

# Strategisk beredskab

## Læs seks spændende artikler

---

Her kan du læse om seks forskellige artikler fra CfL Center for Ledelse omkring Strategisk beredskab.

God læselyst

## Er danske direktions og bestyrelser forandringsparate?

---

### Vi begynder så småt at se direktører blive fyret tilsyneladende for at eksekvere den strategi, bestyrelsen har godkendt...

17. marts 2009, kl. 14:55

*Af Poul Blaabjerg og Wenche Strømsnes, direktionen, Cfl Center for Ledelse*

...CEO'ens levetid var allerede før den globale finanskrisen på vej ned. Set ud fra virksomhedens synspunkt bør det bekymre, fordi udskiftning på topledelsesposten er forbundet med høje (offer)omkostninger, og den afgørende vedholdenhed, som kendetegner vindere, fortabes.

Når en bestyrelse beslutter at skifte direktør, kan man spørge sig selv, hvorvidt det er berettiget eller skyldes, at bestyrelsen fokuserer for meget på dette ene virkemiddel; det er jo bestyrelsens fornemste opgave at sætte direktionen. Svaret afhænger af, hvor forandringsparat topledelsen er.

Forandringsledelse har været en naturlig del af dagsordenen i flere år. Vi har erkendt, at forandring er nødvendig. Ret beset har det nu mest handlet om, at lederen har skullet "overbevise" sin organisation om en forandring, han selv har erkendt eller opfundet, men som er ny for dem, der påføres forandringen og skal agere i den. I disse måneder oplever vi, at toplederne selv bliver påført forandring udefra - og mange steder lader det til, at det er så som så med forandringsparatheden.

Det siges, at den sidste til at opdage en branches problem er branchen selv, altså de ledere, der agerer i den. Hvilke mekanismer ligger bag dette? For os at se er der tale om tre elementer: Strategier der ikke indeholder tilstrækkeligt beredskab; toplederens ofte uerkendte bias for de beslutninger, han tidligere har taget; og bestyrelsens manglende evne til at holde sig tilstrækkeligt på afstand af den eksekverende ledelse. Med andre ord: Bestyrelsen blander sig i den daglige drift.

### Manglende strategisk beredskab

Alt for mange strategier er fortsat alt for deltaljerede og langsigtede. De fokuserer for meget på at beslutte, hvordan organisationen skal nå sine mål, men for lidt på, hvad der skal opnås og hvorfor. Strategisk beredskab handler om at forstå sit strategiske handlerum, vide hvad man vil, og hvad man ikke vil. At tillade sig at lære og udvikle undervejs. Grænsen mellem udvikling og implementering af strategi flyder sammen hos de dygtige. Metoden til at skabe sig dette beredskab er at arbejde systematisk med sin strategi vha. scenarier, selvevaluering og klare valg og fravalg på kortere sigt. Et beredskab gør det muligt at sadle om og nå sine strategiske mål, selv når uventede begivenheder, som f.eks. 9-11, indtræffer, eller ventede begivenheder, som f.eks. finanskrisen, sker hurtigere end ventet.

### **Lederens psykologiske bias**

Dygtige topledere engagerer sig stærkt i det, de leder. Dette engagement smitter, og mange undersøgelser dokumenterer, at disse ledere får følgeskab. Men det har en bagside. Det er uhyre vanskeligt at afvikle forretningsmodeller, produkter og ledere, man selv har fremmet. Selv hvis man forholder sig til fakta, er det menneskeligt mere eller mindre ubevidst at se efter de data, der understøtter egen overbevisning. Og selv hvis man involverer andre, er det menneskeligt at lytte mest til de kunder, medarbejdere og mellemledere, der bekræfter ens hypotese. De virkeligt dygtige topledere evner at være tydelige og retningsgivende samtidig med, at de udfordrer egne psykologiske biases i deres beslutninger. Det er krævende og betyder ofte, at den enkelte topleder skal gøre op med egne beslutninger og erkende, at de ikke var gode nok til at imødegå den nye situation, der er opstået.

### **Bestyrelsens engagement i virksomheden**

Det er bestyrelsen, der godkender virksomhedens strategi, sætter direktionen og fører den overordnede kontrol. Alle er det krævende opgaver, der stiller store krav til bestyrelsens medlemmer.

Godt sammensatte bestyrelser er mangfoldige, dvs. at medlemmerne repræsenterer forskellige erfaringer. Det betyder alt for virksomheden at have et stærkt beslutningsorgan, der er på afstand af kultur og ledelsesstruktur og derfor kan stille de rigtige spørgsmål. Vi oplever, at mange erhvervs-fiaskoer ofte kan føres tilbage til en bestyrelse, der var for tæt på dagligdagen og derfor ikke evnede at stille de rigtige spørgsmål. Bestyrelsen blev ramt af de selvsamme biases, som en direktør skal arbejde så hårdt for at undgå. Dermed har bestyrelsen udspillet sin rolle.

Den globale finanskrisen har vist hvor kort, der kan være fra én ledelsesdagsorden til en anden. Hvis man ikke er i branchen for forudsigelser, og det er de færreste ledere, handler det om evnen til at reagere. Toppen skal også være forandringsparat - både i bestyrelse og i direktion.

---

## Ledelse i krisen

---

**Det er skræmmende at mærke den uro, der er i dansk erhvervsliv lige nu. Indimellem tangerer det panik, og det er et faktum, at vi er i en situation, der er uvant – både for de erfarne ledere og for dem, der aldrig har ledet i andet end medgang.**

17. december 2008, kl. 11:35

*Kommentar af Poul Blaabjerg og Wenche Strømsnes, Direktionen, Cfl Center for Ledelse*

Forleden kontaktede en kunde os og inviterede sig selv på frokost, begrundet i, at hans liv var voldsomt turbulent lige nu. Han efterspurgte eksplicit en "ledelsessnak", der ikke handler om krise. Vores dialog med kunderne lige nu bærer tydeligt præg af en slags beslutningslammelse. Medierne er så fyldte med krise, og alle signaler er så negative, at ledere let kan miste fornemmelsen af, at der er håndtag at gribe i. Og mister man først den, mister man kapabiliteten til at lede. Uanset hvor lederne ser hen – ser de krise.

### **Strategien skal holdes fast under recession**

Det er ikke nu strategien skal revurderes! Den skal måske udskydes eller omprioriteres, men ikke forandres. Den eneste gode grund til at re-tænke sin "ledestjerne" lige nu er, hvis den har været dårlig fra start.

Virksomheder, der har evnet at opbygge strategisk beredskab, vil også evne denne krisetid. Ledere skal have overskud til at se op, holde blikket på ledestjernen, erkende forhindringerne og vise vejen. Klare valg (og fravalg) samt fokus på det, der skal bære igennem, er vejen gennem krisen og ud på den anden side. Vores råd til ledere er at holde fast i strategien, prioritere skarpt, men på en måde, der er robust på det lange sigt. At gå omend endnu tættere på det der prioriteres, følge op, holde fast, vær vedholdende.

### **Evnen til at forudsige er ikke en strategisk evne**

September 2008 vil blive husket som Sorte September, og årets afslutning her er skræmmende. Tre fjerdedele af danske virksomheder overvejer fyringer eller kollektiv lønnedgang. Aldrig har der været så mange klummer i aviserne fra folk, der nu kan fremhæve en sætning, de på et tidspunkt har fremsat, der i dag kan tolkes som en klar forudsigelse af krisen. Forudsigelser er meningsløse i en strategisk kontekst. En visionær leder er ikke ham, der kan forudsige de vildeste ting og får ret. Alle kender karikaturerne af Warner, der i 1927 udtalte, at ingen gider høre skuespillere tale. Bill Gates, der i 1981 udtalte, at 640 KB vil kunne dække et hvert tænkeligt behov. Decca, der i 1962 vurderede, at elguitar-lyden var på vej ud. Alle de nævnte er ledere med indgående kendskab og de bedste forudsætninger for at kende markedet. Alle de

nævnte falder ind under definitionen på visionære ledere – trods disse udtalelser. At være visionær er faktisk et håndværk. Man kan ikke og skal ikke basere sine strategier på vilde forudsigelser.

God strategisk ledelse er ikke at have evnen til at forudsige det uforudsigelig eller at have valgt de rigtige profeter at lytte til. God strategisk ledelse er et stykke håndværk – en fremgangsmåde alle ledelser kan gennemføre, blot de tager sig tiden til det. Det handler om at forholde sig til det, vi faktisk kan forudsige om fremtiden – f.eks. aldring, global arbejdsdeling og individualisering. Enhver strategi skal have forholdt sig til disse elementer, for megatrends er faktisk robuste i forhold til pludselige begivenheder som sorte september. Det er et faktum, at Danmark om få år vil have flere, der skal forsørges, end der er forsørgere. Det er et faktum, at mængden af personer i den arbejdsdygtige alder bliver mindre. Det er ikke kun et politisk problem, men også et problem, dansk erhvervsliv skal forholde sig til – i sit strategiske arbejde.

### **Der er håndtag at gribe i**

Det handler om at arbejde systematisk med sine usikkerheder og være forberedt på udfaldene. Det er et stykke benarbejde – men man skal prioritere det, og man skal gøre det. Det handler om at have et strategisk beredskab.

Den faktor der – ud over strategisk beredskab - gør forskellen på vinderne og taberne blandt virksomhederne i Cfls medlemskreds, er vedholdenhed: Opfølgning, feedback, evaluering på igangsatte initiativer er det, der sikrer, at gode og rigtige strategier eksekveres. Når det går op – og når det går ned!

### **Der er også gode elementer i krisen**

Ledelsesdagsordenen – især i medierne - har alt for længe være præget af overflodsproblemstillinger, som har skræmt gode ledere fra at udføre deres ansvar godt. Modet til at lede, tage de vanskelige beslutninger, arbejde med gensidigheden mellem medarbejder og leder er nogle af de øjenåben-elementer, der også vil følge. Den "curling-ledelse", som vi desværre ser hos nogle af vores medlemmer især blandt yngre ledere, vil komme i nyt lys, og det vil sætte en mere nuanceret ledelsesdagsorden.

Vi glæder os til at fortsætte med at præge ledelsesdagsordenen i dansk erhvervsliv her i 2009 og ser frem til et år med en række topaktuelle aktiviteter.

---

## Selvtillid må ikke stå i vejen for det strategiske beredskab

---

**Selvtilliden er helt i top hos danske ledere. De fleste mener nemlig, at de har kompetencerne til at håndtere krisen og til at navigere i en hverdag præget af modsatrettede krav. Lederne skal dog passe på, at selvtilliden ikke blænder for åbenhed og erkendelse af behovet for strategisk beredskab.**

26. maj 2009, kl. 14:00

Den aktuelle finanskrisen og modsatrettede krav i hverdagen stiller danske ledere over for nye udfordringer. Hvis man skal tro lederne, der har deltaget i CfL Center for Ledelses indikatorundersøgelse, er der dog ikke grund til den store bekymring. Resultaterne fra undersøgelsen tegner nemlig et billede af danske ledere som værende meget dygtige. Troen på egne evner fejler i hvert fald ikke noget.

Således mener hele 42 procent af de ledere, der har besvaret spørgsmålene, at de i høj grad besidder de rette kompetencer til at håndtere krisetider. Samtidig oplever 70 procent af lederne, at de møder modsatrettede krav i hverdagen, men stort set alle ser sig i stand til at håndtere kravene.

I udgangspunktet er der ikke noget i vejen med selvtillid. Det er både godt og vigtigt for ledere at have selvtillid, bare det ikke blokerer for erkendelsen af behovet for opbygning af et strategisk beredskab. Åbenhed over for nye indtryk og forandringer er nemlig altafgørende i den aktuelle situation, hvor markedsvilkårene ændrer sig, og fordi lederne skal lede uden at vide, hvad fremtiden bringer.

### **Tror ikke på umiddelbare forandringer**

Netop ledernes forestillinger om fremtiden giver dog anledning til en vis portion skepsis og bekymring. Indikatorundersøgelsen viser nemlig, at kun syv procent af lederne udtrykker usikkerhed om fremtiden. Hovedparten fremskriver det, de oplever nu, som buddet på, hvad der vil ske i fremtiden. Er virksomheden for eksempel negativt ramt i dag, tror lederne også på en negativ fremtid de næste par år.

På den ene side er denne tro meget menneskelig, men samtidig også ledelsesmæssigt uforsvarlig. Risikoen er, at man føler sig for sikker og ikke ser tingene ske. Det er dog værd at notere sig, at mere end halvdelen udtrykker nogen usikkerhed i forhold til, om deres kompetencer er fyldestgørende.

Det tolker vi positivt og som et tegn på, at lederne ikke er paralyseret af det, der sker, men at de holder et vågent øje med udviklingen. CfL-undersøgelsen viser også, at de ledere, der er negativt ramt af krisen eller oplever mange modsatrettede krav, er mere åbne og modtagelige end de ledere, som har en mere stabil hverdag.

### **Strategisk beredskab er nødvendigt**

Et andet af de områder, hvor undersøgelsen fra Cfl Center for Ledelse afslører stor selvtillid blandt lederne, er det strategiske arbejde. Således mener to tredjedele, at deres strategi har været robust i forbindelse med at håndtere de nye markedskrav.

Alligevel har knap halvdelen indset, at der er yderligere behov for at styrke virksomhedens strategiske beredskab i forbindelse med tidens skiftende markedsf forhold. Frem for den generelle opfattelse af at strategier er nøje fastlagte planer, er der således tegn på, at flere ledere har opdaget nødvendigheden af at lade strategien komme til udtryk i form af et beredskab. Vi kan nemlig ikke retænke strategien, hver gang markedet forandres.

De positive indikationer om strategiernes kvalitet står i skærende kontrast til ledernes før omtalte sikkerhed om fremtiden, men vidner om, at selvtilliden til trods er gode ledere fortsat villige til at forbedre sig.

### **Dårlige ledere kan skjule sig**

Generelt set afslører indikatorundersøgelsen, at lederne vurderer egne kompetencer højt. Det er måske en forklaring på, hvorfor kun et fåtal har ændret fokus, når det gælder udvikling af lederkompetencerne som følge af krisen.

Dog er der en tendens til, at flere ledere, netop som følge af krisen, vil opprioritere lederkompetencerne. En tredjedel af undersøgelsens ledere svarer således, at de vil have større eller meget større fokus på lederkompetencer fremover.

På trods af velviljen til forbedringer vil dårlige ledere fortsat kunne klare sig i både op- og nedgangstider. I dårlige tider kan de ligge i læ af krisen og give den skylden – ikke kompetencerne, mens de i gode tider kan lukrere på, at det under alle omstændigheder går fremad. Med andre ord kan det i gode tider være svært at skelne mellem gode og heldige ledere, og i dårlige tider kan det være vanskeligt at adskille de gode fra de dårlige – i hvert fald på kort sigt.

---

## **Ledelse i opgangstider og i nedgangstider – vælg dine inspirationskilder med omhu**

---

**Hvis du nogensinde som leder bliver i tvivl om, hvorvidt medierne og kommentatorerne har ret, når de proklamerer, at nu skal en anden form for ledelse til - afvikling frem for udvikling - så stop op og tænk tilbage på din største succes som leder.**

25. marts 2009, kl. 13:25

I kernen var formodentligt ikke et råd fra en observatør, men en indsigt fra dig selv og en eller flere, du spiller tæt sammen med. Og derfor skabte I - med bl.a. dit fokus og jeres samlede kraft - en succes. Danske virksomheder er meget dygtigere ledet, end medierne giver dem kredit for. Med den dagsorden for ledelsesvilkår, der er i øjeblikket, er der stor risiko for, at disse ledelseskvaliteter svækkes.

Danske virksomheder har været succesrige igennem opgangskonjunkturerne. Det skyldes bl.a. god ledelse. Og der ledes fortsat med fokus, kløgt og succes uden for lyskeglen, der for tiden – og fortjent – rettes mod stærkt omtalte og usikkert ledede virksomheder.

Vi frygter, at den gode ledelseskvalitet i dansk erhvervsliv paralyseres i den nuværende mediestorm, og dermed får ledelsesfejlene i medieomtalte virksomheder udraderet en væsentlig styrke i dansk erhvervsliv: bevidstheden om og erfaringen for at god ledelse er en helt central konkurrenceparameter og dermed også vejen igennem krisen.

Langt de fleste dialoger, vi har med topledere i vores medlemsvirksomheder om, hvordan de skal finde vejen gennem krisen, centrerer sig om at fastholde strategien, men også om at styrke beredskabet. De dygtige ledere kendetegnes bl.a. ved følgende spor:

Hold blikket fast på strategien også i de kortsigtede tilpasnings-beslutninger, der skal tages nu. Risikoen ved at slippe dette greb er, at virksomhedens nøglekompetencer bliver invalideret på længere sigt af disse beslutninger.

Vær opmærksom på lemminge-effekten. Hvad der er rigtig for den ene virksomhed, er ikke nødvendigvis rigtig for den anden.

Tænk i beredskab ved at blive afklaret med hvorfor (why) mere end hvordan (how) og bliv knivskarp på dine strategiske fravalg. Risikoen ved ikke at have et beredskab er,

at de strategiske beslutninger tages forkert eller for sent. Virksomhedens "why" ændres ikke af, at markedsbetingelserne ændres. Det gør til gengæld "how".

Vær personlig autentisk og sig det som det er. Det er i nedgangstider, at presset på lederen er størst, og derfor er det i nedgangstider at integriteten udfordres. Den tillid, du nyder nu, kan forsvinde med et knips, hvis din berettigede usikkerhed i den nuværende situation får dig til at fremstå uklar, handlingslammet eller optaget af at klare dig selv.

Lad dig ikke slå ud af mediebildet eller konsulenter, der i deres iver efter at sælge og overleve på kort sigt serverer forsimplede svar på komplicerede udfordringer. Pressede ledere kan have en tendens til at lytte til dem med de mest kraftfulde (og forsimplede) budskaber, og konsekvensen er ofte, at man handlingslammes af dette massive opbud af katastrofebudskaber.

Det er lederteamet, der finder vejen igennem. Ingen enkeltperson, hvor magtfuld og karismatisk han end måtte være, kan på egen hånd løfte en virksomhed. Der er stor risiko for, at lederteamet i virksomheden splittes under krisen, slipper samarbejdet og arbejder hver for sig for at klare eget område – og sig selv – gennem vanskelighederne.

Danske ledere er meget dygtigere, end de lige nu får anerkendelse for, og der findes mange fantastiske historier om dygtig, vedholdende ledelse, der fik det bedste ud af opgangstider og nedgangstider.

---

## Krisen belønner vedholdenhed

---

**Børsen Executive, d. 6. marts 2009 "Vi kan dokumentere igen og igen, at det er de mest vedholdende og konsekvente virksomheder, der lykkes. Hvor deres formål når helt ind til virksomhedens rygrad, og som også gennemsyrrer personalepolitikken," fortæller Wenche Strømsnes til Børsen Executive på baggrund af CfL Center for Ledelses nye indikatorundersøgelse, om succes bag virksomheder med et veldefineret formål, som går ud over det at tjene penge.**

6. marts 2009, kl. 09:10

*Af Susanne Tholstrup*

Virksomheder med et krystalklart formål, der gennemsyrrer strategien, klarer sig markant bedre end virksomheder, der vender bedetæppet og skifter formål alt efter udsving i efterspørgsel og konjunkturer, eller som udelukkende driver virksomhed for at tjene penge her og nu.

Det viser en ny undersøgelse baseret på Center for Ledelses trendpanel, der består af 1051 ledere, som har svaret online i perioden 12-.16. januar. Undersøgelsen er inspireret af ledelsesguruen Nikos Mourkogiannis nye bog »Purpose«.

### **Klarer sig dårligere**

68 pct. af respondenterne har et erklæret formål ud over det at tjene penge, men mange af dem har masser af aktiviteter, som intet har med formålet at gøre, og de virksomheder har klaret sig dårligere de sidste tre år end de virksomheder, hvor sammenhængen mellem mål, strategi og aktiviteter er tydelig.

»Vi har ingen klar dokumentation for, at de virksomheder, der har et andet formål end at tjene penge, faktisk klarer sig bedre end andre. Det er sammenhængen mellem formål og strategi, der gør udslaget. Vi kan se i undersøgelsen, at mange af de virksomheder, der har haft faldende indtjening de sidste tre år, ikke har været konsekvente med deres formål,« siger adm. direktør for Center for Ledelse Wenche Strømsnes.

### **Inkonsekvent indsats**

Især ærgres det hende, at mange virksomheder bruger masser af kræfter på social ansvarlighed, CSR, uden at koble det med deres formål. Dermed bliver indsatsen ikke konsekvent og forankret i topledelsen, men snarere et led i en branding-strategi, når der er mangel på medarbejdere.

### **Ind til ryggraden**

»Vi kan dokumentere igen og igen, at det er de mest vedholdende og konsekvente virksomheder, der lykkes. Hvor deres formål når helt ind til virksomhedens ryggrad, og som også gennemsyrrer personalepolitikken,« konstaterer Wenche Strømsnes og fortsætter:

Hvis formålet kun er at tjene penge på hvem som helst og hvad som helst, bliver strategien meget kortsigtet; det kan fungere i organisationer, hvor der kun er én, der træffer beslutningerne, men de organisationer findes ifølge Wenche Strømsnes ikke mere. I dag er beslutningerne decentrale og medarbejderne selvledende.

### **Robust beredskab**

»Hånden på hjertet – det er interessant at se så mange rekrutteringseksperter, der nu pludselig er blevet eksperter i outplacement, og så mange udviklere, der nu profilerer sig som afviklere. Det er dét, der sker, når formålet kun er at tjene penge på kort sigt,« siger hun.

Hun konstaterer, at de virksomheder, der klarer krisen bedst, har haft et robust strategisk beredskab, som understøtter strategien, og som er i tråd med virksomhedens lange sigt – dens formål.

To ud af tre respondenter mener, at finanskrisen ikke ændrer deres formål på lang sigt, og det betegner Wenche Strømsnes som særdeles positivt.

---

## Navigér sikkert i en usikker tid

---

**Som leder er man omgivet af usikkerheder. Det stiller krav om strategisk bevidsthed og behård prioritering. For det er en stor og ofte vanskelig opgave at formulere en strategi, og det er en endnu større opgave at føre den ud i livet. Men det er også en afgørende ledelsesopgave.**

2. oktober 2008, kl. 08:50

### Hvad skal man tro på?

De seneste væksttal aflyser imidlertid recessionen. Økonomerne tog altså tilsyneladende fejl – igen. Eller hvad? Svaret blæser i vinden. Ekspertene fastholder deres dystre spådomme, og ifølge flere medier har aktienedturen faktisk taget toppen af det høje væksttempo, vi for længst har vænnet os til. Men med et så ustabil og uforudsigeligt marked, som det, vi har i øjeblikket, er det reelt umuligt at se bare nogle få uger ud i fremtiden. Det eneste, man kan sige med sikkerhed, er, at de mange modstridende meldinger skaber en massiv usikkerhed i alle landets virksomheder. Både blandt lederne og blandt medarbejderne.

### Stærkt strategisk beredskab er et must

Den bedste måde at håndtere den store usikkerhed på er at skabe et stærkt strategisk beredskab. For så er virksomheden rustet til at klare fremtidens udfordringer – uanset om markedet viser sig at gå op eller ned. Center for ledelses seneste indikatorundersøgelse viser imidlertid, at virksomhedernes strategiske beredskab kan blive langt stærkere. Godt nok arbejder 72 % af alle virksomhedsledere mere med strategi, end de gjorde for et år siden, men endnu har kun 24 % af dem defineret deres strategiske fravalg. Det er alt for få, for de strategiske fravalg er en forudsætning for, at virksomheden kan fokusere sin forretning.

### Stort pres på toplederen

Den massive usikkerhed skaber et stort pres på toplederen, ikke mindst fordi han eller hun ofte vil være usikker på både sin egen situation og på sin bedømmelse af virksomhedens situation. Spørgsmål som 'Hvor ligger vores største strategiske udfordringer?' og 'gør jeg det godt nok?' optager således rigtig mange topchefer i denne tid. Samtidig mærker topledelsen et øget pres nedefra. For medarbejdernes forventninger til lederne stiger proportionalt med deres usikkerhed. Det betyder et øget krav om at skabe klarhed, om at vise styrke og om at informere – ofte og åbent.

### – og på mellemlideren

Det største pres ligger dog ofte på mellemliderne. Det er nemlig dem, der i det daglige skal svare på alle medarbejdernes spørgsmål. Og det er dem, der skal være limen mellem virksomheden og de ansatte i en tid med usædvanlig høj mobilitet på

arbejdsmarkedet. Samtidig er mellemliderne afgørende for virkeliggørelsen af virksomhedens strategi, som COWIs afgående direktør, Klaus Ostenfeld, understreger i sin 'stafet'. Som topleder et det derfor værd at overveje, om mellemliderne får nok opmærksomhed i det daglige, og om de bliver tilstrækkeligt tilgodeset, når virksomheden investerer i udvikling.

### **Hav fokus på hele ledergruppen**

Hæver vi os op i helikopterperspektiv, er pointen, at det er vigtigt at have fokus på hele ledergruppen – særligt når markedet er så ustabil og uforudsigeligt. I nedgangstider skal ledergruppen kunne leve med et massivt mentalt pres. Ledelsen skal ikke have styr på alt, men den skal kunne skabe tryghed i en utryk tid, som det hedder i artiklen om SAS revenue Information A/S. Det forudsætter en sammentømret ledergruppe, der tør melde ærligt ud. I opgangstider skal ledergruppen sikre fortsat udvikling ved løbende at formulere nye mål og dermed fastholde kampgejsten i organisationen. Det kræver en stærk fælles ledelseskultur, som vi ser det i artiklen om Københavns tekniske Skole.

### **Tænk strategi- og lederudvikling sammen**

Historierne om SaS revenue Information a/S og Københavns tekniske Skole viser også begge vigtigheden af at tænke strategi og lederudvikling sammen. Vil man udvikle sig personligt som leder, er eksterne, åbne kurser en glimrende løsning. Men vil man udvikle ledergruppen som helhed for at styrke håndteringen af en strategiproces, er det alfa og omega, at lederudviklingen kobles tæt op på arbejdet med at udvikle og implementere strategien. Ellers har lederudviklingen ganske enkelt ingen værdi for organisationen.