundebehov, langsom kommunikation, ufleksibelt bureaukrati eller forældede og ineffektive processer, der kan hæmme en tilstrækkelig agilitet. Agilitet præsenteres her som værende hovedbegrebet til at håndtere en omverden af VUCA.

Artiklen af Baran og Woznyjs empiri er bygget op på interview af mere end 1000 ledere i USA og konklusionen er i forhold til at oparbejde og sikre agilitet og omstillingsevne, at ledere og organisationer bør arbejde på at implementere agility forstærkende praksisser bl.a. gennem: bedre kommunikation og gennemsigtighed, mere fokus på videndeling og teamwork, understøtte og pleje agil ageren samt sikre indsats, som forstærker iterative forbedringer og organisatorisk læring.

Forudsigelserne er således jf. ovenstående, at strategi som præcise planer mister betydning og at strategi og strategisk ledelse i langt højere grad må forstås som værende hvilende på organisatorisk agilitet og strategisk teamsamarbejde med de nødvendige improvisationer, eksperimenter og mere intuitive handlinger i en omskiftelig og uforudseelig VUCA-verden.

Strategiske planer med længere tidshorisonter formodes ikke i samme grad at skabe stor værdi og bliver forholdsvis meningsløse at udarbejde. Planer som ideer

eller formodninger vil dog stadig kunne bruges i relation til udvikling, læring og procesledelse eller til legitimation overfor omverdenen, men ikke som et forventet eller opnåeligt resultat.

Der er tendenser i forhold til VUCA og den præsenterede udvalgte litteratur om emnet, der med den begrænsede analytiske og empiriske validering indikerer, at strategi og strategisk ledelse primært nytænkes gennem øget fokus på de interne og mere organisatoriske forhold og eksempelvis den strategiske og organisatoriske evne til agilitet, omstilling, team- og netværkssamarbejde og læringsprocesser. I dette mere internt rettede fokus formodes en stigende erkendelse af, at de eksterne forhold og de i stigende grad globale og digitale omgivelser er gået VUCA og derfor bliver (for) svære at forudsige eller at gøre noget ved i god tid, men i flere og flere tilfælde skal håndteres, mens det uforudsigelige sker. Strategibegrebet vil således i dette perspektiv potentielt over tid og specielt under forhold med de præsenterede VUCA-konditioner blive mere eksperimenterende og strategizing samt mere kortsigtede taktiske manøvre og prøvehandling.

Ovenstående gennemgang er den teoretiske ramme for den konkrete fænomenologiske undersøgelse med særlig interesse for om der kan identificeres relevante sammenhænge mellem teori og praksis. En del af undersøgelsen vil således kunne bekræfte eller afkræfte disse mere generelle tanker og tendenser i relation til VUCA-begrebet og den forventede effekt på strategi og strategisk ledelse under de i denne undersøgelse konkrete forhold og specifikke fortællinger fra praksis.

1.1 Projektramme og projektspor

F&U projektet mellem Zealand Efteruddannelse og CPH Business om VUCA var som nævnt et tværorganisatorisk projektsamarbejde mellem to erhvervsakademier med flere projektspor. Der var et fælles projekthovedspor på tværs af institutionerne med faglig indkredsning og udlægning af litteraturen om selve begrebet VUCA og dets betydning som baggrundtæppe til den præsenteret ovenstående introduktion til begrebet. Der er her endvidere udarbejdet en rapport med et litteratur-review, hvor projektrammerne, begreberne og de forskningsmæssige interesseområder præsenteres og uddybes.

På CPH Business har F&U projektet haft projektspor med skærpet interesse for strategisk kommunikation i en VUCA-verden og et spor som afledt af projektresultaterne mere kritisk vil rette sig ind imod de didaktiske og pædagogiske former, hvorunder der i dag undervises i eksempelvis strategisk ledelse på Diplom i Ledelse og de i denne forbindelse relevante akademiuddannelser på CPH Business.

Zealand Efteruddannelse har med afsæt i det fælles VUCA-projekt og udarbejdede Litteratur Review bidraget med et regionalt forankret projektspor, som præsenteres nedenfor.

1.2 Projektspor – Zealand Efteruddannelse

På Zealand Efteruddannelse er den forskningsmæssige og faglige interesse - med afsæt i ovenstående og det fælles projekt med en faglig identifikation og udlægning af VUCA-begrebet - en empirisk afprøvning gennem indhentning af ny viden fra en regional organisatorisk praksis. På Zealand Efteruddannelse vil undersøgelsen identificere og udvælge et mindre antal ledere fra offentlige organisationer og private virksomheder i Region Sjælland, hvor det konkret skal undersøges om VUCA opleves og måske udledes gennem nye tanker om strategi og/eller nye former for organisatoriske handlinger med et strategisk sigte.

De grundlæggende spørgsmål for det fælles hovedprojekt var:

- Hvordan finder strategi som ledelsesbegreb anvendelse i en VUCA-verden? Hvad sker der i praksis, når strategibegrebet nødvendigvis eller tilfældigvis forvandles eller omdefineres i forhold til realiteterne og VUCA-konditionerne?
- Hvordan tilpasser danske organisationer sig strategisk til nutidens og fremtidens radikalt ændrede grundvilkår og forudsætninger for at bedrive effektiv og innovativ forretning?

Projektet og projektsporet på Zealand Efteruddannelse vil med afsæt i ovenstående og med faglig nysgerrighed og interesse opstille en konkret analysestrategi med fokus på gennemførelse af en kvalitativ undersøgelse, der i et fænomenologisk perspektiv gennem en række semistrukturerede interviews skal indhente empiri – og ny brugbar kvalitativ viden.

Formålet er herigennem at kunne øget forståelsen for om udvalgte ledere i region Sjælland, der i praksis arbejder med strategi og strategisk ledelse indenfor det offentlige eller private, oplever VUCA relevante omstændigheder, indtænker VUCA og i så fald hvorledes VUCA påvirker deres strategiarbejde og strategiske ledelse i praksis. Undersøgelsen vil søge efter eksempler på, hvad VUCA konkret gør ved den strategiske tænkning og handling, med interesse for at finde eksempler på, hvordan tænkning og handling muligvis ændres.

Undersøgelsesdesignet er metodisk inspireret af det forskningsarbejde som forskere fra AUU har gennemført i FIRM-gruppen og deres forskningsprojektet og de i den forbindelse præsenterede metodiske overvejelser. Vi følger således deres forskningsmæssige interesse og tværfaglige tilgang, hvor de systematisk og videnskabeligt *"arbejder med at skaffe viden om en række uformelle hverdagshandlinger og brug af intuition hos ledere som redskaber til at udvikle og udfolde virksomhedens strategi"*. Rasmussen, J.G. (2010) side 132.

1.3 Analysedesign

Designet og den fænomenologiske tilgang og metode er valg for at opnå en praksisbaseret viden om, hvordan bestemte empiriske fænomener fremtræder og udvikles. *"Hovedinteressen er her at beskrive, forstå, fortolke og dekonstruere de udvalgte fænomener og de kvaliteter, de tillægges..."* (Kristensen og Hussein, 2019, side 95).

Interessen retter sig ud mod praksis og mod en bedre forståelse for *"det der konkret sker i praksis"*. Undersøgelsen vil konkret analysere om VUCA kan fortolkes som omverdens-faktorer, der præger og hæmmer de strategiske handlinger, fordi omskifteligheden, usikkerheden, kompleksiteten og tvetydigheden umuliggør eller vanskeliggør strategiske overvejelser og den strategiske ledelse i forhold til fremtidige forudsigelser, scenarier eller formodninger om eksempelvis pandemier, ændrede kundebehov, konkurrenters ageren eller disruption - som uforudsete kreative dekonstruktioner, der ændrer de givne forretningsvilkår og muligheder.

Der gennemføres derfor - under dette projektspor af Zealand Efteruddannelse - en til hovedprojektet supplerende fænomenologisk undersøgelse gennem kvalitative semistrukturerede interviews med forskningsmæssig interesse for at opnå en bedre forståelse for den udvalgte leders konkrete tanker og handlinger i relation til begrebet VUCA, strategisk ledelse og egen praksis.

Valideringen, nærmere en kommunikativ validering, sker gennem efterprøvning af vidneudsagn i dialog. De konkrete interview vil blive optaget, transskriberet og kondenseret, og resultaterne vil efterfølgende blive sendt til godkendelse hos respondenterne. Der er udarbejdet en semistruktureret interviewguide - der præsenteres nedenfor - med en række spørgsmål og med åbenhed overfor fremkomsten af nye erkendelser under udførelsen af interviewet. Det er her et fagligt ønske at få skabt en åben dialog med respondenterne, hvor det vægtes, hvad de fremhæver og finder relevant.

Den første del af interviewguiden har fokus på spørgsmål, der har til formål af afdække VUCA begrebet og de faktorer, som findes at definere tilstedeværelsen af VUCA - omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed og hvorledes VUCA derigennem opleves at have betydning for respondenterne i praksis.

Del 1:

Respondentens funktion, organisation og ledelsesopgaver

1. Hvordan vil du karakterisere jeres/din omverden?
2. Oplever du, at din omverden er statisk/homogen eller dynamisk/heterogen?
3. Oplever du, at din omverden er forudsigelig eller uforudsigelig - forklar?
4. Oplever du i stigende grad, at din omverden er omskiftelig?

5. Oplever du i stigende grad, at din omverden er usikker?
6. Oplever du i stigende grad, at din omverden er kompleks?
7. Oplever du i stigende grad tvetydighed og dobbelttydighed i forhold til din omverden?

Anden del af interviewguiden inddrager og retter interessen mod selve strategibegrebet og respondentens forståelse af begrebet strategi og strategisk ledelse. Her vil spørgsmålene være rettet mod:

Del 2:

1. Hvad er strategi for dig?
2. Hvordan arbejder I med strategi og strategisk ledelse?
3. Hvad er strategisk ledelse for dig?
4. Hvordan handler du strategisk?
5. Hvad gør du i praksis og med hvilken intentioner?
6. Ser du kommende forandringer i forhold til strategi og strategisk ledelse?
7. Hvordan tror du, at strategi og strategisk ledelse over de næste år vil udvikle sig?

Det faglige udgangspunkt til undersøgelsen er - i forhold til ovenstående analysedesign med de formulerede semistrukturerede spørgsmål - at skabe en mere eksplorativ tilgang til de enkelte interviews og at fastholde en meget åben dialog med lederne. Ambitionen vil være at fokusere på de emner og områder, som respondenterne i den givne branche finder værd at fremhæve i forhold til deres oplevelser og tanker i relation til VUCA og strategisk ledelse.

1.4 Begrundelse og faglig uddybning – med supplerende teoretiske referencer

Undersøgelsen vil blive gennemført med fokus på at interviewe udvalgte ledere, der arbejder strategisk – og som er valgt med den forudsætning, at de bestrider en lederposition, hvor de ikke nødvendigvis er medlem af organisationens direktion eller strategiske ledelsesgruppe, men hvor de strategisk leder andre ledere – og derigennem har et strategisk ansvar overfor teamledere, mellemledere eller afdelingsledere.

Der afgrænses således til at interviewe ledere, som arbejder med strategisk ledelse i deres praksis og som er positioneret hierarkisk således, at de leder gennem andre mellemledere.

Det er et grundperspektiv i det fælles F&U samarbejdet at være nysgerrig på VUCA og begrebets betydning i relation til strategi og strategisk ledelse i praksis. Strategi

og strategisk ledelse er såvel ud fra et teoretisk perspektiv som et praksisperspektiv velbeskrevet og stærkt omsiggribende i forhold til anvendelse, udbredelse og betydning indenfor organisations- og ledelsesteorien. Begreberne har klassisk afsæt i et positivistisk eller kritisk realismeperspektiv med tilhørende ofte deskriptive analyser og klare normative anbefalinger til lederen og organisationen som sådan.

En i dag klassisk betragtning på teoriapparatets udvikling kan kort illustreres ved at perspektivere de seneste årtiers udvikling og ændrede fokus. I 1998 udkom strategibogen *Strategy Safari*, som åbenbarede en ny og langt mere eklektisk forståelse af strategibegreberne ud fra en bredere strategiteoretisk og organisationsteoretisk tilgang. Bogen er anvendt flittigt som reference de seneste 20 år og præsenterede flere videnskabsteoretiske perspektiver med underliggende alternative strategiskoler og åbnede derved op for en mere anvendelig og moderne tilgang til forståelse af strategibegrebet. (Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce og Lampel, Joseph, 1998).

Strategi og strategiske ledelse havde i årtierne inden ofte været kendetegnet ved en mere simpel teoretisk begrundet tilgang - i bogen præsenteret som positionsskolen med reference til Michael E. Porter, som principielt anbefalede at gennemføre en strategiske situationsanalyse indeholdende en omverdens analyse med anvendelse af modellerne PEST-omverdens-analyse og branche/konkurrentanalyser suppleret med interne analyser af organisationen gennem typisk en værdikædeanalyse, for derigennem at identificere de områder som strategisk skulle tilpasse og udvikling for at kunne indtage den ønskede strategiske position i markedet. Klassisk strategisk teori præsenterede her typisk den bærende strategiske situationsanalyse i en SWOT-ramme med en opsamling på analyser af såvel eksterne muligheder, trusler som interne styrker og svagheder i en "analyse-syntese metodetilgang" efterfulgt af en TOWS-matrix, der her anvendes til konkretisering og normative udarbejdelse af de relevante strategiske planer og indsatser. (Ingebrigtsen, Stig & Ottesen, Otto, 1993, Johnson, Garry m.fl. 2009).

Strategiske planer og omverdens-analyser er gennem de seneste årtier blevet udvidet med eksempelvis teorier om strategiske kernekompetencer og begrebet RBP (Barney, 1991), privat og offentlig strategi ledelse på de mange arenaer blev præsenteret af professor Kurt Klaudi Klausen i 2004 (Klausen, 2020), teorier om strategisk beredskab og behovet for alternative planer med inddragelse af specielt strategiske scenarieplanlægningsmetodikker (Lindgren og Bandhold, 2009) og flere lignende initiativer med inddragelse af alternative videnskabsteoretiske perspektiver, herunder specielt Karl E. Weick (1995) som et konstruktivistisk modsvar til en i stigende grad foranderlig og uforudsigelig omverden.

I nyere tid har begrebet strategizing (Nygaard, Claus, 2006) vundet indpas til bedre organisationsteoretisk forståelse af strategi i praksis og som ramme for at kunne analysere, hvad der egentlig sker i de organisatoriske strategiprocesser. Ralph

Stacey og hans forskergruppe (Stacey, Ralph, 2007) har udvidet perspektiverne på begrebet strategiske ledelse med fokus på kompleksitet og ideen om komplekse responsive sociale processer og videre har professor Anders Drejer (Drejer, Anders, 2019) i bogen Strategi på Kanten en klar og tydelig kritik af den ovenfor nævnte klassiske tilgang specielt i forhold til at gennemføre "ubrugelige" branche- og konkurrentanalyser. Bogen markerer, at de accelererende teknologiske og digitale fremskridt gør, at samtidens erhvervsbetingelser er blevet for komplekse og kaotiske - uden eksplicit at nævne VUCA begrebet, men med inddragelse af Snowdens cynefin-rammeverk fra 2012 - og at fremtiden er noget, vi selv skal medskabe gennem en mere aktiv og innovativ tilgang til scenarieplanlægning og forståelsen af naturlige og derved indimellem uforudsigelige processer. Dette i erkendelse af, at fremtiden ikke kan forudses med den nødvendige nøjagtighed, men måske strategisk kan med- eller samskabes gennem handlinger og derfor ikke i samme grad nødvendigvis bør hvile på sofistikerede strategiske planer. Strategi handler her for lederne med strategisk ansvar om kontinuerlig og kreativ tilpasning til foranderlige omgivelser, herunder digital transformation og at kunne revitalisere organisationen gennem yderligere intern integration.

Strategi og strategisk ledelse som et samlet og mere pragmatisk og eklektisk teoriapparat har således i dag stærke og brede referencer og trækker ontologisk og epistemologisk på såvel realisme, kritisk realisme, fænomenologi som social konstruktionisme.

2.0 Introduktion – til fire fortællinger fra praksis

Denne del af artiklen præsenterer de indhøstede resultater af projektsporet på Zealand Efteruddannelse og den ovenfor begrundede kvalitative undersøgelse som blev gennemført ved 3 semistrukturerede interview af ledere med strategisk ledelsesansvar ansat i private virksomheder i Region Sjælland og ét interview med en chef i en offentlig styrelse med flere centre/afdelinger i regionen.

Den ene af de interviewede ledere (Interview 1) arbejdede på strategisk niveau indenfor logistik og transportbranchen som medlem af virksomhedens direktion. Virksomheden har eksisteret i mange år, har mere end tusinde medarbejdere og er forretningsmæssigt globalt orienteret og har vidtrækkende internationale aktiviteter.

En anden af de interviewede ledere (Interview 2) er økonomichef i en større landsdækkende grossistvirksomhed med foodservice og catering som forretningsområde. Her er kunderne og markedet for deres aktiviteter hele Danmark.

Den tredje udvalgte leder (Interview 3) er medlem af en stor handelsvirksomheds strategiske ledelse og ansvarlig for aftersale og service af de store kraner og entreprenørmaskiner som virksomheden med ca. 100 ansatte videresælger på business to business markedet til primært store kunder i Danmark.

Den sidste af de interviewede er chef (Interview 4) for en strategisk stabsfunktion i en offentlig styrelse med ansvar for analyser og tilvejebringelse af data i forhold til styrelsens strategier, kerneopgaver og primære aktiviteter.

De fire respondenter leder på strategisk niveau i praksis gennem mellemledere og projektledere, men repræsenterer således "på papiret" meget forskellige strategiske ledelsesudfordringer, brancher og sektorer med det i forhold til undersøgelsen interessante til fælles: hvordan strategi og strategisk ledelse konkret opleves og udleveres i de forskellige praksisser, der alle i større eller mindre grad formodes påvirket af VUCA som præsenteret ovenfor i den indledende teoretisk rammesætning af begrebet.

Lederne er blevet interviewet hver for sig over en periode gennem 2022 og denne artikel præsenterer nedenfor resultaterne af disse interviews. Artiklen er disponeret med afsæt i den kondensering og fortolkning som blev gennemført i 2023, og de enkelte afsnit er tematiseret i forhold til de relevante fællesspor, som den efterfølgende kondensering af interviewene identificerede.

Nedenfor indledes derfor med ledernes konkrete erfaringer med VUCA eksemplificeret i tiden efter Corona og under krigen i Ukraine. Erfaringerne og fortolkningerne præsenteres først i et fælles for analysen af interviewene globaliserings- og efterfølgende i et digitaliseringsperspektiv.

Det blev nemlig tydeligt i efterbehandlingen af interviewene, at der er relevante perspektiver i forhold til den faglige interesse og de konkrete oplevelser i relation til såvel ledernes oplevelser i forhold til både positive og negative globaliseringseffekter i relation til deres praksis, som i forhold til de givne digitaliseringspotentialer. Det var tydeligt i interviewene, at ledernes oplevelser af VUCA påvirkes af globaliseringen og virksomhedernes internationaliseringsgrad og at de generelt tænker digitalisering ind i deres strategier og strategiske ledelse og at VUCA skaber nye muligheder eller trusler for den igangværende eller påtænkte digitalisering. Jo mere global kontakt, jo tydeligere blev VUCA begrebets elementer i praksis. Tilsvarende påvirkedes organisationen med begrænset international kontakt kun i mindre grad.

I de efterfølgende afsnit inddrages de fra analysedesignet definerede og under interviewene præsenterede temaer: Strategi som begreb og strategisk ledelse i praksis - strategizing. Til sidst fremlægges undersøgelsens resultater med en afsluttende kritisk refleksion.

2.1 Oplevelsen af VUCA – kriser og uforudseelighed

I de fire interviews er VUCA for alle også en oplevelse af tidens kriser specielt Covid-19 pandemien og krigen i Ukraine. Det er ikke i undersøgelsen muligt helt at

separere VUCA fra Covid-19 eller at undersøge VUCA i en tid med krig i Ukraine uden af medtænke de deraf globale og nationale afledte effekter.

I efterbehandlingen af de forskellige interviews blev oplevelserne og lederne fortællinger og tanker dog primært kategoriseret med reference til VUCA-begrebet, men fortællingerne er således også en oplevet tid under Covid-19.

På denne baggrund blev der identificeret fire relevante kategorier eller temaområder i forhold til analysen og kondenseringen.

Globaliseringen og *globaliseringseffekterne*

Kategorien globaliseringseffekter blev valgt eksplicit, da det blev tydeligt, at graden af internationalisering i den enkelte organisation, havde temmelig stor betydning på hvor kraftig påvirkning af VUCA var, men også i hvor høj grad der var behov for helt nye måder at handle strategisk på.

Digitalisering og *digitaliseringspotentialer*

Kategorien digitaliseringspotentialer blev relevant i relation til at flere af de interviewede ledere fortæller om muligheder og potentialer i relation til digitalisering i forhold til oplevelser under kriser og VUCA-forhold. Digitalisering er et tema som også fremkommer i den beskrevne teori om VUCA og relevante strategiske handlemuligheder (Baran og Wosnyi, 2020) Digitalisering med eksempelvis øget brug af Big-data fremhæves bl.a. som relevant i forhold til øget agilitet og hurtigere organisatorisk omstillingsevne.

De sidste to kategorier som undersøgelsen temaopdeles i er som tidligere nævnt: *Strategi som begreb i praksis og strategisk ledelse i praksis – strategizing.*

Fokuseringen på strategi i praksis som tema er relevant, idet det er undersøgelsens primære interesse og hovedemne. Der er dog herunder forskellige reaktioner på VUCA-tilstande – igen meget afhængigt af, hvordan man har arbejdet med strategi i tiden før f.eks. Corona. Strategi som begreb i praksis møder nu en uforudseelighed som skal håndteres og virkeligheden bliver strategisk med kortere tidshorisonter end lederne tidligere har oplevet og arbejdet med i praksis.

Temaet strategisk ledelse i praksis – og begrebet *strategizing* er valgt som en afsluttende kategori, fordi interviewene og kondenseringen identificerede en fællesmængde, hvor det i langt højere grad for lederne kom til at handle om at agere og improvisere under kaoslignende forhold og at forsøge at "handle strategisk" i praksis. Strategizing som teoretisk reference giver dette afsnit mening i forhold til de forskellige magtspil og dynamiske sociale processer som udspiller sig, når uforudseeligheden og VUCA lignende forhold præger de ledelsesmæssige beslutningsprocesser i praksis.

2.1.1 Globaliseringseffekter

VUCA sammenfatter og beskriver - som ovenfor præsenteret i det teoretiske afsnit og i forhold til de herunder givne praksisser - en fællesbetegnelse for mere kaotiske og turbulente omgivelser i en direkte eller indirekte global kontekst. VUCA er begrebsmæssigt født ud af globale tendenser og identifikationen af flere i stigende grad uforudseelige og samspillende faktorer med stor betydning for strategisk ledelse og den leder eller det ledelsesteam, der konkret har et strategisk ansvar. I et af vores interviews (Interview 1) med lederen fra logistik og transportbranchen, er det globale marked organisationens "hjemmebane". Organisationen har stor international erfaring, den har vidtrækkende globale aktiviteter og VUCA opleves konkret og direkte primært i relation til Covid-19 pandemien, den globale håndtering med kriseberedskab og nedlukning samt de efterfølgende og deraf afledte mere tilfældige og indimellem lettere kaotiske, men nødvendige strategiske beslutninger og handlinger.

En oplevelse som lederen i logistik og transportbranchen udtrykker således: *"... så kommer en Corona – fragtmarkedet bliver fuldstændig disruptet. Skibet Ever Given spærrer Suez Kanalen. Der er Corona tilfælde på havnene i Kina. Det gør, at forholdene hele tiden ændres – der er nye ting, man skal forholde sig til"* (Interview 1, side 1).

I ovenstående citat er lederens oplevelse af VUCA genkendeligt og allerstedsværende – øget volaritet, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed. Organisationens kerneaktiviteter er direkte påvirket af de globale forhold og virkeligheden er her virkelig gået helt VUCA. Det er tydeligt i interviewet, at de globale forhold påvirker såvel strategien som den strategiske ledelse. Organisationens formelle strategi er globalt orienteret og de primære forretningsområder er internationale med den effekt at VUCA ændrer på alt! - både dagligdagen og den hidtidige strategiske ledelsesform:

"Men når der så kommer denne Corona periode, der 10-dobler omskifteligheden, så væltede det simpelthen. Sagt på den måde, at alle strategier, alle produktudviklingsplaner, det blev i stedet ændret til en dag-til dag beslutning. Den, der havde den bedste beslutning eller den der råbte højest, eller som bedst kunne argumenter for "det her det er fedt", så gjorde man det på en anden måde. Før var vi meget mere strategiske" (Interview 1, side 4).

En tematisering af globaliseringen gør det tydeligt at forretningsområderne, branchen og markedernes særkende har betydning. Internationaliseringsgraden og den stærke strategiske globale tilknytning spiller her tydeligt ind i forhold til lederens oplevelsen af VUCA.

I interview (2) med lederen fra Foodservice og Catering opleves i virkeligheden i mindre grad kaotisk, men dog ustruktureret og delvis uforudseelig – her er strategien og de primære forretningsområder mere nationalt orienteret med

relativt ustruktureret "dag til dag" salg af primært danske fødevarer til danske kunder eksempelvis cafeer, kantiner, restauranter, kommunekøkkener og hospitaler.

"Kunderne er ikke voldsomt strukturerede. De har lige glemt at fortælle os at ... hov for resten i morgen da skal vi lige bruge 3.000 kuverter af det her, for vi har en kæmpe fest! Og så er der bare ikke nogen, der kan finde noget af det nogen steder, så er vi rundt at støvsuge hele landet for at finde dem" (Interview 2, side 9).

Her er lederens oplevelse under Coronapandemien, at mange kunder midlertidigt måtte lukke forretningen, mens andre fortsatte ufortrødent. Forretningen blev i starten voldsomt påvirket og omsætningen faldt i en periode drastisk, men det samlede marked for Foodservice og Catering forsvandt ikke helt og specielt hospitalerne var i en periode med til at holde hånden under virksomheden.

"Da Coronaen sådan for alvor gjorde sit indtog og Mette Frederiksen lukkede landet ned, da faldt vi i løbet af 36 timer på koncernbasis til 30% af vores normale omsætning. Det kom som lyn fra en klar himmel" (Interview 2, side 2).

Da lynet slog ned blev 100 medarbejdere hjemsendt og af dem blev 25 i den forbindelse efterfølgende fyret. Det var således på både salgs- og indkøbssiden at VUCA-konditioner i en periode kunne mærkes med usikkerhed om eksterne begrænsninger og store prisudsving samt øget knaphed på råvarer, men organisationen tilpasser sig blandt andet gennem stærke relationer til kunderne. Gode forklaringer til kunderne på manglende råvarer - kombineret med at alternativer tilbydes - gav nye muligheder, og når den aktuelle krisesituation samtidig krævede besparelse på medarbejdersiden hos kunderne, skabte det et strategisk rum for egen overlevelse og fortsatte forretninger:

"Vi prøvede under Coronaen igen at hjælpe nogle af kunderne med, at de ikke havde råd til at have kokken gående for eksempel. Så sagde vi: ved I hvad, vi har jo faktisk det her caterfood ved vores interne slagter, de lavede nogle super saucer. Så hvis nu du køber den her bøf, som er næsten klar, den skal bare lige vendes på grillen – du har den her sauce og de her kartofler, så kan du faktisk servere et måltid uden at du behøver en kok til" (Interview 2, side 10).

I handelsbranchen for entreprenørmaskiner (Interview 3) er globaliseringen også med til at skabe et billede af kaos og VUCA lignende forhold specielt i relation til positionen mellem de udenlandske leverandører og opfyldelse af de danske kunders behov og ønsker.

"Jamen normalt hvis ikke vi havde haft corona og nu krigen østpå, så ville jeg have kaldt den for meget stabil og meget jævn og meget langsomt reagerende, gammeldags, men det har nærmest... Det er jo nærmest blevet fuldstændig kaotisk. Vores omverden er helt... Det var begyndt at blive en lille smule mere digitaliseret. Altså vores kunders behov og sådan noget. Vi har været meget bagud i entreprenørbranchen. Det er blevet bedre og det var også på vej, så kom

coronakrisen og der har nærmest været fuldstændig kaotisk. De er pisse sure. Vi kan ikke forstå dem og vi kan ikke få maskiner, vi kan ikke få folk - vi kan ingenting” (Interview 3, side 8).

Dilemmaet er åbenbart og VUCA opleves. Entreprenørbranchen i Danmark stoppede ikke op under Coronapandemien, der blev stadig gravet og bygget, men verdenssituationen vendte op og ned på store dele af branchen. De kaotiske globale forhold hæmmede salg og service i og med at nye og solgte maskiner ikke kunne leveres til tiden fra producenterne og mange vigtige komponenter og reservedele kom i restordre. Kunderne blev irriterede og vrede over forsinkelser og udsættelser af leverancer og over nødvendige udskydelser af eksempelvis garantidækkede reparationer. Og som en forstærkende effekt har branchen og virksomheden samtidig svært ved at rekruttere kvalificerede medarbejdere til reparations- og serviceområdet - en VUCA-situation med den effekt, at lederen desværre må konstatere: vi kan ingenting!

Og dog – i interviewet fortælles også, at hvis noget kan gøres, så må der handles og eksperimenteres:

”Det er jo efterspørgslen i verden, altså efter at økonomien er gået så stærkt, så efterspørgslen den er kæmpestor og nu kan de så ikke forstå hvorfor, så kommer de og lukker fabrikkerne. Vi har været ude at producere stumper... altså lokalt. Hvis vi kan finde tegninger og vi kan få en smed til at lave dem, så må vi gøre det!” (Interview 3, side 8).

I det sidste af de gennemførte interviews (Interview 4) bliver globaliseringens betydning i en offentlig styrelse - under mere latente VUCA-konditioner - ikke i samme grad ekspliciteret eller uddybet nærmere af respondenterne. I dette interview spørges der også åbent ind til omverdenen og de eventuelle eksterne turbulente og måske mere uforudseelige forhold hvorunder styrelsen interagerer. Fortællingen bliver her primært en leders oplevelse ”indefra og ud” med afsæt i den under perioden oplevede politisk styrede virkelighed og med forklaringsrationale i oplevet travlhed og et mere eller mindre konstant ændret fokus, hvor omverdenen er meget politisk:

”Den er travl. Alle har altid meget travlt. Og ting haster hele tiden. Der kommer selvfølgelig nogle ryk, men der er meget tydeligt en politik, der gør, at vi hele tiden må fokusere anderledes” (Interview 4, side 2).

Fokus i styrelsen set gennem lederens oplevelser viser dog indirekte at globaliseringen mærkes og at styrelsens opgaver også internationaliseres hvilket konkret betyder, at: *”Det stiller så nogle nye krav til teknologier, det stiller også nogle nye krav til vores samarbejdspartnere i udlandet om, at vi kan få data fra udlandet”* (Interview 4, side 3).

I interviewet fortæller lederen, at styrelsen møder udfordringer i de internationale samarbejder i forhold til forskelle mellem national og andre landes lovgivning. Hvad

må videregives og deles på tværs af myndighedsområder i Danmark og specielt i forhold til andre lande?

”Det bliver værre og værre. Og de regler der er, de er helt vildt komplekse. Så det der med hvordan du udveksler oplysninger med udlandet, det er en hel saga for sig, og hvad du efterfølgende må med de oplysninger” (Interview 4, side 5).

Globaliseringen og de internationale forhold har i forhold til styrelsens strategiske ageren og nødvendige fortolkning af de relevante internationale regler og specifik lovgivning for området her tydeligvis betydning for oplevelserne af VUCA i en offentlig praksis.

VUCA i regi af styrelsens internationale arbejde kommer til udtryk i forhold til den kompleksitet og tvetydighed der hæmmer det strategiske arbejde i forhold til juraen og fortolkningen af de konkrete konventioner og komplekse regler for udveksling af oplysninger og persondata på tværs af lande og myndigheder indenfor og udenfor EU.

”Det er sådan nogle af de lovgivningsmæssige udfordringer – der hersker på globalt plan”. (Interview 4, side 5).

Det er samlet set tydeligt, at oplevelserne af VUCA er meget kontekstafhængige, og at den afledte strategisk ledelse afhænger af såvel lederens og virksomhedens kompetence og kapabiliteter som af omgivelserne, herunder globaliseringens betydning og indflydelse på kerneforretningen og selve kerneopgaven. Det blev således tydeligt, at jo mere globalt orienteret organisationerne er, jo mere påvirkes de.

I den næste afsnit kombineres globaliseringen med begrebet digitalisering, som ligesom globalisering blev identificeret i kondenseringen som et for undersøgelsen relevant tværgående tema.

2.1.2 Digitaliseringspotentialer

Temaet digitalisering findes som begrundet ovenfor relevant at inddrage eksplicit. Gennem undersøgelsens analyse af interviewene og den udførte kondensering blev der identificeret relevante nedslag i relation til digitalisering. I alle interviews er der et generelt strategisk fokus på digitaliseringen og digitaliseringspotentialer, herunder øget digitalisering af hele eller dele af forretningen og de relevante organisatoriske processer med fokus på forbedringer og effektivisering.

Der er derudover også identificeret et mere situationsafhængigt fokus - afledt af de konkrete oplevelser af VUCA og specielt coronapandemien - på strategisk at udvikle nye former for organisering af arbejdet afledt af krav om opdaterede beredskabsplaner, afspritning, fysisk afstand og eventuel selvisolation.

Det skal i forhold til det sidst nævnte forhold nævnes, at et fællestræk ved de fire interview var, at de alle havde oplevelser og indhøstet erfaringer på godt og ondt med strategisk ledelse og strategi i og efter en krisetid, hvor lederkollegaers eller nøglemedarbejderes fravær på grund af sygdom, mulig sygdom eller Sundhedsstyrelsens regler i forhold til Covid-19 nødvendiggjorde udvikling af nye former for ad-hoc organisering af arbejdet med mere digitalt samarbejde, mere hjemmearbejde og flere digitale møder over Microsoft Teams, Zoom eller tilsvarende tjenester.

Det vil senere i artiklen blive uddybet, hvilken betydning digitaliseringen har haft i relation til den strategiske ledelse hos de interviewede. I logistik og transportvirksomheden var oplevelsen af Teams-møder under Corona til illustration således, at:

"Først og fremmest mødes vi jo ikke "Face to Face". Før mødtes vi en dag om måneden, hvor vi opdaterede hinanden på, hvad der skete i de forskellige afdelinger samt planen fremadrettet. Så har vi oplevet at det foregår på et Teams møde, hvor der slet ikke på samme måde er det samme "buy in". Tingene bliver ikke på samme måde vinklet af – også meget få spørgsmål. Der har været en accept af, at vi hver især kørte i den retning, som vi mente gav mest mening". (Interview 1, side 11).

Digitaliseringstemaet - afledt og forstærket af lederne VUCA-oplevelser - blev som nævnt tydelig udfoldet i flere af de gennemførte interviews. Digitaliseringen er generelt godt i gang i de konkrete virksomheder og organisationer. I både privat og offentlig regi investeres der i og udvikles nye digitale løsninger til forventet gavn for forretningerne. En strategisk forankret digitaliseringsproces, som ikke nødvendigvis stoppede under Coronapandemien eller i relation til oplevelsen af VUCA, men strategisk åbnede op for nye muligheder for interne organisatoriske ændringer og effektivisering gennem øget digitalisering.

"Samtidig har vi jo lært nogle ting under Coronaen, som vi egentlig gerne vil føre videre. Der er jo ikke noget som en god lille krise til at drive udviklingen, så vi har jo effektiviseret nogle ting og fået rettet noget ind i nogle systemer, der var nødvendige. Tidligere sad vi med en 7 mand stor indkøbsafdeling på halvdelen af den omsætning som vi kører nu - nu er de 4. Fordi vi fik et system, der kunne styres ind" (Interview 2, side 3).

Et digitaliseringspotentiale blev tilsvarende skabt under Coronapandemien i forhold til efteruddannelse og leverandørkurser i produktkendskab indenfor entreprenørmaskiner hos handelsvirksomheden. Den store tyske producent og hovedleverandør udviklede efterhånden lidt nødtvunget deres produktkurser som blended learning: *"Også vores efteruddannelse har jo stået fuldstændig stille. Vi plejer at efteruddanne gutterne på fabrikkerne og det var jo tyskere, de havde intet, de havde ingenting. Deres set up det eksisterede ikke da vi startede. Det har de så fået undervejs". (Interview 3, side 6).*

Digitaliseringen af efteruddannelsesområdet har fået Handelsvirksomheden til at nytænke deres samlede set-up for efteruddannelse. Fremover vil en del af efteruddannelse hos hovedleverandøren fortsat været digital og hjemmefra, men dog stadig med et nu kortere ophold hos den primære leverandør og producenten af entreprenørmaskiner. Det er for lederen vigtigt, at medarbejderne ser, oplever og kompetenceudvikler sig gennem on-site relationer med leverandøren og stadig har mulighed for at mærke og havde *"fingrene i maskinerne"*.

I virksomheden indenfor Foodservice og Catering har de turbulente omverdens forhold øget uforudseelighed og afstedkommet et behov for strategisk udvikling med fokus på digitalisering.

"Det bliver meget drift, når vi sidder sammen nu. Det bliver rigtig meget drift, men vi har et mål om, og det vil vi holde fast i at vi, en gang om året, tager hele ledergruppen og hele mellemlidergruppen, der vel er på en 10-11 mand efterhånden; og lige tager 2 dage ud, hvor vi sætter os sammen og tager et tema, som kunne være det, der er interessant lige nu. Det kunne være digitalisering næste gang" (Interview 2, side 12).

I dette interview er digitaliseringen væsentlig for virksomhedens fortsatte udvikling og ønskerne er tydelige: *"Der er meget den her digitalisering, jeg tænker i, og en udskiftning af tankesættet fra at være papir og blyant til at tænke alt digitalt. Det er digitalisering, der er den helt store overskrift for os lige nu"*. (interview 2, side 15).

Digitaliseringen og samspelet mellem en verden i kaos og øget effektivisering og agilitet er i den offentlige styrelse (Interview 4) også et relevant emne som udtrykkes således:

"Det er en omskiftelig verden og hele tiden nye teknologier, som kan benyttes til ... Så det med at have fokus på at blive mere datadrevet, det er det helt store mål". (Interview 4, side 3).

Det er tydeligt, at i dette interview er virkeligheden generelt præget af et politisk ønske om effektivisering og øget produktivitet gennem øget digitalisering, hvilket videre giver lederen overvejelser over de afledte strategiske behov i forhold til fastholdelse og rekruttering af medarbejdere, herunder profilen på de nye eller gamle medarbejdere, der er motiverede for omstillingen og gerne vil være en del af kompetenceudviklingsprocessen.

"Vi har altid talt om at tingene ændrer sig, men nu syntes jeg at der er nogle ret store skift særligt omkring IT, særligt kompetencedelen hvor man er nødt til at tænke helt anderledes, hvor folk er nødt til at presse sig markant ind på en anden måde" (Interview 4, side 11).

2.1.3 Strategi som begreb i praksis

"Hvis vi nu skal bruge ordet strategi, så havde vi før Corona en superfin strategi. Den handler om vækst og opkøb. Den handler om, hvordan vi skal komme videre. Den handler helt specifikt om produktudvikling på nogle bestemte markeder. Det er FØR strategien – BAM – vi bliver ramt af en verden, der er ændret, der er vendt på hovedet. I de to år med Corona da hed det sig, at vi lige måtte sætte strategien på pause. Vi har ikke på noget tidspunkt sat os ned og tænkt, OK nu er vi nødt til helt konkret at tage virksomheden og køre til højre i stedet for at køre til venstre. Vi har arbejdet i sådan en enorm dag-til dag verden" (interview 1, side 3).

Lederen oplever et stort skift i forhold til strategibegrebet og til hvorledes strategisk ledelse under VUCA-forhold og under mere turbulente tider må eksekveres i egen praksis. I denne kontekst med et strategisk ledelsesansvar i en stor global logistik og transportvirksomhed er oplevelsen stærkt og medfører en radikal ændring af strategiforståelse og eksekvering af samme.

"Den tidligere strategisk ledelse har for mig været og først og fremmest få styr på vores kernefortælling, men at kommunikere den og at lede både medarbejdere og kommunikation, ud fra at vi går i samme retning alle sammen. Og det har være relativt enkelt at arbejde med Vi har tidligere arbejdet med 3-årige strategiplaner. Jeg tænker ikke at det kan lade sig gøre mere. Jeg tror at strategi bliver noget mere omskifteligt – mere volatilt. Strategi bliver ikke noget vi kan sætte os ned og sige, at nu gør vi det her!" (interview 1, side 6).

I Logistik og Transportvirksomheden var strategibegrebet på papiret et formelt og tydeligt begreb med årshjul og nedskrevne planer, som udfordres af en ny virkelighed med lederens beskrevne refleksioner over samme.

I Foodservicevirksomheden udledes strategibegrebet langt mere uformelt og VUCA opleves egentlig ikke i særlig stor grad udover under Coronapandemien.

"Vi er jo egentlig vant til – for os er kaos jo normalen. Så der skal noget så stort som Corona til rigtigt at ryste os. Vi er vandt til at vi ikke ved, hvad der sker i morgen. Vi prøver sådan at forudsige det lidt, men lige pludselig så er der sket et eller andet og så drejer vi en helt anden vej" (Interview 2, side 3).

I interviewet med lederen spørges ind til behovet for strategier og strategisk ledelse. Svaret er først af mere general karakter, men suppleres med egne tanker om virkeligheden i virksomheden:

"Jeg har sådan en tendens til, at tænke at strategi er sådan noget man sætter sig ned, og så aftaler man hvad der skal ske de næste 10 år og så render vi efter det og det.... Og så ved vi udmærket at i morgen, så gør vi alligevel noget andet!" (Interview 2, side 10).

Virksomheden er ikke strategisk i forhold til udarbejdelse af markeds-, interressentanalyser eller interne analyser med tilhørende strategiske mål og planer: *"Vi kan godt en gang imellem lige få snakken, men det er egentlig mest løs snak over bordet. For resten der er noget herovre der stritter, det skal vi lige have kikket på. Vi sætter os ikke ned og laver alle de der analyser"* (Interview 2, side 15).

Lederens mere strategiske opgaver og indhøstede erfaringer og oplevelser i virksomheden leder strategibegrebet over i værdiledelse, kompetenceudvikling og medarbejdertrivsel. Lederen er optaget af virksomhedens aktuelle og fremtidige medarbejderkompetencebehov og her specielt transformationen afledt af den igangværende digitalisering. Flere af de nuværende og fremtidens medarbejdere skal være IT-glade generalister med stor relationskompetence og strategibegrebet udledes primært gennem værdibaseret teamledelse.

"Så i mine øjne er det noget med at blive enige om, hvad er det for nogle værdier, vi vil styre efter.... Det kører meget på værdier og måder at tænke på mere end det egentlig kører på konkrete planer" (interview 2, side 10).

Indenfor branchen for entreprenørmaskiner er strategibegrebet præget af, at det er en relativt gamle handelsvirksomheden, som i mange år har været eneleverandør og servicepartner for en større tysk producent, hvor leverandørsamarbejdet kontraktligt er afgrænset til det danske marked. Virksomhedsstrategien er ikke eksplicit og nedskrevet, men mere implicite normer og principper byggede på mere erfaringsbaseret og brancherelevante værdier. Lederen oplever dette som tillidsbaseret og fleksibelt derved: *"At jeg kan jo selv forme mine afdelinger som jeg har lyst til, men nogle gange hvis man så er i tvivl så er det jo også... så kunne man godt bruge nogle bånd at styre efter"* (Interview 3, side 18).

Men som citatet præciserer opleves det også lidt problemfyldt i forhold til ikke at have noget at styre efter og den tvivl der kan opstå i virksomheden: *"Fordi den vej skal jeg og hvad skal vi? Og hvad er godt? Og hvad er dårligt?"* (Interview 3, side 19). Og videre i forhold til, at den strategiske ledelse gennem andre ledere derved blive tungere og i praksis mere besværlig af, at når der ikke er formuleret strategiske mål eller fælles ambitioner, som kan virke som brugbare guidelines for mellemlederne og værkførerne, så opstår der her flere usikkerheder og et større behov for strategisk ledelsesinvolvering fra lederens side.

"Det gør at de i næste led også ved hvad der skal foregå. Det kan godt nogle gange være lidt... Men hvor fanden skulle jeg (de) have fået det at vide fra, de sidder ikke med ved bordet" (Interview 3, side 20).

I den offentlige styrelse er strategibegrebet mere tydeligt og anvendes bevidst i den politisk styrede og mere offentlige kontekst. Her er strategi, pejlemærker og fokusområder både legitimerende og formelt guidede for organisationens prioriteringer og aktiviteter.

”Da er det de strategiske pejlemærker som styrelsen har, der ligesom danner en retning for, hvad er det styrelsen vil, og de strategiske fokusområder man har ude i de enkelte fagområder, det er dem, der danner retning for hvad vi gerne vil i de enkelte fagområder” (Interview 4, side 3).

Strategibegrebet bliver dog også udfordret af den virkelighed og omverden som styrelsen agerer i, og strategiplanerne må derfor af primært politiske grunde løbende revideres og godkendes.

”Den generelle strategi går ud over finansåret – den går frem til ’25. Men vi prioriterer på ny hvert år, og det er sådan lidt hovedløs gerning en gang imellem – man bruger rigtig meget tid på at beskrive vores strategisk fokusområde – hvilke målsætninger vil vi gerne lave næste år”. (Interview 4, side 6).

2.1.4 Strategisk ledelse i praksis – strategizing

Den strategiske ledelsesopgave bliver i de fire interviews præget af flere eksperimenter og mere impulsive lige her og nu beslutninger! Begrebet strategizing kommer her til syne i de konstruerende processer i ledernes praksisser. Strategisk ledelse bliver dynamiske sociale interaktioner og små magtspil mellem personer i relationer om den ønskede strategiske retning, hvilket findes at ske igennem både formelle og uformelle forhandlinger og beslutningsprocesser.

Strategisk ledelse i en VUCA inficeret praksis øger behovet for evne til strategizing og på mere praktiske måder, at kunne tilpasse sig nye og mere uforudseelige omgivelser, og i visse tilfælde må selv den strategiske ledelse kunne omstille sig og tilpasse sig!

”Det står ikke lige i min jobbeskrivelse, at jeg skal stå på lageret og pakke mundbind ud, men hele kompleksiteten omkring vores kerneydelse blev flyttet. Alle omgivelserne omkring vores kerneydelse, de blev smadret. Blev fuldstændig disruptede eller hvad vi kan kalde det, mod at vi så var nødt til at tænke anderledes”. (Interview 1, side 3).

Lederen i Logistik og Transportvirksomheden oplevede endvidere et skift i ”ledelsespraksis” og rammerne for de strategiske beslutninger med fremkomst af digital strategizing med en anden type beslutningsproces med langt mindre saglighed og kommunikativ rationalitet.

”Hvor vi tidligere tog beslutninger rundt omkring et bord – vi sørgede for at alle blev hørt og alle bidrog til at tage beslutninger i fællesskab. Så blev det pludselig et teams møde, hvor det var den der råbte højest, der tog beslutningerne”. (Interview 1, side 12).

I samtalen om strategisk ledelse under VUCA er lederen meget reflekteret og rammesætter en oplevelse af, at virksomheden og den strategisk ledelse mangler

tid til en overordnet koordinering og at virkeligheden indimellem bliver ren overlevelse i et oplevet kaos: *"hvor processerne bliver smidt ud til den enkelte leder, fordi alle er sig selv nærmest"*. (Interview 1, side 13)

I Foodservicevirksomheden blev det derimod besluttet i den strategiske ledergruppe, at det - med deres hidtidige erfaringer med uforudseelighed - ville være bedst at håndtere krisen og en konstant ny hverdag ved at mødes fysisk, også under Corona-nedlukningen for at få virksomheden godt igennem.

"Forudsigelighed... det begreb kender vi ikke. Vi ved faktisk ikke rigtig hvad det er. Igen under Coronaen, da var vi nødt til at holde daglige møder. Vi mødtes hver morgen kl. 09, bare for at konstatere, at det vi vedtog i går det gjaldt ikke længere, for nu var der en ny hverdag" (Interview 2, side 2)

Den strategiske ledelsesopgave blev præget af nærmest konstante "nye hverdage". Nogle med krav om nedlukning og nye regler for socialisering, men også behovet for at være fysisk sammen og fælles om den strategiske opgave:

"Vi sad oppe i det store mødelokale i hver vores hjørne og overholdt alle regler. Men vi kunne se hinanden, og vi kunne nogenlunde mærke hvordan hinanden havde det" (interview 2, side 8).

Her blev praksis i den strategiske ledelse et behov for at kunne mærke hinanden for at kunne agere strategisk og for at understøtte, at der under ledermøderne var plads til uenighed og forskelligheder, men når de strategiske beslutninger var taget, var man enige og fælles om eksekveringen!

"Vi startede med at smide alt på bordet, og sige hvad har vi. Med organisationspsykologiske briller var det noget spændende at sidde og kikke på hvordan de forskellige positionerede sig. Vi havde en der bare rettede ind; vi havde en, der var meget uenig, vi havde en der rigtig gerne ville handle, hvor jeg en gang imellem sad og sagde: "Måske skulle vi prøve at lade være med at handle" – "Måske skulle vi lige prøve at turde trække vejret og se hvad der egentlig sker". Når vi så tog beslutningen, så gjorde vi det helhjertet og så trak vi alle i den samme retning. Men vi havde da nogle heftige diskussioner - de møder der om morgenen kl. 09. Når vi går ud, så gør vi det her, uanset om vi synes det er fedt eller ej." (Interview 2, side 8)

Det er spændende og relevant for forståelsen, at der også i Foodservicevirksomheden opstod situationer, hvor strategisk ledelse, der i en dansk kontekst typisk gerne hviler på en ledelsesstyret organisatorisk dialog med rum og rammer for forhandling og fælles inkrementelle beslutninger, blev erstattet af en slags ledelsesdiktatur for at kunne handle hurtigt og derved håndtere krisen og de turbulente og nærmest kaotiske forhold under Coronapandemien. Lederen nævner selv, som en refleksion over den strategiske ledelse, at *"vi var egentlig nødt til at køre reelt diktatorisk i en periode"* (Interview 2, side 3)

Strategisk ledelse i Handels- og servicevirksomheden i den danske maskinentreprenørbranche bliver blandt andet at tænke strategisk over den nødvendige lagerkapacitet og eventuelle indkøb af strategiske komponenter – de komponenter og reservedele som under VUCA lignende forhold hurtigt kom i restordre og som kunderne ikke kunne eller ville undvære.

Branchen var under krisen fortsat præget af vækst og det igangværende byggeboom specielt i Storkøbenhavn. Før Coronakrisen forsøgte virksomheden at få en bedre lagerstyring med ønske om minimering af den samlede lagerbinding. Et strategisk arbejde, som under og her efter krisen har tilpasset sig det globale reservedelsmarkeds stigende volaritet og usikkerhed i forhold til levering. *”Jeg har slået hårdt på, at vi skulle barbere lageret ned. Det er jo at skyde lidt til hjørnet. Så nu må vi jo barbere lageret lidt op”* (Interview 3, side 11).

I den offentlige styrelse er de strategiske pejlemærker og fokusområder at forstå som afsæt for den strategisk ledelse i den øverste ledelsesgruppe og en ramme for styrelsens virke og eventuelle nødvendige justeringer. Det skaber et fundament for den strategiske ledelse og medvirker til at eliminere usikkerhed: *”Så er der sådan set fodslag i den øverste ledelsesgruppe, som er en af vores fagdirektører og underdirektøren – så er vi enige om at det er denne her vej, vi går, og så er det så den måde, vi kommer til at kanalisere det ud i organisationen på”* (Interview 4, side 4).

Men kompleksitet opleves i forhold til omverdenen i forhold til de for styrelsen relevante samarbejdspartnere i ind- og udland. Her oplever lederen kompleksitet og besværligheder i forhold til lovgivning, prioriteringer og manglende enighed på tværs af myndighedsområderne og det i stigende grad nødvendige myndighedssamarbejde.

”Vores samarbejdsrelationer med andre myndigheder bliver jo super komplekse, for de har jo også andre opgaver, som ikke måske lige matcher vores.... det der med at få ting igennem andre steder, det er megasvært. Det er en kæmpe udfordring og det er noget af det, vi også har på vores ”to-do” liste i nogle af vores fokusområder. Det er intensiveret fokus på vores interesser. Altså hvordan kan vi bedst håndtere dem” (interview 4, side 4).

VUCA opleves i styrelsen af lederen som dynamisk, kaotisk og ”noget nyt” hele tiden. Strategisk ledelse kan også her identificeres som strategizing og en konstant bevægelse og justering i forhold til virkeligheden, eller med en anden formulering: det de formelt efter strategien skal og det de aktuelt kan - det de finder konkret at have muligheder, ressourcer og kompetence til i rodebutikken.

”Jamen jeg siger ikke at det kun er dynamisk, for det er en rodebutik. Man kan tale om, at det er kaos for der kommer hele tiden så meget nyt til, som man skal forholde sig til” (Interview 4, side 5).

Lederens oplevelse af strategisk ledelse er ikke her tynget af bekymring, men mere at praksis er spændende og ligefrem sjovt.

”Det er jo sjovt at bevæge sig rundt. For kaos skaber også en masse muligheder. Når der altid er noget i vælten så er der også altid noget nyt. Og nyt synes jeg giver en masse muligheder for at man kan justere sin organisation til forskellige ting; man kan finde nye veje som man kan udforske. Det syntes jeg er mega spændende” (Interview 4, side 6).

Strategi og strategisk ledelse i denne offentlige styrelse - i en omskiftelig og turbulent tid - illustreres fint gennem lederens nedenstående formulerede definition af strategi som: én ramme for tilkendegivelser, hvor - med ovenstående citat i perspektiv - lederen lever en spændende praksis og hvor *”man kan finde nye veje, som man kan udforske”*.

”Strategi er at tegne den store motorvej - men, når den så er tegnet. Den giver en ramme for hvordan du skal bevæge dig, men så skal du bevæge dig på den mest effektive måde. Man kan sætte en række fokusområder op, og så kan man sætte nogle mål op. I dette år er det det, som vi skal nå. Man kunne også vælge at sige; nu sætter vi nogle mål op, det er dem her vi skal nå, Og så har vi en masse andre ting som vi rigtig, rigtig gerne vil, men vi er ikke sikre på, at vi når det over 1, 2 eller 3 år. Derfor bliver det bare en tilkendegivelse af, at det her vil vi, og så har vi en eller anden prioriteret rækkefølge, og så giver vi den gas i forhold til det vi nu kan” (Interview 4, side 6).

2.2 Undersøgelsens resultater

De grundlæggende spørgsmål for det overordnede fællesprojektet var:

- Hvordan finder strategi som ledelsesbegreb anvendelse i en VUCA-verden? Hvad sker der i praksis, når strategibegrebet nødvendigvis eller tilfældigvis forvandles eller omdefineres i forhold til realiteterne og VUCA-konditionerne?
- Hvordan tilpasser danske organisationer sig strategisk til nutidens og fremtidens radikalt ændrede grundvilkår og forudsætninger for at bedrive effektiv og innovativ forretning?

I dette delprojekt og i den her præsenterede fænomenologiske undersøgelse var den forskningsmæssig interesse mere specifikt, at opnå en dybere forståelse for udvalgte leders konkrete (ny)tænkning og handlinger i relation til oplevelsen af begrebet VUCA, og afledt heraf deres strategiforståelse og strategisk ledelse i egen praksis, for derved at kunne bidrage med regionale praksisbaserede svar på de ovenstående grundlæggende spørgsmål for projektet.

Undersøgelsens resultater viser, at VUCA som begreb og forståelsesramme for en omskiftelig og turbulent omverden er teoretisk relevant og særdeles brugbar for en undersøgelse som den foreliggende, men det er ikke på dette

undersøgelingsgrundlag muligt entydig eller endeligt at identificere og indkredse selve eksistensen af VUCA i de givne praksisser, men de præsenterede fortolkninger af ledernes fortællinger og oplevelser under og lige efter Coronapandemien skaber forskellige narrativer om VUCA lignende forhold, som åbner op for forskellige tidstypiske og forskningsmæssige relevante fortællinger om strategi og strategisk ledelse.

Vilkår under og efter Coronapandemien, Krigen i Ukraine og efterdønninger i relation til energipriser, inflation og generelt øget volaritet og usikkerhed er identificerbare i de gennemførte interviews. Komplexitet som en forstærket grad af VUCA og et eksplicit vilkår er sværere at identificere i interviewene. Lederne oplevede kompleksitet mere indirekte som kaos, omskiftelighed, uforudseelighed og turbulens og ledernes konkrete udtalelser og oplevelser skaber videre ikke mulighed for med sikkerhed at kunne identificere eksistensen af tvetydighed i ledernes praksisser. VUCA som et teoretisk begreb er brugbart, men således ikke lige at indkredse og identificere præcist og endeligt gennem denne undersøgelse.

VUCA kan således - under de givne måske mere midlertidige kaotiske forhold - begrundes som værende en "her og nu oplevet virkelighed" i de givne praksisser, men hvordan det fremover bliver, om kaos er ny normal eller det er tilbage til mere stabile og forudseelige vilkår, giver undersøgelsen ingen svar på. Derfor kan VUCA her stadig alene være en pragmatisk og forenklet teoretisk begrebsramme både for en i undersøgelsen konstateret samtid gennem fire interviews men også alene en teoretisk begrebsramme med iboende påstande om en nu nærmere fremtid med sandsynligvis mere kaotiske og turbulente vilkår for virksomheder og organisationer.

Undersøgelsen finder en forskningsmæssig interessant regional empiri om strategibegrebet og strategisk ledelse i form af ledernes konkrete oplevelser og dette med flere relevante opmærksomhedspunkter.

I de gennemførte interviews og den udarbejdede analyse er der oplevelser af, at strategisk ledelse kan være at forstå som et samarbejde med eller uden en formel strategi eller plan og et samspil mellem virksomhed og omverden med variationer over eller med elementer af improvisationer, kreative indsatser, alternative løsninger og løbende justeringer. Der er eksempler på og her argumenter for, at når "kaos er den nye normal" (Interview 2, side 16) bliver det at udøve strategisk ledelse mere proces og "strategizing" under komplekse og turbulente vilkår end den mere klassiske strategiske planlægning og analyse under mere stabile og forudselige forhold.

Globaliseringseffekter i relation til VUCA begrebets anvendelighed er relevante og findes betydelige alt efter branche og internationaliseringsgrad og om virksomheden er privat eller offentlig. Der er forskel på, hvorledes det konkret opleves, at "overleve" kaos og krise som leder i en offentlig styrelse indenfor et for

landet væsentligt ressortområde, eller som leder på strategisk niveau i en hårdtprøvet privat international Logistik og transportvirksomhed.

"Jeg tror, at mange er nødt til at tænke på sig selv, og lige bruge lidt tid på at lande, at hvile efter en meget turbulent periode. Jeg tror, at vi vil opleve flere få stress..."
(Interview 1, side 13).

Digitalisering er - igen med visse variationer i undersøgelsen - her et gennemgående tema i relation til udfordringerne. Digitaliseringen bliver et udtalt strategisk indsatsområde i forhold til den værktøjskasse lederne i praksis oplever, de stadig kan bruge. Digitale løsninger i forhold til selve krisehåndteringen med langt flere Teams-møder eller med Zoom som on-line samlingspunkt, digitale løsninger i forhold til effektiviseringer og ny erkendelse om nye forretningsbehov for digital organisationsudvikling eller opdatering af eksisterende digitale løsninger.

Digitaliseringen kan med henvisning til VUCA og oplevelse af kaos forstærke behovene for nye kompetencer og legalisere behovet for medarbejderudskiftning eller relevant strategisk tilpasning i krisetider, hvor der faktisk opleves en drastisk omsætningsnedgang med øget volaritet og usikkerhed om fremtiden.

Strategi som begreb - med forehold for egentlig identifikation af VUCA i de konkrete undersøgte praksisser - med analyser og planer for opnåelse af langsigtede mål, er ikke identificeret som et gennemgående tema, der bliver fastholdt som relevant, på nær i den offentlige styrelse og de der iboende politiske hensyn og større krav om legitimitet i forhold til omverden.

Der findes i forhold til strategibegrebet ikke stor interesse blandt de interviewede for at lave flere eksterne analyser af interessenter, kunder og konkurrenter, men mere fokus på de interne ressourcer i et procesperspektiv med øget fokus på organisationens aktuelle muligheder for at digitalisere, decentralisere, produktudvikle, kapacitetstilpasse lager og sortiment samt uddanne og kompetenceudvikle for derved at stå bedre rustet til "agilt" at kunne håndtere den oplevede VUCA-verden. Der er her fra den undersøgte praksis en relevant teoretisk reference til artiklen af Baran og Woznyj (2020) og specielt de sidste to trin i deres præsenterede 3 trins model:

1. Identificer din VUCA-situation lige her og nu.
2. Definer hvilke forhindringer der er i organisationen – forhindringer, der forhindrer den fleksibilitet, som er nødvendig i situationen.
3. Implementer tiltag, der øger agiliteten, herunder omstillingsevnen og fleksibiliteten.

Afslutningsvist skal det fremhæves, at undersøgelsens interesse for strategisk ledelse i en muligvis VUCA-inficeret praksis har givet en række resultater. De interviewede ledere var som nævnt organisatorisk og ledelsesmæssigt strategisk placeret med krav om ledelse gennem andre ledere og undersøgelsen fremlægger

små relevante fortællinger om, hvorledes strategisk ledelse i perioden opleves og udleves forskellige organisatoriske steder i region Sjælland.

Strategisk ledelse kan således også handle om med et realismeblæk at få *"barberet et lager ned"* eller *"justeret sin organisation til forskellige ting"*. Strategisk ledelse kan også være at få organiseret kompetenceudviklingen af medarbejderne i en formålstjenlig og under forholdene mulig hybrid form i et strategisk samarbejde med den vigtigste leverandør eller med *"organisationspsykologiske briller"* at observere sine ledelseskolleger og deres ageren under pres i strategiske beslutningsprocesser ved de daglige morgenmøder. Med afsæt i et systemisk ledelsesperspektiv og *"sensemaking"* kan strategisk ledelse også være at skabe rammer for og videreformidle gennem andre ledere, at strategi er involvering og at *"Strategisk ledelse det er jo! – for mig er det, at vi skal have folk til at forstå først og fremmest hvad er det vi gerne vil, og den enkelte skal kunne se sig selv i det strategisk fokus – hvad er det jeg bidrager med her"* (Interview 4, side 12.)

Undersøgelsen finder at bekræfte de teoretiske retninger og mere moderne perspektiver på strategisk ledelse, som identificeres og beskrives som strategizing (Nygaard, 2006) her med flere improvisationer og prøvehandlinger som eksempelvis præsenteret af Ralph Stacey (Stacey, 2011) og hans teoretisering over strategisk ledelse. En teori med forståelse for forudsigelige uforudsigeligheder, hvor strategi og strategisk ledelse sker gennem komplekse og dynamiske responsive processer under, hvad vi her kan benævne VUCA-konditioner, derved at strategisk ledelse heller ikke her er store planer og mange analyser, men langt mere improvisationer, dynamiske og dominansprægede interaktioner og emagerende forhandlinger i nuet omhandlende fortolkninger af de eksterne globale (VUCA) forhold og de digitale muligheder i et komplekst samspil som skaber nye delvis uforudseelige mønstre for organisationens virke og potentielle udvikling – og strategisk ledelse bliver så også i visse tilfælde at råbe højest eller at pakke mundbind!

I den globalt forgrenede Logistik og transportbranchen blev forretningen og de primære aktiviteter nærmest ituslået af Coronapandemien og alternative indtjeningsmuligheder skulle skabes og udvikles for at overleve. I Foodservice og Catering - hvor globaliseringseffekterne er mindre udtalt og VUCA-oplevelsen tilsvarende er mere regional - blev aktiviteterne i en periode stærkt begrænsende men ikke ituslået, her kunne små digitaliseringspotentialer høstes og eksperimenterende tilgange udvikles med de eksisterende kundegrupper.

Endvidere viste det sig i praksis, at elementer som medarbejderinddragelse og involvering kun i mindre grad kunne praktiseres i situationer med stor usikkerhed og krav om meget hurtige "dag til dag" strategiske beslutninger. Interessant at identificere, hvordan en meget snæver kreds i den strategiske ledelse, sættes i situationer, hvor de afledt af forholdene mere diktatorisk og "enevældigt" træffer beslutninger.

Undersøgelsen finder at understøtte, at strategibegrebet og strategisk ledelse er under forandring, derved at den konstaterede globaliserede virkelighed stiller andre krav til den strategiske nytænkning med mindre fokus på planer og eksterne analyser, men med mere fokus på de strategiske processer i forhold til intern omstilling, organisatorisk læring, tilpasning og agilitet. Undersøgelsen viser, at en yderligere digitalisering af dele af forretning for lederne kan at være en brugbar og legitimerende nytænkning. Så de ved at digitalisere yderligere ikke bare må se til, men legitimerende kan tænke og handle strategisk i nuet med sigte på og i forhåbning om øget effektivitet og agilitet i fremtiden.

Strategibegrebet og den strategiske ledelse findes med afsæt i de identificerede praksisser således at være i bevægelse mod mere strategizing, flere improvisationer og dette med mere faglig interesse i at undersøge, hvorledes strategier konkret udtænkes og eksekveres i praksisser under VUCA lignende forhold. Hvordan udfolder det strategiske magtspil sig i organisationen - er der tid til dialog med de væsentlige aktører eller er mere autokratiske beslutningsprocesser en oplevet nødvendighed og (u)rimelig realitet for agilitetens realisering.

2.3 Kritisk refleksion

Der er i de gennemførte interview fundet opmærksomhedspunkter i analysen af de oplevelser som de regionale ledere hver i sær redegør for. En leders refleksion over VUCA og de forhold, hvorunder strategi og ledelse er forsøgt eksekveret i egen kontekst findes i en kommentar om, at *"Vi må skaffe en eller anden form for stabilitet ellers skyder vi os selv i foden. Og det kan vi ikke blive ved med i den omskiftelige verden"* (Interview 1, side 14).

Der er måske her en underliggende forestilling om, at de oplevede vilkår for strategisk ledelse - i den omskiftelige verden - har sit rationale i overlevelse med en fælles formodning om eller med et håb om en slags midlertidighed, derved at det omskiftelige på et tidspunkt "nok går over" og at vi kan vende tilbage til normalen, men måske er normalen på sigt væk og stabilitet ikke at genfinde i omverdenen. Måske skal vi skaffe den på anden måde og måske er agilitet ikke alene svaret, men en måde, hvorpå vi måske også skyder os selv i foden!

Der er her grund til at hæfte sig ved, at udtalelsen formentlig hviler på en længsel efter stabilitet og forudsigelighed, og at netop en vis forudsigelighed opleves nødvendig for at fastholde den strategiske kapacitet.

Lederen, hvis ledelseskontekst var global indenfor international transport og logistik, har afslutningsvist en supplerende kommentar med egne refleksioner i forhold til ovenstående: *"Jeg tror ikke, at vores medarbejdere er gearret til den her totale omskiftelighed, hvor alt muligt udefra ændrer arbejdsvilkårene næsten fra dag til dag. Der er virkelig få mennesker der egentlig kan navigere i det der, hvor*

tingene ændre sig fra dag til dag. De fleste har brug for stabilitet” (interview 1, side 14).

Køge, marts 2024

Litteraturliste - bøger og artikler:

Baeyens, Jean Pierre, (2016) BREXIT: a new example of VUCA 2016 (<https://profbaeyens.com/2016/07/03/brexit-a-new-example-of-vuca/>)

Barney J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of management 17.

Baran, Benjamin E. & Woznyj, Haley M. (2020): Managing VUCA: The human dynamics of agility. Elsevier Public Health Emergency Collection.

Bennett, Nathan & Lemoine, James G. (2014 (a)): What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review Feb.

Bennett, Nathan & Lemoine, James G. (2014 (b)): What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Indiana University.

Bourgon, Jocelyn - Dahl, Kristian (2018): Den nye syntese for offentlig værdiskabelse. Dansk psykologisk forlag.

Drath, Wilfred H. et al. (2008): Direction, alignment, commitment: Towards a more integrative ontology of leadership. The Leadership Quarterly, Elsevier.

Hadar, Linor L., Ergas, Oren, Alpert, Bracha & Ariav, Tamar (2020): Rethinking teacher education in a VUCA World: student teachers' social-emotional competencies during the covid-19 crisis. European Journal of Teacher Education.

Helms, Niels Henrik (2009): Den komplekse organisation. Vidensemergens.

Holmgren, Jens & Nüssler, Christina (2020) Strategisk ledelse for offentlige ledere, Smafundslitteratur.

Ingebrigtsen, Stig & Ottesen, Otto (1993): Markedsføringsplanlægning og -ledelse, Samfundslitteratur.

Johnson, Garry (2009): Whittington, Richard & Scholes, Kevan, FUNDAMENTALS OF STRATEGY Pearson Education

Klausen, Kurt Klaudi (2020): Strategisk ledelse på de mange arenaer, Syddansk Universitetsforlag.

Lawrence, Kirk (2013): Developing Leaders in a VUCA environment. Kenan-Flagler Business School.

Nygaard, Claus m.fl. (2006) Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori, Samfundslitteratur.

Porter, Michael E. (1980): Competitive strategy Free Press, New York.

Vestgård, Jens (2022) Strategisk nytænkning og eksekvering i en "VUCA-world", eaviden.dk.

Vignier, Nicolas m.fl. (2021): Public Health Leadership in a VUCA World Environment: Lessons Learned during the Regional Emergency Rollout of SARS-CoV-2 Vaccinations in Heidelberg, Germany, during the COVID-19 Pandemic 2021, (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8402600/>)

Vinter Larsen, Mette & Gulddahl Rasmussen, Jørgen (2012): Nye vilkår for ledelse. Ledelse og erhvervsøkonomi nr. 01.

Weeks, Cindy, Johnston, Don, Mase, Carol & Roy, Tom (2020): Responding to the 2020VUCA of COVID-19 Through Adaptive Change – a case study. Parallax Consulting.

Weick, Karl E. (1995) Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks: SAGE Publications

Willert, Søren, Molly-Søholm, Thorkil & Stegeager, Nokolaj (2012): Systemisk ledelse - teori og praksis, Samfundslitteratur.

Worley, Christopher G. & Jules, Claudy (2020): COVID-19's uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA world. The Journal of Applied Behavioral Science VOL. 56 (3) p. 279-283.

Rasmussen, J.G. (2010): Metodik til studiet af strategiske ledelsesprocesser i organisationer. Qualitative Studies, 1(2): 129-158.

Schoenthaler, Dr. Frank, (2019): Successful in the Digitalized World of VUCA: Agility and Breathing Supply Chains, Promatis.

Schultz-Jørgensen, Kresten (2020): VUCA – strategier i en kompleks verden. Krestenschultz.dk.

Solsø, Karina, Thorup, Pernille (2015): Ledelse i kompleksitet. Dansk psykologisk forlag.

Stacey, Ralph D. (2007): Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organisations. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Stacey, Ralph D. (2011): Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity. London: Pearson Education Limited.

Trillingsgaard, Anders (2015): Ledelsesteamet gentænkt. Dansk Psykologisk forlag.