



# Ledelse *i usikre tider*

Fra globale kriser til  
nye muligheder

---

Lederne  
- en verden til forskel

# Indhold

---

# *Indhold*

04	<b>Forord.</b> <b>Kriserne er kommet for at blive – nu gælder det om at finde mulighederne.</b> Bodil Nordestgaard Ismiris
08	<b>De otte brændende platforme. Forstå risikolandskabet</b>
12	<b>Lederens tjekliste: Syv ledelsesopgaver i usikre tider</b>
14	<b>Det mener danske ledere om beredskab og geopolitisk ustabilitet</b>
	<b>Interviews:</b>
18	<b>Geopolitik og virksomheder.</b> Anja Dalgaard-Nielsen: "Robusthed og resiliens er noget vi skaber sammen"
22	<b>Beredskab og ledelse.</b> Rasmus Dahlberg: "Et godt beredskab er et konkurrenceparameter"
26	<b>Geoøkonomi og værdier.</b> Poul Fritz Kjær: "Ledere skal forholde sig til worst case scenarier"
30	<b>Global økonomi.</b> Philipp Schröder: "Vi ser ind i en tid med økonomisk isolation og udfordringer med produktivitet"
34	<b>Innovation og kriseledelse.</b> Suna Löwe Nielsen & Kim Klyver: "Der er muligheder i kriser"
38	<b>Cybersikkerhed.</b> Jan Lemnitzer: "Et stærkt cyberberedskab er en klar konkurrencefordel"
42	<b>Klima- og naturkatastrofer.</b> Kirsten Halsnæs: "Vi skal være klar til, at vandet kommer"



Forord

# Kriserne er kommet for at blive – nu gælder det om at finde mulighederne

God ledelse træder for alvor frem, når verden holder op med at opføre sig, som vi regner med. Det gør den nu.

Inden for få år har konteksten for ledelse forandret sig markant. De globale spilleregler er i opbrud. Verdensordenen forskydes, økonomien fragmenteres, og nye magtcentre vinder frem. Og samtidig præges hverdagen af krige, konflikter og hybride angreb – også rettet mod Danmark og danske virksomheder. Vi er gået fra at lede forandringer til at lede i vedvarende usikkerhed.

Kriser kommer ikke længere én ad gangen. De opstår samtidig, filtrer sig ind i hinanden og forstærker hinandens konsekvenser. Det ændrer vilkårene for ledelse grundlæggende.

Danske ledere mærker det tydeligt. Over 60% oplever i dag flere udefrakommende trusler end tidligere<sup>1</sup>. Samtidig hviler en væsentlig del af Danmarks sikkerhed på virksomhederne, som driver og beskytter samfundskritiske funktioner.

Den nye virkelighed påvirker ikke kun virksomhedernes strategiske råderum. Den påvirker også menne-

skerne i dem. Mange ledere er i dag optaget af, hvordan globale kriser påvirker medarbejdernes tryk og trivsel. Det stiller markant nye krav.

Med denne publikation sætter vi fokus på det risikolandskab, ledere skal navigere i – nu og fremover. Og vi peger på de centrale spørgsmål, enhver leder bør stille sig selv for at danne et nyt fundament for ledelse i en uforudsigelig tid.

Vi har talt med otte af landets førende eksperter inden for blandt andet beredskab, geopolitik, cybersikkerhed og klima. På baggrund af deres mange indsigter har vi udviklet en tjekliste med syv ledelsesopgaver, du som leder kan tage i brug for at styrke din virksomheds robusthed og handlekraft.

For ledelse gør en forskel. Især når det gælder. Kriser udfordrer ikke kun organisationer. De udfordrer også lederen selv. De tester dømmekraften, skærper prioriteringerne og tydeliggør, hvad der står fast. De fungerer som en fremkaldervæske for lederens kapacitet. Det gør dem krævende, men også værdifulde.

<sup>1</sup>Undersøgelse foretaget blandt 1.158 private og offentligt ansatte ledere blandt Ledernes medlemmer i februar 2026.



For selv om kriser presser, skaber de også bevægelse. Mange ledere bruger allerede usikkerheden som afsæt for læring, innovation og udvikling. Historien viser det samme. En betydelig andel af danske virksomheder er skabt eller styrket i krisetider.

Som flere af rapportens eksperter peger på, under vurderer vi ofte, hvor meget der vindes i modgang. Kim Klyver og Suna Løwe fremhæver, at omkring 30% af danske virksomheder kom styrket ud af coronakrisen.

Rasmus Dahlberg peger på, at et stærkt beredskab kan blive en konkurrencefordel. Og Anja Dalgaard-Nielsen understreger, at tættere samarbejde mellem virksomheder, myndigheder og samfund gør os alle stærkere.

Eksemplerne er konkrete. Den danske vindenergisektor voksede frem af oliekrisen i 1973. Flere peger i dag på betydelige forretningsmuligheder i energieffektivisering. Og selv i perioder med geopolitisk uro og handelskonflikter har virksomheder fundet nye vækstmuligheder.

Danmark er en lille, åben økonomi. Det gør os eksponerede. Men det har også tvunget os til at opbygge en

særlig styrke: evnen til hurtigt at tilpasse os, når vilkårene ændrer sig.

Den styrke bliver afgørende. For kriser er ikke nødvendigvis undtagelsen fremover. De er en ny normal. Og dermed også en ny normal for ledelse.

Vi skal stå fast, når det blæser. Med denne publikation ønsker vi at give ledere et stærkere grundlag for netop det.



**Bodil Nordestgaard Ismiris,**  
Administrerende direktør, Lederne



Lederens tjekliste:

# Syv ledelsesopgaver *i usikre tider*

Læs mere på side 12-13

**1.**

Sørg for at have et  
udvidet beredskab  
– og tænk det  
strategisk

**2.**

Spred risici  
– undgå at samle  
dem ét sted

**3.**

Brug din  
organisations kultur  
aktivt, når krisen  
rammer

**4.**

Få styr på  
cyberrisici, digital  
suverænitæt og  
tilliden til jeres AI

**5.**

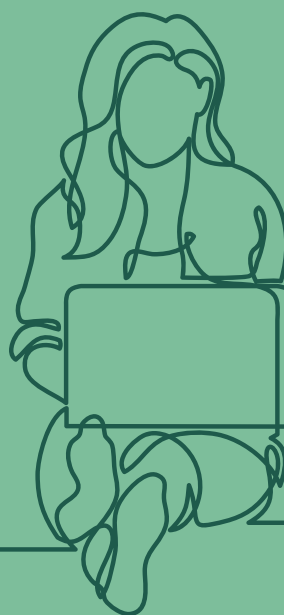
Tag stilling  
– og vær klar til at  
forklare dine valg

**6.**

Omsæt kriser til  
konkrete muligheder  
– hurtigt nok

**7.**

Bidrag til samfundets  
robusthed – og afklar,  
hvad der forventes  
af jer



**Case:  
Danske ledere og lukningen  
af Hormuzstrædet<sup>1</sup>**

---

**42%**

**af danske ledere har mærket  
konsekvensen af lukningen af  
Hormuzstrædet.**

**29%**

**forventer at mærke konsekvenserne,  
hvis konflikten fortsætter.**

---

<sup>1</sup>Undersøgelse blandt 1.288 danske ledere foretaget af Lederne april 2026.

# De otte brændende platforme:

## *Forstå risikolandskabet*

Vi har talt med otte af Danmarks førende forskere med henblik på at opnå en dybere forståelse af det aktuelle risikobillede samt de ændrede vilkår for at udøve ledelse (Se de samlede interviews med forskerne fra side 18). På baggrund af disse otte eksperters samlede indsigt kan der identificeres en række centrale brændende platforme for ledere:

### 1. Kriser er blevet et permanent vilkår

Kriser og ustabilitet er kommet for at blive, og kriserne overlapper og forstærker hinanden på uforudsigelige måder (kaldet "polykriser"). Det handler derfor om så vidt muligt at se kriserne som muligheder og drivkræfter for at blive stærkere eller innovere nye produkter og løsninger.

### 2. Meget af Danmarks sikkerhed afgøres af virksomheder og ledere

Idet meget kritisk infrastruktur er privatiseret eller udliciteret til private, er samfundets sikkerhed også på private hænder. Det gælder alt fra elforsyning og fødevarer, til betalingssystemer osv. Derfor giver totalberedskabet også en klar rolle til virksomheder og ledere.

### 3. Virksomheder og myndigheder bruger ikke hinanden optimalt

Der er i Danmark allerede fokus på samarbejde mellem myndigheder og virksomheder, men det kan optimeres. Beredskabet i Danmark er imidlertid kende-

tegnat ved silo- og sektortænkning. Virksomheder er derfor nødt til at se deres eget beredskab i sammenhæng med forsyningskæder, infrastruktur, myndigheder, medarbejdere og samfundets øvrige institutioner.

### 4. Cyberangreb og cyberkriminalitet er ikke et IT-problem, men en central forretningsrisiko

Cyberangreb, som nu er forstærket med agentisk AI (som selvstændigt kan sætte mål, træffe beslutninger og handle) og professionaliseret ransomware, udgør i dag en alvorlig trussel mod enhver virksomhed, og denne trussel er kommet for at blive. Cybersikkerhed kan ikke overlades til IT-afdelingen alene – håndtering af disse risici og sikring af tilstrækkelige budgetter vil være en kerneopgave for ledere nu og i fremtiden.

### 5. Tidligere blev samhandel og teknologi brugt til at drive vækst og fremgang, nu bliver det i stigende grad brugt som geopolitiske våben

Mange virksomheder har optimeret til effektivitet og lave omkostninger gennem global handel og vidt forgnede værdikæder. Men det har også gjort dem sårbare. For at forstå fremtidige forsyningsrisici gælder det derfor om ikke bare at forstå sit eget marked, men hvor "verden" bevæger sig hen – dvs. de geopolitiske spændinger og 'våbengørelsen' af kritiske forsyninger, som fx blokering af Hormuzstrædet.



## 6. Produktiviteten kommer i stigende grad under pres i en global økonomi, der bliver mere isoleret

Samhandel og udveksling af teknologi er under pres pga. øget protektionisme – det vil påvirke produktiviteten negativt. At Danmark og EU arbejder for mere selvstændighed, kan skabe mere sikkerhed i økonomien – men også dæmpe udviklingen i produktiviteten.

## 7. EU er presset på kort sigt, men kan styrkes på længere sigt

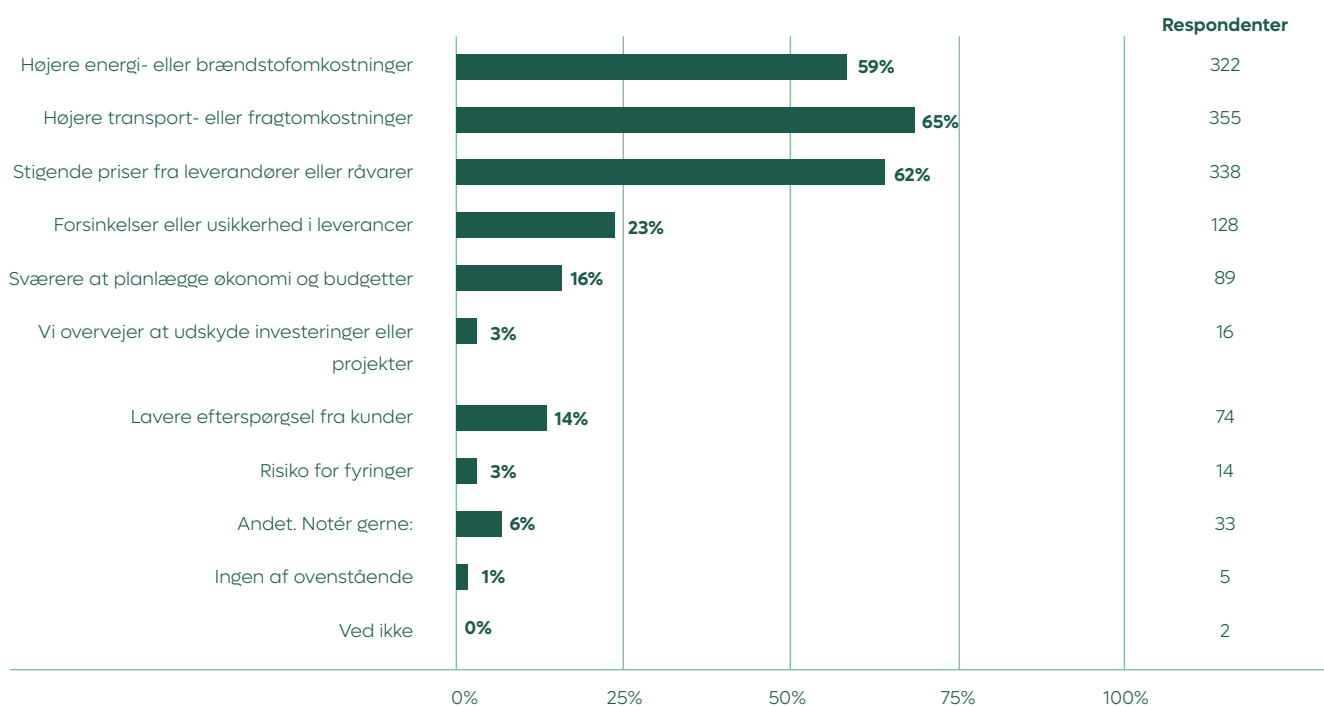
EU og det europæiske marked er aktuelt presset mellem stormagter. EU, Kina og USA kæmper hver sin kamp for at vinde det globale syd, for dermed at vinde global dominans. EU har med sin stabilitet, regelbaserede og partnerskabsorienterede tilgang en vis mulighed for at vinde på den lange bane. Men det kræver en øget indsats – også af europæiske ledere.

## 8. Klima- og naturkriser bliver hyppigere, dyrere og mere forretningskritiske

Danmark vil rammes hårdt af vandmasser fremover, og globale forsyningskæder er sårbare pga. tørke, ændrede vejrmonstre og ressourcemangel. En klimamæssig 100-års hændelse bliver i fremtiden en 5-års hændelse i Danmark. Virksomheder vil i stigende grad vurderes på, hvordan de både afbøder og tilpasser sig klimaforandringerne og kommer overforbrug af naturens ressourcer til livs. Mange er dog opmærksomme på, at løsninger på klimakrisen (fx udbygning af vedvarende energi) samtidig kan styrke energiuafhængighed og dermed reducere sårbarheden over for geopolitiske spændinger.



**Sådan påvirker krigen i Iran og lukningen af Hormuzstrædet danske ledere og virksomheder. (vælg op til tre svar)**



## Lederens tjekliste:

# Syv ledelsesopgaver i usikre tider

På baggrund af eksperternes indsigter præsenteres her syv centrale ledelsesopgaver, som ledere kan tage afsæt i for både at navigere gennem kriser og identificere de muligheder, der opstår i deres kølvand.

## 1. Sørg for at have et udvidet beredskab – og tænk det strategisk

Beredskab er mere end at have en plan i skuffen eller at følge lovgivningen. Det er en disciplin, der skal trænes og udøves jævnlige.

Og beredskabet stopper ikke ved virksomhedens matrikel. Det skal ses i sammenhæng med forsyningskæder, infrastruktur, myndigheder, medarbejdere og samfundets øvrige institutioner. Det er en forudsætning for at håndtere komplekse kriser.

Styrk også beredskabet gennem samarbejde med myndigheder ved aktivt at dele viden, ressourcer og løsninger – men vær bevidst om, at de ikke altid kan tilpasse sig jeres situation.

Hvis I arbejder med scenarier, så spørg jer selv om scenarierne udfordrer jer – eller bekræfter de bare det, I allerede tror?

Et stærkt beredskab er mere end risikostyring. Det er en strategisk konkurrencefordel, der skaber tillid hos kunder, investorer og samarbejdspartnere. Skaber man resiliens og ansvarlighed, investerer man i virksomhedens langsigtede værdi.

## 2. Spred risici – undgå at samle dem ét sted

At opbygge resiliens kræver, at man spreder sine risici. En diversificering af leverandører, markeder og kritiske afhængigheder er nødvendigt for at reducere sin sårbarhed.

Behovet ser vi fx med ændrede toldvilkår på det amerikanske marked, på sårbare transportruter og på adgang til kritiske mineraler. Og nye tilsvarende kriser vil opstå.

Svaret er ikke at trække sig – men at sprede sig klogt. Flere leverandører. Alternative markeder. Værdikæder tættere på kerneforretningen.

Det kræver større lagre og flere spor – men betyder også højere omkostninger. Kapital bindes. Komplexiteten stiger. Flexibilitet koster. Til gengæld får I handlefrihed, når vilkårene ændrer sig.

## 3. Brug din organisations kultur aktivt, når krisen rammer

Kultur afgør, hvordan organisationen reagerer, når kriser rammer. Tillid, respekt og loyalitet skaber medarbejdere, som tager ansvar – også når det er svært. Men kultur kan ikke bygges, når først krisen rammer. Beredskabsplaner virker kun, hvis de er kendte og øvede på arbejdspladsen – og hvis samarbejdet allerede fungerer.

Tydelig ledelse og kommunikation er afgørende. Medarbejdere skal forstå alvoren – og vide, hvad de konkret kan gøre. På den måde kan lederen skabe ro, retning og håb. Uden tro på fremtiden opstår handlingslammelse.

Omvendt smitter panik og kan føre til beslutninger, man senere fortryder – fx at afskedige medarbejdere, som har kompetencer og viden, der bliver afgørende efter krisen. Panik undergraver ligeledes læring og innovation, fordi organisationen lukker sig om sig selv og fokuserer snævert på overlevelse.

## 4. Få styr på cyberrisici, digital suverænitet og tilliden til jeres AI

Cybersikkerhed handler om at beskytte sig mod angreb, som kan lamme hele virksomheden. Håndtering af cybersikkerhedsrisici kan ikke overlades til IT-afdelingen alene, men er et centralt ledelsesansvar. AI er et godt eksempel: AI rummer store muligheder, men risiciene skal håndteres – og det er ledelsens opgave. Hvilke principper styrer jeres brug af AI? Hvor mange AI-løsninger bruger jeres organisation, hvem har ansvaret for hver af dem, og har I sikret jer, at de ikke har mere adgang til data og systemer end nødvendigt?

Tillid er en afgørende konkurrencefaktor – og den skal opbygges aktivt. Hvis I kan dokumentere kontrol over de data, systemer og teknologier, I anvender, står I stærkere over for kunder, partnere og myndigheder.

Det samme gælder digital suverænitet. Det handler om at vide, hvor jeres data befinder sig, hvordan de er krypteret, og hvem der har adgang til dem. Det handler også om at forstå jeres afhængigheder: Hvilke outsourcete tjenester er absolut nødvendige for at levere jeres ydelser eller skabe jeres produkt? Hvad vil I gøre, hvis de ikke længere er tilgængelige – enten på grund af et cyberangreb eller af geopolitiske årsager? Det handler ikke kun om teknologi. Det handler om ledelse. Og i sidste ende om tillid.

## 5. Tag stilling – og vær klar til at forklare dine valg

Virksomheder kan ikke længere stå uden for politik – ledere er blevet en del af den offentlige og politiske kampplads.

Aktivismе, geopolitik og værdikampe påvirker beslutninger om samarbejdspartnere, investeringer og markeder. Presset for at stille sig "på den rigtige side af historien" vokser.

Forventningen er klar: Vælg side. Vis loyalitet.

At forblive tavs opfattes ikke længere som at forholde sig neutralt. I stigende grad ses det som et valg eller en stille accept.

Du kan ikke imødekomme alle. Du må vælge – og kunne forklare både valg og fravalg. Hvad står I for – og hvor trækkes grænserne?

Det kræver et tydeligt værdikompass. I en verden fyldt med støj og uro er jeres værdier det, der gør det muligt at tage beslutninger og handle. Det skaber sammenhængskraft indadtil og troværdighed udadtil.

## 6. Omsæt kriser til konkrete muligheder – hurtigt nok

Kriser er kendetegnet ved at være åbne situationer, hvor ledelse aktivt kan påvirke udfaldet.

Det er dokumenteret muligt at komme styrket ud af kriser. Således kom omkring 30% af danske virksomheder styrket ud af coronakrisen. Der opstår typisk flere muligheder under kriser end i normalt tilstand.

På den måde har danske virksomheder en styrkeposition. De er globale fra dag ét – for deres hjemmemarked er lille. Det sætter dem i stand til at navigere og justere hurtigt.

Resiliens er også evnen til at udvikle sig og blive stærkere, når vilkårene ændrer sig. Det kan kræve vilje til at acceptere kortsigtede tab for at opnå større sikkerhed og langsigtet styrke – og til at bruge kriser som drivkraft for innovation.

## 7. Bidrag til samfundets robusthed – og afklar, hvad der forventes af jer

Din virksomhed kan ikke stå stærkt i en krise, hvis det samfund, den er en del af, knækker sammen. Virksomheder er afhængige af samfundets samlede resiliens og af, at centrale funktioner fungerer. Samtidig ses virksomheder i stigende grad som en del af samfundets samlede beredskab – også fordi, at så stor en del af den kritiske infrastruktur er på private hænder.

Det ændrer forventningerne til virksomhederne.

Det kan være konkret: at stille produktion til rådighed, omprioritere kapacitet eller lade medarbejdere bidrage til kritiske funktioner – fx i reserven eller sundhedsvæsenet. Det kan beskrives som Corporate Geopolitical Responsibility – et bredere ansvar i en mere usikker verden.

Spørgsmålet er derfor ikke kun, hvad krisen gør ved jer – men også hvad I kan gøre for samfundet i usikre tider.

# Det mener danske ledere om beredskab og geopolitisk ustabilitet

**En medlemsundersøgelse blandt Ledernes medlemmer viser, at geopolitiske spændinger, international ustabilitet og beredskab aktuelt udgør de mest presserende udfordringer. Danske ledere vurderer overvejende, at de er klædt på til at håndtere situationen, men efterlyser hurtigere politiske beslutninger og klarere retningslinjer i krisesituationer. Samtidig opleves medarbejdernes trivsel og tryghed som det største pres i det nuværende trusselsbillede, mens kun en mindre andel ser kriser som en mulighed.**

Globale kriser er ikke længere noget, der udspiller sig på afstand – de griber direkte ind i danske virksomheders hverdag. De påvirker både drift og bundlinje, men sætter også medarbejdernes tryghed og trivsel under pres og ændrer dermed fundamentalt rammerne for ledelse i Danmark.

På den baggrund er kriser, beredskab og samfundssikkerhed rykket helt frem som de mest presserende ledelsesudfordringer. En undersøgelse blandt danske topledere fra november 2025 peger på, at "negative effekter af geopolitiske spændinger og international ustabilitet" nu er den altoverskyggende udfordring – i tydelig kontrast til tidligere år, hvor mangel på arbejdskraft, teknologi og grøn omstilling fyldte mest.

Samtidig viser en undersøgelse blandt Ledernes medlemmer fra februar 2026, at 60% af danske ledere oplever et markant stigende pres fra udefrakommende trusler<sup>2</sup>.

## **Danske lederes kompetencer er til stede, men ikke tilstrækkelige**

Samlet set peger billedet på, at danske ledere i et vist

omfang besidder de nødvendige kompetencer, men at der fortsat er et tydeligt behov for at styrke og udvikle disse i takt med et mere komplekst krise- og trusselsbillede.

De seneste år har været præget af en række markante makrotendenser – herunder grøn omstilling, bæredygtighed, digitalisering og AI – som har stillet nye og øgede krav til lederes kompetencer. Ledere har derfor i vidt omfang været nødt til løbende at opbygge nye færdigheder for at kunne navigere i disse forandringer. Det samme gør sig i stigende grad gældende i forhold til håndteringen af nye risici og kriser.

Kigger man på danske lederes egen vurdering, angiver knap en tredjedel, at de i høj eller meget høj grad føler sig kompetencemæssigt klædt på. Samtidig svarer 53%, at de i nogen grad har de nødvendige kompetencer, mens 14% kun i mindre grad oplever at være tilstrækkeligt rustet. **Se figur 1.**

## **Medarbejdernes tryghed og trivsel er i særligt fokus**

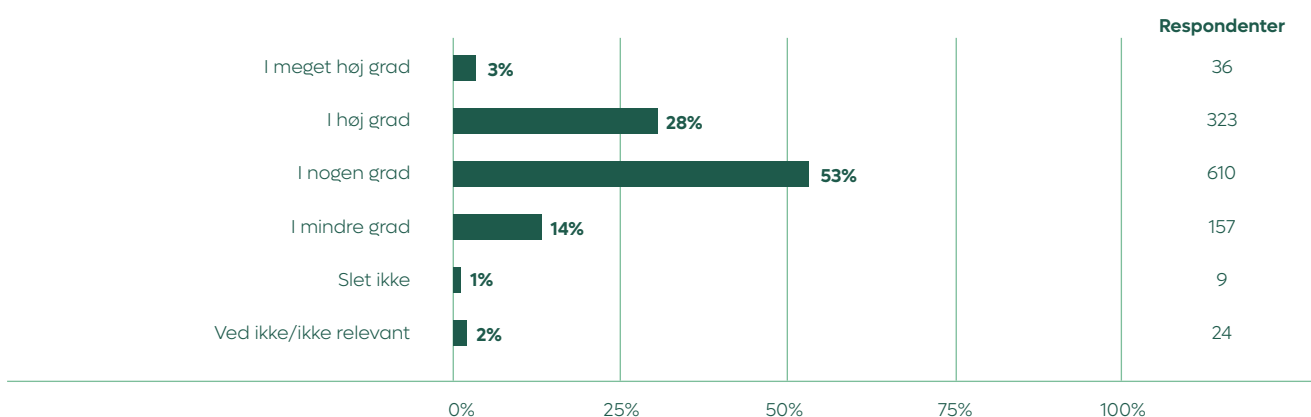
Under det aktuelle trusselsbillede er der risiko for, at der opstår mistrivsel blandt medarbejdere i form af utryghed og bekymringer. Dette er noget, danske ledere er opmærksomme på. Når danske ledere bliver spurgt om, hvad de oplever som det største pres i forbindelse med det nuværende trusselsbillede, peger de på medarbejdernes tryghed og trivsel som den væsentligste udfordring. **Se figur 2.**

Forventninger fra bestyrelse eller topledelse opleves derimod sjældnere som en væsentlig kilde til pres.

<sup>2</sup> Undersøgelse foretaget blandt 1.158 danske ledere blandt Ledernes medlemmer i februar 2026

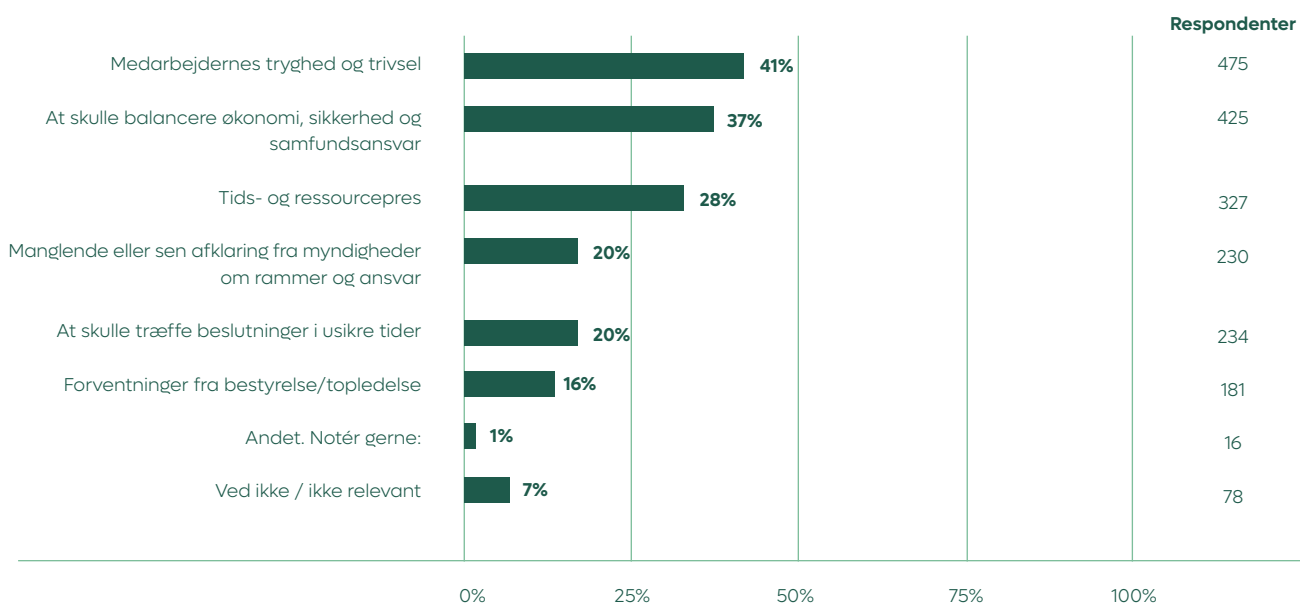
**Figur 1.**

Hvor godt føler du dig klædt på som leder til at kunne forebygge og reagere på de aktuelle trusler på din arbejdsplads?<sup>2</sup>



**Figur 2.**

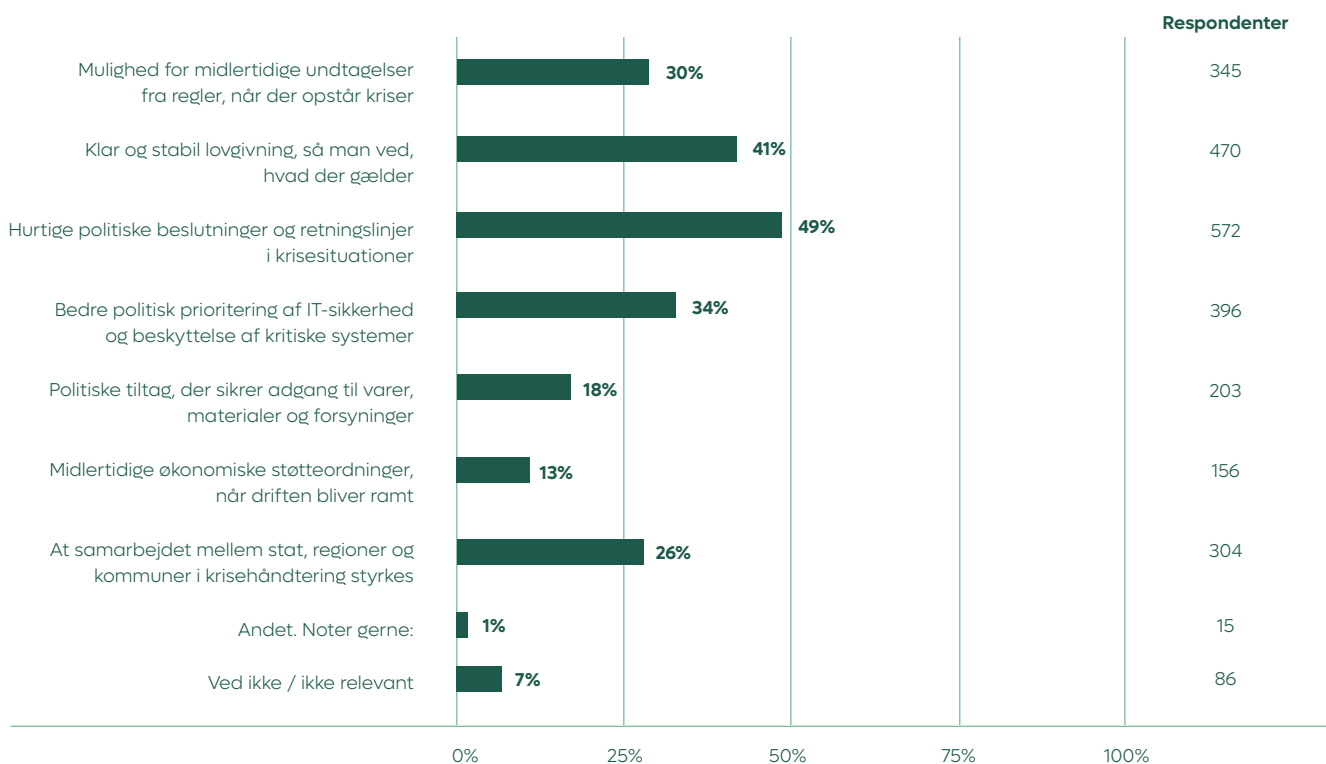
Hvad oplever du som det største pres for dig som leder i forbindelse med det aktuelle trusselsbillede?  
(Mulighed for op til to svar)





**Figur 3.**

Hvilke politiske rammer er vigtigst for dig som leder i forhold til at håndtere trusler? (Vælg op til tre svar)





### Politiske rammer: Fokus på hurtige beslutninger frem for økonomisk støtte

Der arbejdes løbende på at sikre de mest optimale politiske rammer for Danmarks beredskab og virksomheders trivsel under kriser. Spørger man danske ledere, efterspørges der især hurtigere politiske beslutninger og retningslinjer i krisetider samt klar og stabil lovgivning, så det er tydeligt, hvad der gælder.

Klarhed og tempo er med andre ord afgørende. Der er derimod ikke et stort behov for midlertidige støtteordninger fra politisk side, når driften bliver ramt,

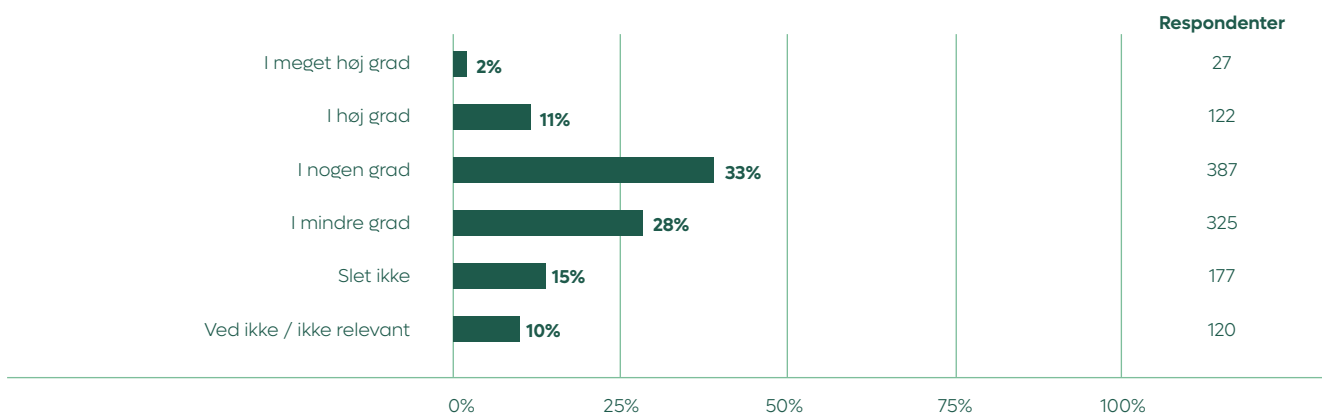
ligesom der heller ikke er et udtalt ønske om politiske tiltag, der sikrer adgang til varer, materialer eller forsyninger. **Se figur 3.**

### Behov for større fokus på at se muligheder

Et gennemgående tema i denne rapport er en såkaldt kriseudnyttende tilgang til kriser og trusler. Når danske ledere bliver spurgt, er det imidlertid samlet set kun 13%, der i "meget høj" eller "høj grad" vurderer, at det aktuelle trusselsbillede åbner for nye muligheder for virksomheden, for eksempel i form af forretningsudvikling eller innovation. **Se figur 4.**

**Figur 4.**

I hvilken grad ser du, at det aktuelle trusselsbillede kan åbne for nye muligheder for din arbejdsplads? Det kan fx være forretningsudvikling eller innovation.





Geopolitik og virksomheder

# “Robusthed og resiliens er noget vi skaber sammen”

Interview med Anja Dalgaard-Nielsen, prodekan og professor, Institute for Geopolitics and Business Security, CBS

I en situation præget af stigende geopolitisk usikkerhed og flere hybride trusler – alt fra cyberangreb og misinformation til angreb mod kritisk infrastruktur – er der to ting, der står klart: Man skal have orden i eget hus. Og når det er på plads, bliver næste niveau evnen til at samarbejde ud af huset.

Det lyder måske banalt, men det dækker over en ganske omfattende ledelsesopgave. For det handler ikke kun om at have styr på sine systemer og processer. Det handler i lige så høj grad om kultur, om medarbejdere og om relationer til omverdenen. Det er i spændingsfeltet mellem det interne og det eksterne, at virksomheder i dag skal finde deres robusthed – og deres evne til både at modstå og tilpasse sig en virkelighed, hvor usikkerhed er blevet et grundvilkår. Kort sagt – robusthed og resiliens er noget, vi skaber sammen.

## Orden i eget hus – fra ledelsesfokus til scenarietræning

Det første niveau er det helt grundlæggende: at have styr på sin egen butik. Det begynder med et samlet ledelsesfokus. Det er ikke nok, at risici og trusler håndteres i en funktion eller hos en specialist. Toplevelsen skal selv tage stilling til, hvor alvorligt man opfatter situationen – og være villig til at investere derefter, for eksempel i cybersikkerhed og andre kritiske kapabiliteter.

Her er det centralt, at ledelsen har taget stilling til virksomhedens risikoappetit. Man skal vide, hvad risikoen er, og hvad der er acceptabelt. Det kan være et bestyrelsesanliggende, et direktionsstema og i nogle tilfælde også et spørgsmål for ejerne. Men pointen er den samme: Man kan ikke arbejde systematisk med risikostyring, hvis man ikke først har taget stilling til, hvilken risiko man er villig til at leve med.

Derfra handler det om at etablere en solid risikostyring, som reducerer risikoen ned til et niveau, man kan acceptere. Og så kommer næste skridt: Hvad gør vi, hvis det alligevel går galt? Her er beredskabsplaner nødvendige, men ikke tilstrækkelige. Mange peger på, at scenariebaserede øvelser er mindst lige så vigtige, for man kan ikke forudsige alle kriser. Men man kan træne sin organisation i at reagere på det uventede. Det er i virkeligheden en muskel, der skal opbygges – evnen til at handle, når situationen ikke følger planen, og hvor beslutninger skal træffes på et ufuldstændigt grundlag.

### **Fra tjeklister til kultur – den egentlige modstandskraft ligger i organisationen**

Men det er også tydeligt, at det ikke er nok at kunne sætte flueben ved de rigtige ting. Robusthed handler ikke kun om systemer. Det handler om kultur.

Organisationer skal være fleksible, resiliente og i stand til at absorbere et slag, rejse sig igen og komme videre – lidt klogere. Den evne opstår ikke gennem procedurer alene, men gennem mennesker.

Det handler om at have et fælles formål, det handler om tillid, og det handler om evnen til at arbejde på tværs – både fagligt og organisatorisk – når situationen kræver det. Erfaringen viser, at hvis man har dygtige medarbejdere, har tillid til deres faglighed og samtidig behandler dem ordentligt, så opstår der en loyalitet, som bliver helt afgørende i krisesituationer. Så møder folk op – også når noget uventet sker en fredag aften eller søndag eftermiddag – og så finder man løsningen.

Og når det gælder medarbejderes trivsel og tryghed, er en vigtig pointe fra risikokommunikation, at man ikke kun skal fortælle, hvad der er farligt. Det kan i sig selv skabe frygt og handlingslammelse. Det afgørende er også at gøre det tydeligt, hvad medarbejderne selv kan gøre. Når mennesker ved, hvad der forventes af dem i en krisesituation, virker det angstdæmpende – og det øger deres handlekraft markant. Det er derfor ikke bare et spørgsmål om trivsel. Det er en del af beredskabet.

### **Next level: evnen til at samarbejde ud af huset**

Når fundamentet internt er på plads, begynder det næste niveau. Evnen til at samarbejde uden for egen organisation. Virksomheder opererer ikke i et vakuum. De er en del af værdikæder og økosystemer, og derfor er det afgørende at have en løbende forventningsafstemning med kunder, leverandører, banker og forsikringsselskaber. Hvad gør vi, hvis en central leverance svigter? Hvad er vores fælles forståelse af risiko? Og hvilke scenarier har vi faktisk tænkt igennem sammen?

Samarbejde er også en måde at få adgang til viden og ressourcer, som man ikke selv kan opbygge. Det

kan være gennem netværk, hvor man deler erfaringer – også gerne fortrolige rum, hvor man kan dele de fejl, man normalt ikke taler om. For det er ofte dér, den største læring ligger. Det kan også være gennem fælles løsninger, hvor man eksempelvis etablerer delte kapaciteter, hvis den enkelte virksomhed ikke selv har mulighed for at opbygge dem.

Pointen er igen, at robusthed i stigende grad bliver noget, man skaber sammen – ikke alene.

### **Myndighederne skal forstå virksomhedernes virkelighed – og omvendt**

Samspejlet med myndighederne er en central del af dette billede – og samtidig et område med tydelige forskelle i behov.

Små og mellemstore virksomheder har brug for konkrete, anvendelige råd fra myndigheder. De har ikke ressourcer til avancerede sikkerhedsorganisationer og har brug for simple løsninger, der virker i praksis og kan implementeres hurtigt i en travl hverdag.

De store virksomheder har brug for noget andet. De har brug for adgang til relevant viden om trusler og risici, kompetente sparringspartnere og klare beslutningsveje. De har ikke brug for en pjece med fem gode råd – de har brug for myndigheder, der kan træffe beslutninger hurtigt og forstå deres operationelle virkelighed.

Det kan vi meget vel få brug for, hvis fx centrale handelsruter som Hormuzstrædet eller Sortehavet bliver lukket, og det skaber akutte forsyningsproblemer. I den slags situationer er det afgørende, at myndighederne har en reel forståelse for, hvordan virksomheder bliver ramt i praksis – og er i stand til at reagere hurtigt med de nødvendige dispensationer.

I en retailvirksomhed kan det fx betyde, at varer står til at blive kasseret på grund af udløbsdatoer – regler, der giver perfekt mening i normal drift. Men i en akut situation kan der være behov for at træffe hurtige beslutninger om midlertidige lempelser, før varerne bliver destrueret og hylderne står tomme. Den slags scenarier er svære at improvisere sig igennem, hvis myndigheder og virksomheder ikke på forhånd har en fælles forståelse af, hvad der kan blive nødvendigt.

Samtidig er der brancher, hvor driften ikke bare kan sættes på pause. Hvis medarbejdere sendes hjem, kan det få øjeblikkelige konsekvenser. I fødevarerproduktion er der processer, der ikke kan stoppes – køer skal stadig malkes. Den type konkrete driftsrealiteter er afgørende, at myndighederne forstår, hvis beslutninger og regulering skal fungere i praksis i en krisesituation.

Men forståelsen skal gå begge veje. Myndigheder er politisk styrede, og beslutninger skal kunne stå på mål for en demokratisk valgt ledelse. Det påvirker både tempo og fleksibilitet. Derfor kræver et velfungerende samspil, at begge parter gør sig umage for at forstå hinanden – og her er fælles scenarieøvelser ofte den mest effektive måde at skabe den forståelse på.


Også for at etablere en frugtbar dialog om, hvordan vi bedst kan bruge hinanden. Hvordan kan vi sætte både de ressourcer, der er i den private sektor, og dem, der er i den offentlige sektor i spil til gavn for samfundets samlede resiliens og forsvar?

### **Den største risiko er, at vi ikke får mobiliseret det, vi faktisk har**

Når jeg ser ud i fremtiden, er der to ting der bekymrer mig mest - det ene er risikoen for et Europa der falder fra hinanden, godt hjulpet af eksterne kræfter der puster til ilden og forsøger at slå nogle kiler ind for at splitte vores liberale demokratier.

Den anden handler om, at vi ikke formår at mobilisere de ressourcer, vi faktisk råder over i Danmark. Vi lever i et ressourcestærkt samfund. Men hvis vi ikke evner at bringe både de private og de offentlige kapaciteter i spil samlet, mister vi en afgørende styrke. Det gælder ikke mindst i en tid, hvor eksterne aktører aktivt forsøger at skabe splittelse og svække vores evne til at handle samlet.

Det kræver, at vi bliver bedre til at samarbejde på tværs. At vi bliver bedre til at lytte. At vi gør os umage for at forstå, hvad der er på spil for den anden part – hvad enten det er en myndighed, en leverandør eller en kunde. Det er først dér, man kan finde løsninger, der faktisk fungerer i praksis. For i en usikker verden handler ledelse ikke kun om at træffe beslutninger. Det handler i lige så høj grad om at skabe forbindelser – og nogle gange om at sige lidt mindre og lytte lidt mere.



—

**“Det er i spændingsfeltet mellem det interne og det eksterne, at virksomheder i dag skal finde deres robusthed.”**

—

Anja Dalgaard-Nielsen

## Beredskab og ledelse

# “Et godt beredskab er et konkurrenceparameter”

Interview med Rasmus Dahlberg, lektor RUC, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv Centre for Societal Security and Resilience (SECURE)



Foto: Ole Joern

Vi har længe været vant til at tænke beredskab som noget defensivt, som noget man etablerer for at beskytte sig mod det uventede, mindske tab og komme nogenlunde helskindet igennem kriser. Men den forståelse er ved at ændre sig. For et godt beredskab er ikke længere kun en forsikring mod nedbrud, angreb og uro. Det er også ved at blive et konkurrenceparameter. I en mere ustabil verden er der kunder, samarbejdspartnere og markeder, som i stigende grad lægger vægt på leveringssikkerhed, robusthed og evnen til at fungere under pres.

Beredskab handler derfor ikke kun om at overleve, men også om tillid, positionering og forretning.

### **Det værste, en leder kan gøre i en krise, er ingenting**

Den tidligere amerikanske præsident Theodore Roosevelt sagde engang, at når man står i en presset situation, er det bedste, man kan gøre, at gøre det rigtige; det næstbedste er at gøre det forkerte; og det værste er at gøre ingenting. Det indfanger kernen i kriseledelse som en særlig form for ledelse: I kriser er selv det at undlade at træffe beslutninger en beslutning.

Det hænger sammen med, hvordan en krise skal forstås. En krise er en situation, der kan gå begge veje. Den rummer et mulighedsrum, en åbenhed, hvor der stadig er mulighed for at påvirke udfaldet. En kata-

strofe er derimod en situation, hvor der intet håb er tilbage. Hvis man når dertil, er man forbi punktet, hvor udviklingen kan vendes, og så handler det ikke længere om ledelse i egentlig forstand, men om “damage control”.

En krise er derfor den fase i et kritisk forløb, hvor usikkerheden er så høj, at udfaldet ikke er givet på forhånd. Og netop her, hvor ledelse kan gå ind og gøre hele forskellen.

### **Når forudsigeligheden bryder sammen, skal ledelse skifte gear**

Det, der skaber krisen, er i sin kerne et sammenbrud i forudsigelighed. Og dermed udfordrer kriser også et mere end hundrede år gammelt ledelsesparadigme, som i høj grad har været bygget op omkring grundig analyse, struktur, prognoser og kontrol. Den klassiske forestilling har været, at organisationer og samfund kan forstås som maskiner: Hvis bare man analyserer grundigt nok og anvender de rigtige styringsredskaber, kan man skrue op og ned som med kontrolstænger i en atomreaktor. Men krisen er netop et udslag af, at den logik ikke længere slår til.

Her bliver skellet mellem ‘det komplicerede’ og ‘det komplekse’ afgørende. I komplicerede systemer kan man lede gennem planer, budgetter, procedurer og

analyser, hvorimod man i komplekse systemer er nødt til at lede anderledes. Her handler det mindre om at forudsige og mere om at observere, hvad der opstår, og forstærke det, der virker, og dæmpe det, der ikke gør. Det kan være uvant og angstprovokerende for ledere, der ofte er skolet i rationel analyse og bureaukratisk styring.

Hvis man bevæger sig helt ud i det kaotiske felt, hvor sammenhængen mellem årsag og virkning ikke kan overskues, er opgaven i første omgang ikke at forstå det hele, men at skabe en begyndende orden. Som når den første politipatrulje ankommer til et uoverskueligt skadested og trækker en afspærring rundt om det. Man ved måske ikke endnu, hvad der foregår, hvem der er ramt, eller hvad der udløste situationen. Men man kan definere, hvor kaos ophører. Det vil ofte være det første ledelsesgreb.

### **Scenarier er ikke planer – de er en måde at udfordre sig selv på**

Mange organisationer arbejder i dag med scenarier, men ofte bliver de brugt forkert. De bliver behandlet som noget, man planlægger op imod, som om man kan definere et antal sandsynlige fremtider, planlægge efter dem og derefter lægge hovedet trygt på puden. Men det skaber ofte en falsk tryghed. For scenarier er ikke planer. De er forestillinger om fremtiden,

som man kan bruge til at udfordre sit beredskab. De er fremtidsnarrativer, der skal stress-teste organisationens forberedthed og vise, hvor der er huller, tunnelsyn eller falske antagelser. Derfor bliver man heller aldrig færdig med dem. Tværtimod bør man hele tiden udvikle nye scenarier og bruge dem til at forsøge at falsificere sin egen hypotese om, at man er godt forberedt.

Terrorangrebet 11. september 2001 er et godt eksempel. Indtil da havde flykapringer næsten altid haft karakter af gidseltagninger. Forestillingen om at bruge passagerfly som våben fandtes knap nok i fiktionens verden. Det siger noget om, hvor vanskeligt det er at forestille sig de brud, som bagefter kan virke indlysende. Netop derfor har nogle organisationer etableret en særlig funktion, hvis opgave er at være djævlens advokat og udfordre ledelsen: Har vi fået tunnelsyn? Ser vi kun det, vi forventer at se?

Det er også her, diversitet bliver en reel ledelsesopgave. Hvis de samme typer mennesker udvikler scenarierne, får man de samme typer scenarier. Derfor er der brug for de "krøllede hjerner" – mennesker, der tænker skævt, udfordrer det etablerede billede og tør stille spørgsmål ved det oplagte. Ellers overser man let det, der faktisk ændrer spillet.

### **Resiliens kræver mere end robusthed**

En vigtig begrebsafklaring er forskellen mellem robusthed og resiliens. Begreberne bruges ofte som synonymmer, men det er de ikke. Robusthed knytter sig til det førømtalte komplicerede felt. Her bygger man styrke ind i sine systemer gennem redundans, backup-løsninger og ekstra kapacitet. To kabler i stedet for ét, hvis det ene skulle svigte. To vandledninger i stedet for én. Den slags klassisk robusthedstænkning, der bygger på en idé om styring og forudsigelighed i et kompliceret system.

Resiliens hører derimod hjemme i de komplekse systemer. Det handler om dynamisk modstandsdygtighed – om evnen til at tilpasse sig, absorbere stød og lære under pres. Et resilient system er adaptivt, så det ikke låser sig fast i procedurer, når virkeligheden ændrer sig. Og det er konstant lærende, så erfaringer faktisk omsættes til bedre praksis.

Og så er det kendetegnet ved et system, hvor medarbejdere ikke konstant er i drift, og det udfordrer en klassisk effektivitetstænkning. Men et system, der kører på maksimal belastning hele tiden, har intet tilovers, når chokket kommer. Sundhedsvæsnen før COVID-19 er et oplagt eksempel: Hvis man allerede kører på 110%, er der ingen elastik i systemet. Resiliens kræver, at man accepterer, at ikke alt kan trimmes væk.

I en skrøbelig eller uforudsigelig verden, kan man ikke ene virksomhed bygge robusthed eller resiliens. Billedet af Goldman Sachs' hovedkvarter under orkanen Sandy er blevet ikonisk: én oplyst bygning i et mørklagt Manhattan. Det er ofte blevet brugt som et billede på godt beredskab. Men den virkelige historie er mere interessant. Ja, bygningen havde strøm, men medarbejderne kunne ikke komme på arbejde, fordi broer og tunneler var lukkede. Børsen var lukket. Og kritiske IT-systemer stod i en oversvømmet kælder i nabobyg-

ningen. Beredskabet virkede altså kun på papiret. Eller som det er blevet formuleret: "Don't build islands of fragility in an ocean of resilience."


Derfor er virksomheder nødt til at se deres eget beredskab i sammenhæng med forsyningskæder, infrastruktur, myndigheder, medarbejdere og samfundets øvrige institutioner.

### **Beredskab – fra forsikring til forretningsfordel**

Det er også derfor, beredskab i stigende grad bliver et konkurrenceparameter. Flere virksomheder begynder at kommunikere aktivt om deres beredskab, ikke kun som et internt driftsanliggende, men som et løfte til kunder og samarbejdspartnere: Man er en virksomhed, man kan regne med, også når omgivelserne er ustabile.

Det gælder både i forhold til forbrugere og i B2B-markeder. Der er kunder, som gerne vil betale ekstra for en leverandør, der kan opretholde drift og levering i krisetid. Beredskab bliver dermed ikke kun et spørgsmål om compliance eller samfundssind, men også om markedsposition. Når virksomheder som Salling Group lancerer beredskabsbutikker, hvor danskerne fortsat vil kunne købe basale fornødenheder under større kriser, er det næppe kun af altruisme. Det er også et signal om driftssikkerhed og troværdighed.

Samtidig er pointen ikke, at hver virksomhed skal klare sig selv. Tværtimod. Idéen med et såkaldt "totalberedskab" peger netop på, at myndigheder, erhvervsliv, civilsamfund og borgere er gensidigt afhængige. Staten kan ikke løfte opgaven alene, fordi så meget kritisk infrastruktur i dag ligger på private hænder. Derfor handler moderne beredskab også om at definere relationer, ansvar og samarbejdsrum mellem aktører, der tidligere tænkte mere i siloer.



—

**“Beredskab handler derfor ikke kun om at overleve, men også om tillid, positionering og forretning.”**

—

Rasmus Dahlberg



Geøkonomi og værdier

## “Ledere skal forholde sig til *worst case scenarier*”

Interview med Poul Fritz Kjær, professor på Department of Business Humanities and Law, leder af Geopolitics, Geoecconomics and Business Research Clustret under CBS' Geopolitics and Business Security Initiative

Det, der grundlæggende er ved at ændre sig lige nu, er ikke bare økonomien, men selve opbygningen af det globale samfund – verdenshandlen, globale værdikæder, og ikke mindst hvem der har magten til at definere de regler, som virksomheder og ledere navigerer efter.

Hvis man skal pege på én faktor, der har udløst en stor del af de forskydninger, vi ser i dag, så er det Kinas vækst og globale opstigning. Det har forskubbet magtbalancerne helt grundlæggende, og stort set alt det, vi ser – fra handelskonflikter til sikkerhedspolitik – kan læses som direkte eller indirekte reaktioner på Kinas nye rolle i verden. USA befinder sig i en situation, hvor man forsøger at opretholde en dominans, som har været massiv siden 1990'erne og i virkeligheden rækker tilbage til tiden efter 1945, og det betyder, at man i stigende grad også er villig til at handle mere offensivt for at bevare det, man har haft.

Europa bliver i den sammenhæng presset fra flere sider på én gang og ender i en situation, hvor spørgsmålet om 'autonomi' ikke længere er et abstrakt politisk projekt, men et meget konkret spørgsmål om, hvordan man undgår at blive afpresset – både økonomisk og politisk.

### **En verden uden spilleregler**

For virksomheder betyder alt dette, at de rammer, man har taget for givet gennem de sidste årtier, ikke længere er til stede i samme form.

Man har kunnet forlade sig på USA som et stabilt marked, på dollaren som en sikker reservevaluta og på et regelbaseret handelssystem, hvor Verdenshandelsorganisationen satte nogle grænser for, hvor store udsving der kunne være i handelspolitikken. De rammer har skabt en forudsigelighed, som har gjort det muligt at træffe langsigtede beslutninger.

Den forudsigelighed er i vid udstrækning forsvundet. Det kan bedst beskrives som at spille skak uden et skakbræt, fordi de strukturer, man tidligere kunne navigere efter, ikke længere er stabile nok til at danne grundlag for beslutninger, der rækker 10, 20 eller 30 år frem. Det betyder i praksis, at virksomheder får langt sværere ved at beslutte, hvor de skal placere produktion, investeringer og markedsfokus.

Reaktionen er ofte, at man udskyder beslutninger og forsøger at afvente udviklingen, men det er ikke en holdbar strategi på længere sigt. Derfor bliver mange virksomheder nødt til at tænke mere i risikospredning og forsikring. Hvor man tidligere kunne koncentrere sine leverancer ét sted, er man nu nødt til at sprede dem ud over flere geografier for at reducere sårbarheden.

Det indebærer større lagre, flere leverandører og værdikæder, der i højere grad ligger tættere på virksomhedens kerneaktiviteter. Men det indebærer også højere omkostninger. Kapital bliver bundet i lagre, organisationen bliver mere kompleks, og fleksibiliteten bliver dyrere at opretholde.

Samtidig bliver det tydeligt, hvor mange virksomheder der i praksis har opereret med meget små marginer for forstyrrelser. Hvis forsyningskæder bryder sammen i bare kort tid, kan det hurtigt skabe store finansielle problemer. Den type sårbarhed bliver vanskeligere at acceptere i en verden, hvor usikkerheden er blevet mere permanent.

### **Kampen om det globale syd afgør fremtiden**

Når man ser på de langsigtede udviklingsperspektiver, er det ikke kun relationen mellem USA, Kina og Europa, der er afgørende. Det er i høj grad, hvem der formår at få det, der benævnes det globale syd med på sin side. Det globale syd – lande som Indien, Indonesien, Brasilien, Mexico, Egypten og Tyrkiet – rummer en meget stor del af verdens befolkning, vækst og ressourcer. Det er her, den økonomiske tyngde i stigende grad flytter hen, og derfor bliver det også her, kampen om indflydelse bliver afgjort.

Kina, USA og Europa kæmper alle om at vinde det globale syd over på sin side, men med tre forskellige tilgange. Kina arbejder i høj grad med at opbygge relationer gennem investeringer, kreditter og infrastrukturprojekter, hvor man skaber afhængigheder og langsigtede forbindelser. USA arbejder i højere grad

med magt, pres og strategisk kontrol over ressourcer og regioner. Europa forsøger at etablere partnerskaber baseret på regler, aftaler og gensidighed, hvor man søger at skabe et mere ligeværdigt samarbejde.

Kampen om, hvem der vinder, bliver ikke afgjort hurtigt. Den kan strække sig over årtier, og den kan tage mange forskellige former undervejs. Men i sidste ende vil det være den aktør, der formår at opbygge de mest attraktive og holdbare relationer til det globale syd, som sætter de fremtidige spilleregler.

### **Worst case: en tredobbelt afkobling**

I en situation med så stor usikkerhed bliver ledere og beslutningstagere nødt til at forholde sig til de værste tænkelige scenarier, også selvom man håber, at de aldrig bliver realiseret.

Det mest alvorlige scenarie ville være en såkaldt tredobbelt afkobling, hvor man samtidig mister økonomiske og politiske forbindelser til Rusland, Kina og USA. Afkoblingen fra Rusland er allerede en realitet, men hvis den også udvides til Kina og USA, og det samtidig falder sammen med en finansiell krise, vil det kunne skabe en situation, hvor det globale økonomiske system bliver alvorligt destabiliseret.

En finanskrisen i dag bliver langt sværere at administrere end under finanskrisen i 2007, hvor det var USA, der i praksis fungerede som stabiliserende kraft ved at sikre dollarlikviditet og koordinere indsatsen mellem centralbanker. Den form for global koordinering er langt mindre sikker i dag, og det betyder, at en ny krise kan udvikle sig på en mere uforudsigelig måde.

Afkoblinger kan i sig selv skabe chok i værdikæder og markeder, som hurtigt kan forplante sig til finansielle problemer, især i virksomheder med høj gældsætning eller stor afhængighed af bestemte markeder. Derfor bliver det afgørende for virksomheder at sikre, at de kan modstå sådanne scenarier gennem stærkere likviditet, mindre gæld og større fleksibilitet i deres markeds- og leverandørstruktur.

### **Patriotisk ledelse: virksomheder bliver tvunget til at vælge**

En af de mest markante konsekvenser af udviklingen er, at virksomheder i stigende grad bliver trukket ind i geopolitikken og dermed også i spørgsmål om loyalitet og tilhørsforhold.

Virksomheder har traditionelt forsøgt at holde sig uden for politik og værdier, men det bliver vanskeligere, når stater, regeringer og samfund begynder at stille forventninger om, at virksomheder tager stilling. Det handler ikke kun om, hvor man opererer, men også om hvilke værdier og politiske positioner man forbindes med.

Vi kender alle fotoet med de amerikanske tech-bosser til indsættelsen af Donald Trump, og dybest set mødte de op til den ceremoni for at vise deres loyalitet til den nye præsident. Her blev det tydeligt, at der eksisterer en forventning om loyalitet. Den samme logik gør sig i stigende grad gældende for europæiske virksomheder, som kan blive mødt med krav om at støtte bestemte politiske linjer eller nationale interesser.

Samtidig opererer virksomheder i markeder, hvor værdier, institutioner og praksis er meget forskellige fra de europæiske. I mange dele af det globale syd er systemerne hverken entydigt demokratiske eller autoritære, men snarere komplekse og "grå i grå". Det betyder, at virksomheder må navigere i situationer, hvor der er spændinger mellem egne værdier og de lokale realiteter.

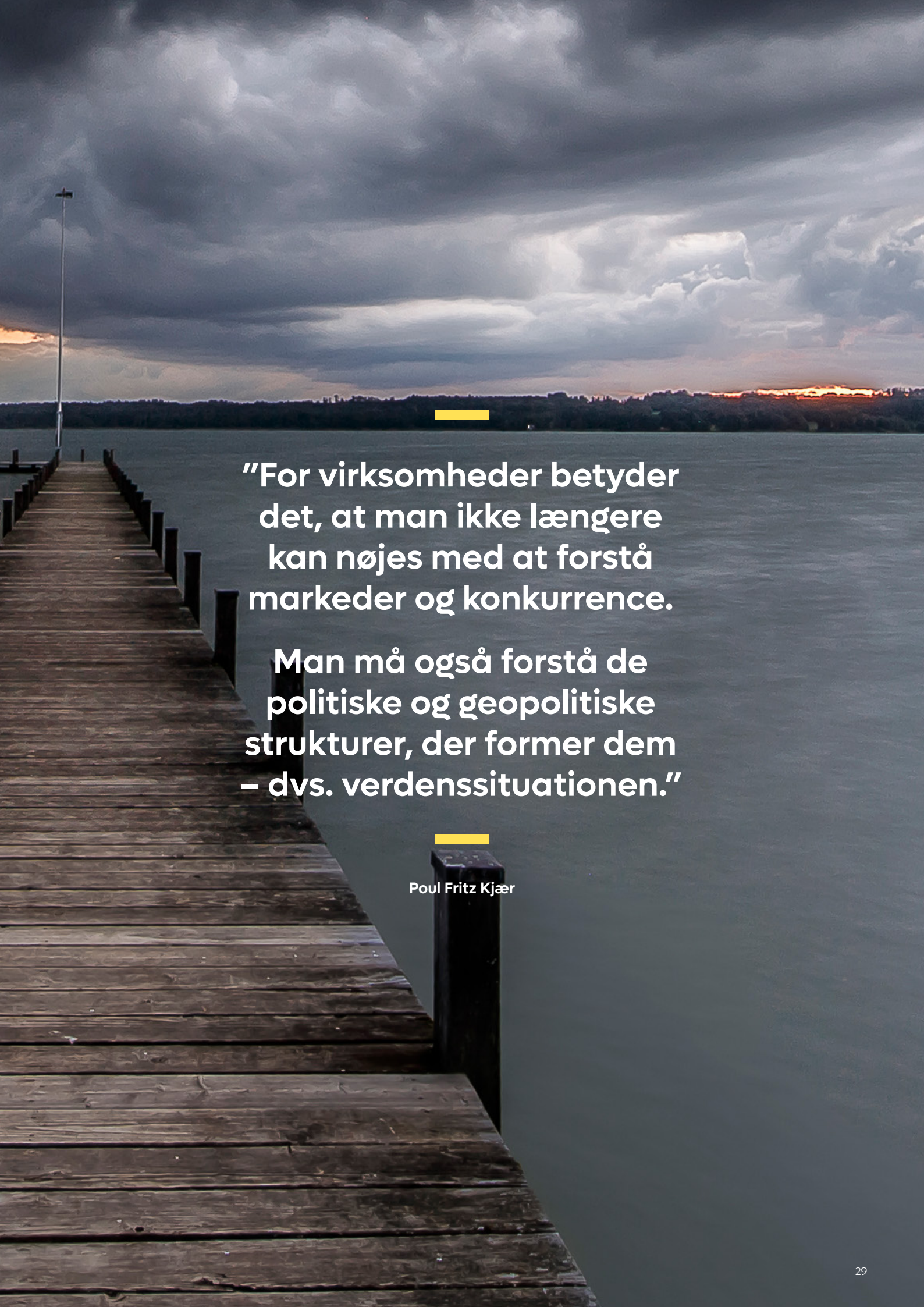
Det kræver en form for 'pragmatisk idealisme', hvor man forsøger at fastholde sine værdier, men samtidig anerkender, at man ikke kan overføre europæiske standarder direkte til alle markeder. Alternativet vil i praksis være at begrænse sin tilstedeværelse til et meget lille antal lande.

### **Europas chance – hvis man spiller det lange spil**

På trods af de udfordringer, Europa står overfor, er der også en mulighed i den situation, der er opstået. EU's tilgang, som bygger på regler, traktater og langsigtede partnerskaber, kan vise sig at være mere attraktiv på den lange bane end de mere kortsigtede strategier, der præger USA's tilgang under Trump-administrationen og Kinas meget stærke fokus på egne interesser. Den europæiske model er ikke nødvendigvis den mest effektive i en verden, hvor hurtige beslutninger og magtspil fylder mere, men den tilbyder en grad af stabilitet og forudsigelighed, som kan blive attraktiv og efterspurgt, efterhånden som andre modeller viser deres begrænsninger.

Hvis EU formår at kombinere sin regelbaserede tilgang med en større grad af pragmatisme i forhold til samarbejdet med det globale syd, kan det skabe en position, hvor Europa fremstår som et reelt alternativ. Det kræver dog, at man i højere grad accepterer de forskelle, der eksisterer i verden, og tilpasser sin tilgang derefter.

For virksomheder betyder det, at man ikke længere kan nøjes med at forstå markeder og konkurrence. Man må også forstå de politiske og geopolitiske strukturer, der former dem – dvs. verdenssituationen. I den forstand bliver god ledelse i stigende grad et spørgsmål om at kunne navigere i en verden, hvor økonomi, politik og sikkerhed er tæt vævet sammen – og hvor evnen til at forberede sig på de værste tænkelige scenarier kan blive afgørende.



**”For virksomheder betyder det, at man ikke længere kan nøjes med at forstå markeder og konkurrence.**

**Man må også forstå de politiske og geopolitiske strukturer, der former dem – dvs. verdenssituationen.”**

**Poul Fritz Kjær**

Global økonomi

# “Vi ser ind i en tid med økonomisk isolation og udfordringer med produktivitet”

Interview med Philipp Schröder, professor og centerleder ved CEFAU, AU



Hvis man som økonom skal forklare, hvorfor Danmark – og resten af verden – er blevet så velstående, er der i virkeligheden to hovedforklaringer: Vi handler med hinanden, og vi udvikler ny teknologi. Det lyder banalt, men det er fundamentalt. Når vi bytter varer og tjenester på tværs af lande, og når én opfindelse kan bruges igen og igen – fra dampmaskinen til kunstig intelligens – så vokser “kagen”. Det er globaliseringen og teknologien, der har gjort os rige.

Og netop derfor er det bekymrende, at det er præcis de to motorer, der lige nu er under pres.

For når handel og teknologi driver vækst, skaber de samtidig forskydninger. Produktion flytter, værdikæder ændrer sig, og nogle job og virksomheder forsvinder, mens andre opstår. Samlet set bliver vi rigere – men i omstillingsøjeblikket er der altid nogen, der taber.

Det er i de situationer, de politiske reaktioner opstår. Brexit og Trump er ikke tilfældigheder, men kan spores tilbage til konkrete økonomiske stød, hvor hele brancher er blevet presset eller flyttet. Økonomer kan dokumentere, at globalisering og teknologi øger vel-

standen. Men hvis omstillingerne ikke håndteres, er det dem, der mærker tabene her og nu, der sætter dagsordenen.

Det er det, vi ser nu: ikke enkeltstående begivenheder, men symptomer på en underliggende bevægelse, hvor presset på globaliseringen og teknologien både skaber økonomiske forskydninger og politisk modreaktion.

## **Fra globalisering til koldkrigsmentalitet – og våbengørelse af økonomien**

Den bevægelse peger mod en verden, hvor økonomien i stigende grad opdeles i blokke. USA og Kina orienterer sig mere indad, og det ændrer den grundlæggende logik: fra specialisering og samhandel til et ønske om at kunne klare sig selv.

For virksomheder betyder det en reel omkalfatring af globale værdikæder. Selv mindre virksomheder er en del af lange, internationale kæder – også når de kun sælger til andre virksomheder i Danmark. Når de store økonomier ændrer kurs, forplanter det sig hele vejen ned gennem systemet.

Samtidig er handel og teknologi i stigende grad blevet "våbengjort". Det, der før var en fælles motor for velstand, bliver nu et spørgsmål om politik, kontrol og sikkerhed. Hvis Kina kan lukke for leverancer af f.eks. hovedpinepiller, eller USA kan begrænse adgangen til avanceret teknologi, bliver afhængighed pludselig en sårbarhed.

Det er den logik, der får lande til at ville kunne det hele selv: egen AI, egen pharma, egne kritiske teknologier. Men det bryder med den specialisering, der har gjort os rigere. Hvor én aktør tidligere kunne blive rigtig god til én ting og levere til resten af verden, ser vi nu flere, der forsøger at opbygge de samme kapaciteter parallelt. Det minder om en form for oprustning. Vi investerer i det, man kunne kalde "militært isenkram" – nødvendigt måske, men ikke i sig selv produktivt. Eller sagt mere jordnært: Det svarer lidt til, at hvis alle virksomheder reklamerede for det samme produkt, blev der ikke solgt mere af det - men alle har haft reklameudgiften.

Konsekvensen er lavere produktivitet.

### **Produktivitet under pres – og risikoen for de forkerte svar**

Og netop produktiviteten er nøglen til det hele. Det gælder både for nationer og for den enkelte virksomhed. Produktivitet afgør, om du er her i morgen, om du kan tiltrække kapital, og om du kan betale ordentlige lønninger.

Men produktivitet opstår ikke af sig selv. Den drives af det, økonomer kalder erhvervsdynamik: at nye virksomheder og idéer kommer til, at de dygtigste vinder markedsandele, og at mindre produktive virksomheder bliver fortrængt. Det er den underliggende "darwinisme" i markedsøkonomien – og en væsentlig del af forklaringen på vores velstand.

Bekymringen er, at vi er ved at slukke for den mekanisme. Erfaringen fra coronakrisen viste, hvad der sker, når konkurser sættes på pause: virksomheder, som normalt ville være forsvundet, blev holdt i live, og den nødvendige udskiftning gik i stå.

Den samme risiko ligger i den kurs, der nu delvist tegner sig i Europa. Hvis svaret på geopolitisk usikkerhed bliver en mere klassisk industripolitik, hvor man støtter eksisterende virksomheder og sektorer, risikerer man at holde liv i det, der ikke er levedygtigt på markedsvilkår – frem for at skabe plads til nye aktører.

Det er forskellen på at bruge industripolitik til at åbne for nye virksomheder – eller til at beskytte de gamle. Gør man det sidste, svarer det til at holde liv i karetmagere i en verden, der er gået over til biler.

### **Hvad betyder det for ledere?**

For ledere starter det hele med en erkendelse: Du er en del af en værdikæde. Også selvom du ikke selv oplever det sådan. Langt størstedelen af dansk erhvervsaktivitet er business-to-business. Du sælger ikke til slutbrugeren – du sælger til andre virksomheder, som igen sælger videre. Det betyder, at din eksponering mod verden ofte er indirekte.

Du kan sagtens sidde i en virksomhed uden direkte eksport til USA og tænke, at du ikke er ramt. Men hvis dine kunder er eksponeret mod USA, så er du det også. Derfor er det en ledelsesopgave at forstå ikke bare sine egne risici, men også sine kunders og leverandørers. Det er en kompleks opgave – men det er nødvendigt.

Derudover er der én ting, der står over alt andet: produktivitet. Man kan næsten forklare al virksomheds-

performance med produktivitet. Sandsynligheden for, at din virksomhed eksisterer i morgen, afhænger af din produktivitet. Din adgang til kapital afhænger af din produktivitet. Din evne til at betale gode lønninger afhænger af din produktivitet.

Og hvad driver produktivitet? Det gør adgang til de rette kompetencer. Det gør det rette kapitalapparat – altså om du arbejder med en hammer eller en sømpistol. Og det gør teknologi.

Men der er også en fjerde dimension, som mange overser: erhvervsdynamikken.

En stor del af produktivitetsvæksten kommer fra, at de dygtige virksomheder vokser og fortrænger de mindre dygtige. Det er den darwinisme, der ligger i en markedsøkonomi. Når den fungerer, løfter det hele økonomien.

Når vi begynder at beskytte virksomheder mod konkurrence, eller isolerer os fra markederne, så slukker vi for den mekanisme. Det svarer til, at et dyr i zoologisk have kan leve længere end i naturen – men det er ikke sådan, man skaber en stærk bestand.

For ledere betyder det, at man ikke kan nøjes med at forsøge at overleve. Man skal aktivt positionere sig til at være blandt de virksomheder, der vinder markedsandele. Man skal være den, der fortrænger – ikke den, der bliver fortrængt.

A large, circular tunnel under construction. The walls are made of concrete segments with visible joints and some markings. Several large pipes run along the length of the tunnel. A worker wearing a white hard hat and dark clothing stands in the lower left foreground, looking towards the right. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows.

—

**“Handel og teknologi er i stigende grad blevet “våbengjort”. Det, der før var en fælles motor for velstand, bliver nu et spørgsmål om politik, kontrol og sikkerhed.”**

—

Philipp Schröder



Ledelse og innovation

# “Der er muligheder *i kriser*”

Interview med Sune Løwe Nielsen  
og Kim Klyver, hhv. lektor og  
professor, SDU og forfattere til  
bogen “Store kriser”



Det giver ikke længere mening at tale om kriser som enkeltstående begivenheder, der opstår, bliver håndteret og derefter forsvinder igen. Den virkelighed er afløst af noget andet: en konstant krisekontekst, hvor flere kriser overlapper, forstærker hinanden og skaber nye dynamikker, som virksomhederne skal navigere i. Det er det, man kan kalde polykriser.

Problemet er, at vi stadig har en tendens til at behandle kriser én ad gangen. Man taler med nogen om geopolitik, nogen om cybersikkerhed, nogen om klima. Men hvis man kun løser én krise ad gangen, så skaber man i virkeligheden et nyt problem. For det afgørende er ikke de enkelte kriser – det er, hvordan de spiller sammen, og hvordan de i kombination rammer virksomhederne og ændrer deres vilkår.

Samtidig giver det ikke meget mening at forsøge at sidde og forudsige, hvad der kommer til at ske og lægge planer efter dette. Hvem havde for eksempel forestillet sig, at en krig i Mellemøsten ville udløse energikrise og leveringsproblemer globalt? Pointen er netop, at kriser opstår i kombinationer, som er svære – hvis ikke umulige – at forudsige, og derfor bliver klassisk analyse og prognoser mindre brugbare som styringsredskaber. Det er ikke, fordi analyser er ligegyldige, men fordi de ikke længere kan stå alene som fundament for beslutninger.

For virksomheder bliver det dog hurtigt meget konkret. Man reagerer ikke på "geopolitik" eller "klimakrise" som abstrakte størrelser. Man reagerer på, at varerne ikke kommer frem, at råvarepriserne stiger, at energien bliver dyrere, eller at kunderne pludselig holder igen. Det er dér, polykriserne materialiserer sig – i noget helt håndgribeligt i driften. Det er det sammensurium af kriser, der fosser ned og rammer virksomheden, men det opleves som konkrete problemer, der skal håndteres her og nu – ofte uden at man nødvendigvis kender den fulde årsagssammenhæng bag.

### **Fra resiliens til antifragilitet**

I mange år har svaret på kriser været resiliens – evnen til at komme hurtigt tilbage til udgangspunktet. Men den logik bygger på en antagelse om, at kriser har en begyndelse og en afslutning, og at man derefter

vender tilbage til normalen. Den antagelse holder ikke længere.

Når man går fra enkeltkriser til polykriser, bliver resiliens i sig selv utilstrækkeligt. I stedet bliver det relevant at tale om "antifragilitet" – altså anti-skrøbelighed. Forskellen kan illustreres ret konkret. Resiliens er som en elastik: man trækker den ud, slipper den, og den vender tilbage til udgangspunktet. Antifragilitet er mere som et immunforsvar. Når det bliver udsat for modstand, bliver det stærkere. Eller som muskler i et fitnesscenter: de vokser, når de bliver presset. Det er den logik, organisationer skal begynde at arbejde efter.

Det betyder, at man ikke kun skal forsøge at undgå kriser eller minimere deres effekt. Man skal i højere grad spørge: hvordan kan vi bruge det pres, vi bliver udsat for, til faktisk at blive bedre? Det kræver fleksibilitet, hurtige beslutningsprocesser og en mere eksperimenterende tilgang, hvor man ikke forsøger at analysere sig frem til den perfekte løsning, men i stedet prøver sig frem, lærer undervejs og justerer.

Det er en anden måde at tænke strategi på. Mindre plan, mere bevægelse – og en større accept af, at man ikke kan have alle svar på forhånd.

### **Ledelse i kriser: fra panik til læring**

Når kriser rammer, er panik en helt naturlig reaktion. Og i den første fase kan panik også være funktionel, fordi den skaber handlekraft og får organisationen til at reagere hurtigt. Problemet opstår, hvis man bliver i panikfasen.

For så begynder man at træffe beslutninger, der er drevet af frygt og kortsigtet overlevelse. Der er eksempler på virksomheder, der i panik har fyret alle medarbejdere – for så bagefter at fortryde, fordi de har mistet kompetencer og relationer, de havde brug for. Når man reducerer i panik, reducerer man med udgangspunkt i det, man kender, men man risikerer at skære noget væk, som faktisk er nødvendigt for at kunne komme videre.

Panik skaber handling, men ikke nødvendigvis god handling. Samtidig undergraver den læring og innova-

tion, fordi organisationen lukker sig om sig selv og fokuserer snævert på overlevelse. Handlekraften er stor, men den giver ikke nødvendigvis retning.

Derfor er der en central ledelsesopgave i at få organisationen ud af panikfasen igen. Det handler om at skabe urgency – en forståelse af, at situationen er alvorlig – men samtidig også skabe håb. Hvis medarbejderne mister håbet, mister de også handlekraften. Det er håbet, der gør, at man tør eksperimentere, samarbejde og prøve noget nyt, selv når situationen er usikker.

#### **Mulighedsmindset: hvorfor nogle vinder i kriser**

Kriser rammer ikke alle ens. Tværtimod omfordeler de muligheder. Under coronakrisen viste det sig, at omkring 38% af virksomhederne blev ramt negativt, 32% var neutrale, mens omkring 30% faktisk oplevede fremgang. Det er ikke unaturligt. Kriser ændrer konkurrencebetingelserne og "ryster posen", så nogle virksomheder bliver stærkere, mens andre bliver svagere.

Man kan sammenligne det med cykelsport. For Jonas Vingegaard er modvind og dårligt vejr ikke kun en udfordring – det er en mulighed for at stikke af fra konkurrenterne. På samme måde er det ofte nemmere at skabe afstand til konkurrenterne i krisetider, fordi mange har det svært. Men det kræver et bestemt mindset.

Bare det at vide, at der er muligheder i enhver krise, kan gøre en forskel. Det er ikke noget, de fleste tænker som udgangspunkt. Mange går direkte i overlevelses-"mode". Men i virkeligheden er der langt flere muligheder i krisetider, end der er i normale tider. Utroligt mange innovative virksomheder og løsninger er skabt netop i kriser.

En central forklaring er det, man kalder "selveffektivitet" – altså troen på, at man kan handle og gøre en forskel i situationen. Hvis man tror, at man kan navigere i krisen, er man også langt mere tilbøjelig til at se muligheder og handle på dem. Hvis man derimod oplever afmagt, bliver handlingsrummet snævert.

Det interessante er, at vi kan se, at den selveffektivitet kan opbygges. Når ledere begynder at tage små skridt, eksperimenterer og se, at deres handlinger faktisk virker, ændrer deres opfattelse af krisen sig. Det er ikke noget, der nødvendigvis sker fra dag ét, men noget der udvikler sig over tid og gennem erfaring.

#### **Innovation opstår – men sjældent med det samme**

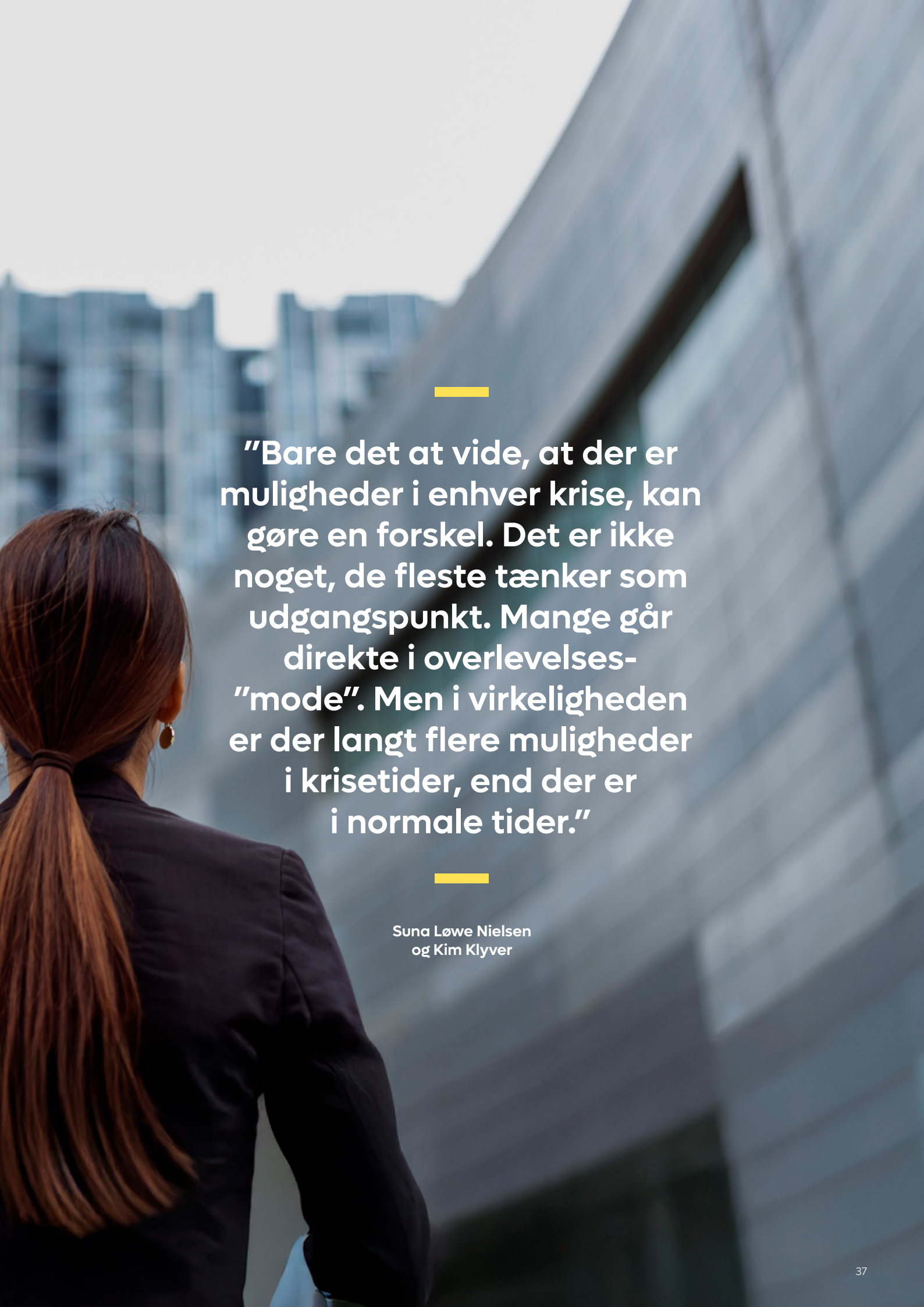
Innovation er sjældent det første, der sker i en krise. Typisk starter virksomheder med at stabilisere deres situation og beskytte deres kerne. Det er det, man kan kalde en vedligeholdelsesstrategi. Man forsøger at holde fast i relationer, kompetencer og drift, så man har et fundament at bygge videre på. Uden det fundament er der ikke noget at innovere på.

Når det er på plads, begynder der at opstå rum for innovation. Ofte starter innovation som lappeløsninger på konkrete problemer. Men efterhånden som man får erfaringer og måske små succeser, begynder man at se det strategiske potentiale. Noget, der startede som en midlertidig løsning, kan udvikle sig til noget, der åbner nye markeder eller skaber nye forretningsmodeller.

Kriser bryder også rutiner op. Når hverdagen forstyrres, opstår der plads til idéer, der ellers har ligget i skuffen. Mange virksomheder har projekter, de "også lige skal have arbejdet med", men som aldrig bliver til noget i en travl drift. I kriser bliver det pludselig muligt at tage fat i dem og arbejde mere fokuseret med udvikling.

Derfor er det heller ikke tilfældigt, at mange succesfulde virksomheder er opstået og udviklet i krisetider – fra Lego til Airbnb og vindmølleindustrien under olie-krisen.

Kriser er ikke kun noget, man skal overleve. De er også en mulighed for at flytte sig – og for nogle virksomheder er det netop i krisen, at de skaber deres forspring.



—

**”Bare det at vide, at der er muligheder i enhver krise, kan gøre en forskel. Det er ikke noget, de fleste tænker som udgangspunkt. Mange går direkte i overlevelses-”mode”. Men i virkeligheden er der langt flere muligheder i krisetider, end der er i normale tider.”**

—

Suna Løwe Nielsen  
og Kim Klyver



Cybersikkerhed

Interview med  
Jan Lemnitzer, adjunkt  
CBS og medudvikler af  
cybersikkerhedsværktøjet  
SUCCESS

## “Et stærkt cyberberedskab *er en klar konkurrencefordel”*”

Mange undersøgelser viser, at cybertrusler konsekvent rangeres som den største bekymring og udfordring blandt ledere. Men selv om bevidstheden er høj, undervurderes den reelle skala og risiko stadig i vid udstrækning. Cybersikkerhed behandles stadig af mange virksomheder som et teknisk problem, men er i virkeligheden blevet en central forretningsrisiko – med finansielle, operationelle og strategiske konsekvenser.

Samtidig udvikler trusselsbilledet sig hurtigere, end de fleste organisationer kan følge med.

### **Et professionaliseret trusselslandskab – nu accelereret af AI**

Cyberkriminalitet er ikke længere et område præget af hackere, der arbejder isoleret. Det er blevet en professionaliseret industri. Ransomware fungerer for eksempel som en fuldt udviklet forretningsmodel: Udbydere af såkaldt “ransomware-as-a-service” udvikler værktøjerne, mens samarbejdspartnere udfører angrebene – alt sammen på en måde, der minder om en moderne softwarevirksomhed. Aktørerne ope-

rerer i vid udstrækning fra Rusland og løber minimal juridisk risiko, mens de angriber virksomheder i Europa og USA. Når virksomhederne først rammes, mister de adgang til deres data og netværk og kan ikke længere operere. De økonomiske konsekvenser er betydelige. De globale skader fra ransomware alene anslås til mellem 10 og 30 milliarder dollars årligt, ligesom Danmark mister hundredvis af millioner euro hvert år.

Ransomware er dog kun en del af billedet. Andre typer angreb er ofte enklere – og mindst lige så effektive. Kompromittering af e-mails (Business E-mail Compromise), hvor angribere udgiver sig for at være ledere eller leverandører, fører fortsat til store tab for virksomheder. I ét tilfælde overførte en dansk virksomhed 2 millioner euro efter at have modtaget en e-mail, der så ud til at komme fra virksomhedens CEO, som var på rejse i udlandet. Da svindlen blev opdaget, var pengene allerede væk. I den anden ende af skalaen rammes også mindre organisationer: For nylig blev en dansk fodboldklub eksempelvis snydt for 5.000 kr. af en cyberkriminal i Ghana.

Det nye er dog den hastighed, hvormed disse risici eskaleres – i høj grad drevet af kunstig intelligens. Den næste bølge af cyberrisici er tæt forbundet med fremkomsten af såkaldt "agentisk AI", altså autonome systemer, der kan handle, kommunikere og træffe beslutninger på egen hånd på vegne af brugere. Selvom teknologier som AI lover betydelige effektivitetsgevinster, medfører de også det, som nogle eksperter kalder en "fatal trifecta": AI-systemer med adgang til virksomhedens data, til internettet og med evnen til at handle autonomt. I praksis er det desuden ikke muligt at sikre sig fuldstændigt imod dette.

Nye eksempler viser, hvor hurtigt det kan eskalere – selv når adgangen er begrænset. En tilsyneladende harmløs instruktion til et AI-system om at opsummere indholdet på en hjemmeside kan føre videre til en manipuleret side, der får AI-agenten til at udtrække interne virksomhedsdata og sende dem ud af huset – uden at brugeren opdager det. Alligevel opfordrer virksomheder tusindvis af medarbejdere til at eksperimentere med AI og hente værktøjer uden forudgående godkendelse fra IT-sikkerhed – og forventer, at det ikke giver problemer.

Samtidig arbejder cyberkriminelle på at udvikle AI-agenter, der kan angribe flere mål på én gang og gennemføre hele hackingprocessen selv – fra at skaffe adgang til et netværk til at overtage kontrollen. Amerikanske tech-virksomheder har allerede vist, hvad der er muligt: En ny AI-agent, udviklet til penetrationstest (kontrollerede forsøg på at hacke systemer for at finde svagheder), udvalgte for nylig selv et mål – et globalt konsulentfirma. Inden for få timer lykkedes det den at få kontrol over virksomhedens interne AI-chatbot og dermed adgang til både følsomme data og interne systeminstruktioner.

Den nye Mythos-agent fra Anthropic har fået stor opmærksomhed – og det er ikke uden grund: Den viser, at AI ikke kun kan finde sårbarheder i udbredt software, men også hurtigt kan omsætte dem til konkrete angreb, der faktisk virker. Med andre ord: Hvor der tidligere gik dage eller uger fra en sårbarhed blev opdaget til den blev udnyttet, er dette tidsrum nu i praksis forsvundet, når de kriminelle får lignende værktøjer –

hvilket de vil. Det er et alvorligt problem, hvis virksomheder stadig bruger dage eller uger på at opdatere og lukke sikkerhedshuller. Fremover bør en langt mindre del af IT-infrastrukturen være direkte eksponeret mod internettet.

### **Cyberrisiko er også geopolitik og national sikkerhed**

Ud over cyberkriminalitet og AI må virksomheder også forholde sig til et bredere geopolitisk trusselsbillede.

Statsstøttede aktører er i stigende grad aktive. Kina driver omfattende industrispionage, især rettet mod højteknologiske og forsvarsrelaterede virksomheder. For danske virksomheder i disse sektorer er forsøg på indtrængen ikke hypotetiske – det er noget, man må forvente.

Samtidig udsættes vi for systematiske hybride angreb fra Rusland, som ikke bryder sig om Danmarks støtte til Ukraine. Vi ser allerede direkte angreb på kritisk infrastruktur. Der har været forsøg på at overtage vandpumper ved Køge for at manipulere trykket samt angreb mod elnettet. I Norge overtog angribere kontrollen med en vanddæmning og åbnede sluserne om natten. Den næste eskalation kunne være koordinerede angreb på hele elnettet. Udviklingen viser, at cyberrisici ikke længere kun handler om økonomiske tab eller datatyveri – men også om national sikkerhed.

Samtidig opstår en anden sårbarhed: afhængigheden af globale tech-leverandører. Tanken om, at USA kan tvinge Big Tech til at afskære adgang, er ikke længere teoretisk – det er allerede sket, fx da anklagere ved Den Internationale Straffedomstol blev udelukket fra betalingssystemer som Visa og MasterCard. Her mangler vi i Europa stadig vores egne tech-løsninger men er 15–20 år bagud i teknologisk udvikling.

Dette er også relevant for Danmark i lyset af den aktuelle territoriale konflikt med USA om Grønland. Konflikten vil uden tvivl bestå ud over Trumps periode, da det også støttes af andre indflydelsesrige aktører i USA. Det er ikke utænkeligt at de vil kræve, at Danmark begrænses adgangen til amerikansk cloud-infrastruktur – som Danmark er stærkt afhængig af – som politisk pression.

### En bølge af regulering ændrer spillereglerne

For at håndtere udfordringerne øges lovgivning og regulering. En række EU-regler – herunder NIS2, DORA (for finanssektoren), Cyber Resilience Act og AI Act – træder i disse år i kraft. I modsætning til tidligere, er de ikke baseret på simple tjeklister, men kræver, at virksomheder selv vurderer risici og implementerer passende kontrolforanstaltninger.

Dette er udfordrende, især for mindre virksomheder. Skal man overholde lovgivningen, indebærer det komplekse processer, leverandørvurderinger og løbende dokumentation. I visse sektorer er omfanget betydeligt. Fx identificerede en bank over 4.700 leverandørkontrakter, der var nødvendige at opdatere, for at leve op til de nye cybersikkerhedskrav.

Reguleringen strammes yderligere med indførelsen af personligt ansvar. Under NIS2 kan ledende medarbejdere i princippet holdes personligt ansvarlige for utilstrækkelig risikostyring – i yderste konsekvens med risiko for at blive fjernet fra deres stilling.

For mange virksomheder udgør alt dette en grundlæggende ændring i tilgangen til cybersikkerhed.

### Fra IT-problem til ledelsesansvar

Konklusionen er klar: Cyberrisiko kan ikke længere delegeres til IT-afdelingen. Det skal håndteres på højeste niveau – og i hele organisationen.

Effektiv styring kræver klar governance: tydelige ansvarsområder, løbende rapportering til bestyrelsen og koordinering mellem forretning, IT og compliance. Det kræver også en kulturel ændring. Medarbejdere skal trænes i at genkende trusler som phishing og deep-fakes – og i at rapportere dem. Træningen skal være sjov, varieret og tilpasset deres roller.

Nye eksempler understreger dette. I en sag blev en medarbejder under et videomøde instrueret i at overføre \$20 millioner – for senere at opdage, at alle andre deltagere var AI-genererede efterligninger af kollegaer. Den slags scenarier – engang utænkelige – er nu teknisk mulige.

På et mere grundlæggende niveau mangler mange organisationer stadig overblik over egne systemer og leverandører. "Shadow IT" – uautoriserede værktøjer – øger risikoen yderligere. At håndtere dette kræver ikke nødvendigvis komplekse løsninger, men kræver ledelsesmæssig opmærksomhed. En stærk cybersikkerhedsprofil er en konkurrencefordel – især i en usikker verden, hvor kunder foretrækker stabile virksomheder.

Der findes enkle tiltag, der kan reducere risikoen markant. Multifaktorautentifikation er stadig en af de mest effektive foranstaltninger. En grundlæggende risikovurdering og identificering af kritiske leverandører er også et godt udgangspunkt.

Det vigtigste skridt er dog at komme i gang. Mange organisationer udskyder det, fordi det virker komplekst og dyrt. Men i et hurtigt udviklende trusselslandskab er passivitet i sig selv en højrisikostrategi.

Her på CBS har vi udviklet SUCCESS-værktøjet: Supply Chain Cybersecurity for SMEs. Det er designet til virksomheder uden særlig ekspertise og guider jer fra overblik over leverandører til identifikation af højrisikoleverandører og dialog om risikoreduktion. Takket være støtte fra Industriens Fond er det gratis og tilgængeligt på dansk og engelsk.

[https://www.danskindustri.dk/supply-chain-project/SUCCESS\\_tool/](https://www.danskindustri.dk/supply-chain-project/SUCCESS_tool/)



—

**“Konklusionen er klar:  
Cyberrisiko kan ikke  
længere delegeres til  
IT-afdelingen. Det skal  
håndteres på højeste  
niveau – og i hele  
organisationen.”**

—

Jan Lemnitzer

Kirsten Halsnæs, professor,  
DTU Management, Institut for  
Teknologi, Ledelse og Økonomi  
og ledende hovedforfatter i FN's  
klimaekspertpanel IPCC

## Klima- og naturkatastrofer

**“Vi skal være  
klar til, at  
vandet kommer”**

Klimaforandringerne er ikke længere noget, der udspiller sig i abstrakte fremskrivninger eller fjerne egne af verden. De er ved at ændre selve risikobilledet for danske virksomheder – og det sker hurtigere, end mange forestiller sig. Selv i et relativt optimistisk scenarie, hvor den globale temperatur stiger med 2-3 grader, vil konsekvenserne være markante. Det, vi i dag kalder en 100-års hændelse, kan i fremtiden indtræffe hvert femte år. Når havniveauet samtidig stiger, skal der ikke meget til, før en storm udvikler sig til en stormflod med store skader. Her kan de samlede skadesomkostninger fra oversvømmelser i Danmark løbe op i omkring 406 mia. kr. over de næste 100 år.

Bag de vurderinger ligger blandt andet arbejdet i FN's klimapanel, IPCC, hvor forskere systematisk gennemgår tusindvis af videnskabelige studier for at give beslutningstagere et fælles vidensgrundlag.

### **Virksomhederne står forrest i klimarisikoen**

Når man omsætter de overordnede klimascenarier til danske virksomheder, tegner der sig et tydeligt billede: Det er især oversvømmelser fra stormflod og skybrud, der udgør den største risiko for virksomheder.

Særligt udsatte er de mange virksomheder, der ligger i eller omkring havneområder. Her er der både en høj koncentration af produktionsvirksomheder og en bety-



delig del af den samlede værdiskabelse. Det gælder ikke kun de oplagte steder som Esbjerg, hvor Nordsoen presser sig på, men også havne langs østkysten – i Østjylland, Kolding, Aabenraa og en række mindre havnebyer.

Erfaringerne fra stormfloden i 2023 viste, hvor omfattende skaderne kan være. Produktionsanlæg og varelager blev oversvømmet, bygninger tog skade, og virksomheder måtte indstille driften. Men det er ikke kun industrien, der rammes. Restauranter, supermarkeder og servicevirksomheder i havneområder er lige så sårbare, når vandet trænger ind.

For ledere betyder det, at klimarisiko ikke længere er et spørgsmål, man kan overlade til forsikringen. Det bliver et strategisk anliggende. Hvor er virksomheden placeret – og hvor giver det mening at placere sig fremover? Hvad sker der, hvis vandstanden stiger med 60 eller 100 centimeter oven i en storm?

Særligt ved nybyggeri eller etablering af nye faciliteter er der et vindue for at tænke langsigtet. Men også virksomheder i lejede lokaler – som mange i dag er i industriparken og kontorfællesskaber – bør forholde sig til risikoen.

En del af svaret kan ligge i samarbejde. I flere havneområder arbejder virksomheder allerede med fælles løsninger som højvandsmure og andre former for kystsikring. Det ændrer ikke på, at udfordringen er stor – men det peger på, at løsningerne sjældent er individuelle.

### **Klimarisici stopper ikke ved grænsen**

Selv virksomheder, der ikke ligger i risikozoner i Danmark, kan blive hårdt ramt af klimaforandringer. I en globaliseret økonomi er værdikæderne tæt forbundne, og konsekvenserne af ændrede klimaforhold kan hurtigt brede sig. En dansk kaffeimportør er et oplagt

eksempel. Hvis klimaforandringer påvirker dyrkningsforholdene i dele af Afrika eller Sydamerika, kan det føre til lavere udbytter, stigende priser og ustabile leverancer. Det samme gælder for ris, landbrugsvarer og andre råvarer, som mange danske virksomheder er afhængige af.

Her bliver den viden, der findes i IPCC's rapporter, pludselig meget konkret. Selvom rapporterne kan være tunge, rummer de detaljerede analyser af, hvordan klimaændringer påvirker forskellige regioner og sektorer. For virksomheder, der vil forstå deres langsigtede risici, er det en værdifuld – og frit tilgængelig – kilde.

Samtidig er klimaspørgsmålet vævet tæt ind i de større geopolitiske spændinger vi oplever lige nu. Spørgsmål om olie, gas og vedvarende energi er tæt knyttet til nationale interesser, beskæftigelse og økonomisk magt. Derfor er klimapolitik også med til at forøge internationale konflikter. Der er ofte fokus på, om klimaforandringer fører til migration eller konflikter, men sammenhænge er her komplekse, og det er svært at dokumentere noget om dette i forskningen. I mange lavindkomstlande bor de mest sårbare befolkningsgrupper allerede i områder med dårlige dyrkningsforhold og begrænset adgang til vand. Klimaforandringer forværrer deres situation, og her handler det mere om at styrke udviklingslandenes viden og kapaciteter.

### **Klimatilpasning er også en politisk fordelingskamp**

Selvom behovet for klimatilpasning i Danmark er vel-dokumenteret, går udviklingen langsomt. Antallet af konkrete projekter i Danmark er fortsat begrænset, og forklaringen skal i høj grad findes i økonomi og governance. Et centralt princip i den nuværende lovgivning er, at dem, der får gavn af klimatilpasning – for eksempel gennem kystbeskyttelse – også selv skal betale for den. Det betyder, at virksomheder og lokale aktører i praksis står med en stor del af regningen.

Samtidig er der en tydelig geografisk skævhed. Mange af de områder, der er mest udsatte for oversvømmelser, har et relativt lavt skattegrundlag og dermed begrænsede muligheder for at finansiere store projekter. Det gør klimatilpasning til et fordelingsspørgsmål: Skal ressourcerne i højere grad omfordeles nationalt, eller skal byrden fortsat ligge lokalt?

Det er paradoksalt, fordi økonomien i mange tilfælde taler for at handle. Analyser viser, at investeringer i klimasikring ofte er lavere end de forventede skadesomkostninger. Med andre ord kan det allerede i dag betale sig at investere milliarder for at undgå endnu større tab i fremtiden. Alligevel bliver beslutningerne ofte udskudt – ikke nødvendigvis fordi problemet er langsigtet, men fordi regningen er svær at placere.

#### **Teknologi og markeds kræfter giver grund til håb**

På trods af de alvorlige perspektiver er der også grund til optimisme, når det gælder klimaudfordringerne. Historisk har teknologisk udvikling vist sig at kunne ændre selv fastlåste strukturer. I dag er vedvarende energi i mange tilfælde billigere end at opføre nye energianlæg baseret på fossile brændsler. Det ændrer de økonomiske incitament og gør den grønne omstilling mere attraktiv – også uden politisk pres.

Samtidig er det tydeligt, at der er stærke interesser i at fastholde den eksisterende energistruktur. Olie-, kul- og gassektoren repræsenterer enorme værdier, og modstanden mod forandring kan derfor være betydelig. Hele den sektor er i dag dér, hvor tobaksindustrien i sin tid var, da denne industri arbejdede aktivt for at så tvivl om de sundhedsskadelige effekter af rygning.

Det betyder også, at man ikke nødvendigvis skal forvente hurtige ændringer i de globale temperaturprognoser. De kræfter, der har interesse i status quo, står fortsat stærkt. Men retningen er svær at ændre på længere sigt. Når nye teknologier bliver billigere og mere effektive, vil de gradvist fortrænge de gamle løsninger.

Opgaven for virksomheder og ledere vil derfor fortsat være at forberede sig bedst muligt på klimaforandringerne, men også arbejde på at omstille sig, fordi det er den vej verden går.



—

**“Analyser viser, at investeringer i klimasikring ofte er lavere end de forventede skadesomkostninger. Med andre ord kan det allerede i dag betale sig at investere milliarder for at undgå endnu større tab i fremtiden.”**

—

Kirsten Halsnæs







**Ledernes Hovedorganisation**

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Telefon 32 83 32 83  
lederne.dk

**Kontakt:**

Anders Nolting Magelund,  
Klimapolitisk chefkonsulent  
anm@lho.dk

Lederne, maj 2026