

CEO NOW Ledelses- beretning 2019

Fem globale **megatrends**

De vigtigste **omverdenstendenser** i en global kontekst

Potentialer i den **digitale transformation**

Globale **ledelsestendenser**

Ledelseskommisionens **anbefalinger**

Lederens eget **perspektiv** frem mod år 2021

Anbefalinger fra Business Institute

Indvirkningerne af tendenser på virksomhedsledelse har nået dramatiske proportioner i det sidste årti, hvilket efterlader utilstrækkeligt forberedte ledere til at navigere i et turbulent landskab. Topchefer, som er uddannet i discipliner, der var meget relevante for selv tre-fem år siden, føler sig ikke længere nok udrustede til at træffe beslutninger, som kan garantere succes og bane vejen for en vedvarende organisatorisk vækst. Implikationerne er tydelige: alle virksomheder bør omlægge sit talent til hurtigt at integrere nye kompetencer på arbejdspladsen, der fremskynder og forbedrer effektiviteten af at følge med hastigheden af forandringerne.

Hos Business Institute vil vi gerne skabe indsigt, forståelse og et bredt perspektiv, så der kan sættes en retning og skabes rum for udvikling og handlekraft. For at understøtte dette, har vi i år udarbejdet en omfattende undersøgelse blandt danske ledere, og udført en analyse af de kræfter og dynamikker, der for virksomheder er mest påtrængende at handle på. Dertil har vi vurderet megatrends i en global kontekst, for at tilvejebringe et endnu mere vidtspændende perspektiv på, hvordan erhvervsmiljøet vil forandre sig i løbet af det næste årti.

Vores hensigt er, at ledelsesberetningen kan skabe en sammenhængende forståelse for og indsigt i aktuelle og fremtidige ledelsesudfordringer. Beretningen fungerer som et grundlag for Business Institutes bidrag til den aktuelle og fremtidige dialog om forventninger til tidssvarende ledelse i en kompleks verden.

- Lars Ib, rektor hos Business Institute

Formål

Hos Business Institute er vi engageret i at uddanne Danmarks mest fremsynede og tidsaktuelle erhvervsledere, og forberede dem på at lede i en kontekst præget af høj kompleksitet. Derfor har vi hos Business Institute en klar ambition om at indkapsle de aktuelle ledelsesudfordringer, trends og tendenser, der er årsag til ændrede ledelseskrav.

Vores tilgang afspejler en kontinuerlig søgen efter ny indsigt, som opsamles årligt gennem en undersøgelse af ledere og indsamling af forskningsbaserede data, som afdækker aktuelle trends og tendenser. Analyserne er samlet i denne rapport, der går under navnet **CEO NOW Ledelsesberetning 2019**.

Ledelsesberetningens formål er at dokumentere aktuelle og fremtidige ledelsesprioriteringer på nationalt og internationalt plan. Derudover er det vores hensigt at sikre, at alle Business Institutes uddannelser afspejler ledelsestænkning på højeste plan og "Useful Education" i en tid præget af øget omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed. Endelig er det formålet at inspirere dig som leder, så du bliver nysgerrig på, hvordan du kan sikre, at du og din organisation er i sync med omverdenen.

Input til dette års ledelsesberetning kommer fra følgende kilder indkapslet i dette CEO NOW DASHBOARD:

CEO NOW DASHBOARD

Kilder og vægtning



Scenen sættes

Business Institutes CEO NOW Ledelsesberetning 2019 er struktureret som et tidsaktuelt billede på, hvad der optager meningsdannere globalt og nationalt, når de kigger frem mod år 2021.

Hvad er der fokus på og hvad tales der om?

Ledelsesberetningen er konstrueret med følgende temaer i forhold til det valgte strategiske fokus, som er beskrevet ovenfor:

- Beskrivelse af de vigtigste globale megatrends som har fokus frem mod 2050
- De mest tidsaktuelle tendenser i vores omverden i et globalt perspektiv
- Globalt billede af vigtigste og mest påtrængende ledelsestendenser

Ledelsesberetningen er designet som en samlet rapport bestående af indblik og temaer relateret til de ovenstående elementer. Selvom der potentielt er årsags-virkningssammenhænge mellem mange af elementerne, er det ikke rapportens intention at konstruere denne kontekst.

Formålet med nærværende input er at skabe grundlaget for en ledelsesdiskussion på alle niveauer, for at øge forandringsberedskabet hos den enkelte organisation og leder, så der sættes retning mod fremtiden. Dette danner grundlaget for diskussion og handling baseret på følgende spørgsmål:

1. Hvilke megatrends har indflydelse på vores vilkår nu og i fremtiden?
2. Er der megatrends, som er betydningsfulde for os, som IKKE er med i denne ledelsesberetning?
3. Hvilke globale tendenser i omverdenen har betydning nu og i fremtiden?
4. Er der globale tendenser i vores omverden, som er betydningsfulde for os, og som IKKE er med i denne ledelsesberetning?
5. Hvilke muligheder og trusler medfører de valgte omverdenstendenser og megatrends for os nu og i fremtiden?
6. Hvilke ledelsesmæssige tendenser skal være centrale komponenter i vores egen udvikling for at være rustet til morgendagens markedsmuligheder?
7. Ser vi de samme udfordringer som andre ledere, mens vi kigger frem mod 2021?
8. Kan vi konstruere vores eget ledelses-mindset til at udvikle aktuelle prioriteter, baseret på den fremtid vi ser forude, så vi dermed kan tilvejebringe effektiv ledelse og retning til vores organisation?

Besvarelsen af disse spørgsmål kan virke forstyrrende på vores normer på kort sigt, men vil samtidig tvinge os til at konfrontere de nye realiteter fra den komplekse verden, som er forude.

Grundlaget for denne ledelsesberetning er tostrengt

Første del består af en systematisk afdækning af de mest centrale trends og tendenser, via indsamling og bearbejdning af sekundære data fra de kilder, der er blevet anvendt i udarbejdelsen af ledelsesberetningen.

Andel del af ledelsesberetningen er en gennemførelse af en spørgeskemaundersøgelse. Undersøgelsen er blevet udsendt til ca. 1.200 ledere, hvoraf ca. 210 respondenter har besvaret spørgeskemaet.

Respondentsammensætningen er meget mangfoldig:

LEDELSESFUNKTION



ANTAL ANSATTE



BRANCHE



Beretningens tilblivelse

Denne ledelsesberetning er udarbejdet gennem en undersøgelse af nuværende og fremtidige trends og tendenser i et nationalt såvel som internationalt perspektiv. Vi har konsulteret universiteter og ledelsestænkere på verdensplan for at undersøge og revidere ledelse i år 2019 samt kommende år.

Denne viden er blevet opsummeret og sammenfattet til nærværende beretning, der understreger, hvordan ledelse til stadighed er et fag i udvikling. Vi har derfor valgt at arbejde under temaet **Lederskab med retning og mening** i år.

Fem globale megatrends

CEO NOW Ledelsesberetning 2019 har sit overordnede afsæt i fem megatrends, som er globalt anerkendte.

I 2016 udarbejdede PricewaterhouseCoopers (PwC) en rapport, der identificerede de fem vigtigste og mest aktuelle megatrends for denne tid, vi lever i. I samarbejde med Willis Tower Watson udarbejdede FN året efter en rapport baseret på ekspertudtalelser og en verdensomspændende undersøgelse, hvori de samme fem megatrends blev beskrevet.

Definitionen af en megatrend er i denne kontekst en globalt anerkendt makroøkonomisk og geostrategisk kræft, som påvirker vores verden i dag, og som forudses at ville forme og transformere vores fremtid i mange år frem.

I ledelsesberetningen er grundlaget for alt transformation – både i ledelsesuniverset, men også i afdækkede tendenser i den globale omverden – at forandringskravet stammer fra de globale megatrends.

De fem globale megatrends er:

- 1.** Skiftet i økonomisk magt fra Vesten til udviklingslande
- 2.** Klimaforandringer og mangel på råvarer
- 3.** Aldring og social forandring
- 4.** Teknologiske gennembrud

Megatrend 1: Skiftet i økonomisk magt fra Vesten til udviklingslande

Den geopolitiske og finansielle magt har i mange år ligget hos Vesten, i Nordamerika og i Vesteuropa. En magtændring er dog at forudse, da lande som Asien og Afrika fremover vil kunne forvente mere global magt og indflydelse.

Megatrend 2: Klimaforandring og mangel på råvarer

Klimaet er i forandring på globalt plan, og dette skyldes i særdeleshed menneskeskabte påvirkninger gennem vores udledning af kulstof i atmosfæren og storforbrug af jordens begrænsede ressourcer.

Megatrend 3: Aldring og social forandring

Demografiske ændringer er tydelige at spore hos jordens befolkning, hvilket også betyder forandringer i vores samfund. Der er en hidtil uset fordeling af aldersgrupper, og samfundet er endnu ikke tilpasset de implikationer, dette kan have.

Megatrend 4: Teknologiske gennembrud

Teknologiske gennembrud påvirker allerede vores samfund i dag, og denne påvirkning vil uden tvivl fortsætte de næste år. I FN's undersøgelse blev teknologiske gennembrug vurderet til at være den megatrend, som vil forandre vores samfund mest i de næste 10 år.

Megatrend 5: Hurtig urbanisering

Mennesker flytter til byerne som aldrig før, og specielt den øgede automatisering af fødevarerproduktion indikerer, at endnu flere vil forlade de små landsbysamfund til fordel for bylivet. Man vurderer, at op mod 72 % af verdens befolkning vil leve i byer i år 2050.

De vigtigste omverdens-tendenser i en global kontekst

I denne kontekst ses omverdenstendenser som fænomener, der afspejler tidsaktuelle temaer. De afdækkede tendenser er derfor et udtryk for de temaer og emner, som eksperter og beslutningstagere har mest fokus på i denne periode hos de kilder, som danner grundlaget for ledelsesberetningen. Hermed anerkender vi også, at der findes mange andre tendenser, som også har indflydelse på samfundet som en helhed.

Globalisering

Globaliseringen har været en vigtig nøgle for vækst og velstand på verdensplan, og har skabt en gensidig afhængighed alle lande imellem, hvorfor vi alle er blevet borgere i "den globale landsby". Landegrænser er blevet nedbrudt, og resultatet er forøgede muligheder for handel på globalt plan, mere effektiv kommunikation på tværs af lande og samarbejde mellem lande og organisationer på trods af forskelligheder.

Set fra et økonomisk, politisk, kulturelt og socialt perspektiv, så har globaliseringen en afgørende indflydelse på både det enkelte menneskes liv såvel som samfundet i sin helhed. Men globaliseringen og dens dertilhørende teknologiske udvikling har samtidig også medført universelle forandringer på verdensplan.

Forandringerne er historiske i størrelse, hastighed og omfang. Vi be-

finder os i en ny økonomisk æra, der går under navnet Globalisering 4.0. Denne er især påvirket af den fjerde industrielle revolution, som har ændret måden, vi lever, arbejder og er tilknyttet hinanden på. Den digitale teknologi udvikler sig eksponentielt, og det sker i et tempo, som ikke tidligere er set. Omfanget af disse forandringer omformer blandt andet hele industrier på verdensplan (World Economic Forum Davos, 2019).

Modreaktion til globalisering

Vi er ved at tilpasse os til et verdensbillede, hvor Donald Trump er præsident, USA befinder sig i en handelskrig med Kina og Storbritannien manøvrerer i et kaotisk Brexit. Flere vesteuropæiske nationer stemmer mod en mere protektionistisk dagsorden, hvor nationalistiske strømninger bevæger sig gennem politik og folkestemning. Millioner af amerikanere og europæere retter en utilfredshed mod globaliseringen og det økonomiske system, den medfører (World Economic Forum Davos, 2019).

Den voksende modstand afstedkommer en udbredt usikkerhed og frustration. Vi befinder os i en innovationsdrevet økonomi, der gennem teknologi og digitalisering har forandret talrige industrier. Det har skabt grobund for nye arbejdspladser og ligeledes ført til andres ophør. Fra et industrielt perspektiv skaber det større kompetencekrav til medarbejdere, hvor usik-

kerheden og utilfredsheden hos mange beror i frygten for at blive hængt af. Modstanden mod globaliseringen retter sig ikke mindst mod tech-virksomheder og deres anvendelse af brugernes data (World Economic Forum Davos, 2019).

Monopoler på den digitale markedsplads

Den teknologiske udviklings hastighed gør det meget let for tech-virksomheder at komme til magten – nu mere end nogensinde før. Den globale økonomi er på nuværende tidspunkt blevet centreret omkring få digitale giganter såsom Facebook, Google og Amazon, hvis forretningsmodeller alle baserer sig på big data.

I århundrede har verdensøkonomien været styret af fysiske produkter, men i dag befinder vi os i en verden, hvor data og teknologi er i centrum. På mange måder kan man sige, at økonomien er styret af de virksomheder, som ejer mest data. Med en stigende adgang til og kontrol over data fra milliarder af mennesker på globalt plan, har tech-giganterne en kæmpe magt over deres respektive markeder, vores økonomiske fremtid og vores samfund. Denne magt beriger giganterne med lukrative muligheder såsom at kunne skræddersy produkter til forbrugere. Men den medfører også ofte negative udfald såsom tyveri af persondata og kontroltab.

Med så stor magt taler man om, at disse digitale supermagter er tech-monopoler. Dette betyder, at de hver især har en monopollig-nende tilstand på deres respekti-

ve markeder, da deres størrelse og knowhow gør det svært for konkurrenter at følge med i samme skala. Forbrugerne har så stærke præferencer for disse virksomheder, at det er svært for andre tech-konkurrenter at indhente dem (World Economic Forum Davos, 2019).

I sidste års CEO NOW Ledelsesberetning (2018) blev der fra Harvard Business Review spået, at der ville opstå en voksende fjendtlighed overfor de velkendte tech-giganter. Dette har vist sig at være tilfældet. Tech-giganterne er kommet under nøje granskning af kritikere, der mener, at de har fået for meget magt over vores økonomi, samfund og demokrati. Derfor er der en stor debat omkring, hvordan man bør regulere denne sektor, for at sikre retfærdighed og lige vilkår blandt alle.

Vil fremtiden være menneskelig?

Den teknologiske udvikling danner nye normer og grobund for nytænkning af grundprincipper indenfor erhvervslivet. I en tid med kontinuerlige transformationer af industrier på verdensplan og en dybere integrering af kunstig intelligens, robotteknologi og automatisering, står vi alle overfor en ny æra. I en verden, hvor databehandling og digital teknologi har opnået massive andele, bør man stille sig selv spørgsmålet: *vil fremtiden være menneskelig?*

Potentialer i den digitale transformation

Fremtidens organisation - Smart Business

En Smart Business består af et økosystem af såkaldte 'interessenter', der har ét fælles mål. Al aktivitet i dette økosystem koordineres via et online netværk, som bruger machine learning til datastyring i realtid. På grund af automatiseringen kan en Smart Business hurtigt og dynamisk tilpasse sig til markedsforandringer eller skiftende kundebehov, da algoritmerne styrer forretningsbeslutninger. Algoritmerne kan hurtigt ændre på det eksisterende software, hvis der er tegn på, at dette vil gavne virksomheden. Derved har denne organisationsform en kæmpe fordel over den mere traditionelle virksomhed, der manuelt skal foretage disse ændringer.

Tricket for en Smart Business er, at jo længere virksomheden bruger en algoritme, jo bedre vil den performe på grund af de løbende modifikationer af algoritmen (Harvard Business Review, 2019).

Augmented Reality som strategi

Augmented Reality (AR) er teknologien, som gør det muligt at transformere data og analyseobjekter til billeder eller animation, som 'overlapper' den virkelige verden. Her bliver digital teknologi altså integreret i den fysiske verden.

AR har potentialet til at forandre en hel virksomhedsstruktur og vores datahåndtering.

I særdeleshed er der tre faktorer, som understreger dette potentiale:

1.

AR skaber bedre visualisering gennem afsløring af objekter eller systemer, som kan være svære eller umulige at se med det blotte øje. F.eks. bruges AR i dag på nogle medicinstudier, hvor blodårer hos patienter vises gennem varmesensorer i et AR-software, således at tapning bliver bedre for både patient og studerende.

2.

AR kan erstatte gammeldags instruktioner ved at forvandle 2D til 3D. Det er f.eks. muligt at benytte AR til at få holografiske instrukser, som brugeren kan interagere med. Dette kan benyttes til mere effektive processer ved f.eks. produktion, reparation eller dekonstruktion af objekter.

3.

AR kan erstatte fysiske komponenter via f.eks. knapper, der er 'lagt oven på' flader, således at en maskine kan styres uden at have fysiske knapper.

Dyrkelse af nysgerrighed

Gennem hele menneskehedens historie, har vi skabt et utal af store opfindelser, og alle er udsprunget af nysgerrighed. Nysgerrighed er dermed roden til banebrydende innovation og spiller en central rolle i alle virksomheder. Ved at dyrke og implementere nysgerrighed, kan

både erhvervsledere og medarbejdere lære at tilpasse sig hurtigere og nemmere i tider med ustabilitet. Helt konkret forbedrer nysgerrighed beslutningsprocessen blandt ledere og medarbejdere, og forsyner dem med engagement og bedre samarbejdsegenskaber. Dette styrker virksomheden gennem en fælles kreativ problemløsningsproces. Med andre ord: nysgerrighed øger en virksomheds ydeevne (Harvard Business Review, 2019).

De skitserede, ovennævnte tendenser afspejler direkte og indirekte de fem megatrends' potentielle indflydelse. Indenfor denne kontekst bør den enkelte leder spille en anderledes rolle end tidligere; i stedet for at fokusere på effektivisering af processer til at fremstøde nuværende produkter til markedet, skal ledere mestre færdighederne som samarbejde, åben kommunikation, hurtigt data integration og tilknytning til nye interessenter i deres økosystemer for at skabe forandring, som kan følge med den digitale disruption.

Globale ledelsestendenser

I det forrige afsnit var der fokus på at afdække de mest tidsaktuelle omverdenstendenser, som både har indflydelse på regioner, lande, brancher og virksomheder. Direkte og indirekte vil disse tendenser sætte en ramme for den enkelte leders nuværende og fremtidige vilkår for løsningen af kerneopgaver. Men er der en sammenhæng mellem tendenser i vores omverden og førerende ledelsestænkeres tidsaktuelle fokus?

Dette afsnit har fokus på de vigtigste tendenser vedrørende global ledelsestænkning, med afsæt i fokuspunkter hos Harvard Business Review, Thinkers50 og Singularity University. Italesættelsen af de globale ledelsestendenser og fokuseringen heraf har sit afsæt i, hvem der anses som førerende af disse kilder.

Ricisi i højsædet

"Not taking a Risk Is A Risk"

– Terence Mauri

Ordene blockchain, AI og digitalization er at spotte som stjerner på nattehimlen på

Thinkers50s hjemmeside. Disse tre kræfter bør tages i betragtning, og erhvervsledere bør proaktivt udvikle deres potentialer og udtænke strategier, som kapitaliserer på evnen af disse teknologier. Som Terence Mauri, forfatter af bogen 'The Leader's Mindset' udtrykker, er det for risikabelt at ignorere dem og lade være med at løbe en risiko ved at implementere dem i virksomheder.

Markeder og konkurrenter bevæger sig for hurtigt til, at en virksomhed vil kunne forblive selvtilfreds, og det betyder, at man er nødt til at løbe risici for at overleve i vor tid. Fejltrin og nederlag er ganske vist en del af at løbe disse risici, men uden at prøve er succes en galakse væk (Thinkers 50, 2019).

Bliv den næste Bitcoin

"The best leaders have the courage to shape the future, rather than just live by the norms of today"

– Peter Fisk

Det er blandt andet digitalisering, kryptovaluta, AI og robotics, som innoverer vores verden. Peter Fisk, stifter af GeniusWorks, har opstillet 18 koncepter, som skal hjælpe en virksomhed med optimal håndtering af teknologi. Her er koncepterne draget sammen til tre punkter:

1. Vær i konstant symbiose med teknologien
2. Skab et nyt, personligt syn på kunden
3. Tænk hurtigere, bedre og nyere (Thinkers 50, 2019)(Singularity University, 2019)

Tænk som en kirurg

"The ability to embrace uncertainty, be agile in leadership styles, and create a systemic view are becoming necessary leadership skills."

– Kriti Jain

I dag lever vi i en VUCA-verden, der er styret af akronymets fire

komponenter: omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed. Derfor kan navigation gennem den tykke tåge, som VUCA-elementerne udgør, være svær og uendeligt risikofyldt.

Når udfordringer skal løses i et VUCA-perspektiv, foreslår Kriti Jain fra IE Business School, at man udvikler "en mentalitet som en kirurgs" via tre initiativer:

1. Interaktion med usikkerhed gennem træning af intuitiv tænkning
2. Variation af opførelse via fleksibilitet i sociale og erhvervsrelaterede roller
3. Holistik er vejen frem pga. overblik og sammenhængen mellem det interne og eksterne (Thinkers 50, 2019)

Drop vinderinstinktet og tænk billigt

"I was interviewed (...) and asked, 'What is the number one problem of all the successful people you've coached over the years,' and my answer was, 'Winning too much'"
– Marshall Goldsmith

Marshall Goldsmith er en ekspert i ledelse, og han har forskningsbaserede observationer på, hvad det kræver at vinde i det aktuelle erhvervsmiljø. Denne observation er: stop med at fokusere på at vinde. Før i tiden så ledere på verden som et vinder/taber brætspil, hvilket forberedte dem på at overgå forventninger og føre deres forretninger hen imod vedvarende niveauer af økonomisk vækst. Men i en

VUCA-verden går vinderinstinktet faktisk imod succes, da der sættes stor vægt på konkurrenterne, og ikke stor nok vægt på fremspirende kræfter, andre industrier og innovationen ved start-ups, der i øjeblikket ikke er i sigtelinjen for eksisterende virksomheder.

Per definition er vinderinstinktet forankret i fortiden. Hvad det kræver at vinde i dag er evnen til at reagere hurtigt, lave fejl og rette dem hurtigt, træde ind i ukendt territorie og tænke smartere, når det kommer til strategisk eksekvering. En af måderne at gøre dette på er ved at sikre sig, at de innovative tiltag kan blive introduceret i små skridt via billige eksperimenter, og at de kan blive implementeret hurtigt.

Usikkerhed er dyrere end svingbevægelser.

Hvis et produkt fejler efter hurtig implementering, skal ledere stille sig selv følgende spørgsmål for at sikre kontinuerlig læring:

1. Hvad var intentionen med produktet/servicen/initiativet?
 2. Hvad skete der i realiteten?
 3. Hvad kan læres fra processen?
- (Thinkers 50, 2019)(Singularity University, 2019)

Acceleration

"The future will be far more surprising than most people realize, because few observers have truly internalized the implications of the fact that the rate of change itself is accelerating"
– Ray Kurzweil

Mens ordet teknologi dominerer som nøgleord hos Singularity University, følger acceleration lige i dens skygge. Denne skygge er blændende og ikke til at overse, for den pryder hele landskabet af deres vidensdeling. Accelerationen siges at have to implikationer, som ikke længere kan overses:

1. Større kompleksitet
 2. Flere risici
- (Singularity University, 2019)

Eksponentiel udvikling

"We're local and linear thinkers in an exponential world"
– Singularity University

Den vibrerende klods i din lomme har mere kraft end den supercomputer, der formåede at sende den første mand til månen – og ja, vi snakker om din lille bitte mobil. Dette er et eksempel på teknologiens eksponentielle udvikling, der er større, end man måske lige skulle tro, for i dag fordobler vi udviklingshastigheden for teknologi på bare 18 til 24 måneder. Teknologi er derved eksponentielt udviklende – man kan kalde det for en "eksponentiel evolution", hvorfor det på ingen måde kan ignoreres i vor tid (Singularity University, 2019).

Innovation uden grænser

"Your Biggest Problems Are Your Biggest Opportunities"
– Singularity University

Det modigste mindset for VUCA-ledere er at lære at opfinde processer, produkter og løsninger, der er 10 gange bedre end den forrige gene-

ration af tilbud. Dette kaldes 'moon shots'. Med et moon shot mindset kan ledere gribe innovation mere modigt an ved at indføre praksisser, som de følgende:

1. Benyt ung arbejdskraft
 2. Indgå mærkværdige samarbejde
 3. Smid bureaukratiet ud – sigt mod det uundgåelige
- (Singularity University, 2019)

Strategi bag innovation

"Explore, envision, and unlock the future of your organization"
– Singularity University

Tankegangen bag moon shooting kan deles op i følgende tre processer, som involverer, at man skal forsøge at gøre sine tilgange ikke bare dobbelt så gode, men 10 gange bedre:

- **10x** strategisk udvikling, hvor der lægges klare planer for innovative tiltag.
 - **10x** ledelsestræning gennem kontinuerlig læring for ledere.
 - **10x** innovative sprints, specielt i faser med testning og prototyping skal der være fokus på hastighed, så succesraten for et produkt hurtigt kan identificeres.
- (Singularity University, 2019)

Implikationer af forskning fra Singularity University

Med udgangspunkt i veldokumenteret indikatorer af seismiske skift i markedet, og den hurtige forandring i det konkurrencemæssige

erhvervsmiljø, er det tydeligt, at ledelsesrollen er i transition med afsæt i de globale ledelsestendenser, hvor centrale temaer for morgendagens leder bliver:

- **Øget hastighed**
- **Eksponentiel udvikling**
- **Acceleration**
- **Tankegang som en kirurgs**
- **Omkostningseffektivitet**
- **Innovation**

Det fremgår også tydeligt, at disse ledelsestendenser primært skabes på grundlag af de teknologiske gennembrud og de rammevilkår, dette medfører. Sekundært giver det øgede pres mod globalisering en øget usikkerhed og kompleksitet.

Ledelseskommisionens anbefalinger

CEO NOW Ledelsesberetning 2019 har valgt at italesætte Ledelseskommisionens anbefalinger, fordi de grundlæggende sætter en ramme for 'god ledelse' i det offentlige Danmark i en tidsaktuel kontekst.

Ledelseskommisionens anbefalinger, af d. 12. juni 2018, henvender i særdeleshed til den offentlige leders rolle i samfundet. Disse anbefalinger kommer til udtryk i følgende syv punkter:

Borgeren i centrum

Den offentlige leder skal skabe værdi for både samfund og borgere og sikre, at medarbejderne sætter borgerne i centrum gennem deres daglige arbejde. Borgerne skal ses som potentielle partnere frem for passive modtagere af den offentlige service.

Politikerne skal have tillid til ledere

Der skal være et konstruktivt samspil bygget på tillid, gensidig forståelse og respekt mellem ledere og politikere.

Samarbejdssystemet skal forenkles

Dialogen mellem ledere og medarbejdere skal understøtte borgerperspektivet. For at kunne drive en arbejdsplads er det vigtigt, at der er gensidig tillid mellem lederen og medarbejderne.

Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen bag

Forvaltningscheferne skal driftsmæssigt tættere på de institutioner og mennesker, de leder. Derudover bør lederne indsamle og anvende feedback fra borgere og virksomheder til videreudvikling af driften.

Ledere skal sætte retning

Nærvær mellem leder og medarbejder skal prioriteres. Hvis lederen skal sikre kvalitet til gavn for borgerne, skal lederen være synlig og nærværende for medarbejderne.

Ledere skal sætte holdet

Rekrutteringsprocessen skal være professionel og indeholde små ansættelsesudvalg. For at undgå ledere, der ikke løser ledelsesopgaven tilfredsstillende, skal der være fokus på udvikling af kompetencer. Til denne opgave skal lederen have et andet ansvar, eller i sidste ende afskediges.

Ledere skal udvikle sig

For at styrke en praksisnær ledelsesudvikling, skal arbejdspladser og topledere være mere aktive før, under og efter lederuddannelser. Ledelsesudvikling er en kontinuerlig proces og gennem systematiske lederevalueringer, løbende dialog og feedback, sikres lederens fortsatte udvikling.

Ledelseskommisionens anbefalinger udtrykker et tidsaktuelt billede for en fælles dansk makrotilgang til ledelsesrollen.

Selvom anbefalingerne er udformet i en offentlig kontekst, vurderes det, at disse forhold også er relevante og anvendelige for den private leder.

Anvendt i en ledelsesmæssig kontekst, tilvejebringer Ledelseskommisionens anbefalinger en retning for rollen som erhvervsledere. Forøget med den iboende kompleksitet i disse anbefalinger inden for en global kontekst, er det tydeligt, at ledere skal betragte alle Ledelseskommisionens temaer og reflektere over, hvordan de kan inkorporere hvert tema i deres virksomheders vej mod økonomisk succes.

Lederens eget perspektiv frem mod år 2021

I forbindelse med udarbejdelsen af ledelsesberetningen, har Business Institute gennemført en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, som er distribueret til ca. 1.500 respondenter i Danmark, hvoraf ca. 210 personer har deltaget i undersøgelsen.

Formålet har været at afdække lederens perspektiv med hensyn til:

- Forandring i lederens omverden frem mod år 2021.
- Forventninger til vækst i omsætningen frem mod år 2021.
- Lederens udfordringer frem mod år 2021.

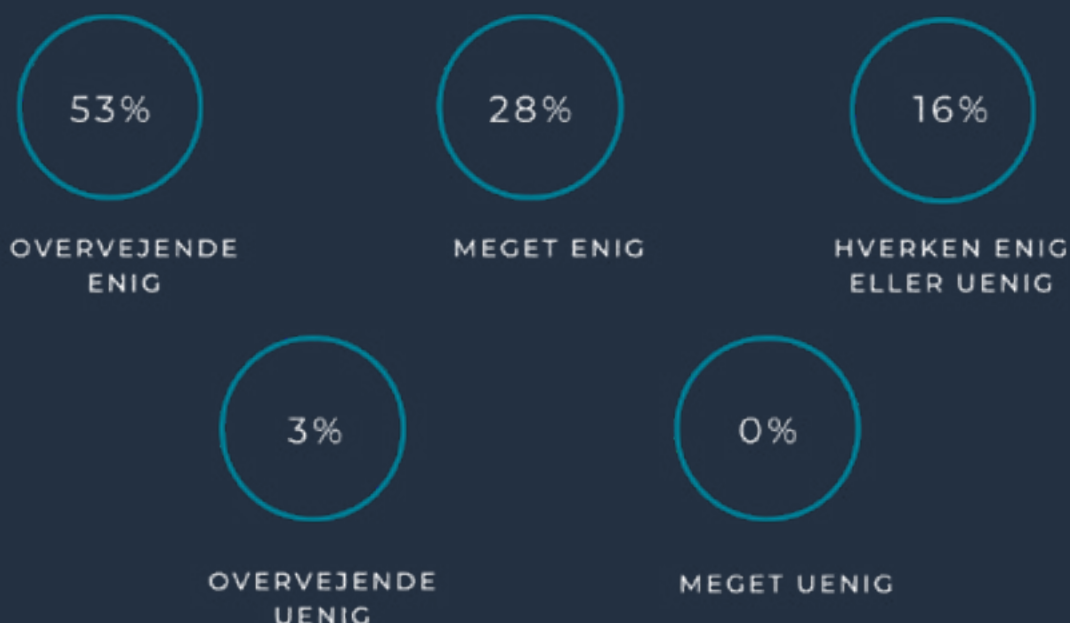
Afdækningen af lederens eget perspektiv tegner et billede af, hvorvidt lederen er i sync med sin forventede omverden.

Lederen i en VUCA-samtid

Via undersøgelsen af lederens udfordringer frem mod år 2021, forventer respondenterne en endnu større grad af kompleksitet fremadrettet. Årsagen hertil er i særdeleshed disruptive forandringer i omverdenen, hvilket udløser større kompleksitet samtidig med, at der skal arbejdes konstant med effektivisering. Konklusionen er her ret entydig: i et VUCA-perspektiv øges kompleksiteten i de kommende år.

Dette kommer til udtryk via følgende figurer, der alle tager udgangspunkt i perioden frem mod år 2021:

PRÆGES AF DISRUPTIVE FORANDRINGER I OMVERDENEN



MIN VIRKSOMHED/BRANCHE UDSÆTTES FOR ØGET KOMPLEKSITET, KAOS OG FORVIRRIG



OVERVEJENDE
ENIG



MEGET ENIG



HVERKEN ENIG
ELLER UENIG



OVERVEJENDE
UENIG



MEGET UENIG

BLIVER VIGTIGERE AT HANDLE BESLUTSOMT UDEN KLARE MÅL OG SIKKERHED



OVERVEJENDE
ENIG



OVERVEJENDE
UENIG



HVERKEN ENIG
ELLER UENIG



MEGET ENIG



MEGET UENIG

DER KAN FORVENTES ØGET KRAV OM EFFEKTIVITET PÅ TRODS AF KONSTANT OMSKIFTELIGHED



MEGET ENIG



OVERVEJENDE ENIG



HVERKEN ENIG ELLER UENIG



OVERVEJENDE UENIG



MEGET UENIG

I særdeleshed udtrykker danske ledere en forventning om, at komponenten *complexity* vil få større indflydelse fremadrettet. I denne sammenhæng spiller disruptive forandringer en betydelig rolle, da dette skaber stor kompleksitet i form af uforudsigelige udsving og ændringer på et marked. Herudover er der et konstant krav om effektivisering og øget vækst, som ledere skal forholde sig til.

Hertil er der en forventning om økonomisk vækst frem mod år 2021 samt øget VUCA-intensitet.

FORVENTNINGER FOR VIRKSOMHEDENS ØKONOMISKE UDVIKLING



BLIVER BEDRE
END FØRRIGE PAR
ÅR



BLIVER VÆRRE
END FØRRIGE PAR
ÅR



BLIVER LIG MED
DE FØRRIGE PAR
ÅR

Kombinationen af den øgede vækst i omsætning og øgede VUCA-intensitet må forventes at skabe et endnu større pres på den enkelte leder/medarbejder, den enkelte leders/medarbejders mentale parathed samt virksomhedernes organisatoriske og læringsmæssige parathed på alle niveauer. Dette pres skabes, da det bliver vigtigt at træffe beslutninger på daglig basis, som skifter mellem kortsigtede driftsorienterede opgaver, der vil tilfredsstille økonomiske målestandarder, og langsigtet tænkning.

På samme tid viser respondenternes svar, at der skal arbejdes med et strategisk og organisatorisk beredskab, således at ledere kan navigere gennem forandringerne, som vil opstå af den øgede VUCA-intensitet.

Lederens udfordringer frem mod 2021

De følgende fokuspunkter er resultatet af de udtrykte ledelsesudfordringer af respondenterne i Business Institutes egen ledelsesundersøgelse.

STØRSTE UDFORDRINGER FOR AT KUNNE SKABE FREMDRIFT I STRATEGI OG EKSEKVERING



STØRSTE UDFORDRINGER FOR AT KUNNE SKABE FREMDRIFT INTERNT I ORGANISATIONEN



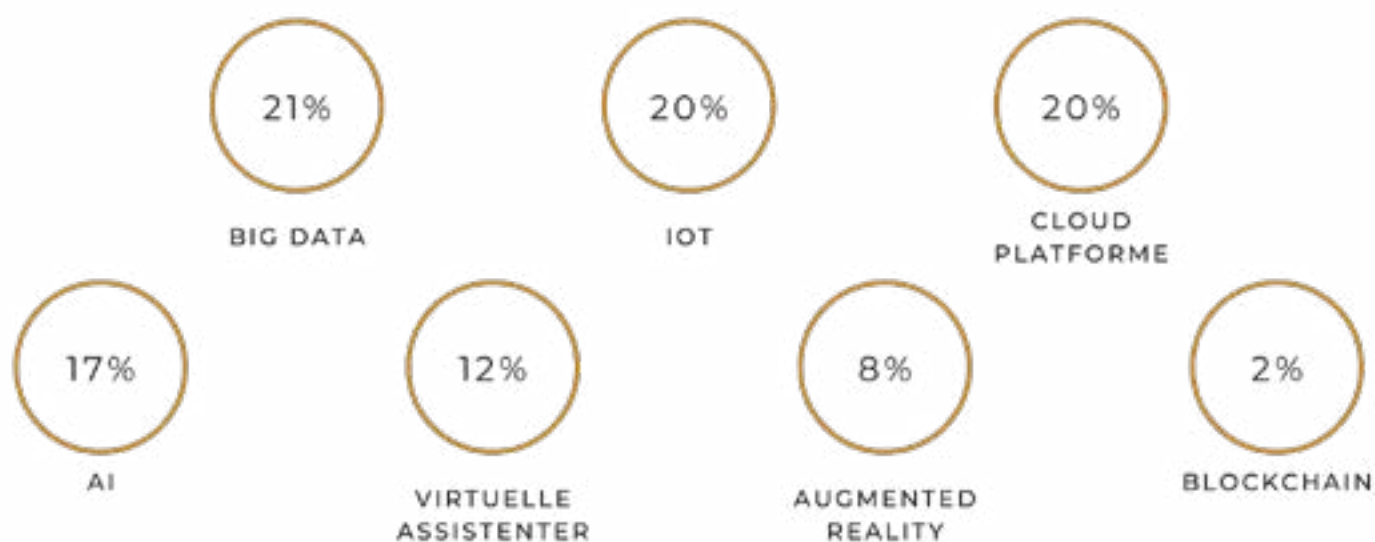
STØRSTE UDFORDRINGER FOR AT KUNNE FÅ SUCCESS I LEDERROLLEN



VIGTIGE EVNER FOR AT KUNNE IMØDEKOMME OMVERDENENS KRAV



TEKNOLOGIER DER VIL PÅVIRKE ORGANISATIONER MEST I FREMTIDEN



Anbefalinger fra Business Institute

CEO NOW Ledelsesberetning 2019 har til hensigt at skabe et aktuelt billede af de vigtigste tendenser og trends globalt set kombineret med de udfordringer, som lederen ser frem mod år 2021. Hensigten er, at du som leder kan blive "klogere i en fart" og at denne indsigt kan give dig en række pejlemærker, som aktivt kan benyttes til udvikling af eget lederskab og egen organisation.

Nedenfor kommer Business Institute med en række anbefalinger til, hvordan man aktivt kan arbejde med centrale konklusioner i rapporten:

- Hvordan du målrettet kan arbejde med dit eget lederskab for at være i sync med omverdenen?
- Anbefalinger til strategiske dialoger

Målrettet og bevidst lederskab synkroniseret med tiden

CEO NOW Ledelsesberetning 2019 tegner et billede af relevante udviklingstemaer for, at lederen kan bevidst og aktivt komme i sync med sin nutid og fremtid:

- Sæt meningsfuld retning
- Få spredt og forankret værdier i organisationen
- Tænk i helheder og nedbryd siloer
- Lær at navigere med større sikkerhed i dine ledelsesmodsatninger
- Sæt dine talenter bedre i spil i for

hold til muligheder og udfordringer

- Skab et kompetent eksternt netværk, hvor co-creation kan bidrage konkret til dine muligheder og udfordringer

Det kræver en særlig indsigt i egne evner og formåen for at kunne løse ovenstående ledelsesopgaver. Man skal finde sin egen stil, være tro mod egne værdier og finde de rigtige værktøjer og sparringspartnere for at nå i mål med dette. Derfor skal vi alle være vore egne ledelsesarkitekter. Vi skal finde ud af, hvordan vi binder teoretiske ledelsesværktøjer sammen med praktiske ledelse.

Du kan arbejde målrettet med Business Institutes ledelsesdogmer for at sikre, at du til enhver tid er synkroniseret med din samtid og kontekst. Hensigten med dogmerne er, at enhver leder selv reflekterer over, hvad de enkelte dogmer betyder lige netop for hende eller ham. Der er altså ikke en færdig opskrift på, hvilken rolle de enkelte dogmer skal udfylde - de skal betragtes som en vej til at definere den enkelte leders egen rolle og egen ledelsesstil:

- 1.** Skil lederskab fra administration
- 2.** Fasthold personlig integritet
- 3.** Du skal udvikle dit håndværk
- 4.** Gå på eventyr og eksperimenter
- 5.** Sæt mål og skab bevægelse
- 6.** Vær stædig og hårdtarbejdende
- 7.** Resultater er vigtigere end regler
- 8.** Skab mening og enkelhed
- 9.** Vær menneskekærlig
- 10.** Tro på en bedre verden

Hvis du bliver inspireret til at arbejde med din egen lederrolle, kan du downloade en mere fyldestgørende beskrivelse af [de 10 dogmer](#).

Nedenfor er henvisninger til relevante **bookskims** fra Business Institute, som kan anvendes til udvikling af eget lederskab:

- ['Act Like A Leader, Think Like A Leader'](#) af Hermina Ibarra
- ['The Founders Mentality: How To Overcome The Predictable Crisis Of Growth'](#) af Chris Zook og James Allen
- ['Collective Genius: The Art And Practice Of Leading Innovation'](#) af Hill et al.
- ['Leadership Blindspots: How Successful Leaders Identify And Overcome The Weakness That Matter'](#) af Robert Bruce Shaw
- ['Ledelse Gennem Paradokset: Om Ledelsesmæssig Handlekraft I Organisatorisk Komplexitet'](#) af Lotte S. Lüscher

Hvis du er mere optaget af ledelse i forhold til generationer og forskelligheder anbefales:

- [Diversitetsledelse](#) af Business Institute
- ['What Millennials Want From Work: How To Maximize Engagement In Today's Workforce'](#) af Jennifer J. Deal

Anbefalinger til strategiske dialoger

CEO NOW Ledelsesberetning 2019 tegner et billede af relevante udviklingstemaer for, at lederen kan bevidst og aktivt komme i sync med sin nutid og fremtid:

Baseret på rapportens delkonklusioner tegner der sig et billede af følgende til strategiske dialoger:

- Teknologiske gennembrud
- Eksponentiel udvikling og hastighed
- Mening

DIALOG 1

Teknologiske gennembrud

Har du og din organisation det fornødne fokus på, hvilke teknologier, der kan og vil få indflydelse på jeres organisering, ydelser/produkter, kunder og omverden? Nedenfor er en række konkrete anbefalinger til hvad, der kan gøres for at få en større grad af bevidsthed.

Digitaliseringsståsted

Nedenstående tabel afspejler ledelsens holdninger til teknologi og digitalisering i forhold til en række temaer. Tabellen kan anvendes som afsæt for en dialog/workshop om hvor din organisations ledelsesfokus er:

	Syn 1	Syn 2	Syn 3	Syn 4
Fokus	Digitalisering handler om understøttelse af processer og automatisering.	Digitalisering handler om procesforbedringer: Skabelsen af nye processer, eller optimering af eksisterende.	Digitalisering handler om at skabe forretningsmæssig værdi. Der er fokus på at udvikle nye produkter/services.	Fokus på at skabe fremtiden gennem nye forretningsmodeller eller transformation af branchen.
Samarbejde	IT kører adskilt fra den øvrige organisation.	Samarbejde mellem IT og den øvrige organisation, men stadig ikke sammensmeltet.	Samarbejdet mellem IT og den øvrige organisation fungerer som et partnerskab.	IT og den øvrige organisation er fuldt integreret. IT-strategi er smeltet sammen med den overordnede forretningsstrategi.
Formål med IT	At effektivisere og skabe lokale forbedringer. IT fremfor manuel håndtering.	At reducere omkostninger, effektivisere og skabe bedre sammenspil på tværs af organisationen.	At levere forretningsmæssig værdi og skabe vækst.	At transformere virksomheden/branchen indefra, og at skabe nye forretningsmodeller.
Ledelsesfokus	Hvordan kan vi understøtte nuværende praksis med IT?"	"Hvordan får vi implementeret nye systemer til forbedring af vores processer?"	"Hvordan kan vi udvikle vores produkter og services?"	"Hvordan kan vi anvende egen og andres indsigt til at skabe fremtiden?"
Ledelsesprofil	Leder typisk ud fra kravspecifikationer. Begrænset/ingen samarbejde med andre forretningsenheder.	Forstår standardsystemer, processer, brugernes modenhed og har fokus på gevinster.	Nysgerrig på teknologiske udviklinger, igangsætter initiativer, hvor resultaterne ikke er kendte.	Søger at indgå i økosystemer (co-creation), hvor samarbejdet med såvel eksterne som interne aktører i fællesskab skaber værdi- Visionær leder.
Forandringer	Skift fra manuel håndtering til IT.	Nye arbejdsprocesser og IT-systemer.	Ændret kultur, kompetencer og samarbejdsrelationer.	Nyt forretningsgrundlag, organisationsrammer og måske en helt ny forretning.

Tabellen kan anvendes til ledelsesmæssige og strategiske dialoger om, hvor jeres syn er p.t. og hvor der findes udviklingspotentialer i jeres organisation. Tabellen og de fire syn vil hjælpe til en større bevidsthed om hvor din organisation befinder sig.

Zoom In – Zoom Out

I kombination hertil kan der med fordel gennemføres følgende dialoger:

Zoom In:

- Hvilke initiativer er i gang/implementeret, hvor vi ikke har formået at høste gevinsten?
- Hvilke initiativer skal igangsættes for at vi kan høste gevinsten jævnt før ovenstående?

Zoom Out:

- Hvilke digitaliseringsinitiativer bør vi igangsætte for at sikre og fremme vores konkurrencekraft?

Alle forslag til initiativer skal rangordnes efter hvor stor en indflydelse de vil have på konkurrencekraften.

Ovenstående dialoger vedrørende teknologi vil give en større strategisk bevidsthed som efterfølgende kan udmønte sig i konkrete strategiske indsatser. Yderligere inspiration og anvisninger kan findes her:

- ['Unlocking Success In Digital Transformations'](#)
- ['Den Fjerde Industrielle Revolution'](#) af Klaus Schwab
- ['Matchmakers: The New Economy Of Multisided Platforms'](#) af David

S. Evans og Richard Schmanlensee

- ['Sense And Respond: How Successful Organizations Listen To Customers And Create New Products'](#) af Jeff Gothelf og Josh Seiden

DIALOG 2

Eksponentiel udvikling og hastighed

Teknologien driver den eksponentielle udvikling og dermed bliver teknologiske gennembrud den tendens, der har størst betydning for den øgede udviklingshastighed. Derfor bør alle organisationer og ledere have fokus på følgende:

- Er vores organisation i sync med omverdenen?
- Udfordring af egen forretningsmodel

Er vores organisation i sync med omverdenen?

Søges indsigt om og forståelse for de strategiske udfordringer, som virksomhederne står over for i det 21. århundrede? Mange oplever, at markedspladsen og verdenen flytter sig hurtigere og mere uforudsigeligt end virksomheden evner at tilpasse sig. Dette fordrer konstante tilpasninger til den omkringliggende verden og ledere bør derfor have fokus på at afsætte den nødvendige tid til at søge ovennævnte indsigter og forståelser.

Som afsæt for en dialog anbefales det at anvendes nedenstående **bookskim**:

- ['The End Of Competitive Advantage'](#) af Rita Gunther McGrath

Du og din ledergruppe kan også tage testen ['Er din organisation i sync med omverdenen?'](#). Denne test er baseret på ovenstående bog.

Udfordring af egen forretningsmodel

En anden øvelse er at udfordre og nedbryde egen forretningsmodel for dermed at få en bevidsthed om styrker og svagheder, så man proaktivt kan imødegå disse. Du kan tage afsæt i et eller flere af følgende bookskims, som giver meget konkrete anbefalinger til, hvordan du arbejder med at opnå indsigten i forretningsmodellens styrker og svagheder:

- ['Value Proposition Design'](#) af Osterwalder et al.
- ['Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, And Cheaper Than Yours \(And What To Do About It\)'](#) af Ismail et al.
- ['Find Your Next: Using The Business Genome Approach To Find Your Company's Next Competitive Edge'](#) af Andrea Kates

DIALOG 3

Mening

Det er helt centralt at organisationen formulerer sin strategiske hensigt og mening. Som konkrete metoder til få skab den ønskede mening, kan du tage afsæt i følgende tilgange:

At skabe mening på det strategiske niveau:

- ['Design Driven Innovation: Changing The Rules Of Competition By Redically Innovating What Things Mean'](#) af Roberto Verganti

- ['Overcrowded: Designing Meaningful Products In A World Awash With Ideas'](#) af Roberto Verganti

- ['Playing To Win: How Strategy Really Works'](#) af Roger Martin

At skabe mening på ledelses- og organisationsniveau:

- ['Collective Genius: The Art And Practice Of Leading Innovation'](#) af Hill et al.

- ['On Fire At Work: How Great Companies Ignite Passion In Their People Without Burning Them Out'](#) af Erik Chester

- ['Holocracy: The New Management System For A Rapidly Changing World'](#) af Brian J. Robertson

Afrunding

Ledelse og udfoldelse af lederskabet i det 21. århundrede er en tidskrævende og vedvarende disciplin – og måden vi hver især tilgår opgaven og med hvilken intensitet vil være forskellig fra person til person. Ledelsesrapporten giver inspiration til, *hvad* man bør være opmærksom på, men ikke *hvordan* man skal tilgå opgaven, da det må være op til den enkelte leder at vurdere, hvor der skal sættes ind og med hvilke virkemidler.

Det er derfor vores håb, at anbefalingerne giver mulighed for at ændre lederens perspektiv eller mindset og dermed medvirke til mere bevidste og målrettede indsatser indenfor udvalgte ledelsesområder.

Al inspiration er baseret på globalt anerkendt ledelseslitteratur, så den kvalitetssikring har vi foretaget for dig!