

WHITE PAPER AF ØKONOMISK UGEBREV

CEO-Udsyn 2025 til 2030

CEO'ens Guide
til at navigere i
den aktuelle multikrise



Martin Thorborg deler
5 erfaringer som leder
midt i en epidemi

HVAD NU, HVIS **"NY NORMAL"**
BLIVER TIL INGEN NORMAL

MODSTANDSDYGTIGHED KAN
ØGE VÆKSTEN I KRISETIDER

Forord

Dette kompendium indeholder en stribe artikler, der søger at give inspiration til erhvervs- og livets topledere om, hvordan de kan navigere strategisk og operationelt i den aktuelle multi-krise.

Med stor sikkerhed står vi midt i en storm, som de næste år kun bliver værre:

Høje korte og lange renter og deraf følgende højere finansieringsomkostninger, måske endnu højere energipriser over vinteren, generel mindre risikovillighed hos alle aktører, opbremsning i bankernes kreditvillighed og investorerens investeringsvillighed og en sandsynlig økonomisk recession med vigende afsætning er et sandsynligt scenarie.

Oveni kommer en generel stigende geopolitisk usikkerhed i forhold til Ukraine, Rusland og Kina, samt en klimakrise og en energikrise, som de kommende år vil få stadig større betydning for både virksomheder og husholdninger. Hertil kommer lokale politiske kriser i kølvandet på utilfredshed med det politiske styre, høje fødevarerpriser og stigende fattigdom.

Hvordan skal man som topledere navigere i den meget usikre verden: Økonomisk Ugebrev har samlet en stribe analyser, guides og kortlægninger fra internationale konsulenthuse, som vi har bearbejdet til konkrete og korte danske guides. Og så forsøger vi at tegne et billede af, hvordan danske topledere forsøger at navigere, og hvilke geværgreb de lægger vægt på. Vi tror, at de fleste topledere vil anse artiklerne i dette kompendium som guldkorn og nyttig inspiration – til at navigere virksomheden de næste 6-12 måneder.

I vores PDF-baserede premium udgivelser, ØU Ledelse og ØU Finans, har vi hver uge fokus på at analysere og beskrive danske selskabers virkelighed med hovedvægt på, hvordan krisen rammer, og konkrete eksempler på, hvordan ledelserne i danske virksomheder håndterer faktiske krisekonsekvenser, og hvordan de måske forbereder sig på noget værre.

Med venlig hilsen



Morten W. Langer

Morten W. Langer
Chefredaktør

Indholdsfortegnelse

Kendetegn ved det gode lederskab i krisetider	4
Modstandsdygtighed kan øge væksten i krisetider	6
Hvad nu hvis ”ny normal” bliver til ingen normal	9
Bliv en af vinderne i næste recession	11
Krisen gør det ekstra vigtigt at være principfast om ledelse	12
Virksomheder har under Ukraine-krigen lav sigtbarhed	14
Forbered virksomheden på den næste krise	16
Vigtige erfaringer fra krisestyring skal i brug igen	18
Fem råd til bestyrelser dybt inde i coronakrisen	20
Martin Thorborg - Fem erfaringer som leder midt i en epidemi	22

Kendetegn ved det gode lederskab i krisetider

Bløde værdier som **empati, gennemsigtighed og fleksibilitet** burde prioriteres, når krisen buldrer og fremtiden ser usikker ud, skriver konsulenthuset Bain & Company i en guide

Kravene til den "gode leder" steg drastisk, da Covid-19 krisen ramte samfundet og erhvervslivet. Mange nye uforudsete situationer skulle håndteres: hjemmearbejde, nye rutiner og økonomisk turbulens. Nu står vi igen overfor en ny tid, som ingen kunne have forudset - den menneskelige og økonomiske tragedie, nemlig Ukraine-krisen, en lurende energikrise og usikre makroøkonomiske udsigter.





Konsulenthuset skriver, at man ret beset kan se de seneste to år som

en generalprøve for tiden, der venter forude. Der stilles igen nye krav til erhvervslivets topledelse - både på individniveau, i teams og i bredere organisatoriske sammenhænge.

Men det er sådan, verden ser ud i dag: I konstant forandring. Topledere, der forstår at bruge den nuværende krise til at reflektere, lære og tilpasse sig, vil være bedre positioneret til at stå stærkere og håndtere fremtidige udfordringer, lyder budskabet.



Fremadrettet ses vinder-virksomhederne at leve op til følgende krav:

-  Kunderne skal opleve, at virksomheden hjælper dem med eventuelle nye problemstillinger i kølvandet på den nye multikrise.
-  Medarbejderne skal opleve, at de føler sig trygge og bliver inspireret til at lære, vokse og hjælpe virksomheden med at nå sit formål.
-  Aktionærerne skal opleve, at ledelsen arbejder langsigtet, da de normalt vil værdsætte vedvarende succes fremfor kortvarig profit.
-  Lokalsamfundet skal opleve og beundre, at virksomheden bidrager til deres velfærd.

For topledelsen handler det om hele tiden at stoppe op, reflektere over hvad der sker i omgivelserne og internt i virksomheden og være parat til at tilpasse sig nye situationer. For at indkapsle og fuldt udnytte den viden, man tillærer sig undervejs, nævner konsulenthuset tre spørgsmål, man som topleder bør stille sig selv.

Se de 3 spørgsmål på næste side



3 spørgsmål, du bør stille dig selv

Hvordan har jeg forandret mig som person i forhold til de nye omverdensforhold?

Gode ledere kender sig selv.

De er selvbevidste, ved hvad der påvirker deres væremåde og kender deres reaktionsmønstre. De ved, at især i krisetider er det afgørende at være åben og villig til at lære af erfaringer, altså have et "learning mindset", som Bain & Company beskriver som følgende:

- At stole på sine medarbejdere og bakke dem op.

- At lytte aktivt til sine medarbejdere – lære dem at kende, høre hvordan de har det og derved skabe samhørighed.

- At vise sårbarhed. Tiden lige nu er usikker for mange brancher, og det virker mere troværdigt at stå ved, at man som leder ikke har alle svarene.

- At missionen er større end én selv (*krisetider tester vores "sense of purpose" – hvad er meningen med det hele, og hvad er virksomhedens rolle i det?*)

Hvordan har mit samspil med teamet forandret sig?

Teams, der stoler på deres leder, performer bedre. Troværdig, pålidelighed og fortrolighed ansporer tillid. Mange ledere kæmper med at være fortrolige med deres medarbejdere, selvom det er den vigtigste

faktor i at opbygge tillid. Teams, hvor medarbejdere kender hinanden personligt og derved forstår hinanden bedre, har højere produktivitet og performer bedre.

Hvordan tager jeg del i organisationen nu anderledes end før?

Kommunikation med medarbejderne i stressende tider skal gribes anderledes an, da mental larm betydeligt reducerer evnen til at rumme nye informationer og forholde sig til dem. Derfor er det vigtigt at holde

beskeder korte og præcise, kommunikere med empati – gerne via afdelingsledere og topledere, som medarbejderne nærer ekstra stor tillid til.

Kort sagt

vil talentfulde topledere i denne tid gøre status over, hvad de har lært i løbet af de seneste to år. De, der øger tilliden i alle deres rækker og sætter empati, gennemsigtighed og ydmyghed først, vil være bedre rustede til at styre udenom uventede bump på vejen forude, lyder budskabet fra konsulenthuset.

Modstandsdygtighed kan øge væksten i krisetider

Ifølge konsulenthuset McKinsey klarer modstandsdygtige virksomheder sig ikke kun bedre end deres konkurrenter i krisetider. De accelererer også ind i den nye virkelighed og øger yderligere distancen til konkurrenterne, hedder det i en guide med titlen "How Europe's CEOs can build resilience to grow in today's economic maelstrom"

Europa er ramt af krise. Med Ukraine-krigen, energikrisen og stigende fødevarerpriser står vi på kanten af en recession. I tider som denne har virksomheder brug for nye metoder til at opbygge modstandsdygtighed.

Når man forventer en serie af kriser, nytter det ikke noget kun at slukke ildebrande. Før man kommer sig over én krise, banker den næste på døren. Strategien er altså ikke bæredygtig.

Modstandsdygtighed bør i stedet ses som en betingelse for overlevelse og forstås som evnen til at håndtere modgang, løbende tilpasse sig og derefter accelerere til vækst.

Ægte modstandsdygtige organisationer kan vende tilbage til fremgang hurtigere end andre, og de trives i et usikkert miljø. De har et godt forsvarsspil, men de formår også at gå til angreb.

McKinsey foreslår en tre-trins raket

Nemlig 1) at reagere på aktuelle udfordringer, 2) forudse næste fase af store udfordringer og 3) opbygge en evne til at tilpasse sig til at lægge grundlaget for modstandsdygtig vækst.

Reaktion

Først bør man se kortsigtet på situationen: kortlægge alle områder, der har brug for øjeblikkelig handling og se på, om virksomheden har de nødvendige evner og kompetencer til at reagere tilstrækkeligt på den nuværende situation.

Forudseenhed

Derefter kan man se lidt længere ud i fremtiden. For at forudse og reagere på kriser og muligheder har scenarieanalyse vist sig at være det mest effektive værktøj, så længe det understøttes af de nødvendige data og state-of-the-art analyser. Scenarierne bør stresstestes og forbindes med varslingsystemer.

Tilpasning

Scenarieanalyser kan hjælpe en virksomhed med at imødesee potentielle fremtidige udfald gennem simulering og tidlige advarselsindikatorer. Men ikke alt kan forudsiges og forbedres på forhånd. Det er her, tilpasning, den tredje nøgleaktivitet af modstandsdygtighed, kommer ind i billedet. Den modstandsdygtige organisation er nemlig fleksibel: Den er ikke kun i stand til at reagere, men også til at tilpasse sig nye situationer – især de uforudsete.



McKinsey foreslår at se på følgende 5 områder for at skabe modstandsdygtighed

Beslutningshastighed

Virksomhedens struktur bør være agil og fleksibel, så beslutningsprocesser er hurtige. Roller bør være klart definerede, så beslutninger kan udføres effektivt, når de først er truffet. Kort sagt, handling over bureaukrati.

Ejerskabsfølelse

Decentralisering er et vigtigt begreb, da virksomheden drager fordel af ejerskabsfølelse hos medarbejderne, som skabes ved empowerment af individuelle medarbejdere og vidensdeling afdelinger imellem. Virksomheder bør kontinuerligt udfordre status quo ved at motivere til innovation og udforskning af nye muligheder.

Kompetencer

I hvor høj grad en virksomhed er modstandsdygtig afhænger af menneskene, der arbejder der. Find de mest talentfulde mennesker med de rigtige færdigheder og giv dem de ressourcer, de har brug for til at klare nuværende og fremtidige behov.

Kapitalomfordeling

Modstandsdygtige organisationer kan træffe investeringsbeslutninger og omrokere kapital hurtigt baseret på skiftende situationer.

Krisehåndtering

En veldefineret strategi for, hvordan kriser håndteres, er essentiel. Roller og ansvar er allerede fastlagt, så man kan agere hurtigt og effektivt. Lederansvar er klart defineret og kommunikeret.



Modstandsdygtige virksomheder er i stand til at gribe vækstmuligheder selv i svære tider

De udviser overskud i kriser ved at skifte gear hurtigt, afvige fra fare og derefter accelerere ind i nye muligheder gennem tilpasning. Den agile organisationsstruktur og beslutningsprocesser med klart definerede roller og ansvar gør, at alle ved, hvad de skal gøre, når stormen kommer.

Der er ingen tvivl om, at europæiske ledere står overfor en uafklaret økonomisk situation, hvor de virksomheder, der har svagheder i deres forretningsmodel, potentielt vil opleve eksistentielle risici. Rammen skitseret her kan hjælpe ledere til at se og forstå huller i forretningsmodellen og identificere vækstmuligheder, selv i krisetider.

Ledelse, krise & udsyn – Hvordan navigerer vi i tidens multikrise?

Af @Marianne Egelund Siig - Mannaz og
@Henrik Bjerregaard Nielsen - Mannaz

Multikriser er blevet en rammebetingelse for ledere, og det er altafgørende at man i denne tid fastholder det strategiske overblik, organisationens trivsel og resultatskabelsen i hverdagen. Det der tilsammen sikrer organisatorisk succes på længere sigt.

Arbejdspladsen som det omsorgsfulde fællesskab

De alvorlige, interagerende kriser i verden påvirker virksomheders drift og lederes ageren i et omfang, så den anerkendte amerikanske tænketank, The Conference Board, vurderer, at vi ikke engang kan tale om en "new normal", da "normal" ikke længere eksisterer som begreb. Når ledere må håndtere et samspil af kriser, hvor man ikke kan støtte sig op af kendt praksis, opstår spørgsmålet, hvordan man navigerer succesfuldt. I den forbindelse udtaler CEO, Marianne Egelund Siig, fra Mannaz: "De interagerende kriser er skelsættende faktorer, og både medarbejdere og ledere vil derfor i højere grad føle et behov for, at det arbejde, de udfører skaber værdi og gør en forskel. Det meningsfyldte vil være en gennemgående rettesnor på grund af alvoren og usikkerheden i tiden. For reelt at gøre en forskel og for ikke at blive revet med af strømmen".

Ledere påvirkes i øvrigt selv i høj grad af tidens ekstremt krævende forhold. En ny undersøgelse af Deloitte viser således, at 70% af ledere overvejer at skifte job for at få mere balance i livet. Til sammenligning tænker 57% af medarbejderne det samme. "Vi skal være bevidste om den tendens, flere kalder den menneskelige energikrise. Kriser-

ne slider på alle mennesker, derfor skal vi skabe både stærke og omsorgsfulde fællesskaber på vores arbejdspladser, hvor vi hjælper hinanden med at lykkes. Også når det er svært," konkluderer CEO, Marianne Egelund Siig.

En af de vigtigste kompetencer for en leder bliver evnen til at udvise tillid, og skabe psykologisk tryghed, "Vi har gennem flere år set, at loyaliteten over for arbejdsplads og karriere er dalende. Følgevirkningen er typisk hyppige job- eller karriereskift, som leder bør man derfor være skarp på, hvad man kan tilbyde som modvægt og her kommer bl.a. bæredygtighed og tillid ind," udtaler Henrik Bjerregaard Nielsen, VP, Projects & Programmes hos Mannaz.

Medarbejderinddragelse er et af grebene; "I Mannaz kalder vi det "Reverse cascading"; når vi i samarbejde med vores kunder systematisk inddrager medarbejderne i udarbejdelse af strategier i tillid til, at medarbejderne har lige netop den viden og indsigt der er brug for siger CEO, Marianne Egelund Siig.

Foranderlighed kræver agilitet

Tidens omskiftelige rammebetingelser skaber desuden grobund for mere organisatorisk agilitet. "De agile arbejdsformer passer godt til en verden i forandring, da projekter kan deles op og løbende tilpasses og evalueres. Vi ser desuden, at medarbejdere er langt mere åbne over for forandringer end for bare få år siden, og det i samspil med øget agilitet er med til at sikre en højere grad af leverancesikkerhed og tilpas-

ningsevne", udtaler Henrik Bjerregaard Nielsen. De agile arbejdsformer er da også i stigning på tværs af brancher, viser Mannaz/RUC 2023-rapport over udviklingen inden for projektledelse i Danmark.

"For at opnå succes skal en leder i dag formå at forholde sig strategisk og proaktivt til samtidens svære kriser og rammebetingelser. Lederen skal mestre at skabe meningsfuldhed, psykologisk tryghed og en balanceret hverdag for både ledere og medarbejdere samtidig med effektive processer via kompetent projekt- og programledelse," slutter Henrik Bjerregaard Nielsen.



Marianne Egelund Siig, CEO i Mannaz



Henrik Bjerregaard Nielsen, VP, Projects & Programmes i Mannaz



Mannaz

Move What Matters

PEOPLE MATTER

Hvert år vælger 10.000 ledere, specialister og projektledere at styrke deres kompetencer hos os. Og vores konsulenter hjælper 200+ organisationer med at eksekvere strategier og nå nye mål.

Sammen kan vi gøre en forskel

Besøg [Mannaz.com](https://mannaz.com)

KOM STYRKET IGENNEM FORANDRINGER

med et kursus fra Mannaz

Næste kursusstart i 2023:

- 15. maj: Lederen som facilitator af innovation og forandring
- 15. maj: Mannaz lederuddannelse
- 31. maj: Ledelse af ledere
- 13. juni: Mannaz offentlige lederuddannelse
- 28. august: Mannaz diversitets- og inklusionsuddannelse
- 5. oktober: Strategisk lederuddannelse
- 8. november: Bestyrelsesarbejde

**VI TILBYDER OGSÅ
SKRÆDDERSYEDE FORLØB**

Sammen kan vi gøre en forskel

Besøg [Mannaz.com](https://mannaz.com)



Hvad nu hvis ”ny normal” bliver til ingen normal

En krise kommer næsten pr. definition som en overraskelse, og i hvert fald kan man ikke forudsige, hvad den næste krise mere præcist kommer til at handle om. Alligevel er det muligt at gøre noget for at øge sandsynligheden for, at man har et team, der kan håndtere situationen.

Ordet krise er kommet på mode. At dømme efter, hvad folk siger, befinder vi os i en sump af coronakrise, klimakrise, energikrise, logistikkrise, ulighedskrise, diversitetskrise, plastikkrise og meget andet, som man kan google sig frem til, hvis man mangler tidsfordriv en søndag eftermiddag.

Den amerikanske tænketank The Conference Board vurderer i en guide, at vi står i en æra, hvor det ikke giver mening at tale om ”en ny normal”, som man gjorde efter finanskrisen: Der er slet ingen normal mere. De giver virk-

somhederne syv råd til, hvordan de skal navigere i denne æra.

Om vi faktisk lever i en tid med mange kriser og rystelser, kan man filosofere over. Meget opstandelse handler i virkeligheden om ting, man frygter skal ske, men som man glemmer igen, når de ikke sker alligevel.

Eksempelvis er der mange gange advaret om en nært forestående lavkonjunktur gennem det seneste tiårs uafbrudte højkonjunktur. Vi blev ramt af coronaen, men i årtierne forinden

var der vel en håndfuld andre nye virale sygdomme, som hver især fik meget omtale og vakte stor bekymring, men som aldrig kom til vores del af verden.

Men ubestrideligt er det, at kriser kommer hen ad vejen, og at det er godt at bygge en solid organisation til at modstå dem. Så her er de syv råd fra tænketanken:

Se de 7 råd på næste side



7 råd fra Tænketanken til at skabe en solid organisation

1. Vær beredt på simultane kriser

Alle store virksomheder har i dag skuffeplaner for, hvad de gør i tilfælde af definerede kriser, f.eks. som følge af naturkatastrofer, it-kriminalitet eller recession. Men man skal også forberede sig på, hvad der sker, hvis flere af disse kriser optræder samtidig. Ser man en risiko for et hackerangreb, som det vil koste dyrt at rydde op efter, må man også tage højde for, at det kan ske under en finansiel krise, hvor det er svært at skaffe finansiering til formålet.

2. Vær sikker på, at bestyrelsen har kriseerfaring

Virksomhederne bliver i forvejen tudet ørerne fulde af råd om kompetencer og profiler, som bør være repræsenteret i bestyrelsen. Men det vil være gavnligt, hvis man også har bestyrelsesmedlemmer, som har erfaring med at håndtere kriser. Den gode nyhed er, at efter coronaen er der mange kandidater, der har den kompetence på CV'et.

3. Vær sikker på, at bestyrelsesmedlemmerne har tid til at passe opgaverne

I hvert fald i USA har det under coronaen været et konkret problem, at mange bestyrelsesmedlemmer, der pludselig skulle være med til at træffe store beslutninger, dårligt havde tid, fordi de var optaget af kriseledelse i deres daglige

arbejde. Man skal altså ikke have alt for mange bestyrelsesmedlemmer, som i en normal situation kun lige akkurat kan klare alle de opgaver, de har påtaget sig. Så knækker elastikken under en krise.

4. Evaluer krisehåndteringen undervejs

Efter en krise er det logisk for bestyrelsen at evaluere, hvordan den har håndteret situationen. Men det er bedre, hvis man også kan overkomme det undervejs – bl.a. fordi det i de fleste tilfælde er svært at afgøre, hvornår krisen er slut.

5. Læg vægt på, at topchefen indgyder tillid til stakeholdere

Enhver krise skaber sine store ledere – dem, som signalerer, at de har en fast hånd på roret og ved, hvor deres land eller virksomhed skal hen. Det er svært, grænsende til umuligt, at vurdere om kandidaterne til CEO-posten vil have disse egenskaber i en konkret krise. Men man kan vurdere kandidaternes evne til at kommunikere med diverse stakeholdere.

6. Planer for "arvefølge" i ledelsen skal være klar

Dette er en generel anbefaling, som også gælder uafhængigt af kriser. Men i en sådan bliver det ekstra vigtigt, at

man har afløsere parat, ikke bare til CEO'en, men også til de øvrige koncern-direktører. Krisen i sig selv kan gøre det nødvendigt at skifte ud, som hvis en direktør blev ramt af corona. Men det kan også vise sig, at direktørerne er uegnede i den trængte situation.

7. Overvej at udvide krisestaben

Washington og Beltzer har undersøgt de krisestabe, virksomhederne satte i spidsen for at håndtere corona, og det viser sig, at selv om de i høj grad handlede om at sikre personalet, var der kun HR-chefer i hver anden krisestab. Dem, som normalt arbejder med risikostyring, var endnu sjældnere medlemmer. Det forekommer uhensigtsmæssigt.



Bliv en af **vinderne** i næste recession

En kulturel norm er, at man ikke bevidst må søge at drage fordel af andres ulykke. Men det er ikke desto mindre en af spillereglerne i markedsøkonomien. Og de ledelser, der har selvdisciplin og brutalitet til det, kan tjene stort på en recession. Faktisk er det ofte her, de kan skabe sig et afgørende forspring i forhold til deres konkurrenter.

Konsulentfirmaet Bain & Company har kigget på 3500 virksomheder, der var førende op til finanskrisen for ti år siden. Ud af den samlede gruppe har firmaet identificeret to grupper: nemlig dem, som skulle vise sig at blive udprægede vindere, og dem, der var udprægede tabere. Før krisen voksede driftsresultaterne i grupperne med nogenlunde samme takt. Men mens væksten groft sagt aldrig hørte op i vindergruppen – heller ikke i de hårdeste krise-år – er væksten aldrig rigtig kommet tilbage i tabergruppen. Her har driftsresultatet i store træk stået stille i ti år.

Rekordlang optur

Kris snakken er aktuel: Væksten i verdensøkonomien løjer af, men der er ikke umiddelbart tegn på et systembrud i en stor sektor eller på en forestående recession. Det er imidlertid en solid historisk erfaring, at recessioner kommer med jævne mellemrum. Og kun én gang i nyere tid – efter 1991 – har den efterfølgende fremgang været lige så lang tid som nu. Dengang sluttede det, da it-boblen sprang i 2001.

Så da der er en vis sandsynlighed for, at næste recession er nært forestående, er det en god idé at forberede sig på den, anfører Bain & Company. Det er her, brutaliteten kommer ind i billedet, for hvis man ikke blot vil igennem en krise, men også bruge den til at få over-

taget over sine konkurrenter, er det ikke nok blot at få noget sul på kroppen og styrke sine likvide reserver.

Så skal man grundigt tænke over, hvilke medarbejdere man ønsker at fyre, når lejligheden er til det. Hvilke af konkurrenternes dygtige medarbejdere, man omvendt ønsker at rekruttere. Hvilke virksomheder, man ønsker at opkøbe til en billig penge, hvis de bliver finansielt trængte. Og hvilke leverandører, man gerne vil indgå gunstige langsigtede kontrakter med i en situation, hvor man har overhånden i forhandlingerne.

På det helt overordnede strategiske plan skal man også gøre den øvelse, der er klassisk for virksomheder, der allerede er ramt af krise – nemlig at identificere, hvor deres særlige styrker ligger. Denne del af processen vil ikke nødvendigvis bringe gode nyheder, for det eller de særlige styrkeområder kan godt være kendetegnede ved, at de er særligt fordelagtige i gode tider.

Opstil forskellige scenarier for udviklingen

Man kan forudsige omsætningen ved forskellige scenarier for den konjunkturelle udvikling og så lægge planer for, hvordan man håndterer disse forskellige scenarier i praksis. Kommer krisen, er det ikke nok, at man har fået sat sit forsvar op og lagt planer for de offensive tiltag, man vil sætte i søen.



Har man f.eks. kig på en eller flere virksomheder, man vil købe op ved først givne lejlighed, skal man også internt i sin organisation have de folk, der kan eksekvere sådanne opkøb.

Samtidig kan det nemt komme på tale at lukke eller frasælge aktiviteter. Mange virksomheder tager i gode tider chancer og løber efter nye muligheder. Men en recession er en lige så naturlig anledning til at slå en streg i sandet og afgøre, om de nye tiltag vil bidrage til den langsigtede værdiskabelse.

Måske har man investeret i aktiviteter i emerging markets, uden at de nogensinde har givet andet end en beskedent fortjeneste, men dog bidraget positivt til bundlinjen. Krisetider, hvor indtjeningsbidraget måske bliver negativt, kan være den rette anledning til at sige stop.

Analysefasen kan også vise, at omlægning her og nu kan være det rigtige. Hvis f.eks. besparelsen på outsourcing af en funktion har skuffet, er der ingen grund til at vente på en recession med at tage aktiviteten hjem.

I det hele taget understreger konsulenthuset, at økonomiske prognoser er usikre, så mens man skal være klar til en recession, skal man ikke satse alt for meget på, at den kommer på det tidspunkt, hvor man venter den.



Krisen gør det ekstra vigtigt at være **principfast om ledelse**





I lang tid har det været moderne ledelse at **engagere sine medarbejdere** og uddelegere ansvar. I pressede situationer kan ledere være fristet til at tage kontrollen tilbage. Men det er ikke nogen god idé, advarer konsulenthuset Bain & Company. Også de andre centrale ledelsesprincipper, som **at skabe holdånd og fælles målsætninger**, er det vigtigt at holde fast i.

Danmark og resten af verden er i en form for undtagelsestilstand. Mange af de sædvanlige regler, formelle såvel som uformelle, er sat ud af kraft. Det gælder ikke mindst i virksomhederne, hvis omsætning i mange tilfælde er styrt dykket, samtidig med at de skal kere sig om medarbejdernes trivsel og hjælpe kunder, leverandører og endda konkurrenter.

På den anden side af coronakrisen skal det blive meget spændende at analysere, hvordan topledelse har håndteret situationen. Der kommer med stor sikkerhed en masse ny viden om best practice for ledelse under ekstreme forhold.

At der snart vil komme ny viden om ledelse er dog ikke nogen stor trøst for de topledere, der skal finde på noget at gøre lige nu og her. Men dét kommer Bain & Company med input til i en guide. Deres budskab er, at hvor lederteams – for så vidt på alle niveauer, men altså også i topledelsen – måske kan tænke, at de sædvanlige principper skal lægges til side i nødsituationen, så er det modsatte tilfældet: Principperne er ekstra vigtige nu, og hvis man formår at holde fast i dem, vil samarbejdet i teamet komme styrket ud af krisen. Det er første parameter, der er mest udfordret under en krise.

Konsulenthusets udgangspunkt er, at gode lederteams bør holde 4 principper hellige:

-  **De viser tillid og uddelegerer**
-  **De deler fælles mål**
-  **De træffer beslutninger i helhedens interesse**
-  **De beforder et tilhørsforhold til virksomheden.**

Fortsættes på næste side



Konsulenthuset har ved research fundet, at de topledelse, *der scorer højt på alle fire parametre*, med seks gange så høj sandsynlighed vil føre deres virksomheder frem til en brancheledende position end dem, som scorer mindre højt på en eller flere af parametrene.

Såvel lederteamet som dets medlemmer individuelt vil naturligt opleve, at de nu skal være i fuld kontrol og have så stor information som muligt, hvilket står i modsætning til at vise tillid og uddelegere.

Imidlertid er problemerne ved kontrolregimet bare endnu mere udprægede end i en normal situation. Direktionen kan eksempelvis godt udtænke retningslinjer for, hvordan man optimerer medarbejdernes sikkerhed på en måde, så det går mindst muligt ud over produktiviteten.

Men inden disse retningslinjer er formuleret, formidlet og implementeret, kan situationen have ændret sig radikalt. For slet ikke at tale om, hvad der er sket med myndighedskrav, der yderligere kan variere fra land til land.

Derfor forbliver det mest smidigt, hvis man kan holde beslutningskraften længere nede i organisationen, med risikoen for, at der vil ske fejl, som topledelsen kommer til at rydde op efter.

At følge fælles mål er umiddelbart lettere. Men det indebærer den udfordring, at der hurtigt kan være behov for at skifte målsætninger, alt efter hvordan situationen udvikler sig. Bain & Company håndterer det for eget vedkommende på den måde, at ledergrupper holder daglige møder af fem minutter, hvor man synkroniserer kort-

sigtede målsætninger, får overblik over fremskridt med dem, og identificerer forhindringer, der måtte være opstået.

Det længere sigte er indeholdt i, at beslutninger skal være i helhedens interesse. Det kan særligt illustreres ved, hvad der i disse uger foregår på hospitaler verden over: Hver enkelt læge og sygeplejerske skal gøre det bedste for sine patienter, men man må også afsætte tid til at træde et skridt tilbage og overveje, om man har fået viden, som kan redde liv og spare ressourcer i resten af systemet.

Det samme er tilfældet i virksomheder. Her kan formen være den samme, som Bain & Company bruger til at holde styr på det korte sigt, men bare med lidt sjældnere, men til gengæld også lidt længere møder. Der kan f.eks. være tale om at mødes en halv eller en hel time om ugen. Endelig kræver det ekstra umage at skabe tilhørsforhold i en tid,

hvor mange medarbejdere arbejder hjemme, og hvor dem, som ikke gør, skal holde afstand til hinanden. I en bogstavelig forstand kan man nu ikke give et klap på skulderen. Men man kan gøre det i overført betydning, og, nok så vigtigt, man kan vise forståelse for kolleger og medarbejdere, der reagerer nervøst og med stress.



Topledere skal vise mod til at prioritere mellem forskellige målsætninger. Og så skal de hurtigt dokumentere de ekstraordinære tiltag, der har virket. Sådan lyder nogle af rådene fra konsulenthuset Gartner efter at have observeret, hvordan virksomhedsledelser har reageret på coronakrisen.

Virksomheder har under Ukraine-krigen **lav sigtbarhed**

Med en geopolitisk usikkerhed, der ikke har været større i moderne tid, kan det være svært for virksomheder at vide, hvad de skal gøre og gribe i. Bain & Company anbefaler virksomhedsledere at tænke som aktieinvestorer, der søger at balancere sikkerhed over for opportuniste og risikotagning. Konsulenthuset opregner også de forandringer i verdensøkonomien, der allerede er indtruffet, eller som sandsynligt snart vil gøre det.

Set fra et europæisk perspektiv kandiderer krigen i Ukraine til at være det alvorligste, der er sket i et par generationer. Og ikke kun på grund af de direkte berørtes lidelser. Vi har haft energikriser, finanskriser og en pandemi, og vi har deltaget i en række krige rundt omkring i verden. Vi kan håbe på det bedste, men vi aner grundlæggende ikke, hvordan verden ser ud om en uge, en måned eller et år.

De virksomheder, der skal navigere i dette miljø, må spille med langt større risiko end sædvanligt. Hvis de i fredstid har forberedt en ny produktserie, og lanceringen kommer samtidig med en recession, er det ærgerligt. Men livet går videre, og virksomheden får en chance til en anden gang. Derimod kan det blive fatalt, hvis virksomheden f.eks. satser på, at krigen slutter snart, og den så i stedet eskaleres – eller omvendt.

Der findes ikke et universelt svar på, hvad virksomhederne skal gøre. Også fordi de i et vist omfang bliver nødt til at satse. For nogle vil det være relevant og ønskeligt at lægge en større indsats, end andre virksomheder kan og vil. Men netop heri ligger en tilgang til den

intellektuelle proces, ledelserne skal igennem.

Konsulenthuset anbefaler i en præsentation virksomhederne at tænke, som var de investorer.

Er man aktiv investor med en længere tidshorisont, vil man lige nu ligge forholdsvis tungt i de sektorer, der forventes at klare sig godt, f.eks. våben, energi og fødevarerproduktion. Men man vil også gøre sig klar til at reducere investeringerne i disse sektorer igen, og man vil have lagt en solid og balanceret bund af aktiver fra andre sektorer.

Oversat til en virksomhed: Til en start må ledelsen gøre sig klart, hvilke risici den er eksponeret mod, og hvilke særlige muligheder, den har. Herefter må den søge at afdække risici og sætte sig i position til at profitere på mulighederne.

Og sidst skal de valgte satsninger understøttes af konkrete investeringer eller omdisponeringer af kapitalen.

Det er naturligvis mere indviklet end som så, og en virksomhedsledelse må



bl.a. tage højde for forskellige scenarier, der kan opstå, og den skal overvåge og agere på den nye viden, der kommer til undervejs. Men det er en start.

Bain & Company oplister en liste på otte forandringer i det globale erhvervs-klima, der direkte eller indirekte følger af krigen. Vi gengiver dem her; dog kortfattet i de tilfælde, hvor forandringerne på nuværende tidspunkt er åbenlyse:

Se de 8 forandringer på næste side



8 forandringer i det globale erhvervsklima, der direkte eller indirekte følger af krigen



Russiske samhandelspartnere falder bort

Det gælder både kunder og leverandører; det sidste særligt relevant på råvaresiden.



Mangel på råstoffer

Der vil opstå knaphed og prisstigninger på bl.a. energi og fødevarer, hvilket vil være mærkbart, uanset om man selv får de pågældende varer fra Rusland. I en overgangsperiode vil den grønne omstilling gå i bakgear.



Underleverandører kommer i bekneb

Det er ikke altid synligt, hvor en varemangel vil komme fra. F.eks. kan en underleverandør hvor som helst i verden, der oplever huller i energiforsyningen, blive tvunget til at vælge mellem kunderne.



Inflation tager til

Forbrugerne fravælger luksusgoder.



Finansmarkeder forbliver urolige

Det kan få følgevirkninger, som at det bliver svært for østeuropæiske virksomheder at få kredit, eller at valutakurser skrider, og stater mister evnen til at servicere gæld. Det sidste er især en risiko i emerging markets.



Langvarig økonomisk krise

Kreditproblemer, nervøse forbrugere og stater, der ikke har råd til stimuli, kan udløse lav- eller minusvækst. Og denne gang ikke kun kortvarigt, som under coronakrisen.



Disruption af teknologi på godt og ondt

Hackere kan sabotere virksomheder, herunder deres udviklingsarbejde. Stater kan forbyde eksport af eller samarbejde om teknologi, der vurderes at være kritisk. Omvendt kan krig og flaskehalse også udløse positiv innovation.



Verdenssamfundet atomiseres

Som man så det under coronaen, kan stater vælge at gå solo – nu i forbindelse med handelsaftaler og industripolitik. Små, geografisk afgrænsede frihandelsområder kan opstå. Samhandel mellem Vesten og Kina kan blive besværlig.

Forbered virksomheden på den næste krise

Konsulenthuset peger på 4 ting, virksomheder kan gøre for at forberede sig ↓

Lige her og nu er der – måske – ikke nogen stor krise, der truer. Det var der på den anden side – så vidt man kunne se – heller ikke i 2006. Nogle virksomheder forberedte sig dengang alligevel på det værste. Og det skulle vise sig at blive en stor fordel for dem, fremhæver Bain & Company. Disse virksomheder formåede ofte at holde væksten i deres indtjening, også under krisen, og de har høstet store markedsandele.

Når en økonomisk krise bryder ud, vil mange virksomheder reagere med en attitude, der grundlæggende kan sammenfattes således: "Det går nok over igen". De vil sætte finansdirektøren til at give budgetterne en tur med grønthøsteren, og/eller de vil forklare aktionærerne, at de må leve uden udbytter et år eller to. Kriser går naturligvis pr. definition over. Men netop for dem, som reagerer defensivt, kan problemerne vise sig at være vedvarende. Måske opnår de overskud igen, men de vil i mellemtiden være overhalet af mere offensive konkurrenter.

Sådan lyder vurderingen fra Bain & Company baseret på en analyse af, hvordan over 3000 amerikanske virksomheder har udviklet sig før, under og efter finanskrisen. Mange virksomheder blev ved med at vokse under krisen, og de var kendetegnet ved, at de var begyndt at forberede sig allerede omkring 2006.

På det tidspunkt var der meget få, der havde forudset det stormvejr, som var undervejs. På den baggrund anbefaler Bain & Company at lære af eksemplet, selv om vi heller ikke her og nu kan se ansatserne til så stor en krise.

Optimer balancen

Op til finanskrisen var det kutyme at belåne virksomheden og eventuelt udbetale provenuet som udbytte, men de klogeste havde set, at det var godt at have finansiell polstring. De kunne f.eks. sælge aktiver såsom ejendomme fra, og de kunne arbejde aktivt for at nedbringe varelagre eller værdien af produkter under fremstilling. Det arbejdede f.eks. John Deere, en af verdens førende producenter af landbrugsmaskiner, aktivt med. Ifølge Bain har mange virksomhedsledelser noget at lære her – langt de fleste fokuserer på indkomstopgørelsen i regnskabet og bruger for lidt tid på balancen.

Forbered M&A

Lige nu, på toppen af en højkonjunktur, er virksomheder så dyre, at handlen med dem er vigende. Men priserne vil før eller siden komme ned igen, og så er det godt at have tænkt over, hvem man – alt andet lige – gerne vil købe. På den konto lykkedes det f.eks. i 2009 værktøjsproducenten Stanley at overtage den større og mere kendte konkurrent Black & Decker, der på dette tidspunkt havde gjort sig sårbar. Store synergigevinster ventede for Stanley efter opkøbet.

Forbered selektive besparelser

Under finanskrisen var mange virksomheder nødt til at spare omkostninger væk, fordi deres banker opsagde lån. Er man uforberedt på sådan en likviditetsklemme, kan grønthøstermetoden være nødvendig. Men den er u hensigtsmæssig, fordi man på den måde også sparer på aktiviteter, der skal give indtægter i fremtiden. Derfor er det hensigtsmæssigt at se på, hvor man kan spare på udgifter, der alligevel kun genererer lav indtjening. Et eksempel er fra discountkæden Costco, der forberedte hvilke produkter, der skulle væk fra hylderne. I gode tider er et stort udvalg en god konkurrenceparameter, men den er også dyr og i dårlige tider ikke pengene værd: Kunderne sparer luksus væk som det første, og lave priser bliver det vigtigste.

Investér offensivt

Har man på den ene eller den anden måde sikret sig et finansielt handlerum, kan man i sin egen branche gøre det, der i hvert fald tidligere var god latin i rederibranchen: At investere i tonnage, mens fragtraterne er i bund. Derved udnytter man, at skibsværfterne er sultne og altså til at forhandle med, og man er klar til at tage markedsandele, når fragtraterne stiger igen. For mange andre virksomheder handler det om at have penge på kontoen til forskning og udvikling, mens konkurrenterne må spare på dette felt.

Kriseledelse?

Tænk dig godt om

Du skal have styr på pengene og din organisation, men dit strategiske beredskab bør handle om lige dele forsigtighed og mod.

Af Thomas Hanssen, direktør i CfL

De fleste ledere er bevidste om at gøre sig klar til den næste store krise, men meget få gør i realiteten noget aktivt for det. Her tænker jeg ikke på den årlige risikovurdering i bestyrelsen, som er lovpligtig, men viljen til at vi som ledere lærer af kriser og handler på den nye viden i vores organisationer.

I CfL bruger vi begrebet strategisk beredskab, der handler om at træne vores organisation til at agere i kriser. Vi har samlet fem anbefalinger til, hvordan man arbejder med det i praksis.

1. Evaluér og dokumentér

Øvelse gør mester, og pandemien var en god generalprøve på, hvad kriseledelse indebærer. Vi bør derfor forholde os til, hvad vi lærte under pandemien og spørge, hvorfor og hvordan vi kom igennem krisen. Kunsten er, at vi skal fortsætte med at dokumentere vores beredskab. Vi skal træne det løbende og vedholdende arbejde med at modne medarbejdernes mindset og robusthed. Kun på den måde kan vi sikre, at vores tankesæt, og dermed kulturen i organisationen, arbejder med os og ikke imod os, som det ofte er tilfældet under kriser.

2. Beskriv 2-3 scenarier for hvad der kan ske

Tag de scenarier I kender, men tag også det utopiske ragnarok. Det er ikke nok at træne beredskabet for, at strømmen går i to timer; vi skal helt derud, hvor det gør ondt. Hvor kunderne og markederne er afskåret fra at købe vores ydelser eller produkter. Hvad gør vi så? Hvilken betydning har det for vores forretningsmodel? Skal vi tilbyde kunderne noget andet, skal vi tilbyde vores ydelser til andre markeder? Har vi likviditet nok til at holde den

3. Beregn den langsigtede effekt af fyringer

Hvis vi trækker det ultimative kort i form af opsigelser, så husk, at der kommer vækst på den anden side. Regn derfor på den langsigtede effekt. Det er ikke nok at indregne årseffekten af sparende lønkroner, men i stedet estimere prisen på at genopbygge organisationen. Både i form af rekrutteringsomkostninger, onboarding, forsinket rentabilitet på nye medarbejdere, for slet ikke at tale om genopbygning af den kultur, som kan levere på kerneydelserne, og som har tillid til, at ledelsen træffer de rigtige beslutninger. Vi skal på alle niveauer sikre, at vi kommer stærkt tilbage efter et tilbageslag.

4. Kommuniker og tag ansvar

Forudsætningen for at medarbejderne vil følge os i en svær tid er tillid, og her er vores ledelseskommunikation central. Kommuniker transparent, ærligt og ofte om, hvordan man som topledelse ser virksomheden udvikle sig i krisetider. Medarbejderne kan

godt håndtere det, og vi skylder dem et ærligt billede af situationen, hvis vi skal forvente loyalitet i en svær tid. Vi skal samtidigt tage ansvar for de upopulære beslutninger. Handlekraft og åbenhed belønnes.

5. Invester i væksten på den anden side

Når fundamentet er på plads, er det på tide at investere. Brug den frivgne likviditet og ressourcerne på at styrke de eksisterende markeder eller gå ind på nye. Invester i nye produkter eller services eller i medarbejdere med nye kompetencer. Redefiner jeres forretning og se nye muligheder. Vær kreativ og innovativ, når I revurderer, hvordan I markedsfører, sælger og distribuerer ydelserne i jeres virksomhed til kunderne. Helt nye produkter, ydelser og kundesegmenterne vil ofte være svaret i en krise.

Det kræver stort mod at investere, men kriser kan bane vejen for at finde nye løsninger eller nye måder at gøre tingene på. Og nogle gange kan selv små ændringer have stor effekt.



Thomas Hanssen, direktør i CfL

Strategisk ledelse og eksekvering

Bliv rustet til fremtidens
strategiske udfordringer

Udviklingsforløb for strategiske ledere,
der er klar til at rykke karrieren
til næste niveau.

[Læs mere »](#)

cfl

Bedre ledere.
Bedre resultater.



CfL løfter ledelseskvaliteten i Danmark



CfLs formål er at løfte ledelseskvaliteten i Danmark. Vi tror på, at ledelse er den enkeltfaktor, der har størst og mest vedvarende effekt på værdiskabelse. Ledelse er derfor omdrejningspunktet for alle aktiviteter i CfL.

Ejet af medlemmer

Det unikke ved CfL er, at vi er ejet af medlemmerne, og alle virksomheder - private såvel som offentlige - kan blive medlem.

I samarbejde med vores medlemsvirksomheder og CfL-Advisory Board sætter vi hvert år dagsordenen for de temaer og trends, der har størst betydning for god ledelse.

Arrangementer for ledere og HR

Det sker på en lang række arrangementer, som alle ledere og HR i medlemsorganisationerne har fri adgang til.

Brug også CfL til:

- Rådgivning i egen virksomhed
- Kurser og netværk til ledere og HR
- Testværktøjer til rekruttering og udvikling

[Se hvad I kan bruge CfL til »](#)



Vigtige erfaringer fra krisestyring skal i brug igen

For de fleste virksomheder blev coronakrisen ikke så slem, som man frygtede ved dens udbrud. Men det er ikke givet, at det går på samme måde i forbindelse med krigen i Ukraine. Nøgtern realisme, også om det værst tænkelige, er vigtig, når en krise rammer virksomheden. Russel Reynolds genopfrisker i den anledning erfaringerne fra marts 2020.

Coronakrisen skabte en generation af topledere med førstehåndserfaring i akut krisestyring. Den erfaring bliver der nu brug for igen, hvor følgevirkningerne af krigen i Ukraine skal håndteres. På den måde kan det virke overflødigt, når Russel Reynolds i en artikel bringer en opsamling af de gode råd til bestyrelser og topledere fra marts 2020. Men omvendt er der måske nogle ting, vi allerede har fortrængt. Alle virksomheder fik travlt med at sikre deres medarbejdere, eller i det mindste give dem mulighed for at sikre sig selv. Rejsebranchen måtte imødesee den nedtur, der også indfandt sig, mens

leverandører af elektronik til hjemmekontorer omvendt skulle forberede sig på et stort mersalg. Imellem de to yderpunkter var det mere mudret, og der var mange overraskelser. Der gik måneder, før man indså, at logistikoperatører og ejendomsmæglere ikke stod til tab, men tværtimod til historisk høj indtjening. Der gik endnu længere tid, før man indså, at hele industrier ville komme til at lide under mangel på råvarer og komponenter.

Det er altså farligt at lulle sig ind i en forestilling om, at man bare skal gøre det samme en gang til, også selv om

der igen er stærke følelser i spil. Og det menneskelige hensyn til medarbejderne går igen. I hvert fald i de virksomheder, der har aktiviteter i de krigsførende lande og deres nabolande.

Også denne gang vil der komme både positive og negative overraskelser. Der er altså en udvikling, der skal følges og reageres på. Så her er konsulenthusets anbefalinger til topledelse, inklusive bestyrelserne, delt op i tre hovedpunkter.

Se de 3 råd på næste side



3 anbefalinger til topledelse

Hold klare kommunikationslinjer

Under en krise er det endnu vigtigere end ellers, at den interne kommunikation fungerer optimalt. De tre vigtigste linjer at holde åbne er mellem CEO og bestyrelsesformand, mellem CEO og resten af bestyrelsen og mellem bestyrelsesformand og resten af bestyrelsen. I nogle tilfælde kan det være relevant med flere møder eller flere samtaler mellem CEO og formand. Men afhængigt af situationen i virksomheden kan det også være, at man netop skal holde sig til de planlagte møder i kalenderen. Det er vigtigt, at man ikke spilder tid med at dele uvæsentlige informationer.

I den sammenhæng skal man også være opmærksom på de chefer nede mod pyramidens bund, der ser ting, som de og deres afdelinger ekstraordinært kan gøre for virksomheden eller f.eks. ukrainerne. Formand og CEO må sortere i disse henvendelser.

For især formanden er der en udfordring mere: Under en krise, der også har stor betydning for den valgte strategi, kan det være fristende at give en hjælpende hånd med den daglige ledelse. Det kan også godt være relevant, men i udgangspunktet er det bedst, at bestyrelsen holder sig til sin normale kontrol- og støttefunktion.

Hold blikket på det lange sigte og vær realistisk

For langt de fleste kom krigen som en stor overraskelse. At starte den forekommer at være et irrationelt træk fra Putins side. Måske er der stadig en mere eller mindre erkendt opfattelse af, at den nok snart stopper igen, og at verden vender tilbage mod noget mere normalt.

Men det er også vigtigt at drage den læring, at worst case-scenariet ikke bare er en teoretisk mulighed – det kan være det, der bliver virkelighed. Det gælder også i de kommende uger, måneder og år. Topledere må være realistiske om de ulykker, der i værste fald kan ramme deres virksomheder som følge af krigen.

Vær opmærksom på kulturen

En krise afslører altid noget om personer og organisationer. Folk vil se, hvilke virksomheder der formår at gøre en forskel. De samme dynamikker gælder i selve ledelsen. Bestyrelsen får lejlighed til at se, hvem i direktionen og øvrige ledelseslag der går foran og er konstruktive, når det

brænder på. Internt i bestyrelsen vil det blive afsløret, hvilke medlemmer der formår at løfte sig over daglige trakasserier – og hvem der netop ikke formår dette.

Fem råd til bestyrelser dybt inde i coronakrisen

Coronakrisen raser stadig. Men samtidig er en ny hverdag ved at indfinde sig. Bestyrelser skal på én gang ride stormen af og gøre nytte af de nye erfaringer i tiden efter coronaen. Den amerikanske organisation af bestyrelsesmedlemmer opstiller en guide til, hvordan erhvervslivets ledelser kombinerer de forskellige hensyn.

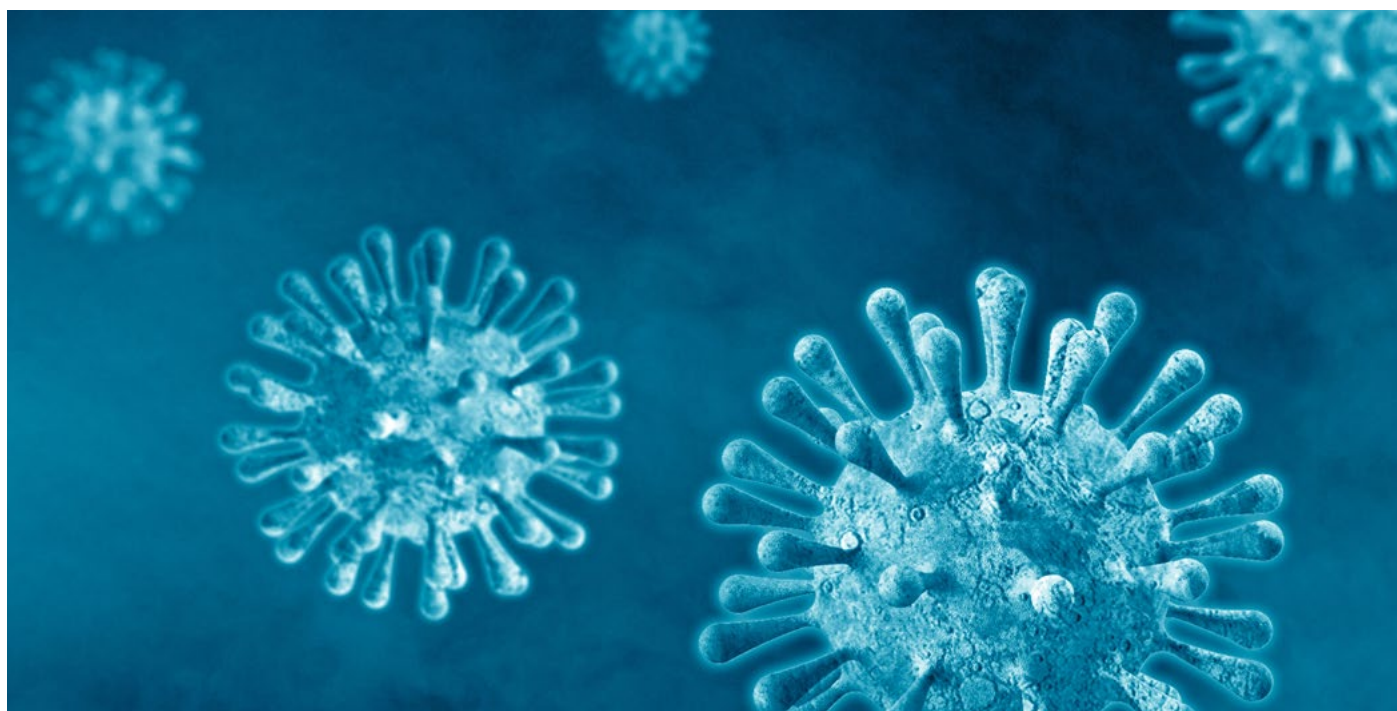
Det er bestyrelsesmedlemmers lod, at de pludselig kan få en mængde mere arbejde, når virksomheden er i krise. Den oplevelse har mange haft i foråret, da coronakrisen brød ud. Der skulle handles hurtigt for at tilpasse virksomheden og dens strategi til en ny situation samtidig med, at direktionen havde brug for praktisk hjælp og rådgivning.

I mange tilfælde har der dog også været positive erfaringer, når bestyrelse og direktion pludselig skulle arbejde tæt

sammen. Denne positive side af sagen inspirerer til ændringer i arbejdsformen i det mindste coronakrisen ud, men måske også bagefter.

I den ophedede stemning skal man dog have omtanken med, lyder det overordnede budskab fra den amerikanske forening af bestyrelsesmedlemmer, NACD, i en guide. Organisationen har i fem punkter gjort sig nogle tanker om, hvordan man kommer videre fra, hvor vi står.

Se de 5 råd på næste side



5 råd til bestyrelser dybt inde i coronakrisen

1. Øge samarbejde mellem direktion og bestyrelse krisen ud

I reglen er bestyrelsesmedlemmerne – eller i hvert fald de ledende af dem – mere erfarne end direktørerne, og de sidste har været taknemmelige for al hjælp og sparring, mens krisen peakede. Det har i begge lejre givet anledning til tanker om, at det er hensigtsmæssigt med et nært dagligt samarbejde, måske også efter corona.

Men begge parter skal huske på, at i hverdagen skal man ikke overbebyrde hinanden. Specielt bestyrelsen skal, som den formelt mest magtfulde part, være opmærksom på, at direktørerne skal have tid til den daglige ledelse. NACD anbefaler, at holde det normale setup fra fredstid højtideligt.

Det vil sige, at de sædvanlige møder mellem bestyrelsesmedlemmer og direktører skal opretholdes med normale formalia. Dermed har man et skelet, hvortil man kan skalere ned igen, hvis man fornemmer, at situationen ikke længere er presserende.

2. Tilse, at bestyrelsesarbejdet forbliver effektivt

Det er en kendt sag, at der er ledere, der pludselig stråler i en krisetid, hvor der er behov for at træffe og fastholde beslutninger på et relativt uinformeret

grundlag. Det har man også set under coronakrisen. Mindre fokus er der på det modsatte: At ledere – f.eks. bestyrelsesmedlemmer – der i en normal situation gør det glimrende, har forekommet svage og beslutsomme.

Den normale situation vender tilbage, så de medlemmer skal man sørge for at få tilbage i varmen. Det kompliceres af, at selv om en normalsituation vender tilbage, vil den være en anden end den, man kendte før coronaen.

NACD anbefaler, at man gennemgår procedurer, f.eks. for underkomitéernes arbejde, og tilretter dem, så der igen så vidt muligt er plads til alle.

3. Aflønning af direktion og bestyrelse

For mange direktører vil 2020 byde på et paradoks: Aldrig har de arbejdet hårdere og været vigtigere for deres virksomheder – men alligevel går de ned i løn. Det sidste vil være tilfældet, hvis deres aflønning er forbundet til regnskabsresultater.

Bestyrelser kan overveje, om de skal tilrette bonusprogrammerne. Men det er ikke givet, at det er relevant – variabel løn skal jo ikke kun belønne direktører for et godt resultat, men også give virksomhederne en besparelse i dårlige år, uanset hvad årsagen til det dårlige år er.

Vigtigere er det, at bestyrelsen overve-

jer, om der er noget, man kan lære om lederes evner under kriser, og om man på en eller anden måde kan indarbejde dette i et fremtidigt bonusprogram.

4. Den fremadrettede kommunikation

Under coronakrisen har stakeholdere af enhver art haft øget behov for viden om virksomhedernes handlinger og overvejelser, og dette behov vil forblive en tid endnu. Herunder vil f.eks. investorer være interesserede i, hvordan hvert enkelt bestyrelsesmedlem ser på situationen.

Det skal bestyrelsesmedlemmerne have forståelse for, men de skal ikke bruge så meget tid på kommunikation, at det hindrer dem i at udføre andre vigtige opgaver, som krisen måtte medføre.

5. Muligheder i fremtiden

En krise giver også muligheder. Her fastslår NACD, at bestyrelsesmedlemmerne skal være opmærksomme på, at de ikke bare får informationer fra direktionen om, hvordan den nuværende krise har udviklet sig, men at de også får begrundede overvejelser om fremtidige risici forbundet til muligheder for ekspansion, som situationen lægger op til.

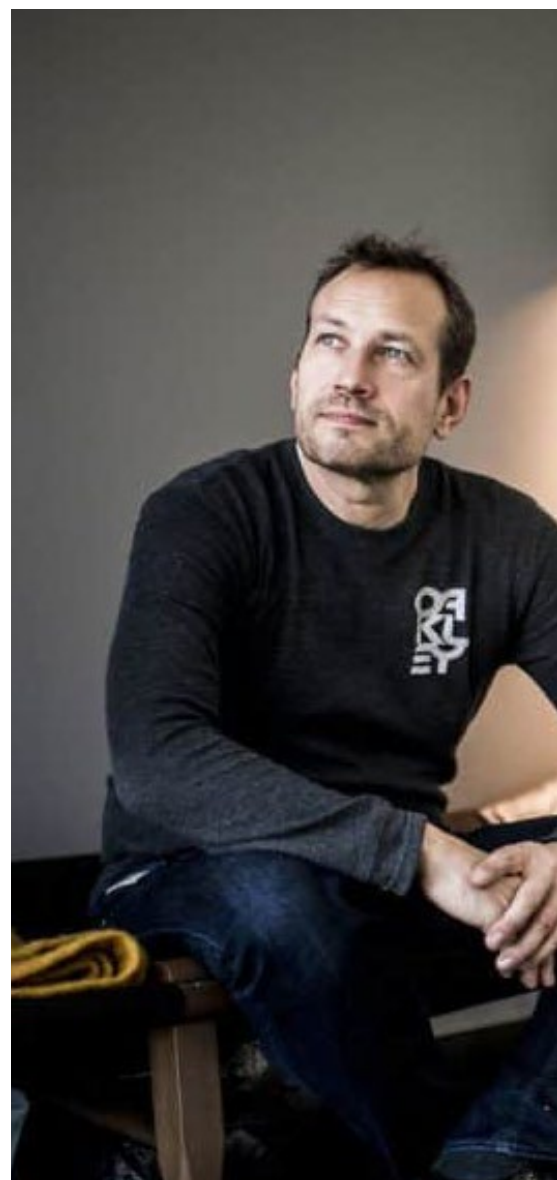
Martin Thorborg

Fem erfaringer som leder midt i en epidemi

Den eksplosivt voksende COVID-19 epidemi har tvunget en lang række virksomheder til at lade medarbejderne arbejde hjemmefra. Hvad gør en chef, når han skal lede alle medarbejdere virtuelt? Læs hvad erhvervsmanden Martin Thorborg har lært af de uger, hvor alle hans ansatte har arbejdet hjemmefra. Journalist Peder Bjerge fortæller historien, som omfatter fredagsbar, hvor hver enkelt ansat får sendt tolv cocktails til hjemmekontoret.

Indenfor få uger forandrede verden sig markant. Fra ni-til-fem-hverdage til hvad-fanden-gør-vi-nu. Medarbejdere såvel som deres chefer har skullet finde ud af at navigere i ukendt farvand. Mens nogle virksomheder som restauranter og fabrikker har måttet lukke fuldkommen ned, kunne andre firmaer lade medarbejderne arbejde hjemmefra.

En af disse er regnskabsvirksomheden Dinero, som Martin Thorborg var medstifter af og i dag er administrerende direktør for. Og han har oplevet at skulle navigere i et delvist ukendt farvand, hvor han har været nødt til at stille krav, han aldrig havde tænkt sig at skulle tage i sin mund. Martin Thorborg indleder dog med noget andet og mere basalt.



5 erfaringer

1. Du er nødt til at stole på folk

"Jeg har altid støttet meget på mine medarbejdere. Selv før coronavirus-epidemien skulle de selv planlægge deres egne dage. De er voksne mennesker, som skal træffe deres egne beslutninger.

Det hele er meget decentralt. En supporter skal ikke spørge sin chef, om han må ringe tilbage til kunderne. En programmør skal ikke spørge, på hvilken måde de skal løse en fejl. Så hvis du er vant til at have folk siddende, som er vant til at tage de

fleste beslutninger selv, er du meget mindre sårbar, end hvis du skal styre en mand på 45 år, der venter på at få helt præcise direktiver på, hvad han skal gøre. Eller hele tiden lige skal spørge sin chef om lov til det ene og andet.

Så du kan sige, at fundamentet for det, vi er tvunget ud i nu, heldigvis var til stede. Det var et fantastisk godt afsæt, når du skal styre medarbejdere, som alle sidder hver for sig."



2. Du er nødt til at skabe ro

”Midt i en tid, hvor det hele vælter ind over os, er du nødt til at kommunikere klart og tydeligt om, hvorfor det hele foregår, som det gør. Det kan være i forhold til jobs, hvor vi her heldigvis har været i en situation, hvor vi kunne sige, at der skal gå rigtigt meget galt, før vi skal i gang med at fyre. Så det at kommunikere klart og ærligt handler om at skabe ro og tryghed. Men kan man ikke love folk, at de kan beholde deres job, skal man naturligvis ikke gøre det. Det positive midt i det negative var, at det var en anledning for mig og mine chefer til at få en rigtig god snak om, hvordan vi bedriver ledelse. Vi er for eksempel blevet enige om, at alle afdelinger skal mødes hver morgen.

Det foregår sådan, at hver afdelingschef mødes virtuelt med sine medarbejdere for at få en snak om, hvordan det går. Hvil-

ke udfordringer er der? Hvem skal have hjælp og støtte? Og så videre. Det handler grundlæggende om at skabe overblik og give folk et fundament at stå på.

For mit eget vedkommende har jeg et ledermøde, der først var en gang om måneden. Nu er det en gang om ugen. Vores store fællesmøde, som før var en gang om måneden, foregår nu også en gang om ugen.

Hele ideen er at kommunikere meget. Og kommunikere meget tydeligt. Meget kommunikation foregår på skrift. Vi anvender digitale redskaber som for eksempel Slack [chat-service, red.] Google Hangout og Zoom [videokonferencetjenester, red.] til at kommunikere, så der hele tiden er åbne linjer ud til alle.”

3. Tag ordentligt tøj på

”Efter der var gået en uge, oplevede jeg, at på nogle af videomøderne begyndte folk at blive meget usoinerede. De sad med morgenhår eller fire-dages hjemløse-skæg. Andre havde joggingtøj eller skovmandskjorter.

Så for første gang i min erhvervskarriere har jeg indført en dresscode. Jeg har simpelthen lavet en regel om, at når man er på kamera, er man klædt ordentligt på, man har sat sit hår, og man er barberet. Man skal have det tøj på, som man ville tage på til et almindeligt møde på kontoret. Hvad det så er, må de selv om. Jeg vil ikke kræve skjorte og slips, men jeg vil have, at de holder den standard, som de normalt ville holde, når de går på kontoret. Her går

de også i bad, inden de kommer – går jeg stærkt ud fra.

Folk tror, at man på et videomøde ikke kan se, at de sidder i underbukser. Det fremgår desværre tydeligt. Og det nedbryder moralen. Hvis en tredjedel af medarbejderne sidder og ligner lort, og at de ikke har været i bad, begynder andre også at synes, at de bare kan gøre det samme. Lige pludselig har du så 50 mennesker i pyjamas. Så går det hele i forfald. Det er hverken sundt for ens arbejde eller ens egen velbefindende.

Jeg sagde til dem, at det kan godt være, at I griner af det, men jeg vil ikke se det. Men folk tog godt imod det. Nu ser de fine, civiliserede, ud igen.”



4. Tingene forandrer sig uge for uge

“Alle blev sendt hjem fra den ene dag til den anden. Alle fik besked om at tage deres laptop og gå hjem: Det her er farligt, så I kan ikke blive her. Ok, så gjorde folk det.

Den første uge blev brugt til at skabe kommandovejene, altså at få klarhed over, hvordan vi skulle håndtere det her rent praktisk. Manglede der nogle redskaber, som vi skulle have? Kort sagt, der dukkede tusinde ting op, som der skulle være styr på. Det gik den første uge med.

Den næste uge var en slags honeymoon. Tingene begyndte at fungere. Folk nød at gå derhjemme. Solen skinnede. Du kunne sidde ude på altanen og arbejde. Det hele var lidt spændende. Og vi stod sammen som et hold, hvor vi skulle hjælpe hinanden. Der var en følelse af, at verden var hård og ond, men vi havde hinanden.

Nu er vi i uge tre, hvor tingene begynder at være mere rutineprægede. Nu begynder de mere ekstroverte at savne det fysiske møde med kolleger. Mange af programmørerne nyder det; nu har de fred og ro. Mens folk fra marketingafdelingen er ved at gå op i limningen.

Når vi kommer til uge fire, tror jeg, at det hele kommer til at skulle stå sin prøve. Indtil nu har det gået fint, men jeg tror, at det svære kommer nu. Vi er ved at indfinde os i en ny hverdag uden at ane, hvordan udgangen på det hele bliver. Det flyver med informationer fra regeringerne, og ingen synes at vide, hvad realiteterne er bag de mange oplysninger.

Strategien fra min side er at intensivere kommunikationen og sørge for hygge, og for at medarbejderne kan føle sig påskønnet. Vi skal sørge for, at folk er fit for fight, når de kun kan sidde og kigge ind i en skærm.

I næste uge forventer jeg, at der kommer nogle uventede ting, som jeg ikke ved, hvad er. Måske vil det være smådepression, hvor det hele kan være lige meget. Eller at folk begynder at bide lidt af hinanden. Indtil nu er det heldigvis ikke begyndt, men man kan nemt forestille sig, at det kommer til at ske. Skriftlig kommunikation er svær. Og hvis folk begynder at føle sig presset, er der en chance for, at de lader det gå ud over andre. Det kommer jeg måske til at dealere med i næste uge. Måske.”

5. Bliv ved med at mødes

“Vi forsøger at mødes hele virksomheden to til tre gange om ugen. Det kan man selvfølgelig ikke, hvis man har tusinde medarbejdere. Men nu er vi 40 til 50 ansatte, så vi kan godt gøre det. Så det er det, vi gør, fordi det handler om at skabe sammenhold, som har fået en helt anden vigtighed under de forhold.

For eksempel i fredagsbaren, fredage klokken 15-16, er der udklædningstema, hvor alle skal klæde sig ud. Så har vi sendt tolv cocktails hjem til hver enkelt. Alle åb-

ner Zoom på deres computer klokken 15, så alle kan se hinanden. Så skåler vi, laver quiz og kårer de bedst udklædte. Så vi gør i virkeligheden mere af det, vi ellers plejede at gøre.

Men vi er også nødt at gøre det, for nogle sidder måske alene hjemme i en lejlighed og ser ikke mange andre. Så det sociale er meget vigtigt, så folk så vidt muligt ikke kommer til at føle sig isoleret fra deres kolleger.”

Kolofon

ØU WhitePapers udgives af:

Økonomisk Ugebrev A/S
Forbindelsesvej 12 2 tv.
2100 København Ø
Telefon: 70234010
Email: kontakt@ugebrev.dk

Annoncering:

Sidsel Bogh
Telefon: 31323299
Email: sidsel@ugebrev.dk

Redigering og layout:

Line Daugaard Jørgensen
Linda Hardø
Laus Sørensen

Redaktion:

Morten Langer
Sten Thorup Kristensen
Ejlif Thomasen
Carsten Vitoft
Morten Sørensen
Carsten Steno
Maria Langer
Peder Bjerge
Claus Strue Frederiksen

**Ansvarshavende
chefredaktør:**

Morten W. Langer



**Økonomisk Ugebrev har udgivet
følgende White Papers:**

NR. 1 - KRISELEDELSE - JANUAR 2023

Abonnenter kan få tilsendt dem gratis
ved henvendelse til kontakt@ugebrev.dk