

Lær at elske kriserne

– de er en vej til succes

Omfattende kriser er ikke kun trusler mod fremtiden, men kan lære virksomhederne at omstille sig til markant ændrede vilkår og dermed åbne helt nye forretningsmuligheder. Her præsenteres ti veje til én vinderstrategi – og hvad det kræver at gennemføre den.



AF **ERIK RASMUSSEN**

STIFTER AF MANDAG MORGEN, SUSTAINIA OG NAVIGATING 360

LEDELSE

Lev med dem – eller lev af dem. Det er den ultrakorte udgave af de udfordringer og muligheder, kroniske kriser åbner for enhver virksomhed.

Starten på det nye år har leveret en række analyser af såvel eksisterende som forventede kriser. Det er ikke tilfældigt. Kriserne står i kø og forstærker hinanden og har uoverskueligheden og uforudsigeligheden til fælles. Vi skal forberede os på, at kriserne bliver det normale og blot afdækker en tilstand, der har været undervejs i årevis.

Når kriserne rammer os særligt hårdt netop nu, er det resultatet af, at vi i adskillige år har overhørt mange advarsler fra videnskaben, tænketanke og andre eksperter, der har kortlagt de kræfter, der bestemmer vores fremtid. Det være sig klimaet, de storpolitiske magtbalancer, risikoen for pandemier, demokratiernes udvikling, manglende handlekraft og så videre. World Economic Forums Global Risks Report er blot ét eksempel på det utal af rapporter, der har advaret os gennem årene. Fordi vi har trodset advarslerne så længe, har vi givet kriserne optimale vækstbetingelser og gjort dem tilsvarende sværere at løse.

Realiteten er, at vi nu konfronteres med helt nye risikoscenarier, der udfolder sig i et komplekst samspil mellem en række forskellige kriser med de accelererende klimaforandringer og fortsatte store tab af biodiversitet som primære drivkræfter. De har udviklet sig til siamesiske tvillingekriser, der i sig selv ændrer fremtidige eksistensbetingelser.

De muterende kriser løses hverken af nye teknologier, kortsigtede politiske og økonomiske indgreb, nye forretningsmodeller, globale aftaler eller COP-processer. Alt dette har nemlig en tendens til at bygge videre på kendte og afprøvede metoder ud fra en traditionel kriseforståelse – at kriser er midlertidigt forstyrrende udfordringer, der blot kræver mere af det samme. De går over, og bedre tider venter forude.

Det er bare ikke tilfældet denne gang.

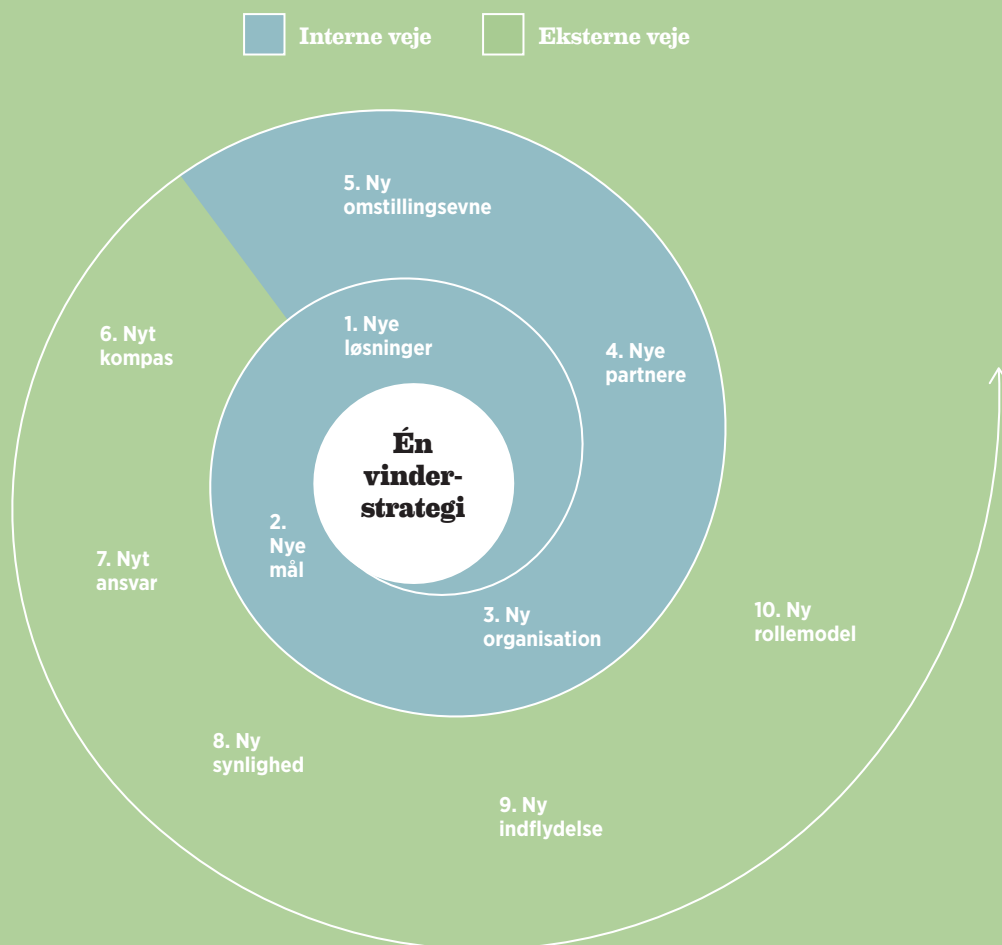
Løsningernes epoke

Betingelsen for at løse de eksistentielle kriser er, at vi ændrer vores syn på dem, og at vi forstår, at kriserne er langvarige og udtrykker et frontalt opgør med rodfæstede samfundsmodeller – modeller, som har et stort medansvar for de aktuelle udfordringer. Vi skal ikke opfatte kriserne som trusler, men som én sammen-



Dermed handler svaret dybest set om at ændre mindset og se de mange krisers epoke som *løsningernes epoke*.

Virksomhedernes 10 veje ud af kriserne



FIGUR 1 — Oversigten beskriver i kort form, hvordan virksomhederne kan skabe et både internt og eksternt beredskab, der optimerer deres muligheder for at forvandle store kriser til nye muligheder og dermed udforme en ny, sammenhængende vinderstrategi.

KILDE — Erik Rasmussen og Navigating 360.

hængende læringsproces. Den har ét centralt budskab: Vi skal starte en nødvendig og krævende transformation af en livsform, der især i Vesten og de udviklede industrilande har bidraget til at skabe de muterede kriser, der kan blive den sværeste af alle udfordringer at løse. Dermed handler svaret dybest set om at ændre mindset og se de mange krisers epoke som *løsningernes epoke*.

Det er en lige stor udfordring og mulighed for virksomhedernes ledelser. Alt afhængig af deres mod, evne og vilje til at nytænke deres rolle og ansvar og se sig selv som rollemodeller og frontløbere i den transformation, der vil dominere verdenssamfundet de kommende årtier.

Første skridt er, at visionære ledere begynder at elske kriserne, netop fordi kriserne kan blive deres vej til nye succeser. De skal bekæmpe kriserne ved at leve af dem. Behovet for nye, innovative løsninger har aldrig været så stort og så akut og kan blive fundamentet for nye, skelsættende forretningsmodeller, udviklingen af nye virksomheder, ledelsesmodeller og ledertyper. Det kan i bedste fald blive nogle af de begivenheder og tendenser, vi vil huske disse år for.

Her kan virksomheder indtage en nøglerolle, forudsat at de erkender og udnytter muligheden og starter deres egen transformation. Hvad den handler om, kan sammenfattes i ti punkter:

Fem veje beskriver virksomhedernes interne transformation og fem veje den eksterne – det vil sige deres samfundsansvar og relationer til omverden og offentlighed.

Interne veje

- 1. Nye løsninger:** Eksisterende produkter og ydelser vil have en stadigt kortere levetid i en verden under konstante forandringer. Det kræver en løbende tilpasning til nye vilkår og markedsbehov. Men hvordan sikrer virksomheden sig en rettidig fornyelsesproces?
- 2. Nye mål:** Fremtiden vil stille helt nye krav til virksomhedernes rolle i samfundet. Deres optræden vil blive fulgt med stor offentlighed opmærksomhed, jævnfør deres beslutninger omkring tilstedeværelsen i Rusland. Men hvilke kriterier og målsætninger vil virksomheden kendes og huskes for?
- 3. Ny organisation:** Nye vilkår kræver ny viden og indsigt og nye interne samarbejdsformer. Men råder virksomheden over de kompetencer, og har den udviklet en kultur, der kan håndtere helt nye udfordringer hurtigt?
- 4. Nye partnere:** Komplekse kriser kræver nye relationer og krav om systemiske løsninger. Hvilke nye partnerskaber skal indgås, for eksempel med stater og myndigheder og eventuelt tidligere konkurrenter?
- 5. Ny omstillingsevne:** Konkurrenceevne bliver lig med en konstant omstillingsevne. Har virksomheden i alle led og på alle niveauer indarbejdet de holdninger og den struktur, der sikrer optimal agilitet og omstillingsevne?

Eksterne veje

- 6. Nyt kompas:** De største og mest skelsættende udfordringer sker uden for de kendte enemærker og dermed ofte, hvor virksomhederne traditionelt har mindst fokus. Men hvordan og med hvilke metoder har virksomheden udvidet sin strategiske horisont, så den løbende er i stand til at favne summen af nye og konstant foranderlige udfordringer, herunder de geo- og samfundspolitiske?
- 7. Nyt ansvar:** Samfundsansvar bliver en betingelse for license to operate. Men hvordan definerer og udfolder virksomheden sit samfundsansvar? Hvordan skal det måles og formidles?
- 8. Ny synlighed:** Ny rolle og nyt ansvar medfører ny synlighed og krav om fuld transparens i alle virksomhedens aktiviteter. Den, der lever synligt, lever bedst. Men har virksomheden udviklet et system og et beredskab, der sikrer kontrol med alle led i forsyningskæden for dermed at skabe optimale forudsætninger for at udvikle et stærkt og positivt omdømme?
- 9. Ny indflydelse:** De nye vilkår giver virksomhederne mulighed for at opnå stor indflydelse på såvel samfundets udvikling som egne forretningsmuligheder. Men i hvilket omfang har virksomheden etableret et aktivistisk lederskab, der positionerer virksomheden som en vigtig aktør i offentligheden?
- 10. Ny rollemodel:** I fremtiden vil vi have et stort og akut behov for nye rollemodeller, hvilket skaber unikke muligheder for virksomhederne for at styrke deres position i kampen for både talenter og investeringer. Men har virksomheden udviklet en ambition om at være en frontløber og på hvilken måde?

Svaret på de ti spørgsmål afgør, om og i hvilket omfang virksomhederne på få år kan løse deres hidtil største udfordringer. Det vanskeligste handler om hastigheden.

Tænk på, hvor store forandringer der er sket de seneste 1.000 dage. Og forestil dig så, hvilke forandringer der kan accelerere de næste 1.000 dage. Virksomheders evne og vilje til at forstå krisernes udfordringer og muligheder bliver definerende for den indflydelse og den rolle, de kommer til at spille de kommende år. Det kræver radikal nytænkning og udvikling af et lederskab, der erkender, at resultatet ikke alene skal læses på virksomhedernes, men på samfundets bundlinje. Hvis det lykkes at aflejre

den erkendelse og handle på den, kan det til gengæld udløse store innovationsspring og forretningsmæssige gennembrud.

Inspirationen til den mulighed kan hentes i det velkendte kinesiske ordsprog: "Når forandringens vinde blæser, bygger nogle mennesker læskure, medens andre bygger vindmøller". Det ordsprog har en særlig betydning for et land og et erhvervsliv, der netop har gjort vindmøller til en økonomisk succes. Derfor bør det også være det mindset og den ledetråd, der skal styre de kommende års transformation og forvandle de uendelige kriser til de uendelige muligheder. Det bør være overskriften for 2023 ///