

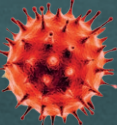
mandagmorgen

Nr. 11
23. marts 2020
mm.dk

Spilteori forklarer
kriseadfærd

Mød Singapores
smittedetektiver

Sådan får regeringen
nye milliarder
i råderummet



Krise ledelse



Læs mindre – Forstå Mere

Kære leder

Coronakrisen har understreget behovet for at samarbejde om at finde nye løsninger på tværs af samfundet.

Denne tværgående videndeling er en del af Mandag Morgens dna. Ligesom dig har vi hver dag fokus på, hvordan god og ansvarlig ledelse og innovation skaber nye muligheder og forretningsområder.

I den kommende tid vil vi sammen med kompetente kilder og fremsynede beslutningstagere fra alle dele af samfundet undersøge, hvordan vi også kan gøre denne store udfordring til fremtidens nye muligheder. Udviklingen er allerede i gang – vil du også være med?

Du kan forvente dybde, sammenhænge, løsninger, udsyn og konkret, veldokumenteret viden.

Som abonnent kan du selv være med til at præge dagsordenen sammen med andre erfarne ledere på Mandag Morgens åbne redaktionsmøder, debatmøder og MM Lives.

Tre ud af fire Mandag Morgen-læsere er allerede ledere. Men vi vil gerne have endnu flere med.

Derfor har du nu mulighed for at tegne abonnement til en særlig introduktionspris, der skærer 3.000 kroner af den normale pris det første år. Del gerne med en leder, du kender. Tilbuddet er åbent til 15. maj 2020.

Bedste hilsner

Tanja Nyrup Madsen
Redaktionschef
Mandag Morgen



Abonnement på Mandag Morgen

Introduktionspris for ledere: 5.780 kr. ekskl. moms (normalpris kr. 8.780 kr. ekskl. moms)

Køb direkte på mm.dk/leder20, eller kontakt Mandag Morgen på martin@mm.dk / 3073 6282.

Bemærk: Gælder frem til 15. maj 2020

Du får:

- det seneste Mandag Morgen med det samme
- adgang til alle artikler på mm.dk med det samme
- et fuldt årsabonnement på det trykte ugebrev
- leverance privat eller til arbejdspladsen
- adgang til Mandag Morgens arkiv
- dagligt nyhedsbrev på mail fra Mandag Morgen
- adgang til Mandag Morgen Live hele året
- invitationer til konferencer, workshops mm.
- invitationer til Mandag Morgens netværk
- adgang til rapporter fra Mandag Morgens tænketank

Mandag Morgen er ...

- Uafhængigt
- Troværdigt
- Veldokumenteret
- Originalt

Mandag Morgen skriver om ...

- Politik & velfærd
- Grøn omstilling
- Teknologisk udvikling
- Ansvarligt lederskab

Mandag Morgen tænker på tværs af ...

- Erhvervsliv
- Offentlig sektor
- Organisationer
- Civilsamfund

Mandag Morgen har fokus på ...

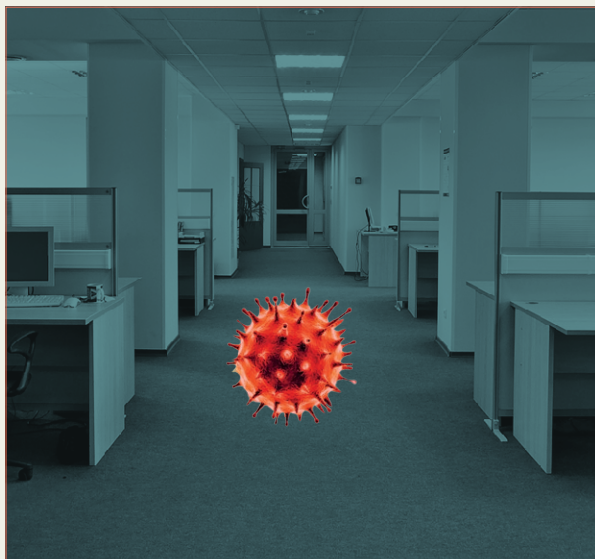
- Fremtiden
- Sammenhænge
- Muligheder og løsninger

Mandag Morgen giver dig ...

- Udsyn
- Indblik
- Inspiration
- Fakta

Mandag Morgen skriver til ...

Alle, der ønsker at træffe oplyste og inspirerede beslutninger.



Kriseledelse

SPECIAL

Sådan leder du på distancen

LEDELSE Ledelse under coronakrisen betyder ledelse på afstand, og det er en udmærket anledning til at øve sig i at uddelegere ledelsesansvaret. Mads Timmer giver en indføring i, hvad det kræver i praksis.

Side 7

Det er nu, du skal vise lederskab

LEDELSE Det er i krisetider, virksomheder virkelig viser, hvem de er. En tydelig leder, der kommunikerer klart og transparent og tænker fremad, både når det gælder økonomi og forholdet til stakeholders og medarbejdere, kan få noget godt ud af selv den værste krise.

Side 9

Postcorona-strategier

LEDELSE Her er rådene fra de store konsulenthuse: Omstil organisationen til at opfylde kundernes behov under krisen, og visualiser virksomheden, som den skal se ud efter krisen. Kig mod Kina, hvor krisen allerede er ved at blive vekslet til ny vækst.

Side 12

Det vigtigste er at bevare roen

LEDELSE Wall Street Journal samler læring fra tidligere kriser. Rådet fra en amerikansk topdirektør: *Don't freak out*. En CEO skal handle hurtigt og engagere sig i krisens løsning uden at skabe panik blandt kunder og ansatte.

Side 14

Politisk ledelse i krisetider

LEDELSE Verdens ledere har grebet coronakrisen vidt forskelligt an. Macron giver den som general, og Mette Frederiksen har udviklet sin helt egen kombination af moderne og klassisk kriseledelse.

Side 16

“Derfor er demokratier enormt gode til feberredninger – undskyld udtrykket – men mindre gode til at tænke langsigtet.

Læs chefredaktørens blog **03**

Råderummet flytter sig ikke en tomme – endnu

ØKONOMI Økonomiske eksperter fra højre og venstre er enige om, at det er på tide at løsne på den årelange tradition for at styre mod balance i statsbudgettet. Der bliver flere ældre frem mod 2030, og vi har et klima at tage os af, så det er nu, der skal investeres. Det ændrer engangsudgifterne til corona ikke på.

4

Klimastrategier oppe i luften

GRØN OMSTILLING For en måned siden var klimapartnerskabet for luftfart godt i gang med at planlægge luftfartens bidrag til den store klimaomlægning. Nu har coronakrisen efterladt en række store spørgsmålstejn.

19

Mobilovervågning som effektivt våben mod corona

POLITIK I Singapore har myndighederne haft held til effektivt at inddæmme coronavirussen ved systematisk at offentliggøre data om de borgere, der er smittet. Kunne vi gøre det samme i Danmark?

23

Forstå kriseadfærd med spilteori og systemtænkning

TECHTENDENSER Det kan synes uforklarligt, når mange mennesker pludselig ændrer adfærd under en krise. Men der findes faktisk udmærkede forklaringsmodeller i systemteorier om sociale laviner, tipping points og hamstring. Dem må vi forstå, hvis vi skal agere klogt som ledere lige nu.

26

Ny teknologi, der boostes af krisen

TECHTENDENSER Techlandskabet tilpasser sig lynhurtigt til den virkelighed, som coronakrisen skaber. Her får du fire eksempler. Helt kort fortalt.

29

Ledelse under coronakrisen kræver både omsorg og aggressivitet

LEDELSE Coronakrisen stiller krav til ledere om at give klare svar. Det kan vække ubehag – og føre til uhensigtsmæssig fremfærd. Ledelsesrådgiver Klaus Majaard giver gode råd.

30

Hvad coronakrisen kan lære os om demokratiet

Kampen mod coronavirus er et studie i demokratiets evne til at tilpasse sig og løse akutte problemer. Spørgsmålet er, om demokratiet også er i stand til at løse problemer, der kommer snigende mere ubemærket end en dræbende virus?

KOMMENTAR

EN UGE INDE i coronakrisen ligner den en stor sejr for det danske demokrati.

Regeringen har vist handlekraft og kommunikeret meget tydeligt til befolkningen. Oppositionen har udvist ansvarlighed og vægtet tillid over taktik. Myndighederne har gennemført en ekstrem omstilling på ingen tid. Pressen har leveret pålidelig og udførlig oplysning – og den har over en kam sorteret falske nyheder fra.

Selvfølgelig er der begået fejl hist og her, og dem vil alle lære af, når verdens værste influenza engang er drevet over.

Men samlet set tror jeg mere på demokratiets fremtid i dag, end jeg gjorde i går. I hvert fald i Danmark – og sådan set også i EU, selv om tilbøbet til handling har været længere i nogle af vores nabolande og i Bruxelles.

ALLIGEVEL ER DER et paradoks, der nager mig – og som vi måske også skal vove at diskutere, når det engang igen bliver tilladt at holde møder med mere end ti deltagere. Det lyder helt enkelt sådan her:

På den ene side er vi parat til at sætte hele den danske økonomi i stå, lukke grænserne, vedtage særlove og udskrive statsgarantier for mange milliarder for at redde nogle få tusinde menneskeliv, hvoraf de fleste i forvejen er ældre eller syge.

På den anden side tøver vi fortsat med at handle beslutsomt i forhold til den klimaudfordring, der ifølge så godt som alle eksperter udgør en langt mere fundamental trussel mod vores økonomi, helbred og måde at leve på.

DET ER ET paradoks, som allerede i 1830'erne forundrede den franske aristokrat Alexis de Tocqueville. Han rejste rundt i det unge USA og blev undervejs forbløffet over demokratiets evne til at løse problemer.

“Der opstår flere brande i et demokrati, men der bliver også slukket mange flere brande,” konstaterede han.

Den engelske idéhistoriker David Runciman udfolder dilemmaet grundigt i sin bog ‘The Confidence Trap’ fra 2013:

“I valget mellem en fjern trussel om fremtidige katastrofer og en klar trussel mod aktuel velstand vil demokratiet altid hælde til at undgå det sidste,” skriver han.

Derfor er demokratier enormt gode til feberredninger – undskyld udtrykket – men mindre gode til at tænke langsigtet. Runciman beskriver det mønster, som gentager sig om og om igen i et typisk demokrati:

Uopmærksomhed – panik – improvisation – halve løsninger – og så ny uopmærksomhed. Med tiden bliver vi bedre og bedre til at finde de halve og hele løsninger – hvilket bare fører til endnu mere uopmærksomhed. Det er det, Runciman kalder “tillidsfælden”.



JAKOB NIELSEN
Ansv. chefredaktør,
Mandag Morgen

“Demokratier bliver grebet af skandaler, mens systematiske fejl bliver overset,” skriver den britiske forfatter.

MEN CORONAKRISEN ER et skoleeksempel på det, der alligevel er demokratiets særlige superkraft: Det evner på forunderlig vis at kombinere hensynet til folket og hensynet til videnskaben.

Når regeringen og Sundhedsstyrelsen strider om, hvorvidt det er rigtigt at lukke grænsen, afspejler det netop den balance mellem den politiske og den evidensbaserede risikovurdering. Demokratiet overlever, fordi det igen og igen – eller i det mindste i det lange løb – formår at balancere mellem de to.

Derfor er jeg også meget spændt på, hvad læren bliver af coronakrisen.

I EN OPTIMISTISK version indser vi, at vores samfundsmodel faktisk kan udrette enorme ting, når den politiske vilje og den folkelige opbakning er til stede. Hvis vi kan sætte økonomien i stå og trykke ekstra pengesedler for at standse en virus, kan vi også mobilisere til at gennemføre reelle klimaplaner.

I den mindre optimistiske version falder vi tilbage i det mønster, Runciman beskriver, med ny uopmærksomhed: Vi klarede den, og derfor skal vi også nok klare klimaudfordringen, når den en dag bliver rigtig akut. Indtil da fortsætter vi med at improvisere og eksperimentere, som vi har gjort de sidste 20 år.

Indtil nu har demokratiet hver gang vist sig at tilpasse sig til nye virkeligheder. Men kan der komme en dag, hvor vi møder en krise, der ikke ligner alle de tidligere – en krise, der har vokset sig så stor, at vi selv med den største handlekraft ikke kan løse den akut?

Vi kender ikke svaret. Og det mest skræmmende er, at vi måske først kender det, når det er for sent.

Vi må håbe, at Tocqueville havde ret, da han i bogen ‘Demokrati i Amerika’ konstaterede: “Demokratiets fejl er åbenlyse ved første blik, mens dets kvaliteter bliver først synlige i det lange løb” •

Ekspert:

Drop målet om balance på de offentlige budgetter

Regeringens nødpakker under coronakrisen påvirker ikke det økonomiske råderum nævneværdigt, hvis krisen er midlertidig. Det viser en beregning, som Cepos har foretaget for Mandag Morgen. Alligevel opfordrer både Cepos og andre økonomi-eksperter regeringen til at budgettere med et minus frem mod 2030. Det vil give regeringen 12 milliarder kroner ekstra til omstillingen af velfærden og økonomien.



TORBEN K. ANDERSEN
tka@mm.dk

ØKONOMI

Lige nu kæmper et enigt Folketing for at holde hånden under lønmodtagerne og forhindre virksomheder i at gå konkurs under coronakrisen.

Stort set hver dag har regeringen præsenteret nye hjælpepakker til milliarder af kroner. Tallene flyver gennem luften, når ministre fortæller om lønkompensation, refusion af sygedagpenge og udskydelse af skatteregninger.

Samme dag, som seks af landets top-økonomer anbefalede at oprette en hjælpefond på 300 milliarder kroner for at hjælpe hårdt ramte virksomheder, landede regeringen en ny omfattende hjælpepakke for milliarder af kroner.

Det hele lyder dyrt.

Men de mange initiativer kommer foreløbig ikke til at påvirke statsminister Mette Frederikssens (S) økonomiske råderum nævneværdigt. Hvis krisen er drevet over efter tre måneder, har hun næsten lige så mange milliarder kroner på kistebunden til velfærd, klima og fleksibel pension fremover, som hun havde, før coronakrisen lagde Danmark ned. Hvis krisen varer et år, bliver det en anden sag.

Det konkluderer cheføkonom Mads Lundby Hansen fra den liberale tænke-

tank Cepos i en ny beregning for Mandag Morgen af det økonomiske råderum frem mod år 2030 på baggrund af den senere tids dramatiske coronakrise.

“Coronakrisen er dybt ulykkelig og hård. Men hvis den begrænses til tre måneder, påvirker den stort set ikke det økonomiske råderum, når man lægger regeringens hidtidige tiltag til grund. Der kan være en mindre effekt fra for eksempel kredittab og en anelse højere rentudgifter svarende til 1 milliard kroner i 2030. Alle de ting, som regeringen har lavet indtil nu, som lønkompensation, dagpenge og sygedagpenge, løber op i over 55 milliarder kroner, men er midlertidige ordninger. De gælder foreløbig kun i 2020 og belaster derfor kun de offentlige finanser i 2020,” siger Mads Lundby Hansen og tilføjer:

“Ryger vi ud i en længere krise og en finanskrise med flere magre år, så er det selvfølgelig en anden sag. Men det er ikke hovedscenariet hos mig. Jeg forventer ikke, at vi ryger ud i en ny finanskrise og en længerevarende krise, og derfor rykker corona heller ikke på regnestykket.

Jeg vil ikke udelukke en længerevarende krise, men det er ikke hovedscenariet,” siger Mads Lundby Hansen.

Bryder mange års tradition

Før coronakrisen skyllede ind over landet som en tsunami, var regeringen og regnedrengene i Finansministeriet i fuld gang med at støbe kuglerne til en ny budgetlov. Det blev sat i stå på grund af krisen.

Men når coronakrisen er slut, skal regeringen lave en ny økonomisk 2030-plan. Det bliver Mette Frederikssens drejebog for resten af denne valgperiode og vil give vælgerne et indblik i, hvad hun prioriterer øverst på sin politiske dagsorden.

Erfaringerne fra tidligere regeringer viser, at disse planer ofte kan være særdeles omfattende. Lars Løkke Rasmusens (V) første 2025-plan – den såkaldte helhedsplan – var således en af de største, samlede politiske planer i flere årtier og lagde op til kæmpemæssige omvæltninger af samfundet og omfordelinger på tværs af generationer. Det viste sig dog, at Løkke havde gabet over for meget og ikke kunne samle flertal for sin plan.

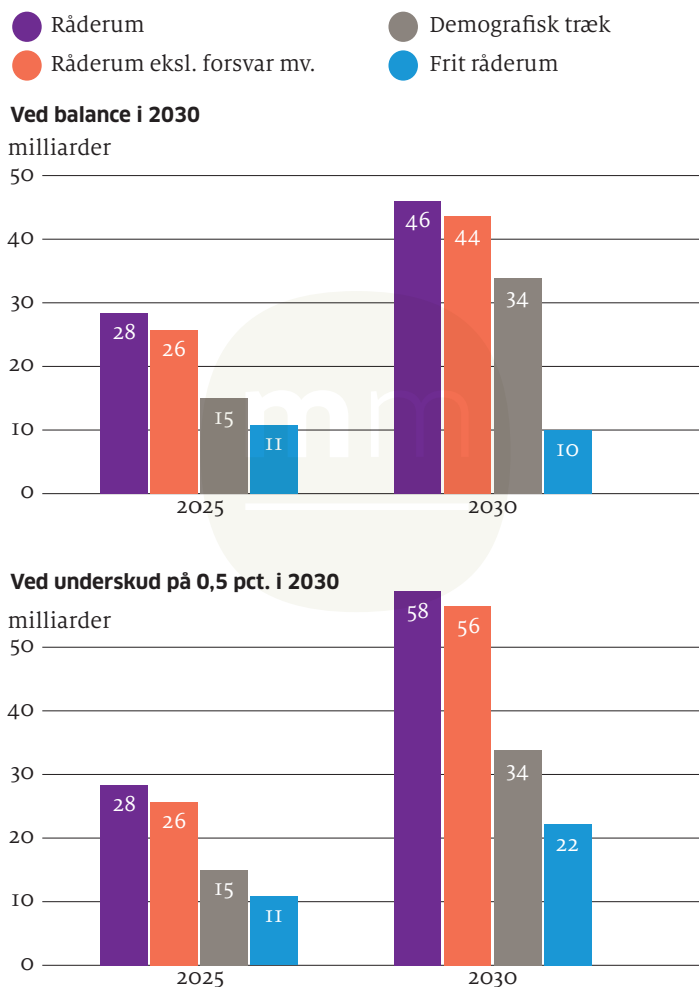


Jeg kan ikke se nogen grund til, at politikerne skal lægge sig selv i denne økonomiske spændetrøje. Jeg er traditionelt en budgethøg. Men vi har sunde og overholdbare offentlige finanser.

MADS LUNDBY HANSEN, Cepos

Ekstra milliarder

To scenarier for det økonomiske råderum i 2025 og 2030 ved henholdsvis balance på den offentlige saldo og ved et minus på 0,5 procent af BNP



FIGUR 1 — Regeringen har 12 milliarder kroner mere til klima, velfærd og andre initiativer, hvis den dropper målet om balance på de offentlige finanser i 2030 og i stedet styrer efter et minus på 0,5 pct. af BNP.

KILDE — Cepos.

Den lektie har Mette Frederiksen formentlig lært meget af. Hendes problem er, at hun ikke har særlig mange penge til rådighed, hvis hun samtidig skal indfri sine skyhøje klimaambitioner, indføre fleksibel pension og sikre bedre velfærd til alle danskerne.

Mads Lundby Hansen forudser, at Mette Frederiksen vil bruge coronakrisen som påskud til at droppe sit hidtidige mål om balance på de offentlige finanser i 2030 og i stedet køre med underskud i en periode. Hvis hun gør det, vil det give hende flere milliarder kroner på kistebunden til nye initiativer. Men det vil samtidig være et brud på årtiers tradition blandt skiftende regeringer om at budgettere med balance i disse økonomiske planer.

“Der er et slogan om, at man aldrig skal forspilde en krise til at gennemføre ting, som man synes, er opportune. Derfor er det min helt klare forventning, at Mette Frederiksen vil bruge coronakrisen som påskud til at sadle om. Hun har pålagt sig selv en spændetrøje med sit mål om balance i 2030. Hvis hun i stedet accepterer et strukturelt underskud på 0,5 procent af BNP i 2030, vil det give hende 12 milliarder kroner ekstra i råderum,” siger Mads Lundby Hansen.

De 12 milliarder

Mads Lundby Hansens beregning for Mandag Morgen viser, at regeringen vil have et økonomisk råderum på 46 milliarder kroner i 2030, hvis regeringen

styrer efter sit oprindelige mål om balance på de offentlige finanser. Et mål, som er skrevet ind i Mette Frederiksens forståelsesaftale med de øvrige partier i rød blok. SE FIGUR 1.

Det stigende antal ældre vil dog komme til at sluge en stor del af de mange penge. Hvis Mette Frederiksen holder fast i sit valgløfte med velfærdsloven om, at det offentlige forbrug skal følge demografien, så er der blot 10 milliarder kroner tilbage i frit råderum.

Det er er med andre ord ikke meget at rutte med til nye initiativer i betragtning af hendes mange forslag før valget.

Hvis Mette Frederiksen vælger at sadle om og i stedet styrer efter et underskud på de offentlige finanser på 0,5 procent af BNP i 2030, vil hun få mange flere penge på kistebunden til sine initiativer.

Så vil hun pludselig have et økonomisk råderum på 58 milliarder kroner. Trækker vi de stigende udgifter til forsvar og det stigende antal ældre fra, vil der være 22 milliarder kroner i frit råderum – altså 12 milliarder kroner mere end med det nuværende mål om balance i de offentlige budgetter.

Svækker holdbarheden

“Ser man på finanspolitikken i et længere perspektiv er der ifølge Finansministeriet en overholdbarhed på 23 milliarder kroner. Og det kan der tæres på nu. De forskellige hjælpepakker fra regeringen lander på cirka 55 milliarder kroner. Det vil dog kun skære knap 1 milliard kroner ud af overholdbarheden. Så man går fra 23 til 22 milliarder kroner i overholdbarhed. Den beskedne varige virkning skyldes, at der er tale om en engangsudgift. De sunde offentlige finanser skyldes i høj grad de reformer, der tidligere er gennemført som for eksempel efterlønns- og pensionsreformen”, siger cheføkonom Mads Lundby Hansen fra Cepos.

På samme måde vil det svække den finanspolitiske holdbarhed, hvis Folketinget besluttede at gennemføre den hjælpefond på 300 milliarder kroner, som de seks topøkonomer foreslog torsdag, for at hjælpe de hårdest ramte virksomheder.

“Det vil svække den finanspolitiske holdbarhed med 4 milliarder kroner. Det vil sige, at man fra at have overholdbarhed på 23 milliarder kroner, så får man overholdbarhed på 19 milliarder kroner, hvis man altså bruger de 300 milliarder kroner,” siger Mads Lundby Hansen.

Han er glad for, at der er solnedgangsklausuler på forslagene. Det betyder, at når krisen er overstået, så kan for eksempel husleje- og lønkomensationen rul-

les tilbage ligesom lempelsen af dagpengereglerne.

De sundeste finanser i verden

Mads Lundby er selv varm fortaler for, at regeringen sadler om.

Cepos-økonomen mener, det er en god ide at droppe det oprindelige mål om balance i 2030 og opfordrer samtidig til at justere budgetloven, så underskuddet på den strukturelle saldo ikke længere højst må være en halv procent af BNP, men i stedet kan være på maksimalt én procent, som EU kræver.

“Det vil være et dårligt argument, hvis regeringen bruger coronakrisen som påskud til at ændre sit mål, da den ikke påvirker det økonomiske råderum nævneværdigt. Når det er sagt, så kan jeg heller ikke se nogen grund til, at politikerne skal lægge sig selv i denne økonomiske spændetrøje. Jeg er traditionelt en budgethøg. Men vi har sunde og overholdbare offentlige finanser. De er blandt de sundeste i hele verden. Derfor kan økonomien sagtens tillade, at vi hæver underskudsgrænsen fra en halv til en hel procent af BNP, og at underskuddet lander på 0,5 procent i 2030,” siger Mads Lundby Hansen og tilføjer:

“Råderummet på 58 milliarder kroner kan så bruges på at gennemføre en flad skat på 40 procent for alle danske lønmodtagere, reducere selskabsskatten fra 22 til 12 procent og lave andre vækstskabende skattelettelser.”

Ekspertter opfordrer til at sadle om

Uden nye store reformer, der for eksempel øger arbejdsudbuddet, vil der ifølge Finansministeriets egne fremskrivninger være et underskud på den offentlige saldo på 0,6 procent af BNP i 2030. SE FIGUR 2.

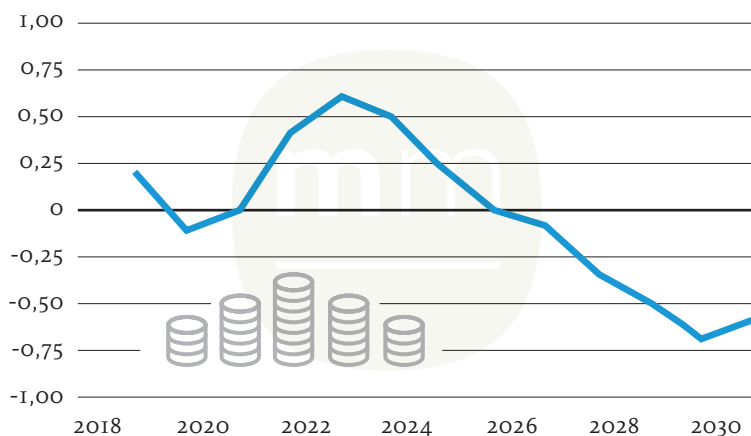
Mads Lundby Hansen er derfor ikke den eneste økonom, som nu opfordrer regeringen til at lempe på målet om balance i 2030. Direktøren i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, Lars Andersen, ligger på samme linje:

“Vi har godt styr på de offentlige finanser. Derfor er der heller ingen grund til at pålægge os selv unødige restriktioner. Vi ved med statsgaranti, at vi er på vej ind i en periode med demografisk modvind. Men det er da fuldstændig tosset, hvis vi pålægger os selv at skulle hæve skatterne eller skære i overførslerne, bare fordi vi har valgt en meget rigid målsætning om den strukturelle saldo,” siger Lars Andersen og konkluderer:

“Vi bør derfor som minimum hæve underskudsgrænsen fra en halv til en hel procent af BNP. Vi behøver heller ikke

Demografisk modvind

Finansministeriets fremskrivning af den offentlige saldo frem til 2030 ved uændret politik



FIGUR 2 — Antallet af ældre stiger de kommende år. Samtidig falder arbejdsstyrkens andel af befolkningen. Finansministeriet forventer derfor et minus på den offentlige saldo på 0,6 procent af BNP i 2030.

KILDE — Finansministeriet og Vive.



Det kan let blive tolket som at være meget slapt. Men det er det ikke. Det er rettidig omhu. Vi skal selvfølgelig ikke sende en regning videre til vores børn. Men vi skal heller ikke aflevere en stor check på børneværelset.

LARS ANDERSEN, AE-Rådet

at have et mål om balance i 2030. Det vil være fornuftigt at køre med strukturelt underskud i 2030'erne på for eksempel minus 0,5 procent af BNP. Det kan let blive tolket som at være meget slapt. Men det er det ikke. Det er rettidig omhu. Vi skal selvfølgelig ikke sende en regning videre til vores børn. Men vi skal heller ikke aflevere en stor check på børneværelset,” siger Lars Andersen.

Også forskningsdirektør i Vive og formand for regeringens ydelseskommision Torben Tranæs har argumenteret for at lempe målet.

“Det er ikke rationelt at stile mod balance i 2030 med den demografiske modvind, vi har. Økonomien er robust nok til at køre med underskud i den periode. Vi har ingen gæld og har udsigt til holdbare

offentlige finanser, så vi vil sagtens kunne klare det,” som Torben Tranæs sagde på KL's økonomiske topmøde tidligere i år i Aalborg.

Hans budskab faldt i god jord hos de mange kommunale ledere og politikere, som var samlet til topmødet, og som alle kigger ind i en fremtid med stadigt flere ældre og en økonomi, der bliver mere og mere presset de kommende år.

Selvfølgelig kan regnestykket for, hvor mange penge regeringen har på kistebunden på sigt ændre sig dramatisk, hvis coronakrisen fortsætter i lang tid og udvikler sig til en decideret økonomisk krise og lavkonjunktur.

Men foreløbig ser det ud til, at Danmarks sunde finanser kan redde økonomien og bevare velfærden •

Distanceledelse for begyndere

At lede på distancen handler om meget mere end at udstikke ordrer på jævnlige videokonferencer. Uden det fysiske nærvær transformeres lederrollen, og der er behov for mindst lige så meget fokus på justering af filosofien som på det tekniske, understreger digital konsulent.



ANDREAS BAY-LARSEN
anla@mm.dk

LEDELSE

Der sker noget med os, når de fysiske rammer ophæves. Når vi ikke dagligt træder ind ad døren til den samme bygning, sidder i fast fordelte rum og etager, rundt om mødebordet eller støder på hinanden i elevatoren eller ved kaffemaskinen.

Hvor lidt vi end kan mene, at det burde gøre en forskel, så ændres sociale dynamikker og kommunikationsmønstre, så snart vi begynder at arbejde spredt på forskellige placeringer langt fra hinanden.

Det er en situation, tusindvis af danske virksomheder og organisationer i øjeblikket er kastet ud i, med videomøder, nye chatsystemer og andre digitale værktøjer. Og det er en situation, der meget vel kan vare måneder snarere end uger.

Mads Thimmer rådgiver virksomheder i digitale strategier, ligesom han er fast mødeleder på Mandag Morgens netværk om digital læring. Her er hans bud på nødvendigheder, muligheder og faldgruber i den nye virkelighed:

Først og fremmest skal ledere forstå, at det er hovedløst at forsøge at overføre eksisterende arbejdsgange og i et vist omfang også eksisterende magtforhold en til en til den digitale verden.

Det kan være en skræmmende øvelse i en krisetid, men det handler i nogen grad om at slippe kontrollen og øge tilliden. For når arbejdet distribueres, følger det naturligt, at det samme sker med beslutningskraften.

“Essensen i det er, at vi overgår fra, at beslutninger er noget, der har et centrum, til at beslutninger er indlejret naturligt i alle arbejdsprocesser. Og det er en helt anden måde at gå til ledelsesbegrebet på, som er hævet over den fysiske tilstedeværelse, fordi det ligger som en grundpræmis, at du ikke kan være til stede og træffe beslutninger for folk,” siger Mads Thimmer.

Alene det, at de vante magtsymboler forsvinder, har en stor betydning, mener han.

“Det er meget nemt at lave en masse inddelinger ud fra etager, kontorer, ledelsesgang – helt ned til, hvem har en PH-lampe, og hvem har ikke. Alt det er forskellige måder at pege på beslutningskraften. Det er noget andet, der skal til, når du skal have et hold til at fungere, der er på forskellige lokationer. Man er på en helt anden måde sat lige for hinanden, når man er underlagt de samme teknologier som Microsoft Teams, Zoom og Skype.”

Opgaven i fokus

Frontløberne inden for distribueret arbejde har typisk været startups forankret i den digitale verden. Selv om det må siges at være en særlig niche, kan traditionelle virksomheder faktisk lære meget af de principper, de har udviklet. Ikke mindst, fordi det netop er principper tilpasset prekære vilkår som dem, samfundet lige nu fungerer under.

“Det er jo interessant at høre fra hospitalerne i Italien, hvordan alle hierarkierne på hospitalet er suspenderet fuldstændigt, fordi nu er det opgaven, der er i centrum. Nu skal der reddes menneskeliv. Der er ikke meget behov for bureaukrati. Alt, der ikke er essentielt for den centrale opgave, bliver skåret væk. Og det er noget, som virker meget logisk for startups, hvor det sådan set er et grundvilkår. Det er ikke meget politik eller karrierepleje. Det er et spørgsmål om at få det bedst mulige på gaden til den bedst mulige pris,” siger han.

“Man tager ikke så meget udgangspunkt i magtens beslutningscentrum, men mere i et fælles ansvar for sammenhængen og i at facilitere den proces, der får tingene til at ske, og sikrer, at så mange som muligt kan træffe de rette beslutninger.”

Kulturbærer og skaber af sammenhæng

Naturligvis skal lederen fortsat træffe de overordnede beslutninger og fordele opgaverne. Men det skal hvile mere på principper og rettesnore snarere end retningslinjer og meget præcise beskrivelser af, hvordan man skal udføre arbejdet.

Og så er den altoverskyggende opgave at være en synlig og samlende kraft for arbejdsstyrken.

“Når du er leder for en distribueret arbejdsstyrke, skal du sørge for, at det ikke bare en flok satellitter, der forsvinder ud



Det er jo interessant at høre fra hospitalerne i Italien, hvordan alle hierarkierne på hospitalet er suspenderet fuldstændigt, fordi nu er det opgaven, der er i centrum.

af kredsløb. Du skal skabe den nødvendige tyngdekraft, der gør, at de stadig bliver i banerne, har nogle fælles referencepunkter, et fælles sprog og en forståelse for hinandens udgangspunkter,” siger Mads Thimmer.

Her ligger der en stor opgave for lederen i den første tid. For det skal kommunikeres meget grundigt og tydeligt ud, at nu arbejder vi på en anden måde.

“Det er ikke nok, at man selv kan se lyset i det her. Det er supervigtigt, at de, som skal påtage sig mere beslutningskraft, også er klar over, hvad det betyder, hvilke forventninger der er, og hvordan den nye ledelsesmodel adskiller sig fra den tidligere. Ellers bliver ansvaret ikke grebet, og så bliver opgaven ikke løst,” siger han.

“Man har faktisk brug for en ret grundig indføring i, hvad det betyder med distanceledelse. Det betyder jo mere ansvar, og så skal det meget klart udstikkes fra lederen, hvad medarbejderens ledelsesrum er.”

Hans oplevelser er, at når folk begynder at arbejde på distancen, bliver de pludselig opmærksomme på, hvor håbløst afhængige de normalt er af hele tiden at have småjusteringer over for hinanden, som man kan, når man sidder sammen fysisk. Og at den afhængighed faktisk kan være en uvane og en svaghed. Derfor kan der være store gevinster ved en model, hvor man arbejder mere spredt.

Mere tillid, mere ansvar

En af de mest almindelige fejl, Mads Thimmer ser ledere begå, er at forsøge at være inde over alle beslutninger.

“Så får du i virkeligheden det værste fra begge verdener. Så får du langsomme og snævre beslutningsprocesser, hvor der sidder nogle få personer og skal træffe afgørelser, selv om de sidder langt fra virkeligheden og måske ikke har forstand på det, de skal træffe beslutninger om. Mens andre spilder tiden, fordi de venter på, at der kommer instrukser,” siger han.

“Det er en typisk faldgrube, hvis

man forsøger at distribuere arbejdsstyrken uden at tænke i de mere filosofiske grundsten for distribueret ledelse. For det skal følges ad med en højere grad af frihed og ansvarlighed.”

Men det forudsætter vel også en vis forståelse hos medarbejderen. Der kan vel stadig være behov for indpiskerrollen i en distribueret arbejdsstyrke?

“Indpiskerrollen bliver også i højere grad distribueret. Den tager man i højere grad på sig i teamet, fordi det er noget, der ligger alle til last, hvis der er enkelte, som misbruger tilliden. Så der er en høj grad af social kontrol og selvjustits på den slags teams.”

“Man er hjulpet af nogle af de sociale dynamikker, der kommer i spil, når du ikke bare har selvledelse, men distribueret ledelse. Alle kan tage et ansvar, og det skiftes man til. Og der er man lidt som en fugleflok i luften, hvor man bytter lidt plads på den forreste position. Men det skal der være nogen til at facilitere og

forklare og sørge for, at det går på skift, og at der er en forståelse for det. Og det er jo den rolle, lederen så vil have. At være den, der forstår de nye vilkår og kan sætte andre ind i nye redskaber og forklare og kommunikere principperne.”

Tiden er moden

På sin vis er den aktuelle krise et kærekoment skub til en udvikling, der i Mads Thimmers øjne har været lidt træg.

“Vores måder at lede på i virksomheder er formet af nogle grundprincipper, der stammer helt tilbage fra fødslen af industrisamfundet, der har det fysiske nærvær som en grundpræmis. Og det tror jeg, alle er udfordret på – og i særdeleshed lige nu,” siger Mads Thimmer.

“De er stille og roligt blevet genfortolket, men alligevel ligger der de her hierarkier og roller, som arbejdsmarkedets parter har påtaget sig traditionelt – og som de godt ved er i opbrud. De har bare ikke vinket farvel til dem” •

Nye dynamikker på distancen

- 1 Fra fysisk organisering til sammenhængskraft** – når der ikke er kontorer, etager og afdelinger til at organisere folk, skal lederen fokusere på at skabe sammenhæng på tværs.
- 2 Hierarkier mister betydning** – opgaven er i centrum. Ledere skal holde fokus på opgaven og opmuntre til at tage ansvar decentralt.
- 3 Virksomhedsskel mister betydning.** Kræfter udefra kan være lige så gode som kræfter indefra. Lederen skal identificere de gode ressourcer.
- 4 Fra kontrol til tillid.** Fra ledelse til selvledelse og selvdisciplin. Ledere skal bidrage med råd, vejledning og redskaber.
- 5 Understøt den decentrale beslutningstagning.** Enhver skal forvalte sit ansvar, og ledere skal gøre den enkelte komfortabel med ansvaret – og med at begå fejl.
- 6 Der skal sættes ord på.** Forventningsafstemninger og klare aftaler bliver afgørende. Skrevne ord og videobeskeder er vigtige i kommunikation fra kulturbærere. Når den fysiske kontakt mangler, bliver det mere nødvendigt med klarhed - og mindre farligt med ærlighed.
- 7 Kultur og fællesskab finder nye veje** - internet-humor, dele-fora, gif-reaktioner og andre måder at dele en opstået situation får en ny rolle. Og der opstår et nyt hierarki efter dem, der kan bidrage, dem der skaber god stemning og træder til. Ledelse skal give kulturbærere plads eller selv være kulturbærere, hvis ingen andre er.
- 8 Gør møder mere fleksible.** Hyppigere, korte træf bør erstatte lange møder. Overvej at give medarbejderne mulighed for at tjekke ind og ud af møder i stedet for at sidde dem helt igennem.

Det er nu du skal vise lederskab

Coronakrisen har på rekordtid sat Danmark og samtlige virksomheder og organisationer i landet i undtagelsestilstand. Der er akut behov for lederskab på alle niveauer. Mandag Morgen har talt med en række ledelseksperter om, hvilken type kriseledelse situationen kalder på.



ANDREAS BAY-LARSEN
anla@mm.dk

LEDELSE

“Det er vildt derude. Nok mere vildt, end de fleste reelt forstår. Det går sindsygt stærkt.”

Fra sit hjemmekontor følger Poul Skadhede, direktør i konsulentvirksomheden Valcon, med i, hvordan adskillige virksomheder kæmper for at få lukket åbne økonomiske kødsår som følge af nedlukningen af Danmark.

Hjemsendelse af medarbejdere og tvungen kollektiv lønnedgang er blandt de dramatiske greb, der i disse dage foretages i virksomhederne. Og naturligvis fyringer. Uanset de mange tiltag vil de første virksomheder vælte ved udgangen af marts, vurderer han – og så følger en stor bølge i april.

Mange virksomhedsledere står lige nu midt i den værste krise, de har oplevet på posten. De forkromede strategiske overvejelser er midlertidigt afløst af kortsigtede, taktiske og måske paniske ryk – crash-tiltag, der skal redde dem fra likviditetsdøden.

Andre steder har ledelsen måske fået styr på de helt basale ting på den korte bane og kan begynde at tænke på den lidt længere bane igen.

Fælles for dem er, at parallelt med, at virksomheden overlevelse og fremtid skal sikres, ligger der en stor opgave i at træde i karakter som leder – både over for medarbejdere, partnere og omverdenen generelt.

Som Kai Hammerich, langedirektør for headhunter- og konsulentvirksomheden Korn Ferry, formulerer det:

“Det er jo i en krise, at en virksomhed viser, hvem de egentlig er.”

Du kan ikke overkommunikere lige nu

Måske er det banalt. Men lad os få slået det fuldstændig fast, hvis det skulle blive glemt i panikken: Er der én ting, ledere skal fokusere på lige nu, så er det at sikre hyppig, klar og transparent kommunikation. Både deres egen og den, de skal facilitere mellem andre.

“Det allervigtigste er at holde et højt informationsniveau. Der er meget usikkerhed, og det her er nyt for alle. Medarbejderne sidder typisk alene derhjemme, så 1: Overkommunikér til dem, og 2: Prøv at lave nogle online communities, hvor folk har en følelse af fællesskab,” siger Kai Hammerich, med henvisning til at danskerne jo er nogle stærke flokdyr.

Den samme besked lyder fra Poul Skadhede.

“Du er nødt til at kommunikere langt mere, end du måske synes er nødvendigt. Virkelig at delagtiggøre dine medarbejdere i, hvad du ved, og hvad du ikke ved, hvad du er i tvivl om, og hvad det er for et grundlag, du agerer på. Du er nødt til at forklare rationalet bag det, du gør,

og tegne det søkort, du har lavet for dig selv, for virksomhedens medarbejdere, så de har en fælles virkelighedsopfattelse,” siger Poul Skadhede.

Stå ved med handling

“Og så er det vigtigt, at ledelsen går foran,” fastslår han. Kriser kræver synlig ledelse.

“Det dur ikke at gemme sig inde på kontoret – eller hjemme bag skærmen, som det er i øjeblikket. Du er nødt til at være synlig og gå foran i handling og ikke kun i ord. Så du er nødt til, hvis du siger til din organisation, at nu gælder det om at komme i dialog med vores kunder, så er du nødt til selv at gå i dialog med dem. Eller hvis du siger, at du drejer det sig om at spare, så må du selv spænde livremmen ind og tage en lønnedgang.”

Men det behøver ikke kun at være en negativ og ubehagelig proces. Kriser er også en invitation til, at man som leder træder i karakter og udviser autenticitet, påpeger Kai Hammerich. At der er overensstemmelse mellem ord, holdning, handling i forhold til det større formål, det *purpose*, man leder virksomheden efter.

Ideelt set var det jo en tilstand, der



Du er nødt til at forklare rationalet bag det, du gør, og tegne det søkort, du har lavet for dig selv, for virksomhedens medarbejdere, så de har en fælles virkelighedsopfattelse.

POUL SKADHEDE



Poul Skadhede

- Koncerndirektør for konsulentvirksomheden Valcon
- Rådgiver blandt andet Novo Nordisk, Lego og Novozymes

“Du er nødt til at kommunikere langt mere, end du måske synes er nødvendigt.



Kai Hammerich

- Landedirektør for Danmark/Sverige i headhunter- og konsulentvirksomheden Korn Ferry
- Tidligere marketingschef for Apple i Storbritannien

“En krise er en helt unik mulighed for at vise, hvem man er som virksomhed.



Frans Bévort

- Ph.d., lektor på CBS
- Forsker i human ressource management

“Du skal jo stadig kunne leve med historien om dig selv, når tingene går godt igen.

gennemsyrede dagligdagen. “Men ...” siger Kai Hammerich.

“Sådan er virkeligheden jo ikke. Der er nogle resultater og KPI'er, der skal nås, og vi er jo alle sammen nogle opgaveorienterede og resultatorienterede vikinger. Og så glemmer man nogle gange, hvad meningen er med det hele.”

I den forstand er kriser en god anledning til at få skåret ind til benet, når det gælder virksomhedens eksistensberettigelse.

“Den nye generation kræver altså mere end løn. De kræver, at vi arbejder for en bedre verden, og at den virksomhed, de arbejder for, bidrager til det. En krise er jo en helt unik mulighed for at vise, hvem man er som virksomhed, at man faktisk godt kan gøre en forskel, og at der er en mening med det hele,” siger Kai Hammerich.

Du skal handle – og du kommer nok til at begå fejl

Selvom vi måske først vil se noget, der ligner en normaltilstand, på den anden side af sommerferien, så begynder forberedelsen på den tid nu, næsten uanset hvor kritisk det ser ud for virksomheden, pointerer Poul Skadhede.

“Du er nødt til at forsøge at danne dig

et billede af, hvordan verden kan se ud i august, og dermed hvordan min virksomhed skal se ud i august, og dermed hvad jeg skal gøre nu, for at min virksomhed ser ud, som den skal i august,” siger han.

På baggrund af det billede af fremtiden skal der handles. Og det bliver ikke perfekt. Det bliver ikke på et oplyst grundlag, men på et *best man's best guess*, som han formulerer det.

Han peger på Mette Frederiksen som en leder, der netop har handlet på baggrund af et stærkt begrænset vidensgrundlag og har været fuldstændig åben om, at det medfører en stor risiko for fejl.

“Hun siger jo hele tiden: ‘Jeg kommer til at tage fejl, jeg kommer til at gøre forkerte ting, men jeg er nødt til at handle’. Og det er faktisk det samme ude i virksomhederne. Det her er så slemt, at vi ikke kan være sikre på, at vores beslutninger er rigtige.”

Og der skal man huske på, at krisebevidstheden nu gennemsyrrer landet. Det skal man som leder læne sig op ad.

“Det gode er, at der lige nu er stor forståelse for det i omverdenen. Der er meget, der er legitimt at gøre lige nu, som ikke var legitimt for 14 dage siden. Så det kan hjælpe på det mentale dræn, der lig-

ger i at træffe grimme beslutninger,” siger Poul Skadhede.

Tænk på historien om dig selv

Selv om bølgerne går højt lige nu, er det enormt vigtigt, at ledere agerer, så de også kan se sig selv i spejlet, når støvet har lagt sig. Tingene skal ske på en ordentlig måde.

Ikke kun af hensyn til dem, der rammes af for eksempel fyringer, men også til den resterende arbejdsstyrke, påpeger Frans Bévort, der er lektor på CBS og forsker i HR-strategier og virksomhedsledelse.

Han råder ledere til at tænke langsigtet – også når det gælder forholdet til deres medarbejdere:

“Du skal sørge for, at du kommer ud af det med en arbejdsstyrke, som ikke er dybt demotiveret og har oplevet dig som en, der ikke har været i stand til at håndtere krisen på en fornuftig måde, eller en, der har behandlet folk dårligt i en situation, hvor de i forvejen ligger ned. Der kan meget hurtigt opstå sådan nogle reaktioner, hvor ledelsen ellers mener, at den har handlet ‘med rettidig omhu’ og har ‘skåret dybt’ – men du skal jo stadig kunne leve med historien om dig selv, når tingene går godt igen. Det er

den langsigtede effekt af de valg, du træffer nu.”

“Der kan opstå nogle sekundære reaktioner, som kan være meget ødelæggende for arbejdsklimaet. Og den leder, der ikke får hjælp af organisationen til at træffe beslutninger, han ikke bryder sig om, bliver jo også traumatiseret. Så på den måde er der en masse afledte effekter, og det er her, at HR og topledelsen skal sætte sig sammen og finde ud af, hvilke budgetter og rammer der er til at sikre, at det skaber mindst mulig skade for organisationen og de medarbejdere, det går ud over,” siger Frans Bévort.

Tænk også på dine stakeholders

Samfundssind er godt på vej til at blive en nøgleord for coronakrisen. En vigtig pointe for Poul Skadhede er da også, at man skal se sin virksomhed i de partnerskaber og i det samfund, den indgår.

“Jeg synes, vi skal være vores samfundsansvar bevidst i mange dimensioner, og vi kan ikke tillade os, nogen af os, i øjeblikket kun at fokusere på vores egen virksomhed. Det skal vi selvfølgelig også, men vi er også nødt til at tænke på den underleverandør, som leverer varer til os, på vores kunder og på samfundet som sådan. Som ansvarlige virksomhedsledere er vi nødt til at tænke 360 grader i forhold til stakeholders,” siger han.

“Det er ikke sikkert, vi kan gøre alle glade – det kan vi nok ikke, for der er ikke nogen, der bliver glade af at blive fyret for eksempel. Men vi er nødt til at være bevidste om, at hvis vi gør sådan og sådan, hvad betyder det så eksempelvis for den

lille landsby, hvor virksomheden ligger,” siger Poul Skadhede.

Et eksempel på en virksomhedsleder, der har gjort sig den rolle klart, er Grundfos’ topchef, Mads Nipper. I et åbent brev til virksomhedens forretningspartnere understreger han, at Grundfos er økonomisk godt rustet, og at “selv om Grundfos er dybt påvirket af denne globale krise, så vil vi fortsætte med at støtte jer gennem disse svære tider”.

Hvis du kan, så tænk over mulighederne

Det kan virke ulogisk at tilføje nye rutiner eller forandringer midt i en krise, men faktisk kan det være en del lettere at få alle til at spille med, mens de sædvanlige rutiner alligevel er oppe i luften.

“Når folk arbejder på en ny måde, og konteksten er anderledes, så vores vanemønstre bliver brudt, får ledelsen serveret muligheden for at påvirke mønstrene på et guldfad,” påpeger Kai Hammerich.

“Men man skal jo tænke over, hvad man vil have gjort anderledes. Hvad er de en-to ting, som ledelsen tror, man kan ændre? Når vi kommer ud på den anden side – og vi kommer altid ud på den anden side, for krisen slutter på et tidspunkt – hvordan kan man så styrke organisationen gennem den her krise, fordi alle nu er åbne for at kigge på ting på nye måder?”

Men det kræver, at der er skabt en stemning, hvor folk er trygge nok til at være åbne for forandringer.

“Når man er i en ny situation, så lukker man enten ned, eller også åbner man

op, rent psykologisk. Og det er så ledelsens opgave at få folk til at åbne op.”

Det kan for eksempel ske ved at illustrere, at der er gevinster at hente for alle ved at genbesøge rutinerne:

“Måske kan I gøre tingene på en ny måde, måske kan vi ændre nogle arbejdsprocesser, I har bøvlet med, og få lavet nogle dårlige vaner om, nu hvor I er i en ny situation,” siger han.

Pas på dig selv

I sidste ende skal ledere også sørge for, at de selv er i stand til at lede. Også i næste uge og i næste måned. Såvel fysisk som mentalt er den aktuelle situation en enorm belastning. Det skal man være opmærksom på og tage sine forholdsregler, mener Poul Skadhede.

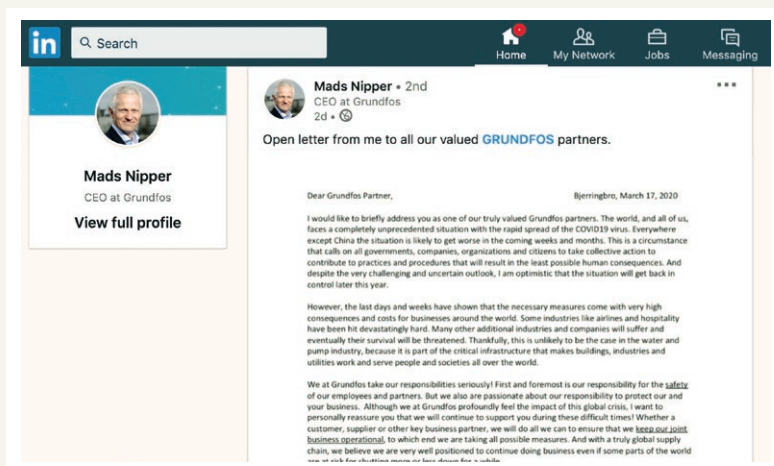
“Det er utroligt vigtigt at have en ven, om jeg så må sige. En fortrolig, som du kan dele din personlige tvivl med. Ikke så meget businessrådgivning – det kan man jo få alle steder,” siger han.

Der er mange, der bliver udfordret på deres kompetencer, fordi situationen simpelthen er så ekstrem. Og det kan slide på psyken.

“Nogle ledere er for eksempel ikke specielt gode til det med kortsigtede handlinger. De er bedre til at lægge strategiske langsigtede planer, men nu er de tvunget til kortsigtede handlinger. Det strider imod deres natur, og det vil gøre ondt langt ind i dem, og så skal de have nogen af snakke med. På det personlige plan. Jeg vil ikke sige coaching, men i en personlig fortrolighed, hvor du kan vende bekymringer og sorger – og glæder. Det tror jeg er ret vigtigt. Også fordi vi er fysisk isolerede nu. Mange af de kanaler, vi før kunne aflade os selv igennem, de er jo lukket. Vi sidder her på vores små hjemmekontorer alle sammen og mangler den fysiske kontakt,” siger Poul Skadhede.

Og så er det vigtigt at huske på, at det her kommer til at vare et stykke tid.

“Du er nødt til også at få skabt noget systematik i den her nye arbejdssituation. At få sat dig ordentlig op derhjemme. Få adskilt arbejdstid og fritid lidt. Sørg for at komme ud og løbe en tur en gang imellem. Altså helt basale ting, man måske kan glemme i den her kontekst, fordi du har 24-timers arbejdsdage, og det hele flyder samme. Og det er ikke sundt for nogen. Det kan være, du kan gøre det i 14 dage, men du kan ikke gøre det i tre måneder. Så du er nødt til at tage vare dig selv” •



I et åbent brev på LinkedIn forsikrer Grundfos-topchef Mads Nipper virksomhedens kunder, leverandører og forretningspartnere om, at Grundfos trods de stramme tider vil gøre alt, hvad de kan, for at opretholde forretningsaktiviteterne.

Postcorona-ledelse:

Vær en del af løsningen og se mulighederne

Kom ud af kriseboblen og ind i kampen om fremtidens muligheder.

Sådan lyder de bedste råd fra de store konsulenthuse til lederne.

En tankegang, der flugter meget præcist med kinesernes krisehåndtering.

LEDELSE

Vi har mere end nogensinde brug for en opmuntring i denne tid. Så her kommer en observation, der kan give lidt håb: Hvis man kigger på erfaringerne fra tidligere epidemichok for verdensøkonomien, så er det mest sandsynlige scenarie, at vi kommer ud på den anden side af coronakrisen med nogenlunde de samme vækstrater som før og måske endda med udsigt til det bedre, når usikkerheden har lagt sig, og produktion og efterspørgsel kommer tilbage med ny kraft.

Gennem de seneste 100 år har epidemier kun midlertidigt fået den økonomiske cyklus til at bøje af i korte, kraftige chok for derefter at vende tilbage på og fortsætte til over niveauet før krisen. Man kan se i tallene, at det allerede er begyndt at ske i Kina.

Selvfølgelig kan denne pandemi være anderledes. I stedet for en V-kurve kan corona tegne en langsommere genopretning med en U-kurve eller ende i den katastrofale, langvarige recession med en L-kurve. Der var allerede inden coronakrisen tegn på usikkerhed omkring de globale handelsaftaler og politisk ustabilitet. Meget afhænger nu af, hvor længe krisen kommer til at vare, hvornår vi rammer bunden, og om coronaen vender tilbage i en ny mindre bølge til efteråret, hvilket nogle af forskerne forventer.



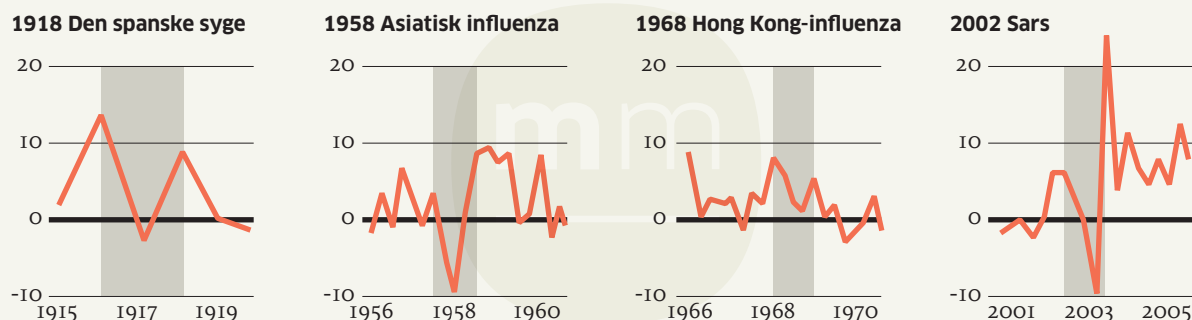
LISBETH KNUDSEN

Tværgående chefredaktør,
Mandag Morgen

Allermest er udviklingen dog betinget af ledelsernes evne til at turde se om på den anden side af krisen. Til at få genstartet økonomien fra et godt afsæt. Af ledelsernes evne til at bedrive konsekvent og fremsynet postcorona-ledelse i stedet for at drage et lettelsens suk og vende tilbage til rutinerne, når krisen er overstået. Af evnen til at tage ved lære af krisen hurtigt og udvikle en mere robust udgave af virksomheden til fremtiden. Af evnen til at se kundernes ændrede adfærd og be-

Optimisme at hente fra tidligere epidemichok i økonomien

Bevægelserne i vækst og fald i bruttonationalproduktet, procent



FIGUR 1 — Historien viser, at store epidemier ikke nødvendigvis giver en efterfølgende lang recession. Når sundhedskrisen er overstået, er der basis for hurtig genopbygning.

KILDE — Harvard Business Review.



*Kun seks uger
efter det første coronaudbrud
ser Kina ud til at være i de
tidlige stadier af et opsving.*

hov efter krisen og til at tilpasse og forandre organisation og produkter til nye forretningsmål. Sådan lyder helt samstemmende vurderinger og råd fra nogle af de store konsulenthuse som McKinsey, BCG, Deloitte og Bain & Company.

Det kan lyde kynisk at tænke på fremtiden efter coronaen lige nu, hvor båden tager vand ind, og de akutte beslutninger står i kø for at redde, hvad reddes kan, hver eneste dag. Men her er det vigtigt at huske på, at 14 procent af virksomhederne på tværs af alle sektorer faktisk vokser top- og bundlinjer under nedgangstider. De virksomheder, der blomstrer, deler stærke fælles strategiske træk: vækstorientering og planer for langsigtet transformation, mens konkurrenterne løber rundt og er i gang med kortsigtede nedskæringer.

Tre typer kriseledere

Vi må forvente, at covid-19-krisen permanent vil ændre vores virksomheder og samfund på rigtig mange måder. Det er sandsynligt, at områder som onlineshopping, onlineuddannelse, digitale services, virtuelle møder og hjemmearbejde har indtaget vores hverdag for altid til et helt andet niveau end før krisen. Det er også sandsynligt, at virksomhederne – belært af erfaringerne – vil tænke over at ændre deres forsyningskæder og gøre sig mindre afhængige af nogle få underleverandører i udlandet til deres produktion. For nu blot at nævne nogle få eksempler.

Sådan lidt hårdt trukket op kan kriseledere inddeles i tre typer:

- **Den frygtfokuserede leder**, som er mest følelsesmæssigt berørt af krisen, mest bekymret og mest overvældet. Konstant på jagt efter seneste nyheder, som kan få skylden for det hele.
- **Den ufokuserede leder**, der stadig er usikker på, hvad der skal gøres. Som enten spiller rolig, analyserer og venter med at handle, eller som laver nogle kortsigtede kriseinitiativer for at klare en truende likviditetskrise.
- **Den strategifokuserede leder**, som kigger til enden af epidemien, analyserer kundernes ændrede adfærdsmønstre, som bruger krisen til forandring, til at øge virksomhedens robusthed i produktionsleddet, til innovation og omstilling og til nye produkter og vækstmuligheder.

Sars-epidemien er blevet udråbt til at være en af de acceleratore, der skabte e-handlen i Kina og gigantfirmaet Alibabas succes. Kun seks uger efter det første coronaudbrud ser Kina ud til at være i de tidlige stadier af et opsving. Mens krisen i Kina påvirkede alle sektorer, steg efterspørgslen på mange specifikke områder. Det gælder B2C e-handel (især dør-til-dør-modeller), B2B e-handel, fjernmødetjenester, sociale medier, hygiejneprodukter, sygesikring, og andre produktgrupper. De kinesiske virksomheder fokuserer aggressivt på at opfinde nye produkter og udnytte de nye muligheder, som krisen har skabt, i markedet.

Derfor otte gode råd:

Otte gode råd

- 1 Kig efter muligheder midt i modgang. Se på, om forbrugsmønstrene ændrer sig og skaber huller i markedet, som ikke var der før. Vaner dannes eller brydes under krisen.
- 2 Hjælp organisationen med at komme mentalt fra krisestyring til den nye virkelighed postcorona.
- 3 Vær en del af løsningen på krisen for kunderne. Tænk fremad.
- 4 Giv virksomhedens værdikæde et eftersyn. Skal der nye partnerskaber eller underleverandører til?
- 5 Forbered opsvinget. Enhver krise har en løsning. Planlæg en hurtig opstart efter krisen.
- 6 Brug de indhøstede erfaringer. Kriser afslører altid fejl i organisatoriske strukturer, kapaciteter og beredskab. Benyt lejligheden til at forbedre virksomhedens robusthed og fleksibilitet, forsyningskæde og forretningsmodeller.
- 7 Mange virksomheder ser kriser som noget, der skal håndteres. De ser ikke nye behov, der allerede er til stede og venter på at blive læst, fortolket og grebet.
- 8 Det langsigtede transformationsbehov for en virksomhed forsvinder ikke under en krise, men opmærksomheden kan let trækkes væk fra den. Faktisk kræver den langsigtede dagsorden sandsynligvis fornyelse, da krisen kan have ændret forudsætningerne.

Der er en mulighed i modgang for enhver virksomhed. Det kan synes uempatisk at understrege midt i en sundhedsmæssig krise, men ledere har en forpligtelse til at se fremad, til at forudse og opfylde nye kundebehov, til at nytænke og udvikle strategi, organisation og produkter for at sikre virksomheden et liv postcorona •

Kriseledelse:

Engager dig i krisen – men lad være med at gå i panik

Når ledere undervises i kriseledelse, glemmer man ofte en væsentlig faktor: Lad være med at skræmme folk fra vid og sans. Sådan lyder meldingen fra den administrerende direktør i Harman, der i 2015 købte danske Bang & Olufsen.



JOHN D. STOLL
Wall Street Journal

LEDELSE

For to måneder siden præsenterede den uafhængige tænketank The Conference Board en liste over det, der bekymrer erhvervslivets topledere mest, når de kigger ind i 2020. Undersøgelsen viste, at handelskrig, talentmangel, geopolitik, klimaforandringer, disruption og cybersikkerhed var noget af det, der holdt lederne vågne om natten.

Ingen forudså, at en mystisk ny coronavirus ville lamme det globale erhvervsliv med en kraft, der minder om terrorangrebet 11. september 2001 eller finanskrisen i 2008. I begyndelsen blev udbruddet betragtet som en relativt isoleret trussel, der kunne bryde forsyningskæderne eller dæmpe afsættningen i Kina.

Nu er coronapandemien omdrejningspunktet for alt, og virksomheders beslutningstagere som Harmans administrerende direktør, Dinesh Paliwal, forsøger at finde balancen mellem forberedelse og panik.

Tirsdag 10. marts under et af et ugentlige styregruppemøder om coronavirus gav direktøren følgende råd til toplederne: *“Don't freak out”*. “Lad være med at flippe ud.”

Efter mødet, der blev holdt i et konferencelokale på Manhattan i New York, sagde den 62-årige leder: “Man kan godt have sommerfugle i maven, men lad ikke dine medarbejdere mærke det.” Øverst på listen over de ting, som han lærte i jobbet – ikke på handelshøjskolen – står “at passe på ikke at skræmme livet af folk”.

Senere på ugen i en e-mailudveksling

skitserer Dinesh Paliwal, hvor hurtigt man skal handle, og hvor vanskeligt det er at gøre, som han siger, i denne “højt omskiftelige situation”.

En leder skal sætte sine ansattes sikkerhed i første række, siger han, også mens de forsøger at stille kunderne tilfredse. Man kan ikke arbejde i sin egen boble, for man er samtidig nødt til at følge anvisningerne fra sundhedsmyndighederne og andre, understreger Paliwal, som fredag 13. marts tilbød alle sine kontoransatte at arbejde hjemmefra.

Roen skal komme oppefra

Dinesh Paliwal lærte kunsten at krisestyre for et årti siden. Dengang, tidligt i hans karriere, kollapsede den amerikanske bilindustri, som Harmans omsætning var så stærkt afhængig af, og mange underleverandører stod over for en likviditetskrise, der truede deres overlevelse.

Næsten alle direktører får på et eller andet tidspunkt i deres karriere mulighed for at indtage rollen som kriseleder. Paul Ingram, der er professor på Columbia Business School, vurderer, at de fleste direktører vil møde en krise inden for en periode på tre år.

De, der har succes i den varme stol, har is i maven.

“En CEO bør være den, der afvejer og begrænser truslerne,” siger Howard Mavity, som er advokat i Atlanta hos Fisher Phillips, der rådgiver om arbejdspladssikkerhed og katastrofer. Han mener, at coronavirusen giver “en reel mulighed for, at topledere kan tage styringen”.

Mantraet *don't freak out* kan kritiseres for at være for passivt i lyset af denne globale krise, men det bør være en gylden regel i disse tider. Alle omkring toplederen forventer, at en travl leder, der har gang i en million ting, straks handler på det, der er mest presserende.

Lige nu – mens direktøren er fanget i bestyrelsesmøder, styregrupper, revision og produktgennemgang – ser hendes

medarbejdere folk gå rundt med masker på; hendes leverandører modtager besked om aflysninger fra børnenes sportsklubber; hendes chefgruppe ser, hvordan værdien af deres personlige pensionsopsparing skrumper; og hendes kunder ser overskrifter om præsident Donald Trumps [indrejseforbud fra Europa](#), [tweets fra lovgivere](#), der er udsat for virussen, eller falske fotos af den ramte skuespiller [Tom Hanks](#) i karantæne sammen med volleyballen Wilson, hans medspiller i filmen ‘Castaway’.

Hurtige beslutninger og svar

Dinesh Paliwals virksomhed, Harman, befinder sig ikke i pandemiens epicenter. Virksomheden laver ikke værnemidler eller rengøringsløsninger; har ikke været ramt af interne virusudbrud; står ikke til at miste milliarder på grund af aflysninger eller strandede forsendelser.

Harman, der er ejet af Samsung Electronics, har betydning som et eksempel på enhver virksomhed, der er med til at holde os oven vande. Den sælger for 25 millioner dollar infotainmentsystemer, radioudstyr og radiotjenester til biler hver dag – Harmans succes giver smør på brødet for 30.000 mennesker, der arbejder på fabrikker, kontorer, designlaboratorier og teknikcentre over hele verden.

Dinesh Paliwal kan for eksempel ikke ignorere beskeden fra en medarbejder i Tyskland, der er bekymret for, om det er usikkert at stige på en bus for at tage på arbejde. Direktøren forstår bekymringen. Samtidig ved han efter et dusin år ved roret hos Harman, at man ikke kan producere hjemmefra, og at ingeniør- og designjob kræver det samarbejde, som et kontormiljø fordrer. Så selv om de kontoransatte nu har fået lov til at arbejde hjemmefra, beder han de fabriksansatte møde op på Harmans mange fabrikker, der ligger spredt rundt i hele verden.

I tirsdags, før virksomheden tilbød folk fleksibilitet i forhold til at arbejde

FOTO — WIKIPEDIA



Harmans administrerende direktør, Dinesh Paliwal, siger, at man ofte misser at lære studerende en vigtig ting: "Pas på med at skræmme livet af folk".

Om Harman

Harman er en af USA's største producenter inden for hifi-udstyr, især til biler.

Virksomheden står blandt andet bag kendte brands som JBL og danske Martin og B&O, som Harman opkøbte i 2015, inden koncernen selv blev opkøbt af Samsung.

Harman har 30.000 ansatte verden over og omsætter for 25 millioner dollar infotainmentsystemer og radioudstyr til biler – hver dag.

hjemme, vidste Dinesh Paliwal, at hvis han begyndte at beordre medarbejderne hjem, kunne det vare seks til otte uger, før han kunne beordre dem tilbage.

En anden ting lå ham på sinde: Hvis han udstedte et fuldstændigt rejseforbud, ville hans salgsmedarbejdere misse et vigtigt møde i Minneapolis med repræsentanter fra Best Buy, en stor elektronikforhandler.

Dinesh Paliwal siger, at det vigtigste er, at hans ansatte, leverandører, investorer og forhandlere ser ham møde op hver dag, hvad enten det er i egen person eller virtuelt.

Dette råd er ikke let for alle at følge.

Torsdag 12. marts gik Philip Jansen, direktøren for London-baserede BT Group, selv i karantæne efter at være blevet testet positiv for den nye coronavirus. Andre britiske telekomchefer fulgte trop og gik i karantæne, fordi de havde været sammen med Jansen til et møde i den forgangne uge.

Hellere engageret end fejlfri

Kriser lærer os, at chefer forventes at handle og engagere sig i højere grad, end de forventes at have ret i alle beslutninger.

James Cayne, som var topchef under Bear Stearns kollaps under finanskrisen, vil altid være [mærket af historierne](#) om, at han besluttede at bruge sin tid på at spille golf eller bridge, mens den 85 år gamle investeringsbank kørte i sæk.

Og da direktørerne for Detroits bilproducenter besøgte den amerikanske Kongres for at bede om en redningspakke, skosede politikerne dem for at rejse dertil med firmaets [privatfly](#).

Mens nogle direktører falder i søvn ved roret, virker andre lysvågne. Ford Motors

bestyrelsesformand og tidligere direktør Bill Ford skrev sit eftermæle i 1999, da han mødte op på den historiske Rouge-fabrik få timer efter en fatal eksplosion. Tv-kameraerne fokuserede på hans ungdommelige ansigt, da han helt enkelt udtalte, at dette var "[den værste dag i hans liv](#)".

I januar 2013 fløj skribenten til denne artikel til Stavanger i Norge for at deltage i en pressekonference med Statoil ASA's administrerende direktør, Helge Lund. Nogle af virksomhedens medarbejdere var blevet holdt som gidsler og senere dræbt af terrorister, der angreb et naturgasanlæg i Algeriet.

Helge Lund, der var frustreret over manglen på hurtige svar, blev talsmand for den harme og smerte, som angrebene vakte i nordmændene, der stadig var mærket efter højrefløjsektremisten Anders Breiviks massakre på Utøya.

I de følgende dage var Helge Lund alle steder.

Han overrakte de dårlige nyheder, talte for bedre sikkerhed og kritiserede sit eget firmas alt for store afhængighed af militæret til at bevogte sine kritiske produktionsfaciliteter.

Læren fra 9/11

Tirsdag, kort før mit interview med Dinesh Paliwal, hørte jeg American Airlines' administrerende direktør, Doug Parker, tale ved en branchekonference. Southwest Airlines' administrerende direktør, Gary Kelly, havde tidligere sammenlignet faldet i flybookinger med den frygt, som folk reagerede med efter 11. september 2001, og jeg var spændt på at høre, hvordan det konkurrerende luftfartsselskab så på det,

Doug Parker forbigik helt emnet for brugerhysteri og viste sig som den leder-

type, vi higer efter i modgangstider.

"Mens meget af vores land ser ud til at være stivnet i frygt, trækker American Airlines' stab i uniformen hver dag," siger han. "Det er takket være dem og deres kolleger hos andre konkurrerende flyselskaber, at vores land stadig er i bevægelse."

Doug Parker har en arbejdsgruppe, der sørger for, at flyvningerne er sikre, og at de, der bemander flyene, fortsat selv kan føle sig sikre ved frontlinjen. Listen over de myndigheder, som denne gruppe er i kontakt med, er Centers for Disease Control and Prevention, the Transportation Security Administration, det amerikanske udenrigsministerium og Verdenssundhedsorganisationen, WHO.

Det gjorde mig tryk, fordi jeg håber, at mandskabet hos American Airlines både bliver ledet godt og draget omsorg for. Hvorfor? Fordi jeg forventer, at de har samme indstilling som deres chef.

Det kan godt være, at ham, der serverer min kaffe, eller hende, der demonstrerer sikkerhedsselens funktion, har sommerfugle i maven. Men det har kunder som mig ikke lyst til at vide •

Artiklen udkom første gang i Wall Street Journal den 13. marts 2020.

Oversat til dansk af Maria Bierbaum Oehlschläger.

THE WALL STREET JOURNAL.
Read ambitiously

Den politiske kriseledelse nyfortolkes dag for dag

Der bliver skrevet politisk historie i disse uger, hvor statsledere kloden over udvikler nye former for kriseledelse. Tre ting er dog stadig afgørende, når politikere skal lede et land gennem en krise: lederens integritet, beslutningsevne og kommunikative evner. Alle de tre ingredienser indgår i statsledernes vidt forskellige strategier, uanset om det er Mette Frederikssens inkluderende statsmandsskab eller den franske krigsretorik med Macron som ene general bag skrivebordet.



LAURA
ELLEMANN-JENSEN
lej@mm.dk

LEDELSE

Plejer er borte, og med sig tog den al vores sædvanlige adfærd. Vi, folket, må ikke gøre, som vi plejer, og det må vores politiske ledere sådan set heller ikke. Det kan de ikke.

For coronakrisen er ikke en almindelig krise. Den er ikke en almindelig epidemi, og den er ikke en almindelig politisk krise. Den er så ualmindelig, at den kræver nye strategier af vores politiske ledere, der i en rasende fart er gået fra almindelig politisk kommunikation til permanent politisk krisekommunikation, der antager mange forskellige former. Der er dog én fællesnævner, påpeger Finn Frandsen, professor ved Aarhus Universitet og ekspert i krisekommunikation.

“Der er nogle helt klare fællestræk verden over i forhold til, hvad landene gør: De trækker alle på kriseledelse – men de gør det på vidt forskellige måder,” siger han.

Fælles for alle verdens ledere er, at de griber i kriseledelsens velkendte værktøjskasse, og at de udvikler og avancerer deres strategier dag for dag. Der er mange tråde at trække til klassiske politiske forbilleder som Winston

Churchill, men samtidig er politikere som Mette Frederiksen eksponent for en unik og ny symbiose af den stærke statsleder og den moderne, inkluderende leder, der bruger transparens til at skabe tryghed.

I en dansk kontekst har vi at gøre med en ny oplysningstradition, mener professoren.

“Det er en overkommunikationsstrategi: Som modtager er man er hele tiden på nippet til at sige, at nu er det en tand for meget – men vi besinder os, for måske er det ikke for meget. Det er nærmest en styret overreaktion,” mener Finn Frandsen og ser USA og Storbritannien i den modsatte ende af skalaen:

“Donald Trump og Boris Johnson har valgt en anden strategi end resten af verden og har i lang tid undersolgt problemet,” siger Finn Frandsen.

Krigskommunikation

Da Frankrigs præsident, Emmanuel Macron, i sidste uge strammede grebet og leverede sin tale til nationen, gjorde han det ved at gribe til en klassiker i topledernes ordbog. Han erklærede krig!

“Vi er i krig. Ikke mod en fremmed hær eller nation, men i en sundhedskrig mod en usynlig fjende, der trænger frem. Vi er i krig,” sagde Macron, mens han sad mutters alene bag sit skrivebord. Generalen talte.

Krigsretorik er i ledelsesforstand en retorisk urform, der går igen. Tænk over det. Hvor mange gange har du ikke hørt – eller selv som leder brugt – det? Når din organisation skal installere et nyt styresystem, så er det intet mindre end en *must-win battle*, og konkurren-

ter omtales måske som modstandere, der skal besejres.

Når Macron benytter sig af en ledelsesstil, der for en dansker vækker minder om Napoleons tid, så trækker den franske præsident blot på en fransk tradition, hvor man samler nationen, der har en stor opgave foran sig. Samtidig framer han sig selv som manden, der virkelig har set alvoren:

“I politisk kommunikation er det ofte en kamp om framing. Det er en framingkonkurrence om at stå med den bedste historie om det, der er sket. Det er Macron et tydeligt eksempel på,” fortæller Finn Frandsen.

Heltekommunikation

Og så er der lande som Kina og Rusland, der kan betegnes som mere utilregnelige, siger han: “Her må vi forvente snydekommunikation. For vi ved ikke rigtig, hvad vi kan forvente, der kommer. Men vi vil formodentlig blive trukket rundt ved næsen i et eller andet omfang.”

I Kina forsøger man sig med heltekommunikation, der skal fremstille landet som dét, der fandt de vises sten til bekæmpelsen af covid-19. Som Casper Wichmann, koordinator for kina-tænketanken ThinkChina ved Københavns Universitet, siger det:

“Generelt kan vi ikke stole på noget af det, der kommer ud fra Kina. Det er ofte en del af den propaganda, der kører for fuld hammer. Hver gang Xi Jinping siger noget, så er det målrettet den kinesiske befolkning. Ikke verden. Han gør meget for at undgå social uro.”

Samtidig skal man se præsidentens meldinger som en del af hans store projekt om at give Kina en ny rolle og et nyt ry i verden.

Krisekommunikation på fire måder



FIGUR 1 — Trump og Johnson benægtede med en underkommunikerende stil længe situationens alvor. Om de nogensinde bevæger sig helt over i den danske overkommunikerende stil, ved kun fremtiden – men lidt har de allerede rykket sig.

KILDE — Finn Frandsen, professor, Aarhus Universitet og Mandag Morgen.

"Xi Jinping vil have Kina tilbage til den position som stormagt, som Kina har haft historisk set. Og så duer det bare ikke at fremstå som et uland. Så derfor er det først og fremmest af interne årsager, når Kina reagerer hårdt," siger Casper Wichmann.

Danske politikere tør kommunikere komplekse sammenhænge

De store forskelle i de politiske lederes formidling af coronakrisen bunder i høj grad i kultur og befolkning. Det er

afsender-modtager-logik, og de to ting skal passe til hinanden.

Der er lande, hvor hele samfundet er vant til at diskutere den politik, der formes og vedtages i parlamentet. Og der er lande som Rusland og Kina, hvor det ikke er acceptabelt at kritisere magten.

Også befolkningens uddannelsesniveau og politiske oplysningsniveau er afgørende for den politiske leders mulighed for at kommunikere i kriser. Her er de skandinaviske landes ledere godt stillet, mener Eva Zeuthen Bentsen, partner i råd-

givningsvirksomheden Zeuthen Storm og tidligere institutleder på CBS.

Hun bemærker, at Mette Frederiksen ved pressemøderne står flankeret af de øvrige myndigheder og ministre. Alle kommer til orde, og alle svarer på spørgsmål.

"Det interessante er, hvem der er til stede, og hvor mange rationaler man tillader at præsentere befolkningen for. Man afvejer selvfølgelig forskellige hensyn, men det er også udtryk for, hvor stor tiltro man har til befolkningens evne til at håndtere kompleksitet. Her er analysen nok, at vi

har en veluddannet befolkning, som kan håndtere det,” siger Eva Zeuthen Bentsen.

En unik kombination af statsmandskab og transparens

Selv om der i Danmark er flere personer om at levere en blanding af de tre mest gængse krisekommunikative former – *beredskabsledelse* fra politi og sundhedsberedskab, *politisk kriseledelse* med politikeren som hovedperson og *corporate kriseledelse* fra erhvervslivet – så står der én i front: statsministeren.

“Det er meget klogt, at der generelt er et politisk stærkt budskab og et statsmandsbudskab, der står bag. Der er én, der står ved roret, og det skaber tryk, fordi det signalerer en høj grad af ansvarlighed. Men samtidig er der åbnet op for det, man kan kalde en integreret stat, hvor faglighederne kommer i spil. Det skaber et fællesskab og signalerer, at topledelsen i Danmark står sammen,” siger Eva Zeuthen Bentsen. Da Danmark lukkede grænserne, var det en politisk beslutning, sagde Sundhedsstyrelsens direktør, Søren Brostrøm. Hvis Mette Frederiksen var blevet muggen over det og havde afvist at tale om det offentligt, var fællesskabet brudt. Men den åbne strategi, hun har lagt for dagen, betød, at der kunne tales mere ærligt om det, mener Eva Zeuthen Bentsen.

“Når man åbner op for at give talerum til flere, så risikerer man også, at de ikke nødvendigvis er enige eller altid sender de samme signaler. Og der synes jeg, at det var klogt af Mette Frederiksen at svare, at der ikke er evidens i alt, hvad der besluttes. Hun tager på den måde danskerne med ind i et overvejesrum i stedet for kun at lade dem komme med ind i et beslutningsrum.”

Hanne Foss Hansen, professor ved Institut for Statskundskab på Københavns Universitet, bider mærke i, at Frederiksen blot viderefører sin ledelsesstil fra før coronakrisens udbrud:

“Der er beslutninger, der er radikale, og som går længere end de råd, hun får fra myndighederne. Hun kalder det et forsigtighedsprincip. Her synes jeg, man skal lægge mærke til, at Mette Frederiksen også inden coronakrisen har udøvet en centralistisk politisk ledelse. Statsministeriet i front med styrket personlig politisk rådgivning har været mantraet. Jeg tolker dette som en personlig bevidst valgt ledelsesstil. Hun tager magten og påtager sig ansvaret. Dette kan være positivt givet den kritiske situation, men det skaber så en konflikt mellem viden og politik.”

Churchill og Johnson

I forhold til kriseledelse er der én person, der igen og igen bliver nævnt: Winston

Churchill. Han fremhæves som aldeles eminent i disciplinen, som han blev kastet ud i, da han som ny premierminister skulle håndtere Anden Verdenskrig.

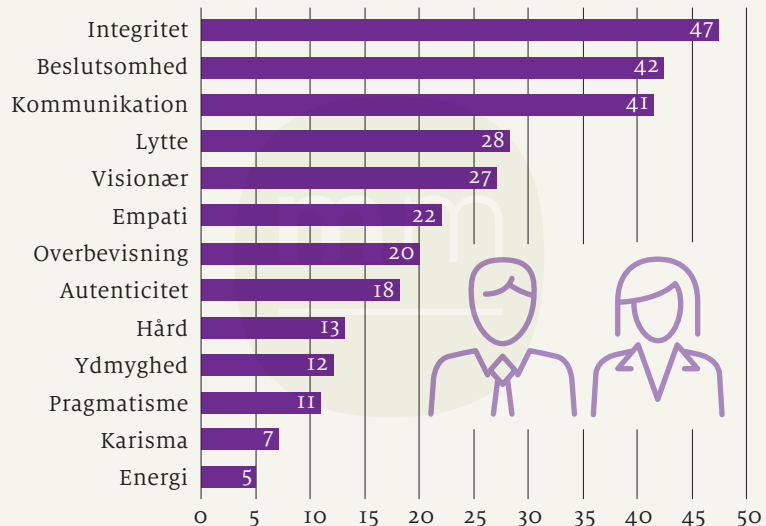
Der bliver stadig refereret til hans *første tale* til House of Commons som premierminister, hvor han med paraderne nede fortalte, at han ikke havde andet at tilbyde end blod, sved og tårer. Og Churchills mindst lige så berømte ‘We shall fight on the beaches’-tale huskes som den, der gav briterne mod og styrke midt i en svær tid:

“Vi skal kæmpe til det sidste. Vi skal kæmpe i Frankrig, vi skal kæmpe på havene og oceanerne, vi skal kæmpe med voksende selvtillid og øget styrke i luften, vi skal forsvare vores ø, hvad end prisen måtte være. Vi skal kæmpe på strandene, vi skal kæmpe på jorden, vi skal kæmpe i markerne og i gaderne, vi skal kæmpe i bakkerne; vi skal aldrig give op!”

Den britiske tænketank BritainThinks måler løbende på briternes holdning til politisk lederskab, og der er nogle tilbagevendende tendenser, der er værd at bide mærke i. Det er ikke så vigtigt, om den politiske leder er karismatisk, er en hård hund eller er ydmyg. Nej, det, der betyder noget, er lederens integritet, evnen til at træffe beslutninger og evnen til at kommunikere. Alt det, siger briterne, kunne

Politiske ledere skal have integritet og være beslutsomme

Evner, en politisk leder skal besidde:



FIGUR 2 — Integritet, beslutsomhed og god kommunikation er de tre vigtigste egenskaber, en politisk leder skal rumme.

NOTE¹ — 2.103 respondenter. Repræsentativt udvalgt.

Spørgsmål: ‘Vælg de tre egenskaber, der er vigtigste for lederskabet, blandt nedenstående kvaliteter.’

KILDE — BritainThinks Leadership Study 2019: ‘What makes a great leader’.

Churchill. Og selv om han hører til i fordums politisk tid er det altså fortsat de kompetencer, der betyder noget.

På samme vis som Churchill var det, er Boris Johnson helt ny i førersædet. Men han har været nødt til at fralægge sig sin vanlige retorik, fortæller Viki Cooke, stifter og partner i BritainThinks.

“Boris Johnson har måttet lære hen ad vejen. Han er normalt sjov og jokende, og det har han måtte lægge fra sig. Han har været nødt til at blive voksen på kort tid.”

Viki Cooke ser både integritet, beslutsomhed og god kommunikation i Johnson – uden dog at gøre ham til en ny Churchill.

Johnson er modig, siger Cooke, fordi han turde forsøge sig med en anderledes strategi end alle andre og så sadle om, da en rapport fra Imperial College London anslog, at premierministerens flokimmunitetstrategi ville betyde døden for hundredtusindvis. Johnson kørte længe en ignorerende stil, men kom altså på bedre tanker.

“Derfor,” siger Cooke, “er Johnson ikke en britisk Trump. Trump er ... Trump. Trump kan træffe beslutninger, det er det.”

Verdens øjne hviler på de politiske ledere og kun eftertiden kan vurdere, om de kom op på Churchills niveau. Blev det Macron? Blev det Merkel? Eller blev det Mette fra Danmark? •

Coronavirussen rammer luftfartens klimaplaner

Coronakrisen rammer luftfartens økonomi med voldsom kraft. Klimaplaner er blevet udskudt – men indtil videre ikke smidt i vasken. Branchens klimainitiativer afhænger nu af hjælp fra staten, der i forvejen har spændt et milliarddyrt sikkerhedsnet ud under hele samfundet.



REBECCA HOLCK
ROSENBERG
rebecca@mm.dk

GRØN OMSTILLING

Lige nu er CO₂-reduktioner og grøn omstilling en by i Rusland for direktøren i brancheorganisationen Dansk Luftfart og DI Transport, Michael Svane. Krimsemøder har overtaget kalenderen, mens coronavirussen har lukket luftfarten ned. Og anbefalingerne til regeringen, som klimapartnerskabet for luftfart med Dansk Luftfart ved sekretariatsposten skulle have afleveret i sidste uge, er udskudt på ubestemt tid.

“Det er et andet perspektiv, vi ser ind i. Der er ikke nogen passagerer og derfor ingen indtægter, og vores første prioritet er at få reddet stumperne efter coronakrisen. Så må vi se på klimaet bagefter,” siger Michael Svane.

For bare en måned siden så situationen helt anderledes ud. Da var klimapartnerskabet godt i gang med at planlægge luftfartens bidrag til den store klimaomlægning både i og uden for Danmarks grænser. Et partnerskab, der har koncerndirektør i SAS som formand og administrerende direktør i Københavns Lufthavn Thomas Woldbye som næstformand.

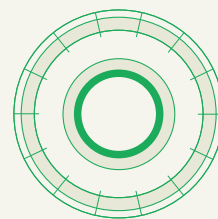
Nu sender begge supervirksomheder i luftfarten samlet 5.500 danske medarbejdere hjem som følge af coronakrisens økonomiske konsekvenser.

Også på EU-plan er stemningen vendt. Foråret skulle have haft EU's New Green Deal som omdrejningspunkt. Der skulle blandt andet ses på en forøgelse af CO₂-kvoterne for luftfarten, hvilket skulle få flyselskaberne til at betale mere for deres

Erhvervslivet i klimasporet

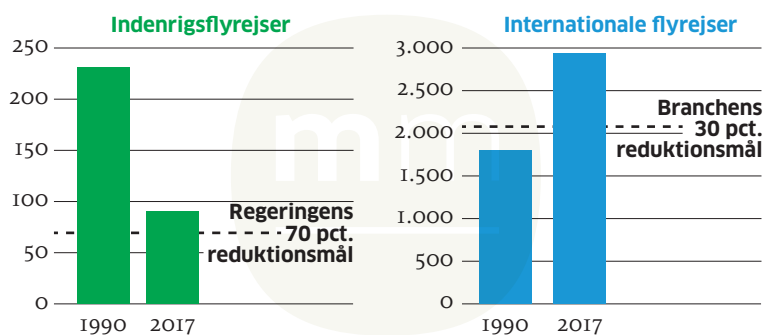
Dansk erhvervsliv har sammen med regeringen forpligtet sig til et helt unikt samarbejde om at tage fælles ansvar for de klimaaløsninger, der skal bringe Danmarks CO₂-udledninger ned med 70 procent. Men hvordan skal det konkret ske? Hvem sidder tungest på klimamagten i de enkelte partnerskaber, og hvilke svære spørgsmål skal besvares, for at målet kan nås? I de kommende uger kortlægger Mandag Morgen udfordringer, løsninger og dilemmaer på hver af de 13 klimapartnerskabers områder.

Denne artikel har fokus på partnerskabet for luftfart.



Vores udlandsrejser trækker CO₂-spor efter sig

CO₂-udledning for indenrigsflyvninger og internationale flyrejser med afrejse fra danske lufthavne 1990 og 2017, 1.000 ton CO₂



FIGUR 1 — Ikke mindst opførelsen af Storebæltsbroen i 1998 har sat en dæmper på indenrigsflyvninger fra Danmark. Flere internationale flyrejser har fået CO₂-udledningen uden for Danmarks grænser til at stige.

KILDE — Erhvervsministeriet, 2019 og Eurostat.

stigende CO₂-udledning. Nu efterspørger den europæiske flybranche i stedet en milliardstor hjælpepakke fra EU.

Det åbne og afgørende spørgsmål er nu, om coronakrisen vil få politikerne til at trække de planlagte højere klimakrav til luftfarten tilbage, eller om det vil bane

vejen for politiske skridt, der kan sikre en mere bæredygtig luftfart fremover.

Klimaplaner finansieret over flybilletten

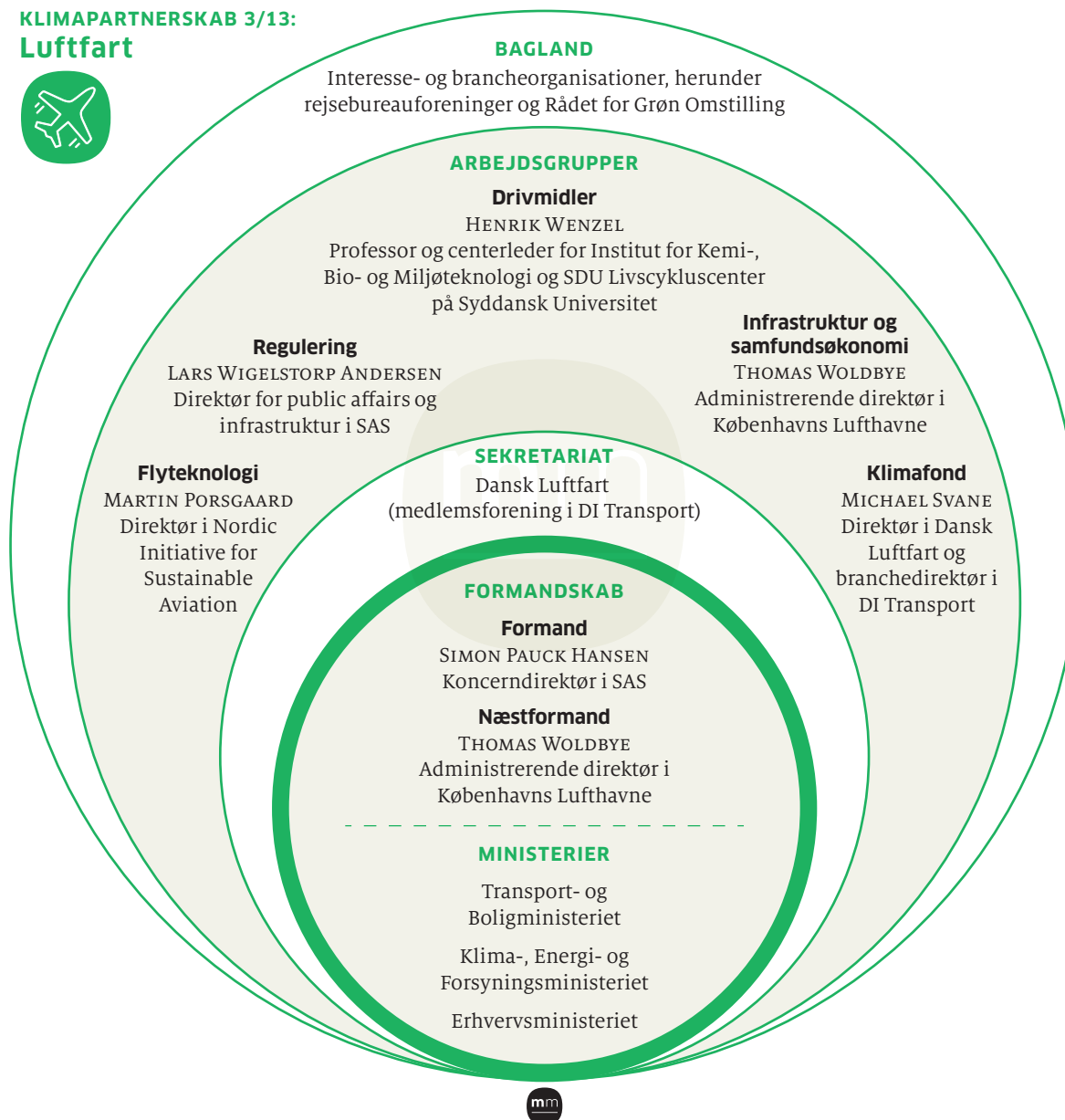
I luftfartsbranchens klimaplanlægning er der aldrig taget udgangspunkt >

Danmarks luftfartsgiganter i grønt magtcentrum

Oversigt over tilknytning til klimapartnerskabet for luftfart

KLIMAPARTNERSKAB 3/13:

Luftfart



FIGUR 2 — De to spidsaktører, SAS og Københavns Lufthavn, var både i klimapartnerskabet og i egen virksomhed godt i gang med den grønne omstilling, før coronakrisen ramte hårdt.

KILDE — Mandag Morgen og Erhvervsministeriet.

i, at færre flypassagerer er løsningen. Faktisk er der i Københavns Lufthavn planer om 10 millioner flere flypassagerer i 2030. Og med den nuværende coronakrise er prioritet nummer et for luftfartsbranchen at få gang i forbruget og økonomien, når rejseforbuddene endelig hæves.

Indtægter fra flypassagerer er desuden en essentiel del af finansieringen af den klimaplan, som flybranchen allerede har lagt for CO₂-reduktionen frem

mod 2030. En plan, der i al sin enkelthed går ud på at sænke branchens CO₂-udledninger ved at udvikle grønnere brændstoffer.

Allerede i oktober foreslog Dansk Luftfart en klimafond, som skal udgøre en økonomisk sikring for de energiselskaber, der skal investere i produktionen af grønne brændstoffer. Det forslag fik ikke overraskende en central plads i klimapartnerskabet, der har både brancheorganisationen og to af dens med-

lemmer – SAS og Københavns Lufthavn – i magtens centrum.

“Under de her klimapartnerskabsdrøftelser blev vi hele tiden mødt af energiproducenter og andre, der spørger: Kan I garantere, at I kan aftage det her brændstof?” fortæller Michael Svane.

Finansieret af et såkaldt klimabidrag – en øremærket afgift til klimafonden pålagt flyrejser fra Danmark – skal fonden derfor hjælpe med at sikre en efterspørgsel på det fremtidige grønne

brændstof. Enten ved at indkøbe brændstoffet eller udligne prisforskellen i forhold til det billigere fossile drivmiddel.

Corona vender klimaplaner på hovedet

Ifølge en [rapport](#) udgivet af SDU's Livscykluscenter er teknologien allerede nu moden til, at der kan indgås aftaler om at bygge anlæg til produktion af biobrændsler til fly. Centeret vurderer, at der fra 2025 kan være produktion i fuld skala. For de mere komplicerede elbaserede brændstoffer til fly lyder vurderingen, at de kan komme i produktion fra 2027.

Men mens luftfartsbranchen for få uger siden var klar til selv at stå for finansiering af de fremtidige indkøb af grønne brændstoffer, er situationen nu vendt om. Nu efterspørger branchen økonomisk hjælp fra regeringen for at holde sig oven vande under coronakrisen. Og Københavns Lufthavn har [udskudt de udvidelsesplaner](#), som skal gøre plads til de ekstra 10 millioner passagerer i 2030. Udskydelsen påvirker dog ikke deres passagermål, oplyser Københavns Lufthavn.

Det er endnu for tidligt at sige, hvordan det påvirker klimapartnerskabets foreslåede klimafond og klimabidrag.

“Beregningerne, vi har lavet, er jo fortsat til stede, men vi bliver nødt til – hvis det utænkelige skulle ske, at luftfarten stod stille i flere måneder – at se på den nye situation. Selvom rapporten er færdig, kan det godt være, at vi må revurdere de anbefalinger, vi har lagt ind i den,” fortæller Michael Svane.

Anlægsinvesteringer ikke i fare

Hvis der skal være grønt brændstof til luftfartsindustrien i 2025, så skal planlægningen og byggeriet af de nye anlæg gå i gang inden for de næste få år. Og det kræver store investeringer både fra staten, som lige nu afsætter milliarder til hjælpepakker, og fra erhvervslivet, der skal komme sig over en coronaramt samfundsøkonomi.

Brintbranchen, som får en stor rolle i produktionen af de elbaserede grønne brændstoffer, mener dog ikke, at coronakrisen vil være en hindring i at få leveret grønne brændstoffer til luftfarten i fremtiden. Investeringerne skal nok komme.

“Med et stort forbehold for, at ingen ved, hvordan corona udvikler sig, så tror jeg, at når vi kigger tilbage på anlægsprocessen i 2025, så vil coronasituationen have været et bump på vejen. Et halvt års forsinkelse er nok sandsynligt, men det vil ikke få betydning for slutproduktet,” siger Tejs Laustsen Jensen, direktør i brancheorganisationen Brintbranchen, som dog understreger, at regeringen uden tvivl

vil komme til at spille en større rolle med luftfartsbranchen i knæ.

Regeringen har dog en helt række andre brancher, der også kræver politiske valg og investeringer i forbindelse med den grønne omstilling. Biobrændstoffer og elbaserede brændstoffer vil også blive efterspurgt af blandt andet den tunge transport til lands og til vands.

Luftfart kommer helskindet igennem kriser

Selv om coronakrisen gør planerne om en klimafond med penge fra klimabidrag på flybilletten urealistisk på den korte bane, er der ingen grund til at skrinlægge planerne, mener Jeppe Juul, seniorrådgiver på transportområdet i Rådet for Grøn Omstilling, der også har deltaget i klimapartnerskabet for luftfart. Klimafondens formål vil nemlig først blive aktuelt, når de grønne brændstoffer kan leveres til luftfarten.

“Man kan godt få de grønne biobrændstoffer nu, men behovet for pengene fra klimabidraget vil være væsentlig større fra 2025, når vi kan begynde at tage elbaserede brændstoffer i brug,” siger han.

Den internationale luftfart har tidligere vist sig at kunne modstå både finansielle kriser og sygdomsudbrud. En opgørelse fra brancheorganisationen International Air Transport Association (IATA) viser, at det efter sars-udbruddet i 2003, der mest af alt påvirkede den asiatiske luftfart, tog branchen ni måneder at komme tilbage til sin normale kurve.

IATA fremhæver, at oliepriserne lige nu er lave, hvilket vil hjælpe branchen til at komme på fode igen. Omvendt er det ikke godt nyt for det rationelle incitament til at investere i de alternative grønne brændsler.

Dog vurderer IATA, at de økonomiske konsekvenser fra den nuværende coronakrise langt vil overgå konsekvenserne af sars-udbruddet. Brancheorganisationen vurderer, at coronakrisen kan koste branchen mellem 196-755 milliarder kroner – sars-krisen havde en omkostning på 47 milliarder kroner.

Krise kan skærpe konkurrencen

Selv om tidligere erfaringer tyder på, at flyrejserne vil vende tilbage til sin normale, stigende kurve efter coronakrisen, skal man ikke undervurdere de økonomiske konsekvenser, som rammer luftfarten hårdt.

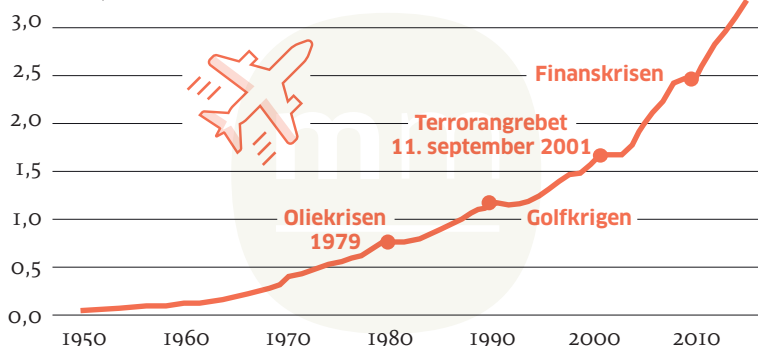
Det britiske flyselskab Flybe er allerede bukket under for det finansielle pres på indtægterne, og Norwegian, som også før coronakrisen var i problemer, hænger i en tynd tråd. Ifølge branchen er forventningen, at flere selskaber vil bukke under

Klimaets kalender for luftfarten

- **November 2005** Et flertal i Folketinget vedtager at fjerne den danske passagerafgift på flyvninger fra Danmark.
- **Januar 2012** Alle flyvninger inden for EU inkluderes i EU's kvotesystem.
- **Oktober 2016** FN-institutionen for international luftfart, ICAO, vedtager en klimapolitik for flytrafikken.
- **Juli 2017** VLAK-regeringen præsenterer [luftfartsstrategi](#), der blandt andet skal sikre billigere flybilletter til danskerne. Der var dog ingen klimatiltag.
- **Februar 2019** Brancheorganisationen Dansk Luftfart præsenterer sin [klimastrategi](#).
- **Marts 2019** Københavns Lufthavn lancerer [klimastrategi](#).
- **Oktober 2019** Dansk Luftfart foreslår klimabidrag på flybilletter.
- **November 2019** Regeringen præsenterer koncerndirektøren i SAS, Simon Pauck Hansen, som formand for klimapartnerskabet for luftfart.
To uger senere mødes klimapartnerskabet og nedsætter de fem arbejdsgrupper.
- **December 2019** Folketinget vedtager finansloven for 2020. Der indføres registreringsafgift på fly. Dog ingen passagerafgift på trods af forslag fra flere af regeringens støttepartier.
EU-Kommissionen præsenterer [New Green Deal](#), som blandt andet vil mindske antallet af gratis kvoter til luftfarten.
- **Februar 2020** Klimapartnerskabet for luftfart afholder sit sidste møde i starten af februar.
- **Marts 2020** Klimapartnerskabet for luftfart udskyder sine anbefalinger til regeringen på ubestemt tid på grund af coronakrisen.
- **Januar 2021** ICAO's klimaplan påbegynder den frivillige fase, hvor blandt andet Danmark indgår.
- **Januar 2024** EU's aftale om at begrænse kvotesystemet til flyrejser inden for EU's grænser ophører.
- **Januar 2027** ICAO's klimaaftale indføres som obligatorisk for alle medlemslande af ICAO.

Luftfarten overkommer alle kriser

Finansielle krisers påvirkning på global luftfart målt på antal passagerer, milliarder, 1950-2014

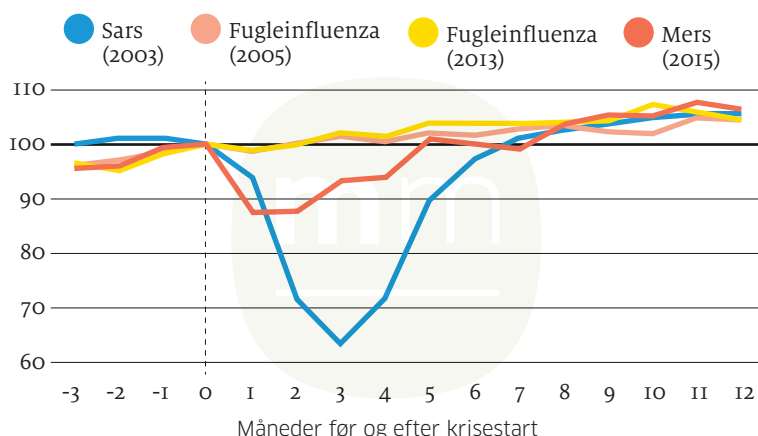


FIGUR 3 — Tidligere økonomiske kriser har fået kurven over antallet af flypassagerer til at flade ud. De strengeste tider var omkring 2000-2001 under dotcom-krakket i kombination med terrorangrebet 11. september 2001 og under finanskrisen i 2008. Alligevel formåede luftfarten i begge tilfælde at vende tilbage til den normale kurve i løbet af fire år.

KILDE — IATA, 2015.

Epidemier rammer flyselskaber i flere måneder

Indeks for epidemiers påvirkning af flyselskaber i Asien, målt på indtægt per passagerkilometer, fordelt på epidemi



FIGUR 4 — Sars ramte i 2002 Kina, og særligt under denne krise blev det fremvoksende luftfartsmarked i Kina og Asien ramt hårdt. Også de nord-amerikanske flyselskaber kunne mærke epidemien, og samlet tog det den globale luftfart ni måneder at komme ovenpå igen. Den internationale brancheorganisation International Air Transport Association vurderer den nuværende coronakrise til at få endnu større økonomiske konsekvenser.

NOTE¹ — Indeks: krisemåned=100.

KILDE — IATA, 2020.

for krisen. Og uden massiv støtte fra for eksempel EU kan det internationale luftfartsmarked blive et darwinistisk *survival of the fittest*.

Set med klimabriller kan færre flyselskaber have en positiv virkning. Konkurrencen mellem flyselskaber i Europa er benhård. Særligt efter liberaliseringen af flyindustrien i 1990'erne har lavprisselskaber som Norwegian, EasyJet og Ryanair drevet antallet af flyselskaber op og presset priserne i bund.

Med færre flyselskaber er der en sandsynlighed for, at flybilletterne vil stige i pris.

Billige flybilletter er i en klimakontekst problematiske. Klimaorganisationer har kritiseret prisniveauet for ikke at afspejle den egentlige klimabelastning og peget på, at konkurrencen mellem fly og de grønnere alternativer er skæv.

Passagerafgifter har indtil videre været den mest fremtrædende løsning. Klimarådet har for eksempel i deres anbefalinger

til regeringens 70-procentsmål foreslået passagerafgifter. Klimarådet foreslår en afgift på mellem 50-300 kroner – lig nabolandenes afgiftsstørrelse.

Milliardhjælp giver grønt ansvar

Men at skulle lægge afgifter på luftfarten – på dansk plan eller på EU-niveau – under coronakrisen er ifølge luftfartsbranchen udelukket. "Hvis man lægger afgifter på luftfarten nu, så tager man simpelthen det sidste mod fra den her branche," siger Michael Svane.

Regeringen har dog heller ikke før coronakrisen givet udtryk for, at man ønsker færre flypassagerer, hverken til eller fra de danske lufthavne. Mens en britisk dommerkendelse i februar afviste udbygningen af den travle lufthavn Heathrow Airport i London, har den danske transportminister Benny Engelbrecht (S) meldt ud, at regeringen støtter den nu udskudte udvidelse af lufthavnen i den danske hovedstad.

Meget tyder dog på, at passagerafgifter under normaltilstande ikke vil have den store indvirkning på de rejseglade danskeres flyvevaner. Ifølge en undersøgelse, som Voxmeter har foretaget for Ritzau, vil en afgift i den størrelsesorden, som Klimarådet foreslår, ikke få danskerne til at vælge flyene fra. Selv om 55 procent af de adspurgte gerne så en afgift ligesom i nabolandene, mener kun 12 procent, at det vil have en effekt på deres forbrug af flyrejser.

Hvis forbruget af flyrejser også efter coronakrisen skal begrænses, vil det i høj grad komme i form af et aktivt valg fra de klimabevidste forbrugere. Og her kan den nuværende corona-lockdown også få en effekt. Som Mandag Morgen skrev i sidste uge, vurderer flere eksperter, at de tvungne erfaringer med virtuelle alternativer til møder og konferencer kan skubbe på en allerede igangværende klimatrend.

For eksempel besluttede [Københavns Universitet](#) i slutningen af februar at tage hensyn til klimaet ved at begrænse antallet af flyrejser for medarbejdere til fordel for skypemøder og videokonferencer.

Under alle omstændigheder må man forvente, at regeringen vil have fokus rettet mod økonomien i de kommende måneder. Den danske, svenske og norske stat har allerede besluttet at stille en milliardgaranti til rådighed for det delvist statsejede flyselskab SAS.

Det giver dog også et vist ansvar, mener Jeppe Juul: "Når man poster så mange penge ind i en branche, som står for en stigende del af klimabelastningen, så er det vigtigt, at der bliver lavet en samfundskontrakt om, at man også får sat kursen for en grøn udvikling" •

Smittedetektiver i Singapore dæmper spredning af corona

Smittetallet i Danmark er nu fire gange højere end i Singapore. I den asiatiske bystat sporer detektiver smittekæder og offentliggør resultaterne. Det udfordrer den enkeltes ret til privatliv, men har sikret singaporeanerne frihed til at leve et mere normalt hverdagsliv.



JENS REIERMANN
jre@mm.dk

POLITIK

Med tidlige og ret håndfaste indgreb er det lykkedes for den lille bystat Singapore at inddæmme og hæmme udbredelsen af coronavirus.

Hvor næsten alle andre lande, inklusive Danmark, har oplevet en eksplosiv stigning i antallet af smittede, går udviklingen i Singapore helt anderledes langsomt. Torsdag i sidste uge, efter næsten otte ugers epidemi, havde 313 borgere fået konstateret coronavirus.

Selv om smitten først kom til Danmark en måned senere, er antallet af registrerede coronatilfælde i Danmark næsten fire gange så højt. Torsdag nåede tallet op på 1.057. SE FIGUR 1.

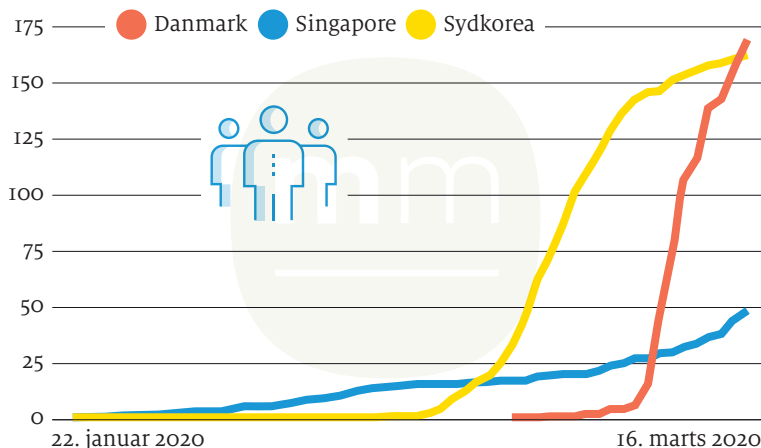
"Udviklingen i Singapore ligner jo det scenarie, som sundhedsministeren ønsker sig. Det ser ud til, at de har haft held til at trække udviklingen og inddæmme virus. Det ser ud til at kræve meget store indgreb i den personlige frihed," siger Søren Riis Paludan, professor ved Institut for Biomedicin på Aarhus Universitet.

Han siger, at en udvikling som i Singapore giver sygehuse og personale tid til at håndtere de smittede.

I Singapore deler man kriseberedskabet op i fire niveauer, hvor det højeste er postkasserødt og det næsthøjeste orange. Singapores beredskab er nu på det orange niveau, mens det danske beredskab målt på den skala er oppe i det postkasserøde. Det betyder, at Danmark har lukket skoler, butikscentre og restauranter, mens store dele af det singaporeanske samfund endnu er åbent.

Coronasmitte breder sig hurtigt i Danmark

Antal coronasmittede per én million indbyggere, Danmark, Singapore og Sydkorea



FIGUR 1 — Coronasmitten kom sent til Danmark, men udvikler sig markant hurtigere end i blandt andet Singapore. Målt per én million indbyggere er flere nu smittet i Danmark end i Sydkorea.

KILDE — WHO Situation reports.

"Singapore har kunnet flade kurven ud og opretholder et samfundsliv på det organisatoriske plan på et niveau, vi ikke længere kan komme i nærheden af. De har dog grebet kraftigt ind i borgernes personlige frihed. Med deres indgreb har de kunnet 'redde' samfundet. Det viser, at bekæmpelsen af virus ikke kun er et sundhedsfagligt spørgsmål, men hele tiden også har været et politisk spørgsmål og et spørgsmål om, hvor langt man som samfund vil strække grundlæggende principper," siger Søren Riis Paludan.

Formanden for Det Ethiske Råd, Anne-Marie Gerdes, taler om en "afvejning". Der er altså ikke en bog med opskriften på den rigtige måde at håndtere virus på.

"Vi må kun samles op til ti personer i det offentlige rum, og det er en indskrænkning af vores rettigheder. Det sker af hensyn til det fælles bedste. Derfor kan det også give god mening at reagere, som de har gjort i Singapore," siger hun.

Anne-Marie Gerdes har dog en enkelt indvending over for Singapores meget håndfaste indgreb over for den enkeltes frihed.

Inden vi kommer til den indvending, skal vi høre, hvordan Singapore håndterer coronakrisen.

Smittedetektiver på arbejde

Singapore samler systematisk data og vidnen ind om de borgere, der er smittet med coronavirus. Og de data er tilgængelige for offentligheden. På Singapores sundhedsministeries hjemmeside kan man hver dag følge, hvordan smittekæderne i landet udvikler sig – og stoppes.

Oplysningerne kan være meget personlige. Vi ved for eksempel, at et kinesisk ægtepar fra Wuhan har smittet i alt 23 andre borgere i Singapore, og at både manden og kvinden er 56 år. De tilhører et kristent trossamfund, og det er ved møderne her, at de har bragt smitten videre. SE FIGUR 2. >

En af de smittede er en 58-årig kvinde, der bor på Chua Chu Kang Avenue 3 i en af Singapores forstæder. Vi ved ikke, hvor hun arbejder, men at hun også var på stranden og senere besøgte et shopping-center den dag, hun blev smittet som borger nummer 38 i Singapore.

En af kirkens medarbejdere deltog også i mødet, og det viser sig, at det var ham, der bragte smitten videre ind i denne del af bystatens kristne trossamfund.

Alle fire er i dag raske.

Historien om de fire borgere vidner om et samfund, der tidligt og særdeles systematisk greb ind over for coronavirus og – indtil nu – med held har kunnet inddæmme smitten.

Resultatet er foreløbig tankevækkende.

Anne-Marie Gerdes har dog svært ved at forstå, hvorfor offentligheden i Singapore og nu også Mandag Morgen skal kende adressen på en smittet borger, som for eksempel den 58-årige kvinde, der blev smittet som nummer 38.

“Tænk på debatten om overvågning i Danmark. Det kan give god mening at opspore smitte. Det er et godt tiltag, men man udstiller også de smittede borgere på en måde, jeg ikke kan se, er nødvendig,” siger hun.

Samlet set har Singapore ikke bare inddæmnet virus, men også undgået dødsfald. Det kunne de måske også have gjort, selv om offentligheden ikke fik kendskab til de smittedes bopæl.

“Brugen af data skal ske med respekt for borgerne og med respekt for den 58-årige kvindes identitet. Måske kunne sundhedsmyndighederne kontakte naboerne direkte i stedet for at lægge informationerne åbent ud på nettet,” siger Anne-Marie Gerdes.

Det er lige præcis den type problemstillinger, brugen af data altid åbner. Anne-Marie Gerdes tilføjer, at det i sidste ende også handler om, hvem der indsamler og lagrer data. I Singapore samler sundhedsmyndighederne data ind, mens en del sundhedsrelaterede data i Kina også samles ind af private internetportaler.

Med den overvejelse in mente kan vi vende tilbage til Singapores krisehåndtering.

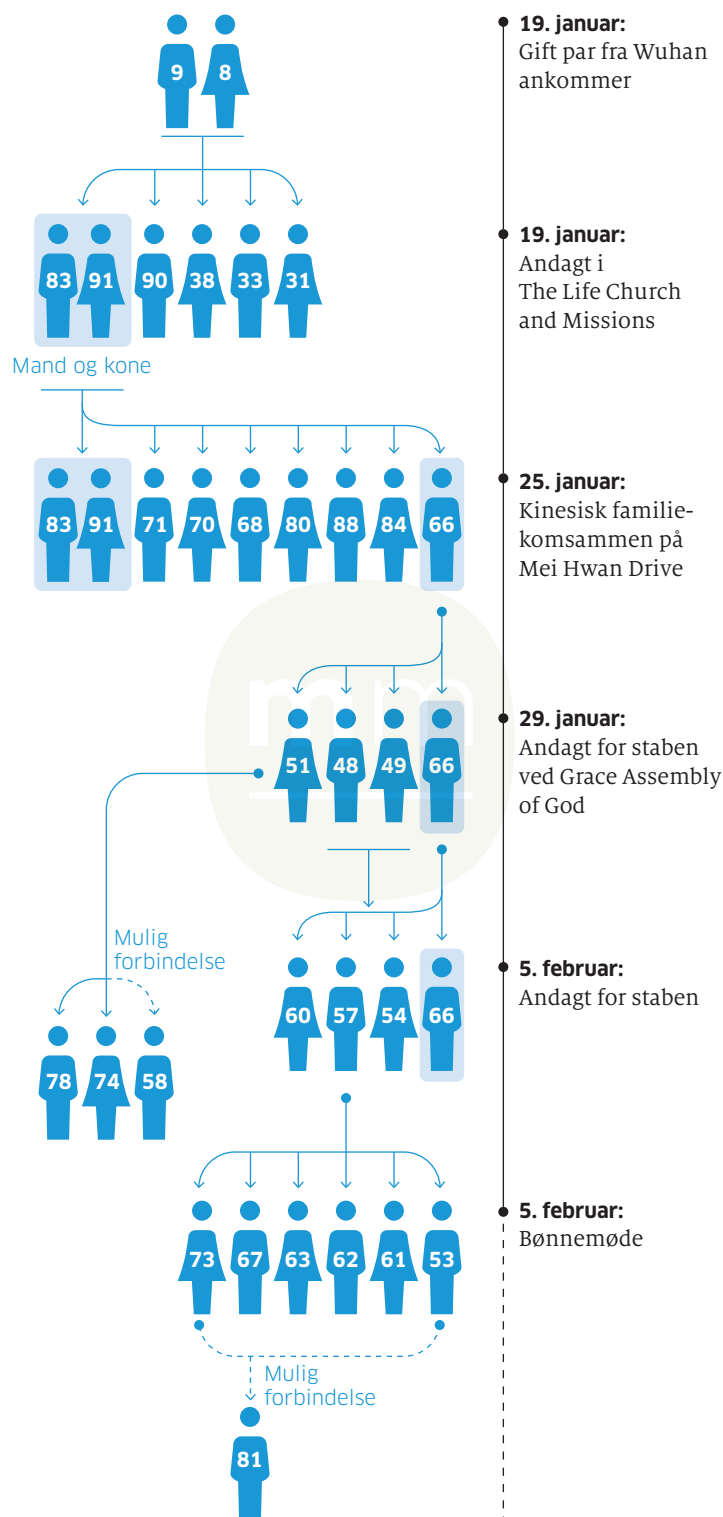
Karantæne – for alvor

Den detaljerede viden om smittekæderne har ført til, at Singapore har kunnet sætte ind meget præcist over for de steder, hvor smitten spredtes. Det betyder for eksempel, at de smittede borgers kirke midlertidigt er lukket for møder. Også dansekurser for ældre på aftenskoler er lukket.

En første evaluering af bystatens indsats over for coronakrisen er interessant,

Singapore tracker smitte fra person til person

Smittekæde i Singapore, fra første smittebærer til grupper ved kirkelige møder. Kæden her begynder med et par, der er smittet som hhv. nummer 8 og 9 i Singapore



FIGUR 2 — Sundhedsministeriet i Singapore offentliggør data om smittede og smittekæder. Avisen The Strait Times følger udviklingen dag til dag med en grafisk gennemgang af smittede og deres relationer. Eksemplet her giver hidtil største smittekæde i Singapore.

KILDE — The Strait Times.

fordi den viser, at 53 procent af de smittede er fundet via arbejdet med smittekæderne, mens kun 20 procent er dukket op hos en af bystatens praktiserende læger. De 53 procent var altså ikke selv klar over, at de var smittet – eller havde i hvert fald ikke selv reageret på mulige symptomer.

Når en borger er blevet undersøgt, og testen er positiv, bliver han eller hun sendt i karantæne i 14 dage. Og karantænen bliver håndhævet med ret kontante midler. De karantæneramte borgere kan blive ringet op af politiet, der beder dem om at linke op på en hjemmeside, som viser placeringen af deres telefon. Befinder en smittet og karantæneramt borger sig uden for lejligheden, kan de få en bøde på op til 65.000 kroner eller blive sendt seks måneder i fængsel.

“Fra et rent fagligt inddæmningssynspunkt ser det ud til, at Singapores strategi har virket. Men de går også meget langt i forhold til det enkelte individ. Det tror jeg ikke, befolkningen i noget europæisk land ville have accepteret for bare 14 dage siden. Men det er jo interessant, at med den strategi er det muligt fortsat at holde skoler og butikker åbne, mens de er lukket i Danmark,” siger Søren Riis Paludan.

Et samfunds svar handler altså ikke bare om en rent faglig vurdering af, hvordan virus inddæmnes bedst muligt. Det handler også om en bredere diskussion af politiske principper og etiske retningslinjer for, hvad et samfund vil acceptere.

Med til historien hører også, at Singapore meget tidligt lukkede grænserne for indrejsende fra Kina, Iran og Norditalien. Havde nogle af landets egne statsborgere været på besøg i virusramte lande, blev de med det samme sendt i karantæne.

“Singapore havde forberedt sig godt og var klar over, hvad der kunne komme, og satte med det samme ind med grænsekontrol. Det skulle vi nok også have været mere opmærksomme på. Vi havde fokus på Kina og Wuhan, men ikke på Italien,” siger Thomas Benfield, professor med speciale i infektionssygdomme ved Hvidovre Hospital.

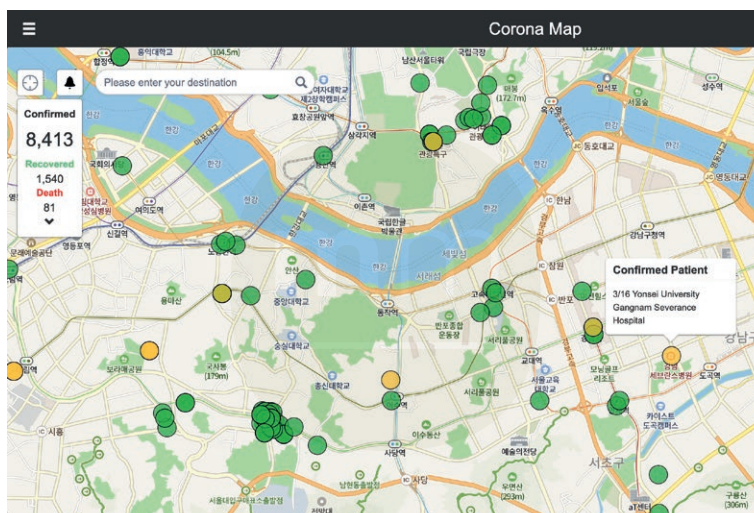
Men netop fordi paraderne var nede, og danske skiturister vendte hjem fra Norditalien og Østrig og ikke gik i karantæne, er smittetallet nu meget højt i Danmark.

“I Singapore har de kunnet holde antallet af smittede nede ved at opspore smittekæderne. Det har de gjort med ret god succes. Men der kommer et punkt, hvor man ikke kan følge med, og det punkt mener jeg, Danmark er kommet forbi,” siger han.

Op så er vi tilbage ved regeringens omfattende indgreb i både den enkeltes

Korea viser smittedes placering på bykort

Smittebæreres placering i Korea, her Seouls Gangnam-distrikt ved Han-floden



FIGUR 3 — En række apps fortæller borgere i Korea, hvor borgere er smittede nu. En enkelt (Corona 100 meter) advarer også borgerne, når de er 100 meter fra et sted, hvor en borger er blevet smittet. Data bag de forskellige corona-apps stammer fra det koreanske sundhedsministerium.

KILDE — Corona Map.

frihed og i samfundslivet. Indgreb, der er langt mere omfattende end i Singapore.

Big data – et spørgsmål eller en hjælper?

Singapore er langt fra det eneste land, der meget aktivt bruger data om de enkelte borgere i kampen mod coronavirus. Et andet eksempel stammer fra Israel, der sporer smittede personers færden via signaler fra deres mobiltelefon.

Indgrebet sker med henvisning til en lovgivning, der tillader landets efterretningstjenester at spore det enkelte individ, hvis der er en mistanke om terror.

Også Sydkorea går længere i brugen af borgernes personlige data end europæiske lande. Helt ligesom Singapore holder sydkoreanerne styr på smittede borgere via data fra deres mobiltelefon. Offentligheden får dog i modsætning til i Singapore ikke fuld adgang til de data, men kan downloade en app og se, hvor den enkelte borger er smittet.

Så kan man jo lade være med at gå derhen. SE FIGUR 3

“Er man bare en prik på et landkort, og kan man ikke se den smittedes alder og køn, så er det mere anonymt, og man giver ikke køb på hensynet til borgernes privatliv. Det vil kunne gavne de fleste,” siger Anne-Marie Gerdes.

I Danmark skyder databaserede projekter også op.

I torsdags bevilgede Carlsbergfondet penge til projektet ‘Hope - How Democracies Cope with Covid19: A Data-Driven Approach’, der blandt andet trækker på data fra danskernes brug af sociale medier.

“Det er raskes adfærd i dag, der afgør smittekurvens udvikling om 14 dage. Borgernes adfærd spiller således en afgørende rolle for vores mulighed for at overvinde coronaepidemien. Hope-projektet tilbyder en unik understøttelse af kampen for at inddæmme epidemien ved at give et dybt indblik i borgernes adfærd,” siger Michael Bang Petersen, der er professor i statskundskab på Aarhus Universitet.

Torsdag offentliggjorde en anden gruppe forskere initiativet coronapp.dk, som har til formål at inddrage borgerne aktivt i kampen mod coronavirus. Her kan man blandt andet besøge “Coronaland” og i en simulator selv eksperimentere med, hvilke konsekvenser de forskellige indsatser har på udviklingen over tid. Det er tanken, at Coronapp.dk løbende udvikler nye funktioner.

“Vi bliver nødt til at udvikle nye måder at hjælpe hinanden på og lære mest muligt i løbet af de næste uger. Men det kræver, at vi med de teknologiske muligheder, vi har, formidler og udvikler den viden, vi har om coronavirus i tæt partnerskab med borgerne,” siger professor i folkesundhed ved Aarhus Universitet Carsten Obel, en af initiativtagerne til Coronapp.dk •

Spilteori og systemtænkning forklarer hamstring og social isolation

Tipping points, feedback og sociale laviner er eksempler på mekanismer fra systemtænkning og spilteori, der kan beskrive vores håndtering af coronaepidemien og måden, vi afvejer risikoen med omkostningerne ved at sikre os.



PETER HESSELD AHL
ph@mm.dk



Når vi oplever knaphed, bliver scenelyset mere snævert. Man kan ikke tænke langt og bredt, man fokuserer kun på den ene ting, man mangler nu og her.

TECHTENDENSER

Coronaepidemien stiller os over for en stribe vanskelige afvejninger – både som samfund, som virksomhed og som enkeltperson:

- Hvornår er risikoen for en katastrofe så stor, at vi skal lukke samfundet ned?

- Skal vi holde firmaet lukket, hvis det betyder, at vi måske går fallit?

- Skal jeg skynde mig at hamstre masker og håndsprit, inden andre køber det hele?

Den type dilemmaer og afvejninger kan beskrives ganske præcist med begreber fra spilteori, adfærdspsykologi og systemteori, og ved at kende dem kan man tage et mere overordnet blik på de mekanismer, der former udviklingen.

Der er særlig én problemstilling, der går igen, når man ser håndteringen af epidemien i et systemperspektiv: modsætningen mellem den enkeltes umiddelbare, lokale interesse og det, der er godt for hele systemet på længere sigt.

Nash equilibrium

Et af de seneste ugers iøjnefaldende fænomener har været hamstringen. Statsminister Mette Frederiksen (S) nåede dårligt at få opfordret danskerne til at lade være med at hamstre, før nogle

danskere strømmede ned i supermarkedet og købte masser af pasta, dåsemad, og toiletpapir – selv om en samlet detailhandel meldte ud, at der er masser af varer.

Når nogle har travlt med at sikre deres eget lager, kan det føre til knaphed, selv om der egentlig er rigeligt til at dække alles behov. De, der hamstrer, beslaglægger ressourcer, som de ikke har brug for, og gør på den måde varerne utilgængelige for dem, der virkelig har behovet.

En uhensigtsmæssig fordeling, der også kan give bagslag for dem, der selv hamstrer – eksempelvis, hvis der hamstres så meget håndsprit, at der ikke er nok til, at alle kan desinficere sig jævnlige, og virussen derfor spredes til alles ulykke.

Mekanismen kendes fra andre situationer, blandt andet fra såkaldte *bank runs*, når kunderne løber storm mod en bank for at hæve deres penge, fordi de er bange for, at banken går fallit.

Det er helt normalt, at banker ikke har alle de penge liggende, som de har indlånt. Loven specificerer, at banker skal have en vis procentdel i reserve,

men de fleste af de penge, bankerne opbevarer for lånerne, kan de anvende til udlån og investeringer for på den måde gøre pengene mere produktive.

I dagligdagen fungerer det, fordi der er en passende balance mellem bankens reserver og antallet af kunder, der vil have udbetalt deres indestående.

Balladen opstår, når der er ubalance mellem, hvad der er bedst set ud fra helhedens perspektiv, og hvad man tror er bedst set fra et personligt perspektiv.

Resultatet af, at alle handler efter eget bedste, kaldes et *Nash equilibrium* efter den amerikanske økonomi og spilteoretiker John Nash, der vandt Nobelprisen i økonomi i 1994. Nash viste, hvordan systemer kan have forskellige ligevægtstilstande, som aktørerne i et system indretter sig efter.

I bankernes tilfælde er det normalt kun dem, der skal bruge pengene, der føler grund til at trække deres penge ud. Men hvis tilstrækkeligt mange kunder pludselig forlanger deres penge udbetalt, opstår der knaphed og usikkerhed, og derfor vil andre kunder føle sig nødt til også at ændre deres opførsel – og så

PELLE GULDBORG HANSEN, adfærdsforsker ved RUC og direktør for konsulentvirksomheden iNudgeyou

kan hele balancen i systemet forskyde sig.

For den enkelte låner kan det være fuldstændig rationelt i situationen at forsøge at sikre sine penge, inden andre får dem, men tilsammen fører det til, at banken kollapse for alle.

Scarcity mindset

Det er et gennemgående træk ved komplekse systemer, at der sker dramatiske ændringer i spillereglerne i det øjeblik, der opstår knaphed.

Så længe folk har tillid til, at der er rigeligt, har de ikke travlt med at trække ressourcer ud af systemet til sig selv. Og derfor er der midler til at holde økonomien og værdiskabelsen i gang.

Man kan sige, at det er *plussumspil*, hvor samspillet er præget af et samarbejde og deling af ressourcer, der fører til, at den samlede velstand stiger.

Men når spillerne i stedet er utrygge og pressede og frygter, at der ikke er nok til alle, bliver samspillet præget af et *scarcity mindset*, en bekymring for knaphed.

Pelle Guldberg Hansen, der er adfærdsforsker ved RUC og direktør for konsulentvirksomheden iNudgeyou, beskriver menneskers fokus som en lyskegle på en scene:

“Når vi oplever knaphed, bliver scenelyset mere snævert. Man kan ikke tænke langt og bredt, man fokuserer kun på den ene ting, man mangler nu og her.”

I stedet for at skabe værdi sammen bliver det et *nulsumspil*, hvor man hver især forsøger at forsvare og tilkæmpe sig så meget som muligt af en endelig og knap mængde ressourcer. Jo mere den ene tager, des mindre er der til de andre.

Tipping points

I systemteori taler man om *tipping points*, hvor logikken i spillet skifter, og en situation pludselig vender.

Steen Rasmussen, professor og leder af SDU's center for levende teknologier, er en af Danmarks førende kapaciteter inden for forskning i komplekse systemer.

Som et eksempel på et tipping point nævner han Ro-værdien, som er et af de afgørende mål for spredning af sygdomme.

“Hvis Ro-værdien er tre, betyder det, at en smittet person overfører sygdommen til tre andre – og dermed spreder den sig hastigt og eksponentielt. Men hvis Ro er mindre end én, smitter hver syg gennemsnitligt færre end én, og det indebærer, at sygdommen klinger af.



Det tipping point, hvor kurven vender fra stigende spredning til et faldende antal smittede. Det er det, vi forsøger at opnå med hygiejne og social isolation.

STEEN RASMUSSEN, professor og leder af SDU's center for levende teknologier.

Det afgørende er at nå en Ro på under én – det tipping point, hvor kurven vender fra stigende spredning til et faldende antal smittede. Det er det, vi forsøger at opnå med hygiejne og social isolation,” siger Steen Rasmussen.

Sociale laviner

Udviklingen i systemer reguleres af feedbackmekanismer. Man taler om negativ feedback, der dæmper forandringer og holder systemet i ligevægt, eller positiv feedback, som forstærker en forandring.

Når man kommer til et tipping point, bliver der byttet om på de to kræfter.

I tilfældet med befolkningens indsats over for smitten, holder man igen et stykke tid. Den negative, dæmpende feedback dominerer. Man registrerer, at der er et voksende problem, men man slår det hen og insisterer på at gøre, som man plejer, og man bliver støttet i det, fordi de fleste omkring en også tager det roligt.

Men på et tidspunkt er faren så åbenlys, at blot en enkelt lille begivenhed kan udløse et skifte, så den positive feedback slår igennem. Systemet passerer et tipping point, og nu reagerer alle pludselig kraftigt, ikke mindst fordi man kan se, at andre også panikker.

Man taler om *sociale laviner*, og effekten går igen i mange sammenhænge, lige fra aktiemarkedets op- og nedture til modefænomener og shitstorms på de sociale medier – eller hamstring og stormløb på banker.

Udviklingen bliver selvforstærkende, og hvis mange spillere og faktorer er forbundet, kan systemet hurtigt komme i den tilstand, der kaldes kaos, hvor det er umuligt at overskue og forudsige, hvad der vil ske.

Det er en vigtig pointe, at faren ikke behøver at være reel. Som Steen Rasmussen konstaterer: “Vi reagerer på, hvordan vi tror virkeligheden er, ikke hvordan den faktisk er. Hvis ikke man

kan overskue situationen, er man modtagelig over for fake news og rygter.”

Hvis tilstrækkelig mange handler, fordi de tror, der er et problem, kan det skabe panik – og dermed bliver historien om problemet en selvopfyldende profeti. Det understreger værdien af klar kommunikation, åbenhed og tillid.

Interessekonflikter gør det svært at handle

Der er altså gode grunde til at gribe hurtigt og effektivt ind for at forhindre, at systemet kommer over det punkt, hvor man ikke længere har kontrol med situationen.

Det er også pointen med den ikoniske kurve, der beskriver strategien om at strække epidemien, så færre bliver syge samtidig, og vi dermed undgår at belastte sundhedssystemet så meget, at der bliver kamp om at få behandling.

Men det er ikke gratis at gribe drastisk ind. Det kan have store omkostninger på andre områder, og derfor er man nødt til at afveje en lang række, meget forskelligartede hensyn.

Der er for eksempel en oplagt konflikt mellem de umiddelbare økonomiske hensyn og nødvendigheden af at minimere antallet af syge og døde.

Vi kan lukke samfundet ned, men det skaber en alvorlig økonomisk krise, der også rammer mange mennesker meget hårdt.

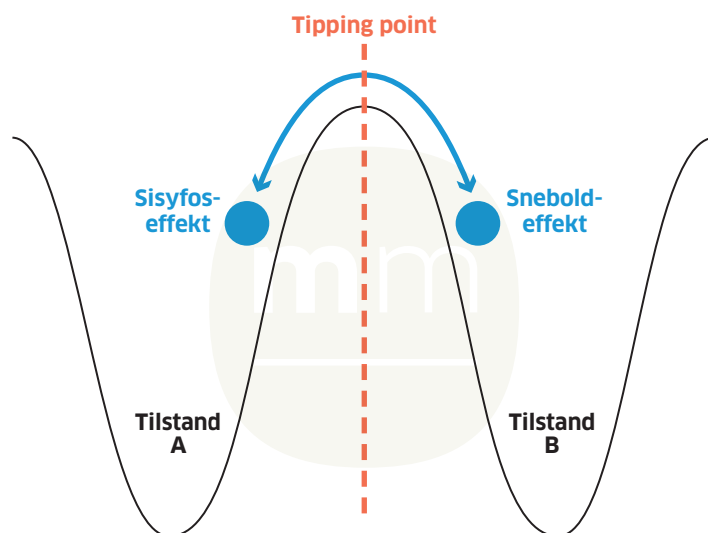
Man kan sige, at det er de modstridende hensyn, der fungerer som negativ feedback, og som gør, at systemet ofte reagerer trægt – både når man strammer tøjlerne, og når man skal til at slippe dem igen.

Tragedy of the commons

En anden afvejning er den personlige omkostning i forhold til fælleskabets omkostning. I mange situationer er det i den enkeltes kortsigtede interesse at fortsætte, som om intet var hændt – selvom det udsætter andre for en risiko. >

I tipping points skifter logikken

Systemer er typisk i en balancetilstand, som de fleste spillere i systemet befinder sig godt ved. Men omstændighederne kan skifte; forandringer, for eksempel i form af ny teknologi, ændrede priser eller nye love, kan udfordre den eksisterende orden.



FIGUR 1 — I et stykke tid vil systemet forsøge at modvirke og udligne forandringerne for at bevare den eksisterende balance. Men på et tidspunkt kan forandringerne blive så store, at de bliver selvforstærkende. Udviklingen når et tipping point, og hele systemet trækker meget hurtigt over i en ny tilstand. I nogle tilfælde fører forandringen til forbedring og stabilitet – i andre tilfælde er kaos den nye tilstand.

KILDE — Mandag Morgen.

En koncertarrangør, der har satset hele opsparringen på et arrangement, vil således være fristet til at gennemføre det, selv om det er risikabelt for fællesskabet. Holder man sin café eller restaurant åben, kan man tjene på den korte bane, men på længere sigt vil man selv lide under, at samfundet går i stå.

Det er en problemstilling, der går igen i mange størrelsesforhold – som samfund, som virksomhed og som enkelt person.

Problemet er, at gevinsten for den enkelte kan være ganske stor, og at den ekstra risiko, det medfører for fællesskabet, virker ret lille. Som enkeltperson kan man derfor hurtigt rationalisere sig frem til, at det nok ikke betyder så meget, hvis jeg lige tager chancen.

Men hvis alle andre også lige tager chancen, går det galt for alle. Effekten kaldes *tragedy of the commons*, og begrebet bruges ofte i miljøsammenhænge til at forklare, hvorfor vi hver især fortsætter med at forbruge på miljøskadelige måder, selv om vi ved, at økosystemet bryder sammen, hvis alle gør det samme.

Igen ser vi, at det, der kan være fuldstændig rationelt på individniveau, kan være katastrofalt på kollektivt niveau.

Vi er gearet til at reagere på umiddelbar fare

Endelig er der afvejningen mellem kortsigtede og langsigtede hensyn. Det gør ondt på kort og mellemlangt sigt at bremse økonomien, men hvis ikke man gjorde det, ville det formentlig for alvor gå galt på længere sigt.

Mennesker kan acceptere et ubehag nu og her for at opnå en gevinst på lang sigt, men det ligger dybt i os, at det umiddelbare vejer tungest. Det kræver noget ekstra at tænke langsigtet, og det gælder specielt, hvis man som politiker

eller leder skal overbevise andre om at tage et tab nu, når den langsigtede fordel er mere usikker, og man måske ikke engang selv vil opleve at nyde godt af gevinsten.

Gennem menneskets udviklingshistorie er vi blevet optimeret til at reagere på pludselige forandringer og farer. Vi har ikke den samme instinktive reaktion over for langsomme ændringer, der påvirker os mange år ude i tiden. Og derfor vinder de mere kortsigtede og snævre hensyn.

Det kan også forklare, hvorfor vi reagerer så hurtigt og konsekvent på coronakrisen, men ikke på klimaforandringerne. I princippet er klimakatastrofen en langt større trussel mod civilisationen, men vi har været meget tøvende med at handle til trods for de efterhånden overvældende indikationer af, at det er alvor.

Med coronaepidemien er der lig på bordet, faren er tæt på, og den bevæger sig hurtigt. Den form for fare er vi gearet til at reagere på snarere end den langsomme, uldne og abstrakte klimakrise.

Vi reagerer lineært – men smitten vokser eksponentielt

Endnu en faktor, der gør det sværere for os at vurdere og reagere på en trussel som coronaepidemien, er, at det er en problemstilling, der udvikler sig eksponentielt.

De fleste situationer i vores hverdag udvikler sig *lineært*. Hvis antallet af smittede voksede med 2.000 i går, forventer man, at det vil vokse med 2.000 igen i dag og igen i morgen.

Men hvis tallet fordobles dagligt, så stiger tallet med 4.000 i dag, 8.000 i morgen og 16.000 i overmorgen. Den form for vækst er langt sværere at forholde sig til.

Eksponentiel udvikling kræver, at man reagerer meget bestemt på et problem, mens det stadig ikke virker særlig truende. Det gør en stor forskel, hvis man på et tidligt tidspunkt kan nedbringe antallet af smittede, inden hver af dem sætter en lavine i gang.

Kort sagt: Bliv hjemme •



Eksponentiel udvikling kræver, at man reagerer meget bestemt på et problem, mens det stadig ikke virker særlig truende.

Coronavirussen ændrer også afgørende ved techlandskabet. Følg med på en hurtig overflyvning.

Af PETER HESSELD AHL

TECHBITS

Femdobling for software til hjemmearbejde og videokonferencer

Business-apps som Microsoft Teams, Slack og Google Hangouts Meet har femdoblet antallet af downloads siden nytår. Microsoft Teams, der er tæt integreret med Office365, havde to timers nedbrud tidligere på ugen på grund af overbelastning, da et rekordstort antal europæere begyndte at arbejde hjemmefra.



TECHBITS

Katalog over onlineværktøjer mod coronavirus

Lige så fordrejende og forudsmende internettet kan være, når det går i selvsving over fake news og halvsjove videoer med kæledyr, lige så imponerende er det, når hundreder eller tusinder fra hele kloden på ingen tid finder sammen om at skabe enestående ressourcer i krisetider.

The [Coronavirus Tech Handbook](#) er et eksempel på nettet, når det skinner: En kæmpe samling af onlineværktøjer og viden om epidemien, organiseret som en wiki, hvor enhver med noget at bidrage kan tilføje, redigere eller kommentere om alt fra at undgå smitte, passe jobbet hjemmefra eller konkrete råd om behandling.



Edit this document to make it better

a crowdsourced resource for technologists building things related to the coronavirus outbreak

TECHBITS

Masser af masker

BYD, en af Kinas største producenter af biler og elektriske køretøjer, har sørme lige bygget verdens største fabrik til at producere ansigtsmasker og væske til desinfektion.

Fra beslutningen var taget, til produktionen begyndte, gik der to uger, og nu kører fabrikken på fuld styrke med en kapacitet på 300.000 flasker desinfektionsvæske og 5 millioner masker om dagen – det svarer til en fjerdedel af hele den normale kinesiske produktion. BYD blev stiftet i 1995, og dengang fremstillede sel-skabet kopibatterier til mobiltelefoner.

I takt med at Kina tilsyneladende får sat samfundet i gang igen, har Alibabas stifter, Jack Ma, annonceret, at han vil donere 2 millioner mundbind til uddeling i Europa. Den første sending på en halv million ansigtsmasker er ankommet til Belgien og på vej videre til Italien. Ma donerer også en halv million virustests og en million masker til USA, skriver [Reuters](#).



TECHBITS

Amazon i blandede omstændigheder

Hos Amazon vælter det ind med ordrer, i takt med at kunder over hele verden bestiller varer online snarere end at gå i butikker. Men det er ikke uden problemer at opfylde leverancerne.

I Spanien er der hidtil fundet tre covid-19 tilfælde blandt arbejderne i Amazons varehuse, og to er smittede i varehusene i Italien. Amazon har imidlertid erklæret, at de ikke vil lukke varehusene.

I stedet vil man hyre store mængder ekstra arbejdskraft. Globalt er Amazon i færd med at ansætte 100.000 nye medarbejdere for at håndtere den øgede omsætning. De skal blandt andet lokkes til med en midlertidig bonus på omkring 2 dollars oven i den sædvanlige timeløn. Det rapporterer [Business Insider](#).



Om aggression og omsorg i kriseledelse

Kriser kalder på klare svar. Det kan være skræmmende at være den, der skal give dem. Ikke alene på grund af situationens kaos og angsten i omgivelserne. Men også fordi den aggressive rolle, der kaldes på, vækker dit ubehag. Paradoksalt nok kan netop dette ubehag føre til, at den aggressive lederrolle overspilles.

LEDELSE

Når en krise rammer, skal organisationer ikke alene stå ansigt til ansigt med ydre udfordringer. De bliver også konfronteret med interne og måske fortrængte spændinger og konflikter.

Den ekstraordinære situation skaber opbrud i det system af kompromiser og grænsedragninger, der tegner organisationen i normale tider. Pludselig sættes der spørgsmålstegn ved prioriteter, arbejdsgange og måske endda kommandoveje. Grænserne brydes op.

I processen med at redefinere grænserne skal ledere balancere to behov, som altid er til stede, men som sættes på spidsen i krisetider.

På den ene side skal lederen definere en opgave, afklare ansvar og insistere på et resultat. Det er en kompleks og risikofyldt opgave, som kræver mobilisering af en god dosis aggression. Uden aggression vil organisationen blive ufokuseret og ineffektiv.

Modsat er ledelse også at bekræfte samhørighed og fællesskab. At inkludere og rumme de mange forskellige værdier og interesser. Dette indebærer omsorg. Uden omsorg vil organisationen ikke kunne hænge sammen.

Det er ganske forståeligt, at ledere kan føle usikkerhed og ubehag ved at udøve den aggressive rolle under kriser – at være den, der på ny definerer opgaver, roller og omverdensrelationer i lyset af ydre udfordringer og indre spændinger. Det vil være naturligt at forsøge at beskytte sig selv mod dette ubehag – et psykologisk forsvar.

Her skal jeg illustrere fire måder, denne usikkerhed kan vise sig på (baseret på Hirschhorn, 1990):

1: Verden bliver sort-hvid

I en krise ser verden kaotisk ud, og det kan være svært at holde ud. En udvej er at spalte den komplekse verden i to dele – hvor



Det er ganske forståeligt, at ledere kan føle usikkerhed og ubehag ved at udøve den aggressive rolle under kriser



KLAUS MAJGAARD

Rådgiver i offentlig ledelse og styring

den ene idealiseres, og den anden dæmoniseres. Under corona-krisen lægger mange arbejdspladser stærk vægt på at følge de udmeldte retningslinjer og udvise ansvarlighed og sammenhold. Det kan føre til, at selv mindre afvigelser og dissens opleves som det direkte modsatte – nemlig som uansvarlighed og en afvisning af fællesskabet. Hvis nogen stiller kritiske spørgsmål, vækker det usikkerhed og frygt. Hvis retningslinjerne rummer en uklarhed, synes vi, at "det hele sejler". Sansen for nuancer og tolerancen over for konflikter svinder voldsomt ind.

#2: Det er de andre, der opleves som aggressive

Netop når det indre sammenhold betones, betyder det, at vi lægger låg på den almindelige rivalisering på arbejdspladsen. Det påfaldende er, at vi nu pludselig oplever, at alle mulige andre er ude med riven. I nødpasningsordningen er forældrene – eller bestemte forældre – pludselig uhørt krævende. Eller også er forældrene ofre for urimelige og uretfærdige retningslinjer, der er sat af kommunen eller ministeriet. På umærkelig vis flytter vi vores egen aggression og rivalisering over på eksterne parter. Er lederen uheldig, vil hun blive gjort til stemme og repræsentant for netop den urimelige omverden. Alle vil måske synes, at hun lige lovlig skarp og krævende i den svære situation – "tag det lige roligt, vi gør jo, hvad vi kan!".

#3 Selvbefejdelser og skyldfølelse forstærkes

De forstærkede krav om at handle korrekt og effektivt under krisen kan hurtigt blive til en stærk og kritisk indre stemme, som konstant evaluerer lederen og ikke holder sig tilbage med anklager og bebrejdelser. Lederen kan skamme sig over at være "for meget" (hensynsløs og uempatisk i sin krisehåndtering) eller "for lidt" (passiv og efterladende). Der er næsten in-

gen balance, hvor lederen kan være i helle for sin egen kritik.

#4: Høj på handling

En måde at undgå den indre usikkerhed er at udleve en fantasi om en overdreven handlekraft. Lederen er verdensmester i energi – føler sig entusiastisk og tændt af den kritiske situation. I denne tilstand kan lederen hurtigt blive særdeles frelst og belærende – og måske også hånlige over for bureaukratiske restriktioner og mennesker, der ikke forstået situationens alvor og sammenhæng. Selv har jeg oplevet, at jeg håndterede mit ubehag ved at udøve autoritet ved at overdrive udøvelsen – ved f.eks. alt for uvarslet at skifte fra inddragende dialog til kontante opsummeringer. Lederen er her en tumling på lerfodder.

En anden variant er, når lederen helt unuanceret idealiserer organisationen, dens fællesskab og indsats under krisen. Alle gør bare et super arbejde. *Thumbs up* og smil i alle retninger. Man kan sige, at lederen er anerkendende, men på en diffus og ikke realitetsbundet måde. Det er lederens egen usikkerhed, som druknes i en skyllende af sukkervand.

Paradoksalt nok kan ubehaget ved ledelsesopgavens krav om aggression føre til en forstærket og primitiv udøvelse af aggression. Det er ikke aggressionen som sådan, der er problemet, men vores forhold til den. Imidlertid kan vi øve os på at holde øje med disse former for primitive psykologiske forsvar og dermed mindske deres greb om vores praksis som ledere.

Hverdagsøvelser for ledere i en krisetid

En måde at kultivere den aggressive del af lederrollen kan være følgende hverdagsøvelser:

1. Undgå både dæmoniserende og idealiserende sprogbrug. Prøv at skabe et realistisk og nuanceret sprog for det, som I skal skabe sammen i den svære situation. Det, der kan rumme og balancere aggression og omsorg, er et stærkt og nuanceret narrativ om opgaven og værdiskabelsen.
2. Næste gang du skal give en klar melding, så prøv at være grundig i beskrivelsen af konteksten. Fortæl, hvad du ved og ikke ved. Gør rede for den højere hensigt, og med hvilke mellemregninger du er kommet frem til beslutningen. Giv beslutningen et begrænset tidsperspektiv, og bed om tilbagemeldinger og evalueringer.
3. Skab legitime kanaler for dissens. Selv i krisesituationer kan en organisation tåle, at der er særstandpunkter. Det afgørende er ikke, at alle får ret i alt, men at de kan gennemskue,



Prøv at skabe et realistisk og nuanceret sprog for det, som I skal skabe sammen i den svære situation.

hvordan beslutninger træffes, og på hvilke grundlag og med hvilke påvirkningsmuligheder.

4. Gør beslutningsprocesserne gennemsikkelige og inddragende, hvor det er muligt. Nogle gange kalder kriser på hurtige og klare ledelsesbeslutninger. Andre gange er det muligt at kollektivisere processerne mere. Men i alle tilfælde skal beslutninger føres ud i livet af mange mennesker ved, at de bruger deres dømmekraft i situationen. Gør det derfor til en del af beslutningsprocesser at øve og kultivere dømmekraft hos alle deltagere.
5. Hold øje med din egne og andres følelser og regressive forsvarsmekanismer. Følelser er værdifulde data, der informerer dig om, hvorvidt grænsedragninger er forhandlet ordentligt på plads. Vrede, afmagt, oplevet inkompetence er typiske tegn på, at der er grænsedragninger, der fortjener øget opmærksomhed.

Gennem greb som disse kan vi forfine aggression, så den bliver en værdifuld ressource, som vi ejer og forvalter sammen. Nogle gange skal lederen kunne rykke med klare og hurtige meldinger. Andre gange former vi beslutningerne sammen. Men vi veksler mellem disse positioner på en gennemsikkelig måde, hvor vi har adgang til mellemregninger og en nuanceret forståelse af situationen. Dermed vil udøvelsen af aggression blive mindre skræmmende, og den vil forvaltes både mere tydeligt og omsorgsfuldt.

Ledelse er at bane vej for fælles handling i spændingsfelter. I kriser er dette særligt tydeligt og udfordrende. Ledere bruger deres egne emotionelle ressourcer – omsorg og aggression – som midler, der skal bane vej for fælles handling. Det er en nobel, men utrolig krævende metier. Der er ikke nogen nem løsning. Kun gennem en ærlig, tålmodig og tolerant selviagttagelse kan ledere forme deres praksis, så de kan møde krisen på en værdiskabende måde •

mmkarriere

Se alle aktuelle stillinger
på mm.dk/karriere



Teamleder til Finansministeriets Koncern HR

Ansøgningsfrist: 29-03-2020



ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR, Jakob Nielsen, jn@mm.dk, TVÆRGÅENDE CHEFREDAKTØR, Lisbeth Knudsen, lk@mm.dk, REDAKTIONSCHEF, Tanja Nyrup Madsen, tanja@mm.dk, REDAKTØR, Mikkel Gottlieb, mikkel@mm.dk, REDAKTIONEN: Laura Ellemann-Jensen, lej@mm.dk, Torben K. Andersen, tka@mm.dk, Claus Kragh, ckr@mm.dk, Jens Reiermann, jre@mm.dk, Rebecca Holck Rosenberg, rebecca@mm.dk, Peter Hesseldahl, ph@mm.dk, Andreas Bay Larsen, anla@mm.dk, og Peter Rolsted, pero@mm.dk GRAFIK: Michael Hernvig, mhe@mm.dk, Felicia Østerlin, feos@mm.dk og Quynhtran Nguyen, qn@mm.dk ABONNEMENT: Kontakt Martin Frost, 30736282, Rok Menhard, 42149803 eller Heidi K. Rasmussen, heidi@mm.dk. ANNONCESALG: Mandag Morgen læses af Danmarks førende meningsdannere i såvel den private som offentlige sektor. Kontakt NICHEHUSET, Ny Kongensgade 10, 1472 København K, tlf. +45 3535 1010. Eller email: hej@nichehuset.dk, www.nichehuset.dk/mandagmorgen.

Mandag Morgen udgives af Mandag Morgen ApS – et 100 pct. ejet datterselskab af Altinet v/ ejer og bestyrelsesformand Rasmus Nielsen. KONST. DIREKTØR: Rune Vinther Jensen. Citater fra Mandag Morgen er kun tilladt med tydelig kildeangivelse. Kopiering er kun tilladt ifølge Copydan-aftaler. TRYK: COOLGRAY. ISSN: 0905-4332 (online: 2245-6058). Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på www.mm.dk. Læs mere på [Mandag Morgens hjemmeside, mm.dk](http://MandagMorgens.hjemmeside.mm.dk), med adgang til Arkiv, Videnbank, MM data m.v. Mandag Morgen, Ny Kongensgade 10, 1472 København K, tlf. +45 3393 9323.



Vi udvikler løsninger

I enhver risiko ligger muligheden for at gøre tingene bedre. Tænketanken Mandag Morgen kan hjælpe jeres organisation med at udvikle, konceptualisere og afprøve nye løsninger, der adresserer morgendagens udfordringer.

mandagmorgen

TÆNKETANKEN

