



# ARTICLE RE- VIEW

Building Organizational Re-  
silience



## Building Organizational Resilience

### INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Corona-krisen har medført et ledelsesproblem, som de fleste kan nikke genkendende til. Da coronaen ramte vores samfund for lidt over et år siden, var virksomhederne ikke robuste nok til at håndtere de omskiftelige tider, som, vi nok må erkende, er kommet for at blive. Microsoft Teams og Zoom er efterhånden platforme, de fleste har stiftet bekendtskab med, og mange har i dag adopteret de virtuelle platforme så godt, at de vil benytte dem fremadrettet, selv når corona-krisen er passeret. 2020 har lært os, at verden er omskiftelig, uforudsigelig, kompleks og sårbar, og derfor er det som leder, organisation eller virksomhed vigtigt, at man er forberedt på at kunne finde hurtige og alternative løsninger, når en krise rammer.

### OM FORFATTERNE

**Fernando F. Suarez** er Professor of Entrepreneurship and Innovation ved School of Business hos Northeastern

**Juan S. Montes** er associate professor of the practice hos Carroll School ved Management hos Boston College



# Summary

## BUILDING ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Succesfulde organisationer har gode, inkorporerede rutiner til at løse både små og store opgaver. Disse rutiner bliver ofte taget for givet i gode perioder, men når en krise rammer virksomheden, og der hurtigt må træffes vigtige beslutninger, er det ofte her, at disse rutiner kollapse. Ledere kan derfor med fordel bruge tid på at tænke systematisk over de rutiner og processer, som til daglig benyttes i virksomheden eller organisationen. Hertil vil det ligeledes være en fordel at tænke over og eksperimentere med alternative løsninger, således at virksomheden er omstillingsparat, i tilfælde af at en krise rammer. Forskere har udviklet tre metoder til, hvordan en virksomhed eller organisation kan få løst sine kerneopgaver samtidig med, at de gør sig mere omstillingsparate overfor det uforudsigelige samfund, vi befinder os i.

Den første metode er, som nævnt ovenfor, at udarbejde organisatoriske rutiner, hvilket især er effektivt, når arbejdet er forudsigeligt. Den anden metode er at lave simple eller heuristiske tommelfingerregler, som hjælper virksomheden eller organisationen med at fremskynde beslutningsprocessen og hjælper ledere med at prioritere deres ressourcer, når virksomheden står overfor en krise eller en anden uforudsigelig situation. Den sidste og tredje metode er improvisation; en spontan og kreativ måde at løse udfordringer på, når virksomheden må handle hurtigt for at overleve. Som eksempel kan her nævnes, at et produktionshold finder en måde at producere deres varer på manuelt, fordi fabrikkens system pludselig bryder sammen.

De tre metoder virker bedst, hvis virksomheder og organisationer benytter dem med respekt for, hvad den givne situation kalder på. Dette vil ikke blot gøre dem mere modstandsdygtige overfor kriser, men kan samtidig gøre dem stærkere, når en krise er ovre, fordi de har udfordret deres tankegang og gjort deres arbejdsopgaver mere fleksible og effektive.

## THE RESILIENCE TOOL KIT ON MOUNT EVEREST

Artiklens ene forfatter, Juan, er i sin fritid bjergbestiger og har for nylig besteget Mount Everest. Under ekspeditionen erfarede han, hvordan alle tre metoder blev brugt – samt under hvilke omstændigheder de hver især virkede bedst. Naturligvis oplevede Juan et større pres under turen, end en leder vil komme ud for på en almindelig hverdag, men de ting, han erfarede, kan sætte metoderne i perspektiv og derved hjælpe ledere til at klare de udfordringer, de møder på deres vej. Juans tur viser, hvordan et dygtigt team skifter arbejdsmetoder alt efter konteksten:

Den første del af turen gik problemfrit, hvor den planlagte rute blev fulgt. Her havde de lavet en organisatorisk rutine, som alle kendte og fulgte, fordi de stod overfor forudsigelige og planlagte forhold. Da de kom længere op ad bjerget, begyndte planen at falde fra hinanden. Klimaet ændrede sig, og der opstod udfordringer, som ekspeditionen ikke havde haft mulighed for at planlægge sig udad på forhånd. Her lavede teamet sammen simple regler, som skulle fremskynde deres beslutningsproces og hjælpe dem til at bruge deres ressourcer bedst muligt. Blandt andet lavede de en regel om, at de kun måtte bære de forsyninger, der var nødvendige, for at spare mest muligt på deres kræfter.

Da teamet nåede den sidste del af deres tur, skete der noget uforudsigeligt. Det var planlagt, at kun to af teamets tre personer skulle bestige toppen, men den sidste deltager viste sig at være i bedre fysisk form end først antaget, og deres ekspeditionsleder mente, at de havde bedre mulighed for at nå toppen, hvis de var tre fremfor to. Derfor besluttede de, at de alle tre skulle bestige toppen. Denne spontane beslutning var dog ikke uden risici, da turen oprindeligt kun havde

været planlagt til to, og de måtte derfor deles om de medbragte forsyninger samt ilt. Denne beslutning måtte træffes hurtigt, og det krævede en del improvisation at få den sidste del af turen mod toppen af bjerget til at lykkes. I sidste ende nåede hele teamet dog succesfuldt toppen.

Det, de lærte af denne tur, var, at de tre metoder skal benyttes forskelligt ud fra hvilken kontekst, man står i. Deres team arbejdede godt sammen, fordi de formåede at skifte mellem metoderne, med udgangspunkt i de udfordringer de stod overfor. Det blev desuden tydeligt for dem, at overgangen mellem metoderne er meget flydende, og den ene kan let glide over i den anden. Der var tidspunkter, hvor de arbejdede efter en fast og planlagt rutine. Andre gange måtte de løbende opstille simple regler, som de pludseligt skulle følge, og endeligt var der også tidspunkter, hvor teamet måtte improvisere.

En lignende situation har desuden udspillet sig i mange landes sundhedsvæsen, som i den grad har været under hårdt pres under corona-krisen. Her har man ligeledes set eksempler på, hvordan hospitaler over hele verden har benyttet de tre metoder til at arbejde sig gennem krisen. Disse eksempler er noget, ledere i alle typer af erhverv kan drage erfaring af og tage til eftertanke, når deres virksomheder i fremtiden står overfor en krise.

## USING THE TOOL KIT

Corona-krisen har sat sit præg i vores samfund og økonomi, men er blot en forsmag på de problemstillinger, der venter os i fremtiden. Klimakrisen, immigrationsproblemer og den teknologiske udvikling er blandt andet faktorer, der kommer til at forme samfundet fremadrettet. Det er derfor essentielt, at virksomhederne og organisationerne hele tiden udvikler sig til at blive mere omstillingsparate og derved mere modstandsdygtige end hidtil. Dette kan gøres ved at inkorporere de tre metoder i den daglige ledelse. De fleste virksomheder er i dag gode til at udvikle rutiner, så arbejdet ligger primært i at udvikle heuristiske regler og improvisere, når tiderne er uforudsigelige.

Forfatterne opstiller syv forslag til, hvordan virksomhederne kan påbegynde arbejdet:

### 1. Analyze which tools you use to get different chunks of work done

Dette forslag handler om, at virksomhederne kan tænke over, hvordan de overordnet set løser arbejdsopgaver. Meget arbejde kan deles op i bidder, og det kan her være en fordel at tænke over hvilke værktøjer, der er relevante for de enkelte bidder. Overvej her også, om din virksomhed benytter de tre metoder, eller om den måske favoriserer en eller to. Slutteligt kan du overveje, om de værktøjer, der blev benyttet, var de mest relevante i den pågældende situation.

### 2. Question the assumptions behind your routines

Alle rutiner og processer er bygget på antagelser. Brug her tid på at overveje, hvilke antagelser der ligger bag de rutiner, din virksomhed har, og tænk over, hvordan du ville håndtere en situation, hvor disse rutiner ikke var optimale. Her kan du for eksempel stille dig selv spørgsmålet: "Hvilke beslutninger, vurderer du, skal håndteres af ledere på højt niveau? Og hvordan forstiller du dig, at disse beslutninger ville skulle træffes under en krise?"

### 3. Practice doing more with less

Man kan ikke forestille sig en krise, hvor der ikke vil opstå en eller anden form for ressourcemangel. Derfor kan du, som leder, med fordel lære at arbejde med færre ressourcer, end du tror, at du har brug for. Du kan, for eksempel, motivere dine kollegaer til at opnå et ambitiøst niveau med færre ressourcer, end de normalt ville have til rådighed under en lignende opgave.

#### 4. Deepen your knowledge of how your work fits into the whole

Der er i dag en tendens til, at virksomheder og organisationer gerne vil ansætte specialister. Dette medfører, at deres ansatte primært beskæftiger sig med snævre arbejdsopgaver, hvilket giver gode rutiner og er yderst effektivt. Dog er dette ikke det mest hensigtsmæssige under en krise. Her vil det give virksomhederne en større fordel, hvis deres medarbejdere har en dybere viden om, hvordan andre arbejdsopgaver end deres primære fungerer, hvilket vil give dem kompetencerne til at varetage forskellige arbejdsopgaver, hvis det bliver nødvendigt. Dette gør en virksomhed mere modstandsdygtig overfor eventuelle udfordringer, da den i en sådan situation vil have mulighed for at ombytte eller forflytte sine medarbejdere.

#### 5. Invest in building expertise

Når en virksomhed skal lave nye heuristiske regler eller improviserende tiltag, kan det virke som en spontan beslutning, men i virkeligheden fungerer disse beslutninger bedst, hvis de hviler på et grundlag af træning og viden. Virksomheder kan derfor med fordel træne deres medarbejdere i at udføre forskellige arbejdsopgaver, så de opnår den nødvendige viden indenfor flere fagområder. På denne måde har de lagt et godt fundament for at kunne træffe heuristiske eller improviserende beslutninger i tilfælde af, at dette bliver nødvendigt.

#### 6. Identify your priorities

Hvis der udspiller sig en krise, har ledere ofte mange bolde i luften, og det kan blive svært for medarbejderne at få sine leders opmærksomhed. I en sådan situation er lederne naturligvis nødt til at fokusere på de ting, der er centrale for at sikre virksomhedens overlevelse. På denne måde kan de hjælpe deres kollegaer med at håndtere de vigtigste opgaver, der skal løses, for at få virksomheden igennem tumulten – alt andet må vente. Dette sker ofte gennem trade-offs, hvor man her må vurdere, hvilke opgaver der skal løses først ud fra, hvor kritiske de er.

#### 7. Learn to give up control

Under en krise er løsninger ikke tydelige og alle er nødt til at arbejde sammen for at give virksomheden de bedst mulige vilkår for overlevelse. Her er det vigtigt, at man, som leder, kan uddelegere ansvaret. Virksomheder, som klarer sig gennem hårde tider, har ofte udviklet metoder til, hvordan de kan uddelegere ansvaret til nogen, som har ekspertise inden for det pågældende område.

Disse syv forslag viser, hvorfor det, som leder, er vigtigt at analysere ens virksomheds rutiner og øve sig på at træffe heuristiske og improviserede beslutninger. Det gør virksomheden mere modstandsdygtig overfor uforudsigelige og omskiftelige tider, som, vi nok må sande, fortsat bliver en del af vores hverdag.