

BUSINESS INSTITUTE

**CEO NOW
LEDELSESBERETNING
2018**



**NEW
GAME
NEW
RULES
NEW
MBA'S**



CEO NOW

Ledelsesberetning 2018

"Indvirkningerne af tendenser på virksomhedsledelse har nået dramatiske proportioner i det sidste årti, hvilket efterlader utilstrækkeligt forberedte ledere til at navigere i tendensernes landskab. Topchefer som er uddannet i discipliner, der var meget relevante for selv 3-5 år siden, føler sig ikke længere nok udrustede til at træffe beslutninger, som kan garantere succes og bane vejen for en vedvarende organisatorisk vækst. Implikationen er tydelig: 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.

Ledernes mangel på retning i denne foranderlige verden kan udtrykkes via akronymet 'VUCA', som består af følgende dele: omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed. Begrebet stammer ganske vist fra den militære verden, men er nu adopteret af ledelsesverden, da akronymet udtrykker de kræfter, som ledere står overfor i dag og i fremtiden.

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 imperativ, har vi dette år udarbejdet en omfattende undersøgelse blandt danske ledere, samt udført en analyse af de kræfter og dynamikker, der for virksomheder er mest påtrængende at handle på. Dertil har vi også vurderet megatrends i en global kontekst, for at tilvejebringe et endnu mere vidtspændende perspektiv på hvordan erhvervmiljøet vil forandre sig over det næste årti.

Vores hensigt er, at vores forskningssyntese, som afspejles i denne ledelsesberetning, kan skabe en sammenhængende forståelse af og indsigt i aktuelle og fremtidige ledelsesudfordringer. Rapporten 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





Indholdsfortegnelse

Formål	6
Scenen sættes.....	7
Beretningens tilblivelse	9
5 Globale Megatrends	10
Megatrend 1: Skiftet i økonomisk magt fra Vesten til udviklingslande.....	10
Megatrend 2: Klimaforandring og mangel på råvarer	10
Megatrend 3: Aldring og social forandring	11
Megatrend 4: Teknologiske gennembrud.....	11
Megatrend 5: Hurtig urbanisering	11
De vigtigste omverdenstendenser i en global kontekst.....	11
Globalisering.....	11
Modreaktion til globalisering	12
Multilateralisme.....	13
Nye potentielle markeder	13
Klimaforandringer.....	13
Ligestilling.....	14
Vil fremtiden være menneskelig	14
Teknologiens uforudsigelighed.....	15
Responsible Stewardship	15
Specifikke tilpasninger virksomheder kan omfavne for at få en fuldkommen adgang til potentialerne for den digitale transformation	16
Fremtidens organisation - Smart Business.....	16
Augmented Reality som strategi.....	16
Hub økonomi.....	17
Dyrkelse af nysgerrighed	17
Globale ledelsestendenser	18
Ricisi i højsædet.....	18
Bliv den næste Bitcoin	18
Tænk som en kirurg.....	19



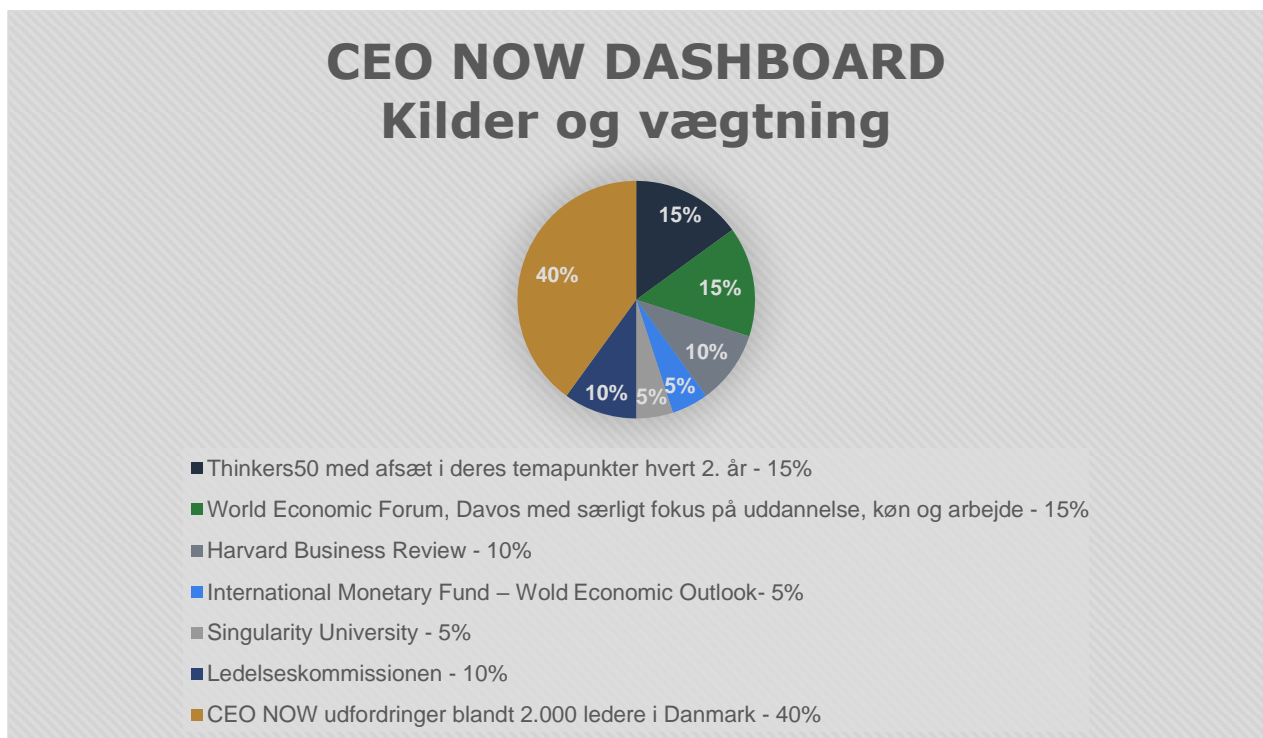
Drop vinderinstinktet og tænk billigt.....	19
Acceleration	20
Eksponentiel udvikling	20
Innovation uden grænser	20
Strategi bag innovation.....	21
Implikationer af forskning fra Singularity University.....	21
Ledelseskommisionens 22 anbefalinger.....	22
Lederens eget perspektiv frem mod år 2020.....	24
Lederen i en VUCA-samtid	24
Lederens udfordringer frem mod 2020	28
Opsummerende figur	30
Konklusion.....	31
Business Institutes Akkrediteringsråd.....	33
Akkrediteringsrådsmedlemmerne.....	34

Formål

Hos Business Institute er vi engageret i at uddanne Danmarks mest fremsynede og tidsaktuelle erhvervsledere, og forberede dem på at udmærke sig i at lede i en ledelsessammenhæng præget af høj kompleksitet. Derfor har Business Institute en klar ambition om at indkapsle de aktuelle ledelsesudfordringer, trends samt tendenser, der er årsag til ændrede ledelseskrav. Vores forskningsmetode afspejler en kontinuerlig søgen efter ny indsigt, som opsamles årligt gennem en undersøgelse af ledere samt sekundær forskning fokuseret på fremspirende trends og tendenser. Analyserne er samlet i denne rapport: 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018'.

CEO NOW 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 omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed.

Input til 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018' kommer fra følgende kilder, som er indkapslet i dette 'CEO NOW DASHBOARD':



Find baggrundsmaterialet for nærværende ledelsesberetning på business-institute.dk under menuen 'Accreditation Board' → 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018'.



Scenen sættes

Business Institutes 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018' er struktureret som et tidsaktuelt billede på, hvad der optager meningsdannere globalt og nationalt, når de kigger frem mod år 2020.

Hvad er der fokus på, og hvad tales der om?

'CEO NOW Ledelsesberetning 2018' er konstrueret med følgende temaer i forhold til det valgte strategiske fokus, som er beskrevet ovenfor:

- A. Beskrivelse af de vigtigste globale megatrends
- B. De mest tidsaktuelle tendenser i vores omverden i et globalt perspektiv
- C. Globalt billede af vigtigste og mest påtrængende ledelsestendenser
- D. Ledelseskommisionens anbefalinger - et nationalt perspektiv for begrebet 'god ledelse'
- E. Lederens perspektiver på hvordan man bedst forbereder sig frem mod år 2020

'CEO NOW Ledelsesberetning 2018' er designet som et kompendium 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 rammevilkår 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 2020?
8. Kan vi konstruere vores eget ledelsesmindset til baglæns at udvikle aktuelle prioriteter, baseret på den fremtid vi ser forude, så vi dermed kan tilvejebringe effektiv ledelse til vores teams og strategi med høj slagstyrke til vores organisationer?

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

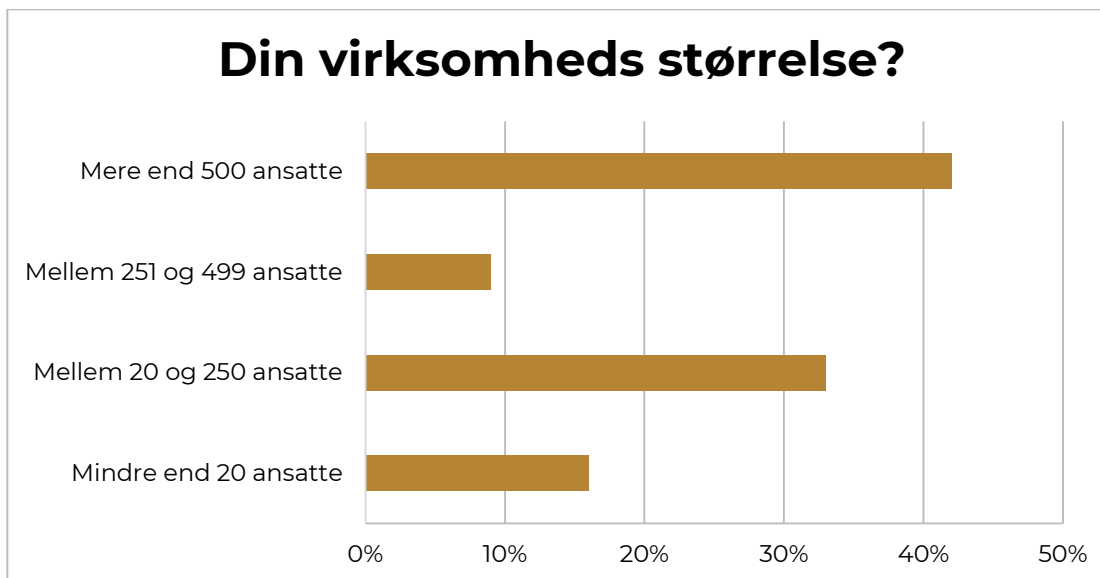
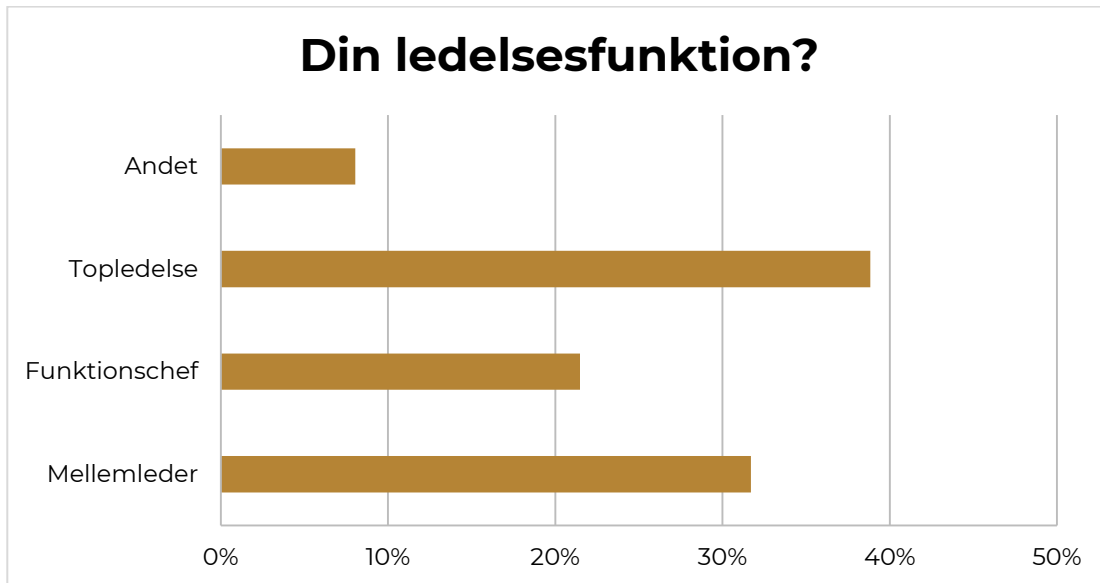


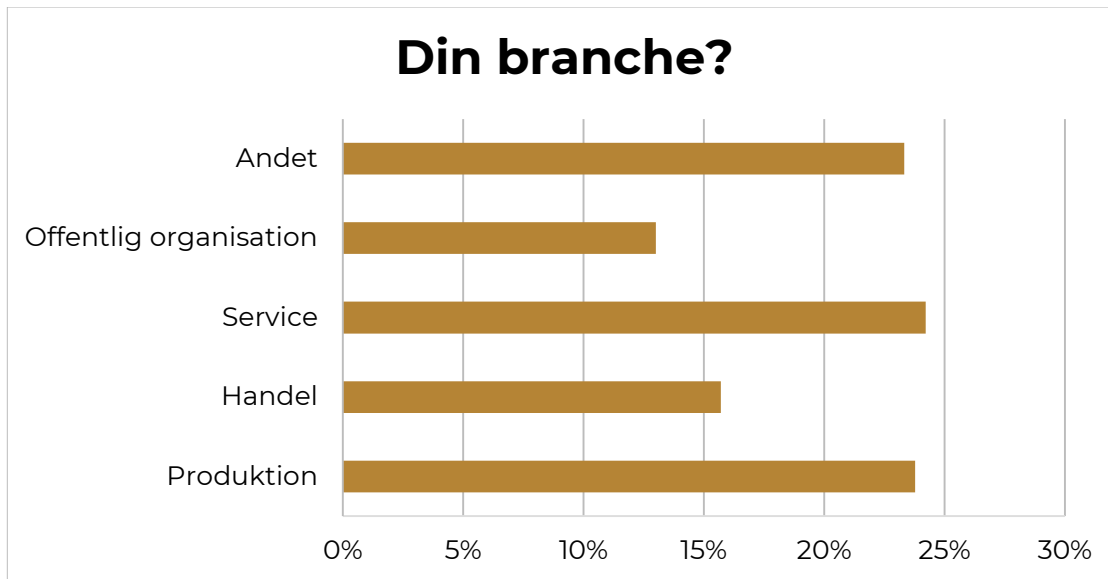
Grundlaget for denne ledelsesberetning er tostrengt:

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 fokuseres på i 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018'.

Andel del af ledelsesberetningen er en gennemførelse af en spørgeskemaundersøgelse, som er udsendt til ca. 1.200 ledere, hvoraf ca. 250 respondenter har besvaret spørgeskemaet.

Respondentsammensætningen er meget mangfoldig:





Beretningens tilblivelse

Denne ledelsesberetning er udarbejdet gennem en undersøgelse af nutidens samt fremtidens trends og tendenser i et nationalt såvel som internationalt perspektiv. Følgelig er beretningen blevet præsenteret for Business Institutes Akkrediteringsråd samt de øvrige deltagere ved et event den 22. oktober 2018.

I løbet af dette event samarbejdede deltagerne i en co-creation proces med fokus på beretningens indhold, som er resulteret i to referater; et fra Akkrediteringsrådets lukkede møde og et fra det åbne møde.

En præsentation af Akkrediteringsrådet samt de to referater kan findes på side 33-35 i denne ledelsesberetning.



5 Globale Megatrends

'CEO NOW Ledelsesberetning 2018' har sit overordnede afsæt i 5 megatrends, som er globalt anerkendte. PricewaterhouseCoopers (PwC) har i 2016 udarbejdet en rapport, som identificerer de fem vigtigste megatrends i dag. Denne rapport hænger sammen med en rapport udarbejdet af FN i 2017 i samarbejde med Willis Tower Watson, hvori de også beskriver og nuancerer de fem megatrends, baseret på eksperteres udtalelser og en verdensomspændende undersøgelse.

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.

De 5 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
5. Hurtig urbanisering

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.

I 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018' er grundlaget for alt transformation – både i ledelsesuniverset men også i afdækkede tendenser i den globale omverden - at forandringskravet kommer fra de globale megatrends.

De vigtigste omverdenstendenser 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 er grundlaget for 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018'. Hermed anerkender vi også, at der findes MANGE og allerede eksisterende tendenser, som også har indflydelse på samfundet som en helhed samt handel.

Globalisering

En lang række tendenser har fokus på mod-pendulet til den megatrend, som vi har set gennem de seneste 30 år: Globalisering. Her opleves en stigende modreaktion i form af protektionisme. Og netop i det perspektiv ser vi en række nye tendenser, som placerer sig mere i midterfeltet, hvor der sikres en større grad af balance i holdningen til globalisering.



Erhvervsledere er i fuld gang med at tilpasse sig til et nyt verdensbillede; et verdensbillede hvor Brexit er en realitet, Donald Trump er præsident i USA, og radikale højrefløjspolitikker i Europa afspejler den voksende utilfredshed med den frie bevægelighed med handel, kapital, mennesker og information. De traditionelle åbne markeder i USA og Storbritannien er vaklende, og Kina positionerer sig som globaliseringsforkæmper. Blandt verdens erhvervsledere hersker der tvivl om, hvorledes man skal gå fra internationalisering til lokalisering.

Men er en tilbagetrækning det rette valg for virksomheder i disse usikre tider? Et stærkt argument skal finde sted imod protektionisme, understøttet af den opfattelse af, at protektionisme kun begrænser virksomhedernes evne til at skabe værdi mellem nationer. Derimod er en mere nuanceret tilpasning af multinationale erhvervsstrategier og organisationsstrukturer på sin plads, baseret på et målrettet fokus på vigtige fremtrædende markeder som en strategi, der kan skabe konkurrencemæssige erhvervsfordele. Ændr dit fokus fra alle regioner til blot et par, men vigtigst af alt skal du sikre dig, at du ikke kun udvinder, men rent faktisk skaber værdi (World Economic Forum - Davos 2018, Harvard Business Review, International Monetary Fund).

Som tillæg til at reevaluere globaliseringsstrategier og optimere formelle strukturer, burde virksomheder også forny de værktøjer, som styrker bindevævet i hele virksomheden; inklusiv en strækkultur, intern diversitet og mobilitet/agilitet.

Modreaktion til globalisering

Vi er alle forbundne via den online verden. Vi ser hver dag mange af de samme nyheder, og vi står overfor mange af de samme udfordringer. Globaliseringen har ført til nedbrydelse af grænser, bedre og hurtigere kommunikationsmuligheder, bedre muligheder for handel på tværs af grænser samt mere samarbejde mellem lande og organisationer på trods af forskelligheder. Derved er globaliseringen en kilde til at skabe fælles interesser og gøre en kollektiv forskel i verden, når man tænker på langt sigt.

Alligevel virker det til at lande og virksomheder i stigende grad ser indad mod egne interesser, i stedet for at skabe en fælles stemme og integration. Hvis denne tendens fortsætter, kan en modreaktion til globaliseringen i sandhed blive en realitet, og sådan en hændelse kan have katastrofale følger. Som vi nu har oplevet at blive samlet, vil vi kunne blive splittet op. Dette kan blive en kilde til fjendtlighed, fordi det igen vil blive sværere at forstå andres synspunkter og kulturer (World Economic Forum - Davos 2018, Harvard Business Review, International Monetary Fund).

Multilateralisme

“Ever since the Roman Empire, ever since the Chinese Wall, we know that shutting ourselves off doesn't help.” - Angela Merkel

I denne tid, hvor Storbritannien og Nordirland trækker sig fra EU, hvor Trump bygger en mur ved grænsen til Mexico, og hvor lande som Nordkorea lukker ørene for globale råd og påbud, virker modreaktionen til globalisering som et alternativ mange lande er begyndt at omfavne. Men hvordan sikrer vi, at modreaktionen ikke opstår? Og hvad kan erhvervsledere gøre for at gå imod strømmen af modstand til global åbenhed?

Svaret ligger i begrebet *multilateralisme*. Dette begreb indbefatter processerne bag strukturering af relationer mellem flere parter; organisationer eller stater. Flere af talerne ved Davos 2018 brugte begrebet, når de snakkede om en bedre fremtid med fælles mål (World Economic Forum - Davos 2018).

Nye potentielle markeder

Et tema, der gik igen i flere taler under Davos 2018, er potentialet til at fokusere på nye lokaliteter og nye markedssegmenter for at udvide erhvervsindflydelse. For eksempel kan virksomheder kigge mod udviklingslandene, hvor der er et massivt potentiale for at skabe nye indtægtskilder, da disse lande gradvist tilegner sig ny teknologi. Internettet i sig selv er blevet bedømt til at have et potentiale for at generere mere end 2,2 billioner dollars i BNP, og derudover har det potentialet for at skabe mere end 140 millioner nye jobs.

Gennem den strategiske erhvervelse af kunder i voksende markeder, kan virksomheder gøre en stor forskel for de mennesker, som kan løfte deres indkomst gennem en udvikling af teknologi og arbejde. Derudover kan det have en sekundære positiv effekt via udvidelse af forretningen til voksende markeder; samt en reducere af økonomisk ulighed (World Economic Forum - Davos 2018, Harvard Business Review, International Monetary Fund).

Klimaforandringer

Vi har ansvaret for at erkende, at klimaforandringer er ægte, og at virksomheder bør spille en betydningsfuld rolle i at adressere implikationerne og forhindre accelerationen af de kræfter, som kan forårsage klimaforandringer. Vi skylder den fremtidige generation at tage affære nu!

Mange fremhæver perioden fra 2018-2020, som en periode hvor der for alvor skal ske noget, så vi kan vise mere ansvar overfor vores planet. Denne tendens har mere 'call



to action' over sig i forhold til megatrenden vedrørende klimaforandring og mangel på råvarer. Denne tendens samt megatrend har også fokus på FN's verdensmål for en bæredygtig udvikling (World Economic Forum - Davos 2018).

Ligestilling

I 2016 blev 58,2 milliarder dollars brugt til investering i nystartede firmaer ledt af mænd. Nystartede firmaer ledt af kvinder modtog til forskel 1,46 milliarder dollars fra investorer. World Economic Forum argumenterer, at der bør ske en udvikling for at skabe en bedre balance i ligningen ved aktivt at forfremme kvinder inden for de eksisterende virksomheder og støtte kvindelige entreprenører på en global skala. Kønslighed er et meget centralt problem med bredspektret stridspunkter, som blandt andet inkluderer:

- Initiativer der fokuserer på uddannelse som et incitament for kønslighed
- Fokus på at udnytte kvinders evner og bidrag til arbejdsmarkedet

(World Economic Forum - Davos 2018)

Vil fremtiden være menneskelig

"In the coming generations, we will learn how to engineer bodies and brains and minds. This will be the main product of the economy." - Yuval Noah Harari

I århundreder har verdens økonomi været kontrolleret af fysiske produkter; af ting som gik fra hånd til hånd. I dag bevæger vi os over i en verden, hvor data er ved at blive den vigtigste økonomiske genstand. Tænk over det; i dag er data blevet en form for "valuta", der er drevet af en eksponentielt større samling af data og tilgængeligt information om personer, end der nogensinde har været tidligere. Sundhedsdata, data om sociale aktiviteter, velvære, vaner, købsbeslutninger og personlige præferencer bliver uden videre udnyttet, skannet, delt og evalueret med implikationer, som er både beriget med positive muligheder (for eksempel skræddersyet medicin) samt mere negative udfald (for eksempel trussel mod privatliv og kontroltab). På denne måde vil fremtidens økonomi være kontrolleret af de mennesker, som ejer mest data (Sundur Pichai)(Yuvel Noah Harari).

Det er indenfor megatrenden 'Teknologiske gennembrud', at vi ser nye sociale normer, som danner grobund for nytænkning af grundprincipperne indenfor erhvervslivet. I deres kerne udviser trends, innovationer og udviklinger i teknologi udfordringer for ledere og beslutningstagere på flere fronter. Indenfor konteksten af at reagere på fremspirende teknologier, integrering af Artificial Intelligence (AI) og machine learning i forretningsmodeller samt transformering af virksomheder, har ledere be-



hov for at gense kernespørgsmål, herunder rollen af mennesker i en verden, hvor databehandling og teknologi har opnået massive andele, hvilket indrammer et kernespørgsmål for alle ledere: "vil fremtiden være menneskelig?" (World Economic Forum - Davos 2018, Harvard Business Review).

Teknologiens uforudsigelighed

Den hastige acceleration af nutidens teknologiske revolution, og de potentielle skadelige implikationer af teknologisk disruption, skaber både spænding og frygt. Ledere kan nemt blive lammet med en usikkerhed om, hvordan de skal lede, når de står overfor en uforudsigelighed i kendskabet til, at teknologi, der er kørt af sporet, kan føre til en udbredt, negativ social, økonomisk og politisk indflydelse. Mange af dette års talere ved Davos 2018 udtrykte derfor, at vi bør indse og erkende, at teknologier som AI vil forandre vores verden og tilgang til handel (World Economic Forum - Davos 2018, Singularity University).

Responsible Stewardship

Som Ginni Rometty, CEO for IBM, udtrykte til Davos 2018, er vi nødt til at indse, at interaktion med teknologi kommer til at blive en fast del af alles arbejdsliv. Derfor er det også nødvendigt at have fokus på tre faktorer inden for det, som kan kaldes '*Responsible Stewardship*':

- 1) **Vi skal have klare formål og gennemsigthed i håndtering af teknologi.** Alle skal være bevidste om, at formålet med teknologi er at opnå et samspil mellem menneske og maskine. Derudover skal alle vide, hvad ny teknologi kan have af implikationer i form af data, processer eller lignende.
- 2) **Vi skal alle være opmærksomme på, at vi lever efter data-principper.** Vi er nødt til at tydeliggøre, hvad data må bruges til – både på personniveau, i virksomheder eller inden for en større politisk agenda.
- 3) **Vi skal forberede arbejdsstyrken på teknologiens påvirkning.** Dette betyder, at innovativ og accelereret træning bliver et fokuspunkt, som vil gøre det muligt for arbejdsstyrken at håndtere teknologiens udvikling kontinuerligt.

(World Economic Forum - Davos 2018)



Specifikke tilpasninger virksomheder kan omfavne for at få en fuldkommen adgang til potentialerne for 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).

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. Tænk f.eks. på Google Glasses eller appen Pokemon Go. Det er en teknologi, som vil få eksponentielt større indflydelse på forretningsverden.

I dag kender mange af os til den simple brug af AR, som f.eks. Pokemon Go, men i virkeligheden kan AR forandre en hel virksomhedsstruktur og vores datahåndtering. I særdeleshed er der tre faktorer, som understreger ARs 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 taping 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.

(World Economic Forum - Davos 2018, Harvard Business Review, Singularity University)





Hub økonomi

Den globale økonomi er blevet centreret omkring nogle få digitale supermagter, og langsomt er vi ved at skabe en vinderen-får-det-hele verden, hvor blot et par digitale 'hub firms', heriblandt Alibaba, Alphabet/Google, Amazon og Apple, sidder øverst. Med en stigende adgang til og kontrol over data fra milliarder af mennesker, har disse virksomheder en urimelig stor værdiandel, der former vores økonomiske fremtid. Samme teknologier, som lovede at kunne demokratisere handel, truer nu med at monopolisere den.

Men det er ikke blot i den teknologiske industri, at hub økonomien vil dominere. Vi kan forvente at se hubøkonomien blive spredt til andre områder som eksempelvis bilindustrien. Eftersom biler bliver mere digitale, vil Apple og Google være de første til at tage en bid af kagen i denne industri. Over tid vil vi kunne forvente at se en voksende fjendtlighed blandt forbrugere overfor disse tech-giganter, og der vil være en stigende fare for voksende ulighed, underminering af økonomi og større social ustabilitet

(Harvard Business Review).

Dyrkelse af nysgerrighed

Gennem hele menneskehedens historie, har vi skabt et utal af store opfindelser, og alle er udsprunget af nysgerrighed. Nysgerrighed er derved 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).

De skitserede, ovennævnte tendenser afspejler direkte og indirekte de 5 megatrends potentielle indflydelse. Indenfor denne kontekst bør den enkelte leder spille en anerledes rolle end tidligere; i stedet for at fokusere på effektivisering af processer til at fremstøde nuværende produkter til markedet, skal ledere mestre færdighederne af samarbejde, åben kommunikation, hurtigt data integration samt 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 omverdens-tendenser, 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 samt 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 Terrence 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 ricisi 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 (Thinkers50).

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

(Thinkers50, Singularity University)



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: **v**olatility, **u**ncertainty, **c**omplexity og **a**mbiguity. 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 opførsel** via fleksibilitet i sociale og erhvervsrelaterede roller
- 3. Holistik er vejen frem** pga. overblik og sammenhængen mellem det interne og eksterne

(Thinkers50)

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 erhvervmiljø. 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/service/initiativet?
2. Hvad skete der i realiteten?
3. Hvad kan læres fra processen?

(Thinkers50, Singularity University)

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)

Ekspontiell 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).

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 10x bedre end den forrige generation 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)

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 ligger 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)

Implikationer af forskning fra Singularity University

Med udgangspunkt i veldokumenteret indikatorer af seismiske skift i markedet, og den hurtige forandring i det konkurrencemæssige erhvervmiljø, 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
- Omkostningseffektivt
- 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 2018' har valgt at italesætte Ledelseskommisionens anbefalinger, fordi de grundlæggende sætter en ramme for 'god ledelse' i det offentlige Danmark i en tidsaktuel kontekst.

Ledelseskommisionen anbefalinger, af d. 12. juni 2018, henvender i særdeleshed til den offentlige leders rolle i samfundet. Disse anbefalinger kommer til udtryk i følgende 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 samt 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 imod økonomisk succes.



Lederens eget perspektiv frem mod år 2020

I forbindelse med udarbejdelsen af 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018', har Business Institute gennemført en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, som er distribueret til ca. 1.200 respondenter i Danmark, hvoraf ca. 250 personer har deltaget i undersøgelsen. Undersøgelsen har været at afdække lederens perspektiv med hensyn til:

- Forandring i lederens omverden frem mod år 2020
- Forventninger til vækst i omsætningen frem mod år 2020
- Lederens udfordringer frem mod år 2020

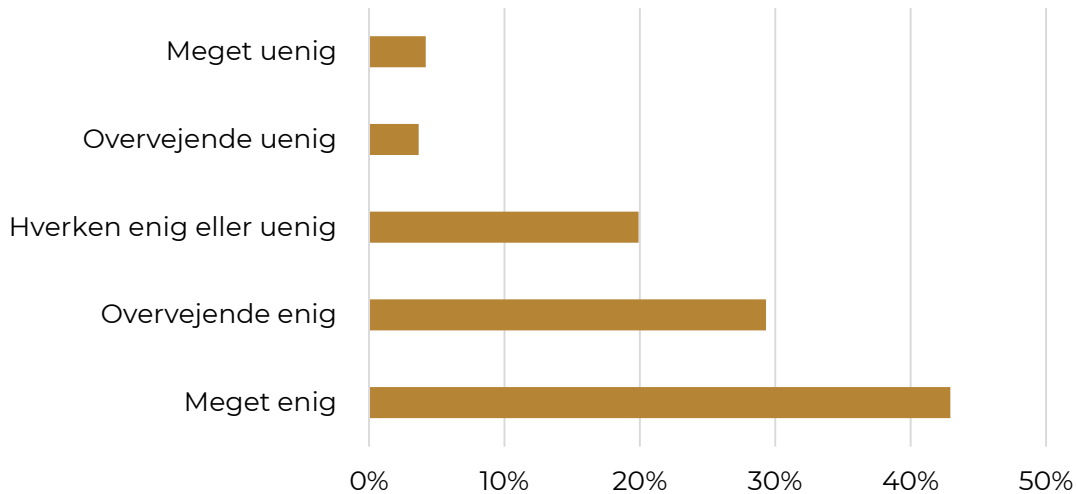
Afdækningen af lederens eget perspektiv tegnet et billede af, hvorvidt lederen er i sync med sin forventede omverden.

Lederen i en VUCA-samtid

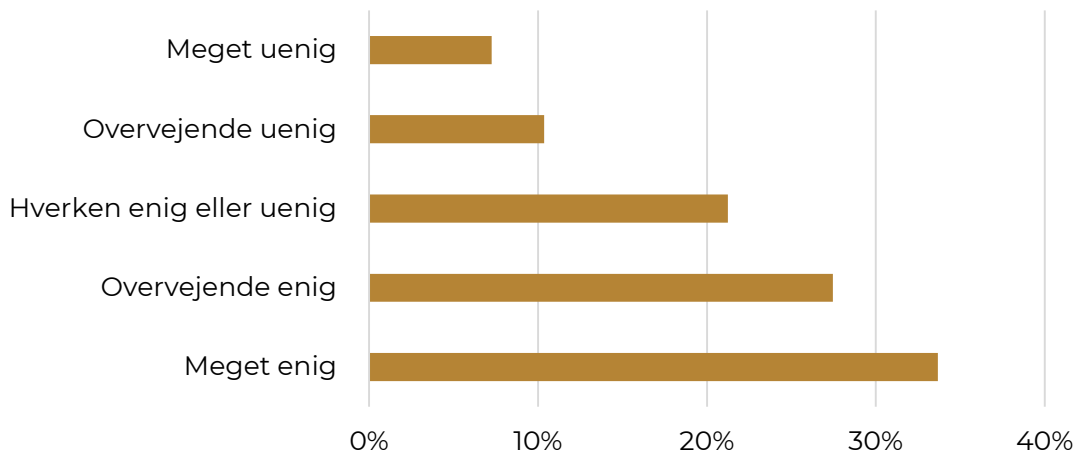
Via undersøgelsen af lederens udfordringer frem mod år 2020, forventer respondenterne en endnu større grad af kompleksitet fremadrettet. Årsagen hertil er i særdeleshed disruptive forandringer i omverdenen, hvilket udløser større kompleksitet samtidig med, at der skal arbejdes konstant med effektivisering. Konklusionen er her ret entydig: i et VUCA-perspektiv øges kompleksiteten i de kommende år.

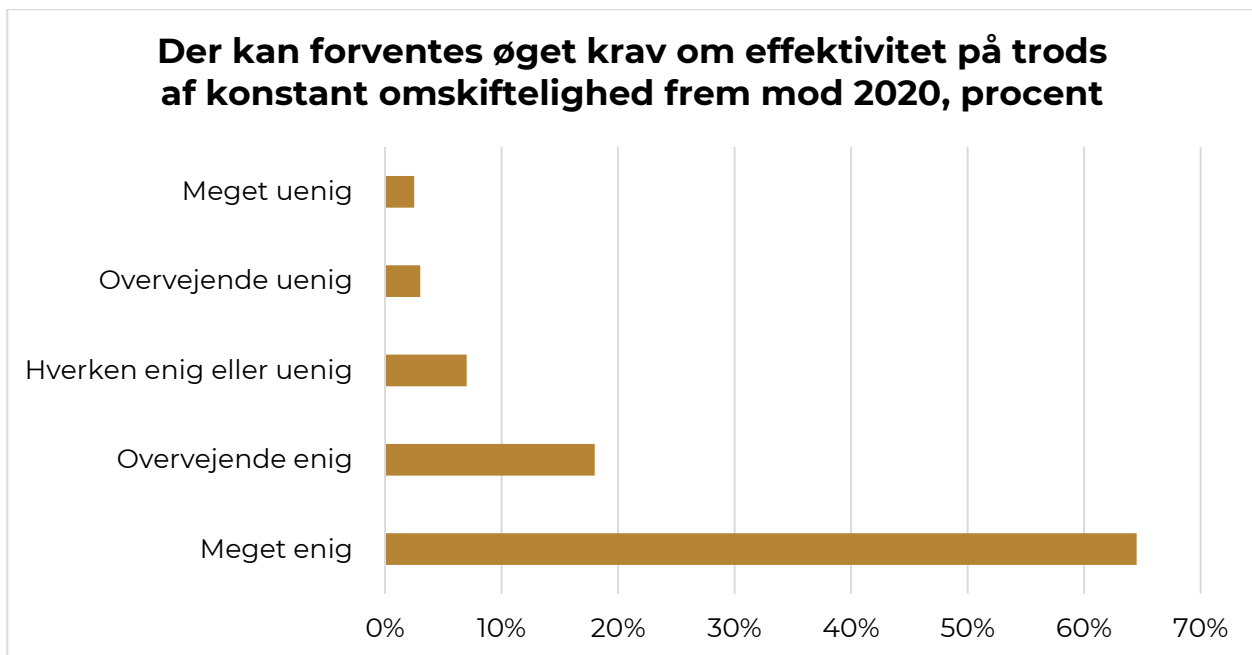
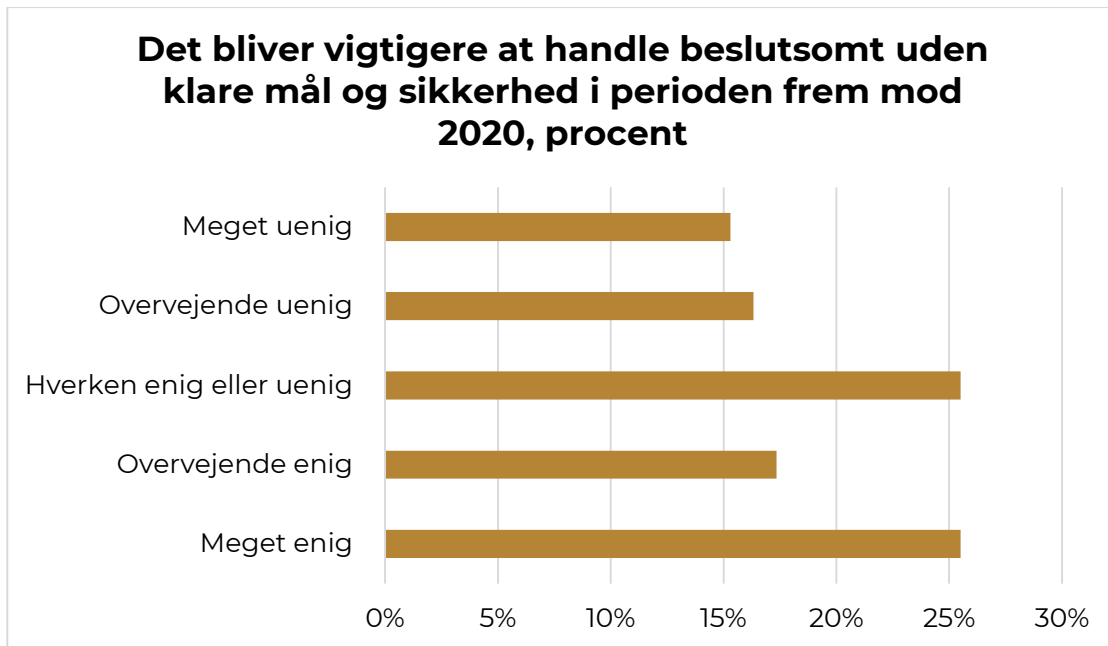
Dette kommer til udtryk via følgende figurer:

Perioden frem mod 2020 præges af disruptive forandringer i omverdenen, procent



Min virksomhed og branche udsættes for øget kompleksitet, kaos og forvirring frem mod 2020, procent

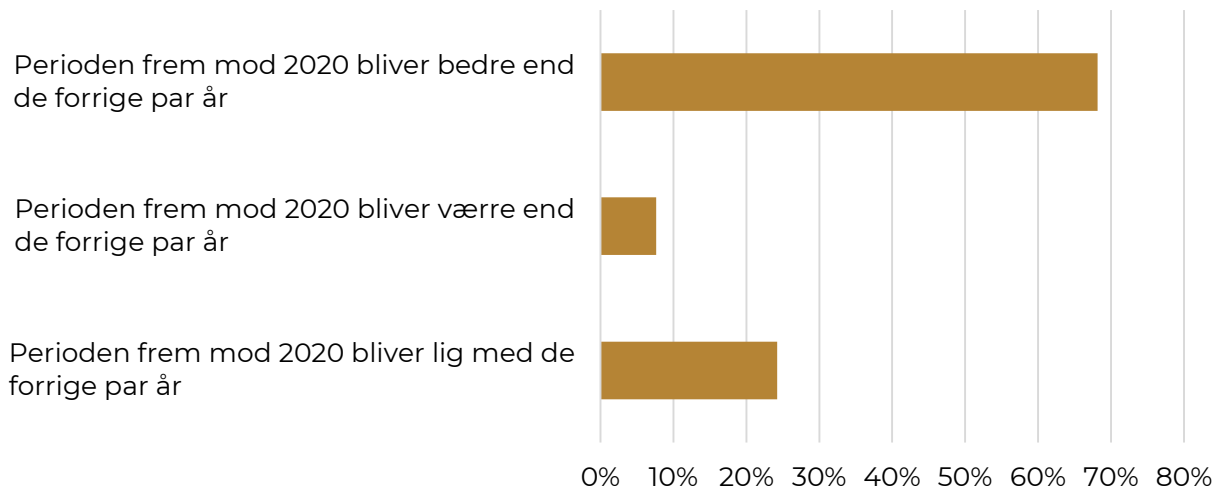




I særdeleshed udtrykker danske ledere en forventning om, at komponenten 'Complexity' vil få større indflydelse fremadrettet. I denne sammenhæng spiller disruptive forandringer en betydelig rolle, da dette skaber stor kompleksitet i form af uforudsigelige udsving og ændringer på et marked. Herudover er 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 2020 samt øget VUCA-intensitet.

Hvad er dine forventninger til virksomhedens økonomiske udvikling frem mod år 2020



Den overvejende forventning er fortsat vækst frem mod år 2020 med det pres, som det giver på råvareforsyning, rekruttering m.v. Dette udtrykkes gennem følgende model:



Kombinationen af disse to faktorer 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 drifts-orienterede opgaver, der vil tilfredsstille økonomiske målestændarder, og langsigtet tænkning samt endda eksponentiel moon shot 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 2020

De følgende fokuspunkter er resultatet af de udtrykte ledelsesudfordringer af respondenterne i Business Institutes egen ledelsesundersøgelse: '2020: Spotlight på Fremtidens Ledelse'.

Udfordringer med fremdrift internt i organisationen

- Større sammenhængskraft mellem virksomhedens strategi, organisation og omverden
- At få eksekveret den allerede lagte strategi
- Kunde- og markedsindsigt
- Større innovationsgrad i virksomheden
- Digitaliseringskompetence
- At agere i et marked som bliver disruptet af nye aktører
- Agere i et marked med større grad af internationalisering
- Fokus på nye markeder, kunder og produkter/services
- Navigere i geopolitiske kriser
- Navigere i øget offentlig regulering
- At agere i opkøb, salg eller fusioner

Der skal sikres sammenhængs- og eksekveringskraft mellem virksomhedens strategi, organisation og omverden, samt sikres større fokus på innovation, digitalisering og internationalisering.

Interne faktorer i virksomheden der er vigtige i forhold til at imødekomme omverdenens fremtidige krav

- Forudsige disruptive forandringer
- Handle beslutsomt uden altid at have et klart mål og sikkerhed
- Navigere gennem kompleksitet, kaos og forvirring
- Bibeholde effektivitet på trods af konstant overraskelse og mangel på forudsigelighed

Virksomheder og ledere skal evne at handle og træffe beslutninger i paradokset mellem effektivitet og stor grad af uforudsigelighed.



Udfordringer i forhold til at skabe fremdrift i strategien samt eksekveringen

- Samskabelse/co-creation
- Fleksibel organisering i form af team og netværk
- Agil tilgang i organisationen
- Digital tilgang til værdiskabelse
- Fastholde nøglemedarbejdere
- Transparent forretningsmodel
- Talentudvikling
- Øget grad af innovation og succes heraf
- Øget grad af eksperimenteringen for at skabe ny læring
- Øget hastighed i vores forandringstiltag

Virksomheder og organisationer skal sætte fokus på talentudvikling, fleksible organisationsstrukturer, samskabelse og innovative processer, der skaber læring og fornyelse til hele organisationen.

Største udfordringer for at få succes i lederrollen

- At sætte meningsfuld retning via en klar vision
- At sprede og forankre værdierne
- At være synlig indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse
- At være synlig udadtil for kunder, borgere samt andre interessenter ved at være tilgængelig og opsøgende
- At kunne overskue mit ledelsesspænd
- At kunne navigere med større sikkerhed i mine ledelsesmodsatninger
- At kunne sætte mine talenter bedre i spil i forhold til muligheder og udfordringer
- At have et kompetent eksternt netværk, som kan bidrage konkret til mine muligheder og udfordringer
- At have tid til at uddanne og dygtiggøre mig som leder

Ledere skal være synlige, have klare visioner og en god fornemmelse for medarbejdere og kunders behov. Derudover skal de kunne navigere i paradokser, overskue deres ledelsesopgave og afsætte tid til at dygtiggøre sig.

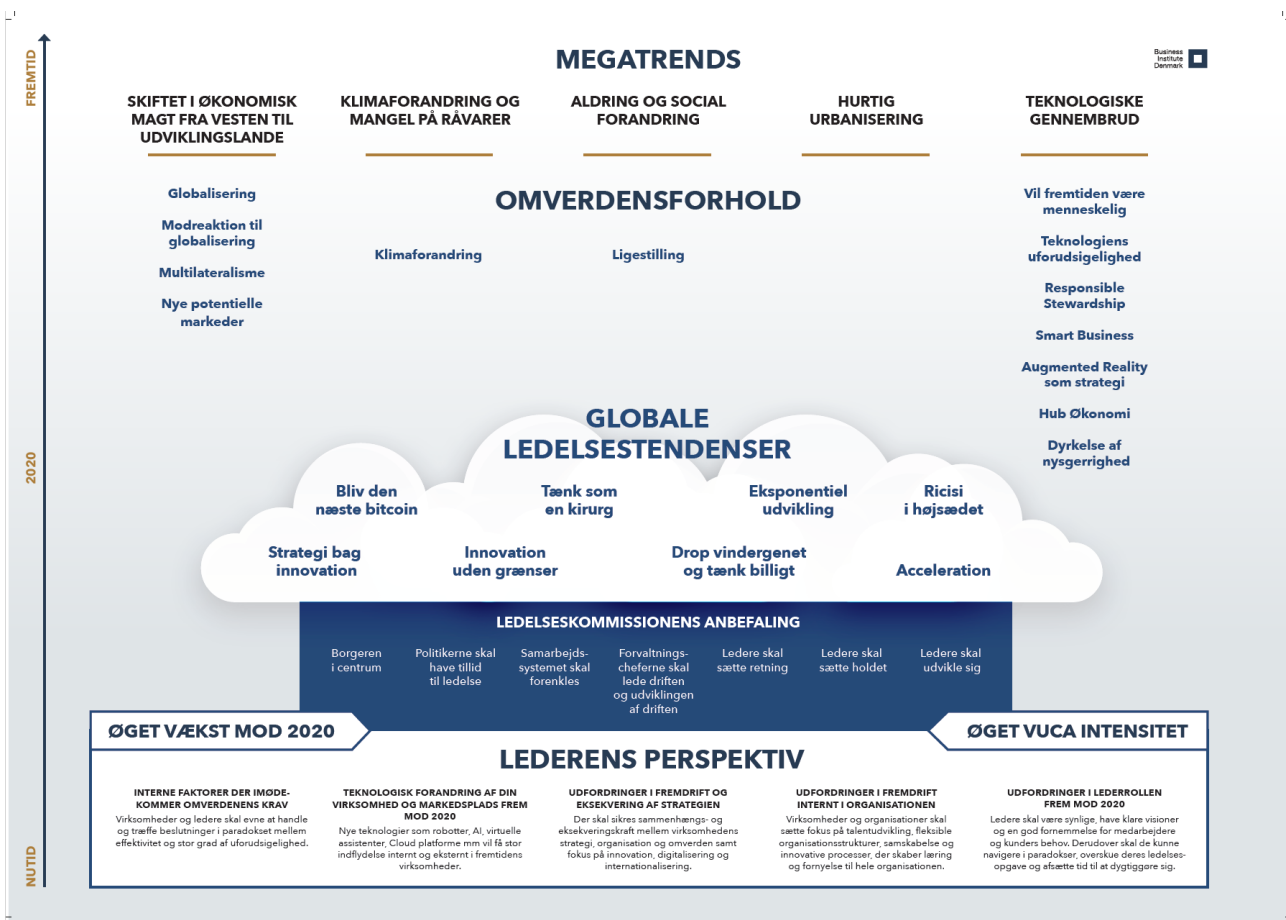
Teknologiske temaer vil forandre min organisation og markedsplads

- Brug af robotter og AI
- IoT, Big Data og Machine Learning
- Den tiltagede anvendelse af data for at øge kundeoplevelsen
- Brug af virtuelle assistenter
- Cloud platforme

Lederne vurderer, at bl.a. robotter, AI, virtuelle assistenter og Cloud-platforme vil få større indflydelse på fremtidens virksomheder, mens Augmented Reality og Blockchain er blandt de teknologier, som lederne mener vil få mindre betydning.

Opsummerende figur

For at udtrykke denne ledelsesberetnings vigtigste punkter, har vi illustreret sammenhængen mellem emnerne i følgende figur:



Figuren kan findes i fuld størrelse i et særskilt bilag.



Konklusion

Det er påtænkt, at 'CEO NOW Ledelsesberetning 2018' indrammer et klart syn for fremtiden, der kan anvendes som et praktisk landkort for erhvervsledere, hvis fokus er at omfavne trends samt tendenser og tilpasse sig til dem.

I et globalt perspektiv findes der to centrale trends, der i særdeleshed har betydning for denne ledelsesberetning:

- A. Teknologiske gennembrud
- B. Skiftet i økonomisk magt fra Vesten til udviklingslande

'Teknologiske gennembrud' er den megatrend, som har den største langsigtede uforudsigelighed, og som i et udviklingsperspektiv vil skabe de største forandringer. Dette ses bl.a. i de globale omverdenstendenser, som rapporten har afdækket:

- Vil fremtiden være menneskelig
- Teknologiens uforudsigelighed
- Responsible Stewardship
- Smart Business
- Augmented Reality som strategi
- Hub økonomi
- Dyrkelse af nysgerrighed
- Hurtig organisatorisk læring som en drivkraft for konkurrencemæssige fordele

'Skiftet i økonomisk magt fra Vesten til udviklingslande' er især centreret om modpendulet til globalisering i form af:

- Mod-globalisering
- Multilateralisme
- Nye potentielle markeder

Denne megatrend er præget af de geopolitiske spændinger, som vil udfordre lande og virksomheder til at finde nye veje for sameksistens og vækst.

I fremtiden vil erhvervsledere, som omfavner dette nye vinder-mindset, være karakteriseret af endnu større VUCA-intensitet, end vi kender til i dag. Dette kan medføre en forventning om ledelse, som kan håndtere en endnu højere grad af kompleksitet ved en endnu hurtigere accelerationsrate.

'CEO NOW Ledelsesberetning 2018' tegner et billede af relevante udviklingstemaer for, at lederen kan komme i sync med sin nutid og fremtid:

Fundamentet for at udvise handlekraftig ledelse:

- Sæt meningsfuld retning via en klar vision for afdelingen/organisationen
- Sikre at få spredt og forankret værdierne i afdelingen/organisationen





- Vær synlig indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse
- Vær synlig udadtil for kunder, borgere samt andre interessenter ved at være tilgængelig og opsøgende – dyrk kunde- og borgerindsigt
- Tænk i helheder og nedbryd siloer
- Oversku dit ledelsesspænd
- Lær at navigere med større sikkerhed i dine ledelsesmodsatninger
- Sæt dine talenter bedre i spil i forhold til muligheder og udfordringer
- Skab et kompetent eksternt netværk, som kan bidrage konkret til dine muligheder og udfordringer i form af samskabelse/co-creation

Lederskab med retning & eksekveringsevne:

- *Tænk acceleration*
- *Tænk eksponentiel udvikling – gå fra 10% til X^0*
- *Tænk som en kirurg*
- *Tænk omkostningseffektivt*
- *Tænk innovation*
- *Tænk over ricisi*

Afslutningsvist præsenterer det eksponentielle tempo af teknologisk udvikling hidtil ukendte muligheder for organisationer og enkeltpersoner, som lærer at navigere i kaosset. Det dobbelte sæt af forventninger til økonomisk succes kombineret med innovation placeret på ledere kræver et nyt perspektiv, forskellige talenter og et økosystem, der hjælpes på vej af samarbejde, co-creation og et forfriskende perspektiv på erhvervslivets potentiale til at være en vigtig kraft i at drive positive resultater i en hurtigt omskiftende verden.

Business Institute binder sig til at tilvejebringe det vidtomspændende indblik for at udruste erhvervsledere til at se ind i fremtiden, såvel som at give dem praktiske færdigheder til at drive forandring i deres egne organisationer i dag.

Det er hensigten med denne rapport at inspirere erhvervsledere i Danmark og hindsides til at omfavne disse VUCA dynamikker og lede med selvtillid.



Business Institutes Akkrediteringsråd

Hos Business Institute er vi klar over, at vore uddannelser konstant risikerer at komme ud af sync med samtiden. Derfor må vi sikre, at vi fastholder praktisk relevans for erhvervslivet, samt at vi konstant højner vores akademiske niveau. Begge dele er for-udsætningen for uddannelsen af nye, dygtige ledere.

Derfor har vi etableret et akkrediteringsråd bestående af fremtrædende personligheder fra det offentlige, private og den akademiske sektor. Akkrediteringsrådets medlemmer skal sikre, at alle uddannelser fra Business Institute:

- Adresserer aktuelle og fremtidige ledelsesudfordringer
- Afspejler nationale og globale tendenser
- Højner den akademiske standard og aktualitet
- Opdaterer kvalitetsmål samt ændrings- og forbedringsforslag

Medlemmerne er præsenteret på næste side.



Akkrediteringsrådsmedlemmerne



Roberto Verganti
Professor of Leadership
and Innovation, hos
Politecnico di Milano



Mette Ravn
CEO hos Vingsted hotel
og konferencecenter



Kristian Dahl
Cand. Psych – Erhvervs-
psykolog og forretnings-
direktør



Martin Romvig
Adm. Direktør/CEO hos
Eniig



Andrea Kates
Managing Partner hos
I-Scale



Michael Lund
Direktør for Steel & Me-
tals ved Sanistål A/S



Svend Randers
Vicedirektør hos
Arbejdernes Landsbank



Jesper Lindholm
Operations officer &
Executive Master of
Business Administration
in Business Psychology



Asger Kronborg
Director for Moulding
Process Engineering &
Education ved LEGO
Group