

# Spotlight på fremtidens ledelse 2021

**CEO NOW**  
Ledelses-  
beretning  
2019

*Spotlight på fremtidens ledelse* er Business Institutes egen ledelsesundersøgelse baseret på svar fra danske ledere i både offentligt og privat regi. Det er anden gang, at denne undersøgelse foretages, og den har til formål at give et indblik i, hvad danske ledere møder af udfordringer i dag, samt hvilke forventninger de har frem mod år 2021.

Undersøgelsen blev sendt ud til 1415 danske ledere, og 210 indsendte deres besvarelse.

Disse ledere er ikke blevet bedt om at forudsige fremtiden. De giver i stedet et indblik i, hvordan deres virke som leder kan blive påvirket af forskellige tendenser og faktorer. Denne rapport er altså baseret udelukkende på deres svar, subjektive holdninger og vurderinger. Undersøgelsen skal derfor ikke ses som et facit til fremtidens ledelse, men i stedet som inspiration og en retning at forholde sig til.

Hos Business Institute bliver undersøgelsen anvendt til at forstå og imødekomme danske lederes udfordringer, og uddanne dem, så de passer ind i den ledelseskontekst, de befinder sig i, i dag.

## **Læsevejledning**

Den følgende rapport består af resultaterne af dette års ledelsesundersøgelse. Data er blevet behandlet og samlet i diagrammer for bedre at visualisere resultaterne for læseren.

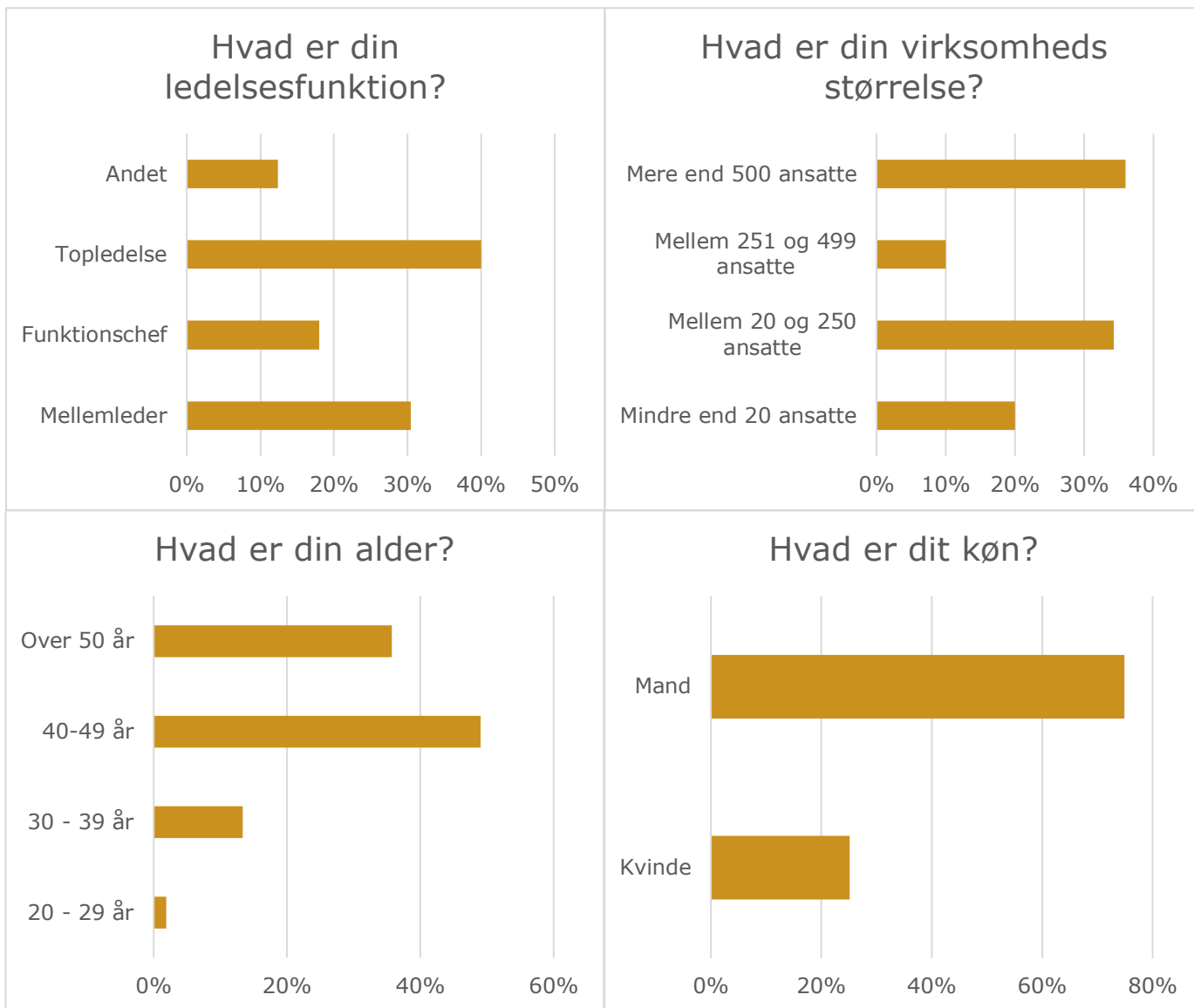
Blandt diagrammerne findes kommentarer til årets undersøgelse, hvor den bl.a. sættes i relief til tidligere års undersøgelser.

Afsnittene heri afspjeler siderne af undersøgelsen, og berører emnerne

- **Ledernes baggrund**
- **Ekstern udvikling**
- **Intern fremdrift**
- **Ledelse**
- **Teknologi**

## Baggrund

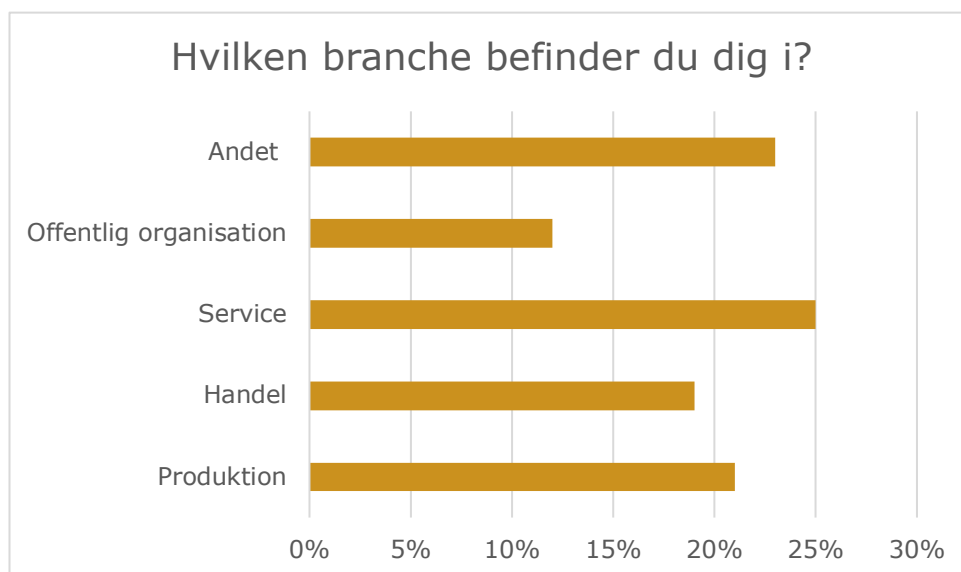
Dette afsnit af undersøgelsen har fokus på lederen selv. Heri undersøger vi respondenternes baggrund og demografi, og undersøger den virksomhed, de på nuværende tidspunkt er ledere i.



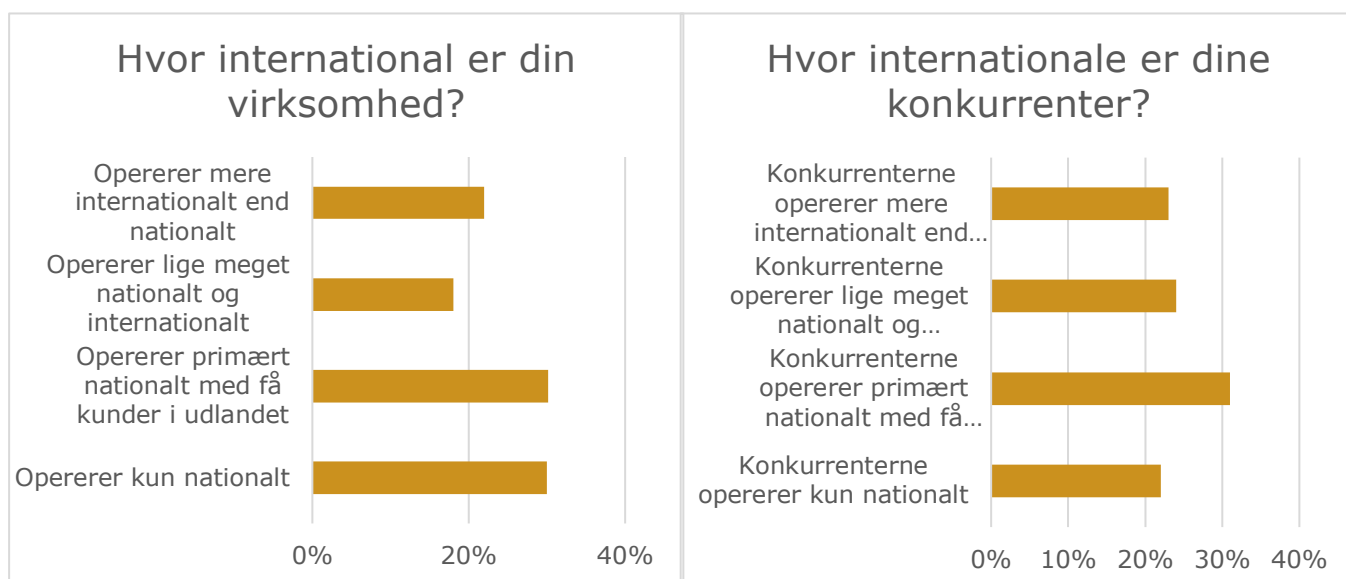
Til trods for en mangfoldig respondentsammensætning i besvarelsen af undersøgelsen, er flere tendenser tydelige:

- 1) Cirka 75% af respondenterne er mænd
- 2) Der er en overvægt af respondenter i alderen 40+
- 3) Over 70% af respondenterne er i en stilling af mellem- eller topledelse

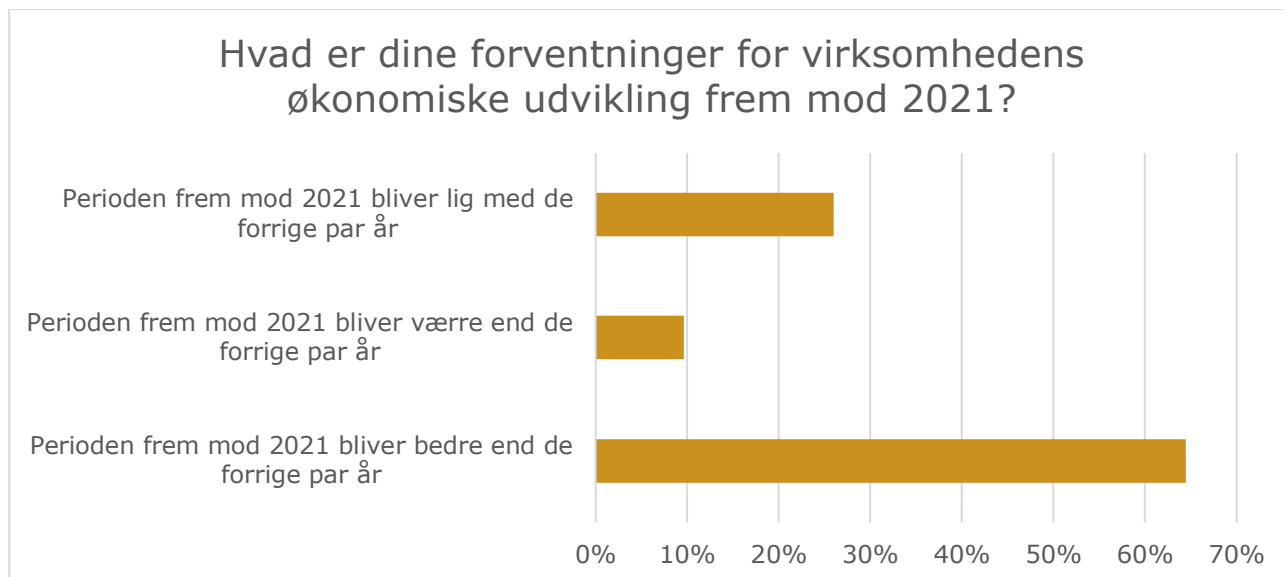
4) Cirka den samme procentdel af respondenterne (34 %) er fra virksomheder med 20-250 ansatte og virksomheder med 500+ ansatte.



Branchemæssigt ser vi respondenter fra både det private og det offentlige. De privatansattes virke varierer mellem mange brancher (service og produktion udgør op mod 50%), men alt fra logistik til arbejde i NGO'er er også repræsenteret. Der afspejles dermed et bredt spænd af viden og udfordringer blandt respondenterne, hvilket bidrager til et mere nuanceret syn på emnerne i denne undersøgelse.



Respondenterne har derudover angivet om de, og deres konkurrenter, opererer nationalt, internationalt eller med en variation af disse. Her ses også en jævn fordeling, hvor alle former er repræsenteret i næsten samme grad.

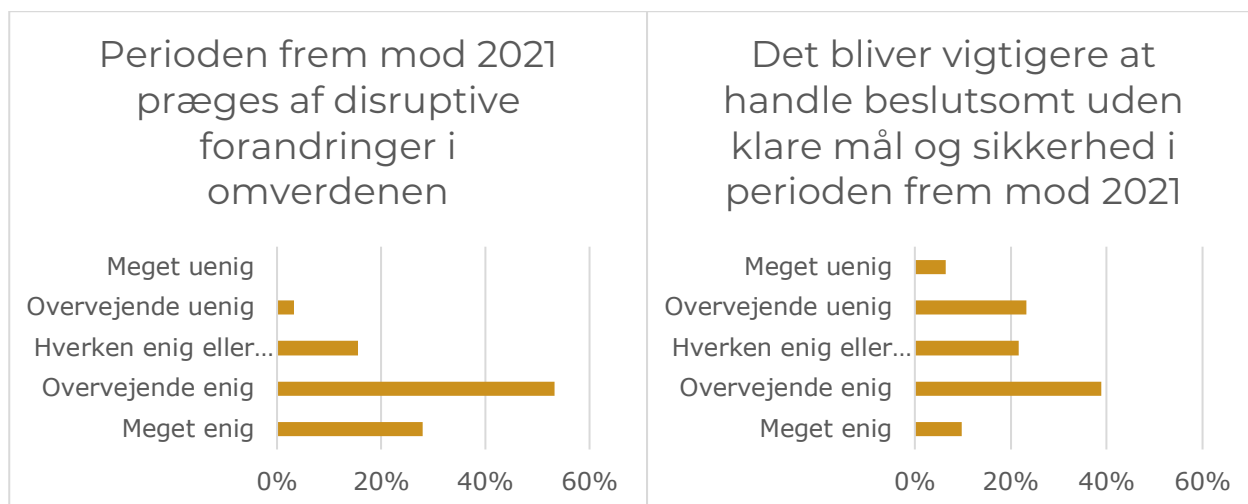


Det ovenstående diagram viser, at 2 ud af 3 ledere mener, at de kommende år vil blive bedre end tidligere år. På trods af, at der er sket et lille fald i denne overbevisning fra sidste års undersøgelse på cirka 4 procentpoint, er der dog stadig tale om ledere, der tror på en positiv prognose for fremtiden.

## Ekstern udvikling

Dette afsnit har til formål at afdække ledernes forventninger til omverdenens udvikling. Ved at definere omverdenens retning og udvikling, kan en organisation lettere definere sit ståsted.

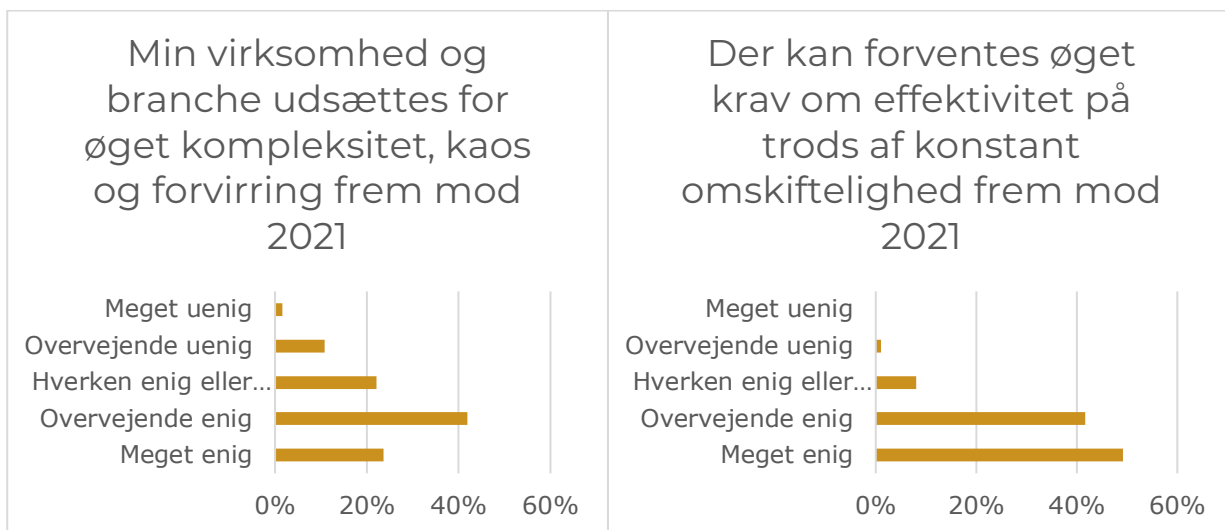
Hos Business Institute anser vi det også som et vigtigt pejlemærke for hvilken retning dansk erhvervsliv vil bevæge sig imod i de kommende år.



Over 80% af respondenterne forventer øgede disruptive forandringer samt mere kaos i deres branche. Dermed forventes der en øget kompleksitet på arbejdsmarkedet, hvor der er risiko for øget forvirring i tiden frem mod 2021. Med dette in mente mener over 90% af respondenterne alligevel, at øgede krav om effektivitet er forventelige, og at effektivitet derfor prioriteres højt i virksomhederne. En af lederne i undersøgelsen kommenterer:

*"Markedet er i forandring, men organisationen kræver større bundlinje. Der mangler forståelse for differtieringsmodeller."*

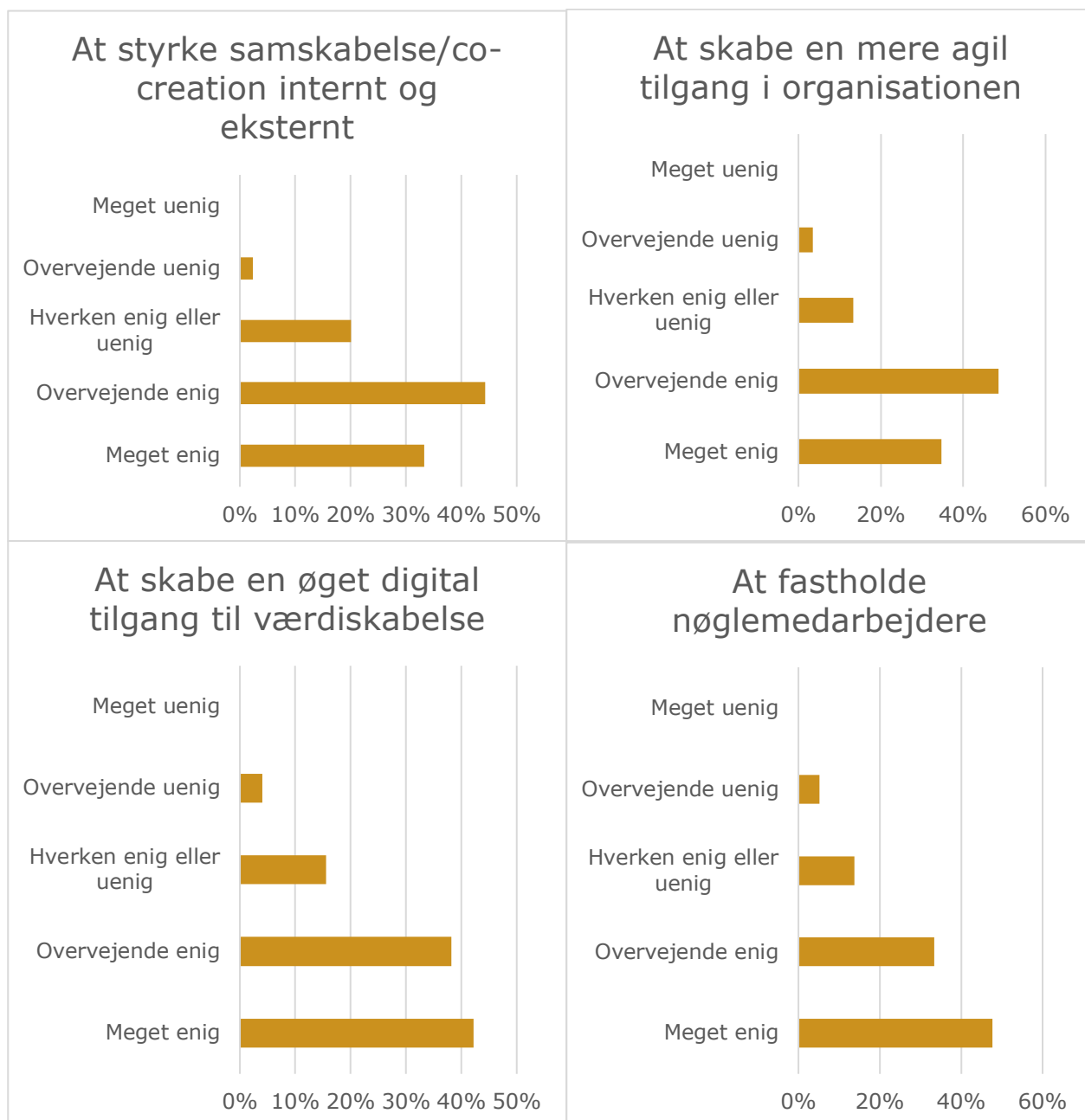
Der er en øget risiko for kaos. Vi kan udlede, at respondenterne ikke prioriterer evnen til at træffe beslutninger uden klare mål i deres lederrolle. Den kaotiske tilstand er altså ikke et vilkår, der skal foranledige utilsigtede beslutninger. 80% forudsiger dog samtidigt, at evnen til at kunne træffe disse beslutninger kan blive nødvendig internt i virksomheden i de kommende år, for at imødekomme omverdenens fremtidige krav.



Organisationen må tilpasse sig omverdenens struktur, hvorfor det er vigtigt at overveje, hvilke kompetencer og faktorer, der vil være nødvendige fremover. Op mod 90% af respondenterne udtrykker enighed om, at det at kunne navigere og forblive effektiv gennem forandringer og umiddelbart kaos er vigtige faktorer for at kunne møde omverdenens krav. Dette ligger i god tråd med den tilbøjelighed, vi ser i de ovenstående modeller, hvor besvarelserne indikerer, at bedre navigationsevner vil blive forventet af organisationer og deres medarbejdere.

## Intern fremdrift

Nu, hvor omverdenens retning er defineret, kan vi undersøge, hvilken retning organisationer bevæger sig i, og hvilke udfordringer de står overfor i forhold til at skabe fremdrift.



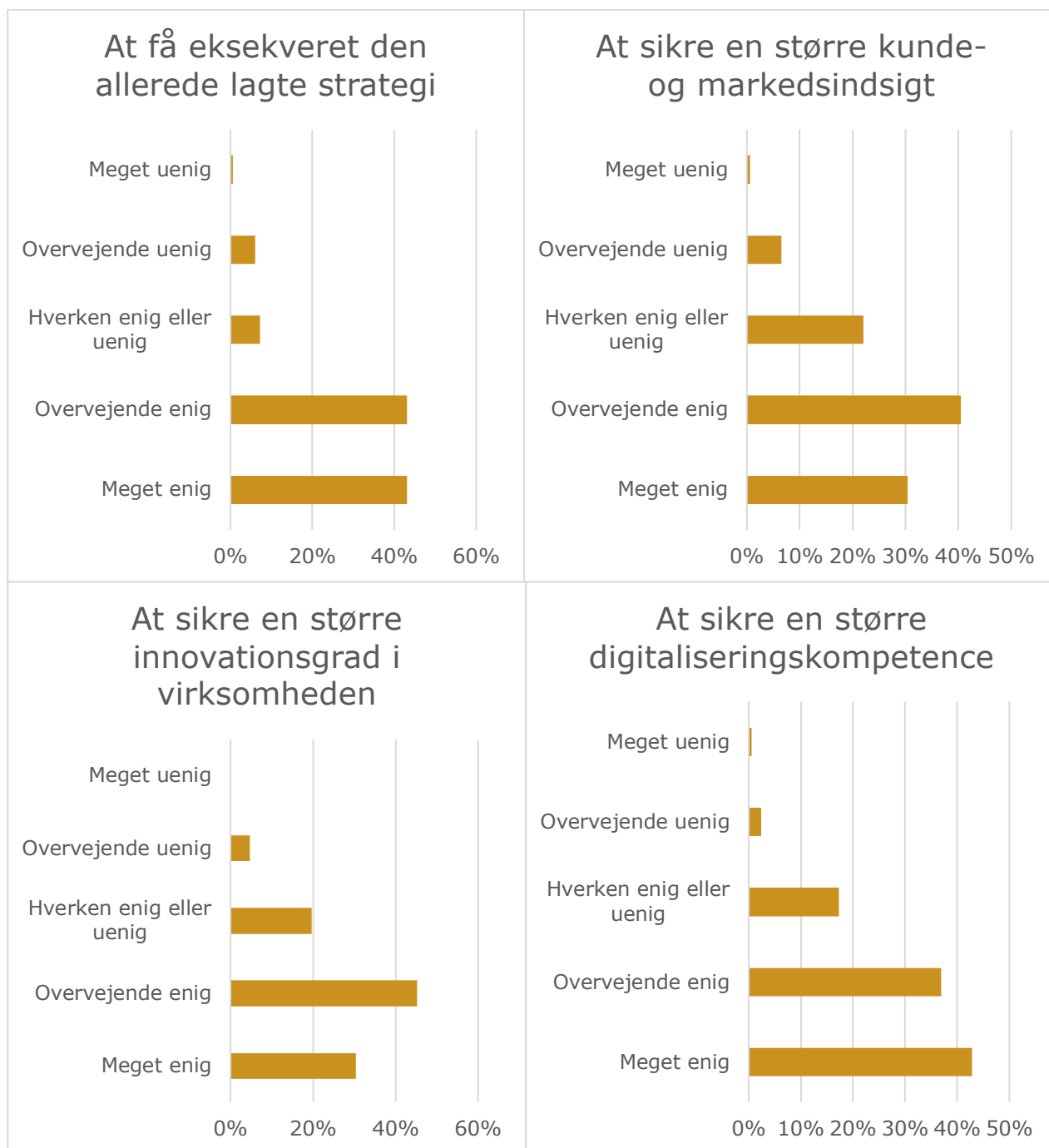




Der ses en generel tendens til, at det at værne om allerede eksisterende ressourcer fylder mere i respondenternes ledelse end anskaffelsen af nye. Fokus på sammenhængskraft og eksekvering af allerede lagte strategier og større indsigt i det marked, man befinder sig i, er i højsædet hos over 80% af respondenterne.

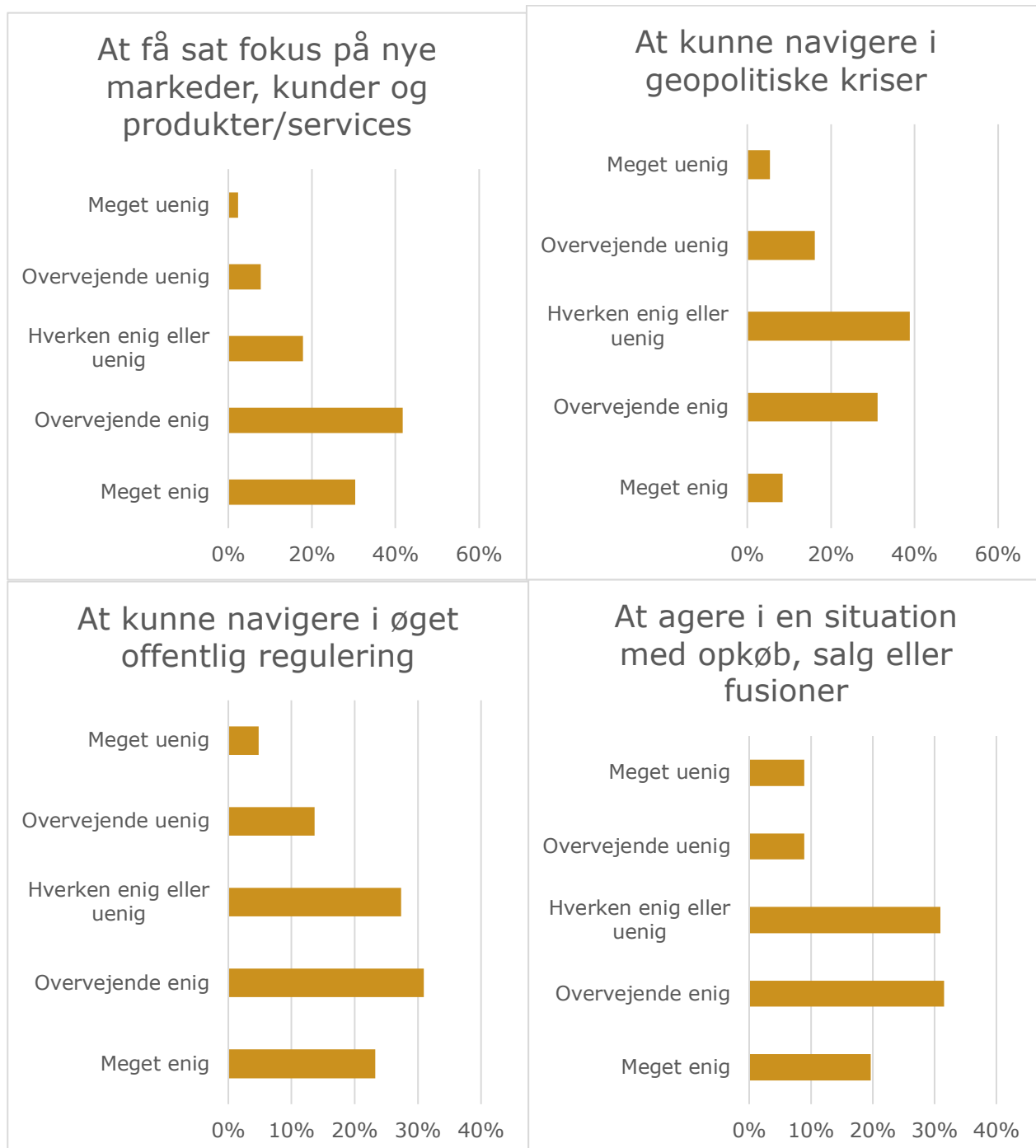
Dette fokus udtrykker en tilbøjelighed til, at fastholdelse og ressourceudnyttelse er i højsædet frem for vækst. 81% angiver nemlig, at fastholdelse af nøglemedarbejdere er blandt udfordringerne i at skabe fremdrift i deres

organisation. Der er bred enighed om, at disse medarbejdere skal være en del af kontinuerlig talentudvikling. Dette angiver over 87% enighed i. Dermed fokuseres der på at værne om og udvikle de aktiver, organisationen allerede har.



Sekundært udtrykkes en prioritering af øget innovation og fokus på nye muligheder (75%), og herefter mindre prioritering af fusioner og opkøb (50%). Alt dette tyder på samme strømning, som vi så i det tidligere afsnit om ekstern

udvikling, hvor respondenterne forudså disruption og kaos i deres brancher. Derfor giver det god mening at sikre et stabilt fundament før ekspansion til nye markeder. Det ligger også i tråd med, at hurtige og usikre beslutninger ikke prioriteres højt, da det kan skabe usikkerhed ift. den allerede planlagte strategi.



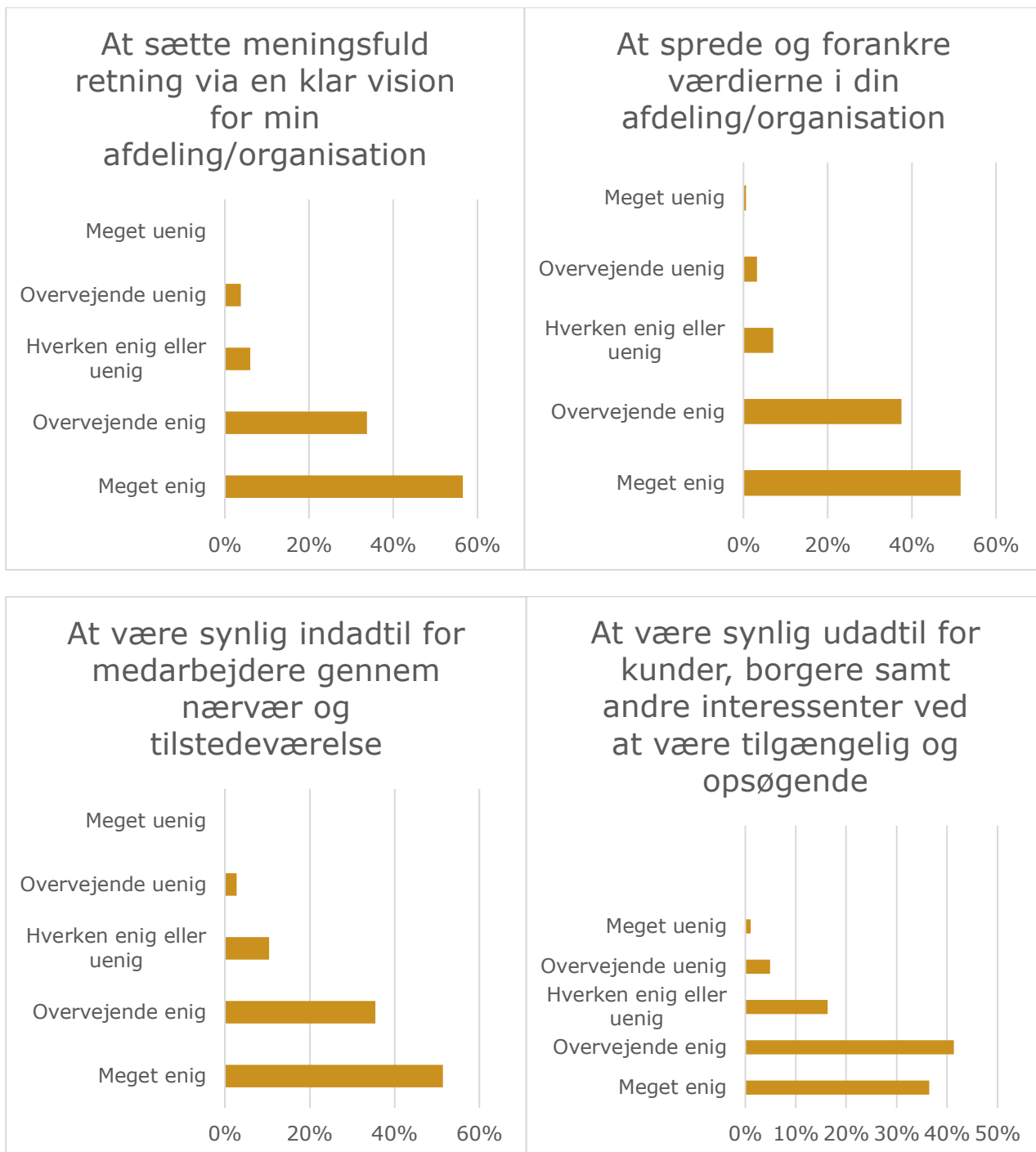
Fastholdelse af og investering i aktiver skal dog ikke forstås som, at organisationer holder sig tilbage hvad angår nytænkning og nye udfordringer. Omkring 80% af respondenterne angiver, at de også har fokus på samskabelse,

agilitet og eksperimentering. Udvikling af eksisterende aktiver og effektivisering heraf er dermed et klart fokuspunkt for organisationerne. Dette skal blandt andet ske gennem øget digitalisering, læring og fleksibilitet – altså gennem en investering i egen organisation. En respondent udtrykker dette simpelt, men meningsfuldt:

*"At evne, at optage læring i en kontekst og applikere den i en anden og ukendt kontekst."*

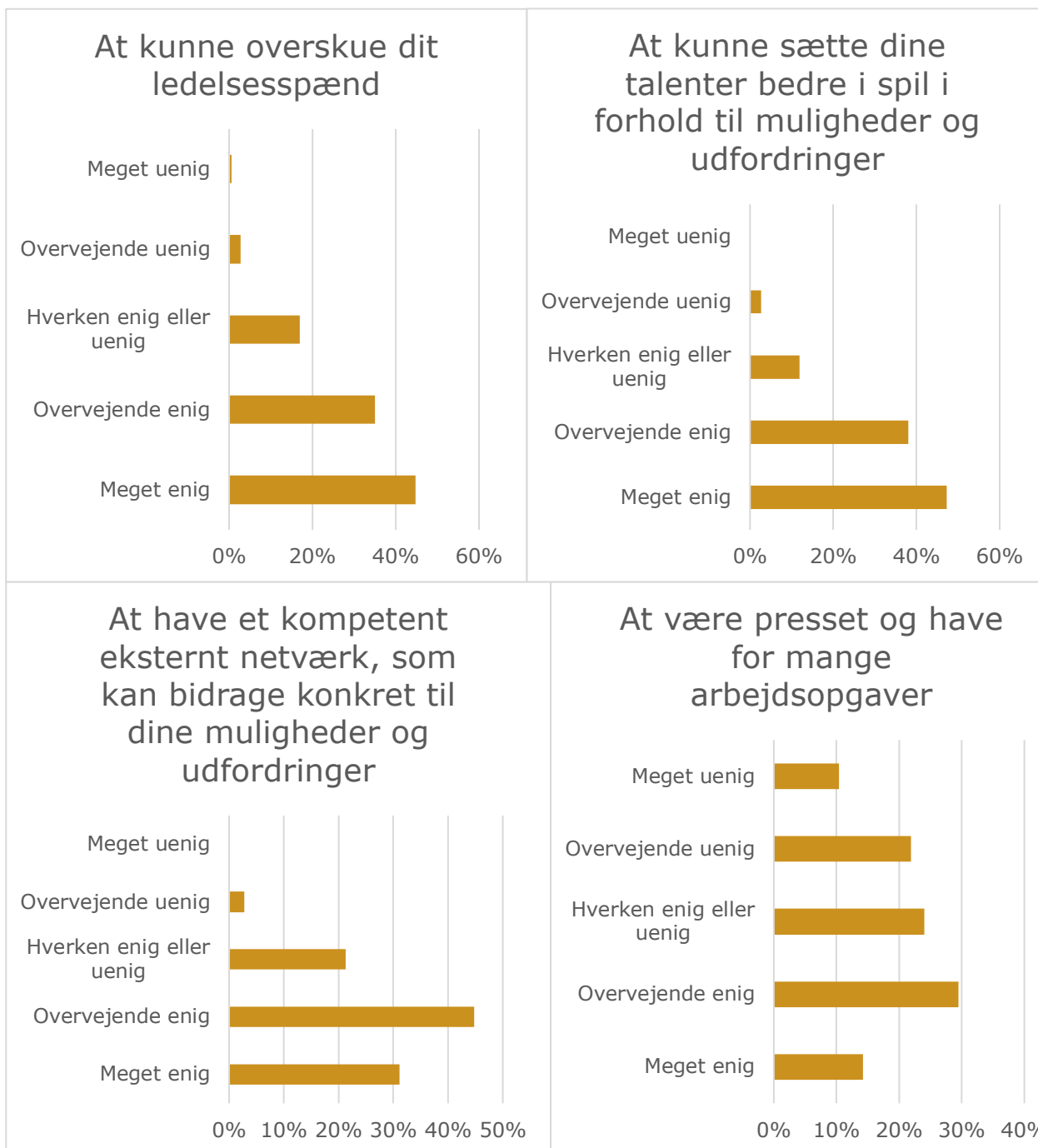
## Ledelse

Det er ikke blot lederens demografi, vi har undersøgt. Som medspillere i dansk ledelse i over 30 år, er det især lederens daglige virke, der interesserer os. Det følgende afsnit forsøger derfor at afdække, hvilke emner, der beskæftiger danske ledere i dag, og hvordan de administrerer deres lederrolle.



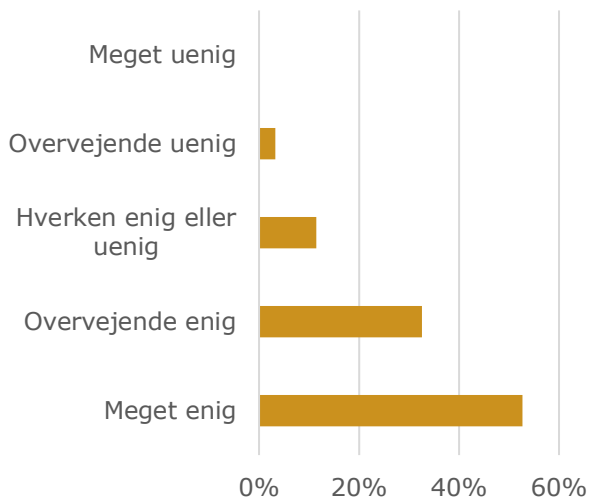
Rollen som leder kan have mange facetter, hvorfor det er interessant at undersøge, hvilke af disse, der giver udfordringer i forhold til lederens succes. I denne undersøgelse fremstår det tydeligt, at implementering af strategi, mission, vision og værdier er en stor del af mange leders arbejde. Hele 90% af respondenterne angav, at blandt deres udfordringer som leder var anvisningen af en meningsfuld retning for organisationen og forankringen af denne blandt medarbejdere er en af de mest betydningsfulde udfordringer. Knap den samme andel angav dog også, at tilstedeværelse og synlighed for medarbejdere var en del af deres fremtidige succes. Der er dermed en stor tendens til at værne om medarbejdere og et fokus på at anvende de talenter, medarbejderne har. En af vores respondenter udtaler:

*"Den aktuelle diffuse situation skabt af nationale og internationale reguleringer og en meget konkurrencepræget kontekst afleder i højere og højere grad et behov for nærvær for den enkelte medarbejder. Strategierne bør i højere grad afspejle komponenter, der ligger i direkte relation til medarbejdernes arbejdsområder. Strategierne bør i meget højere grad bære præg af nærhed og enkelthed."*

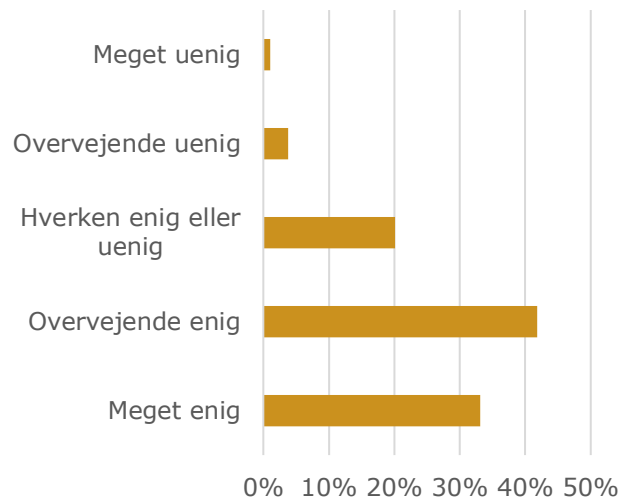


For lederne vægtes netværk også højt, da mere end 75% angav, at de ser et kompetent netværk som en vigtig komponent på vejen til succes. Der er ligeledes stort fokus på at være synlig overfor kunder og interessenter og på at holde kontakt med disse.

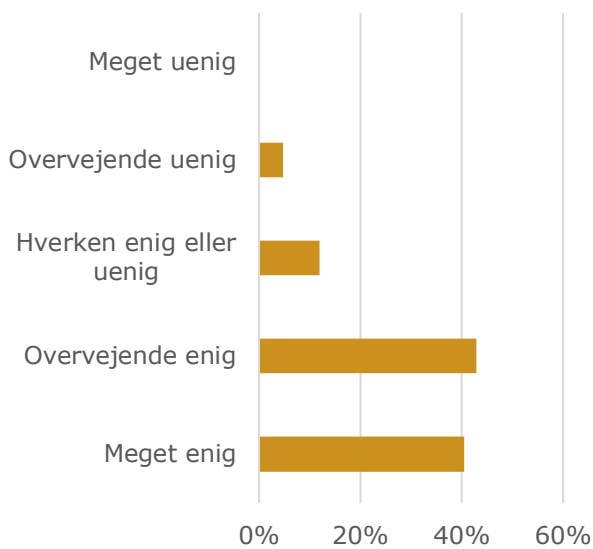
### At kunne implementere de strategiske målsætninger



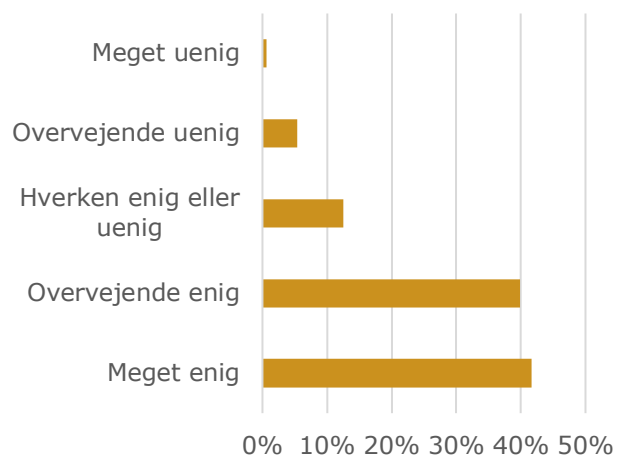
### At have tid til at uddanne og dygtiggøre mig som leder



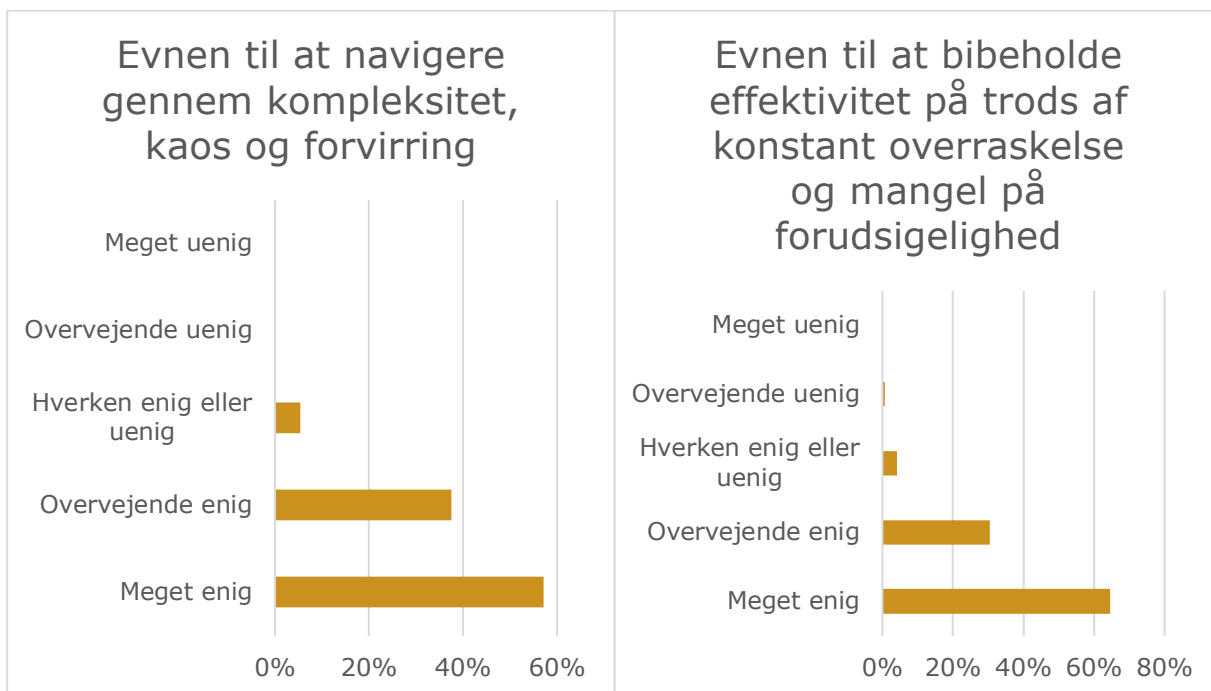
### Evnen til at forudsige disruptive forandringer



### Evnen til at handle beslutsomt uden altid at have et klart mål og sikkerhed



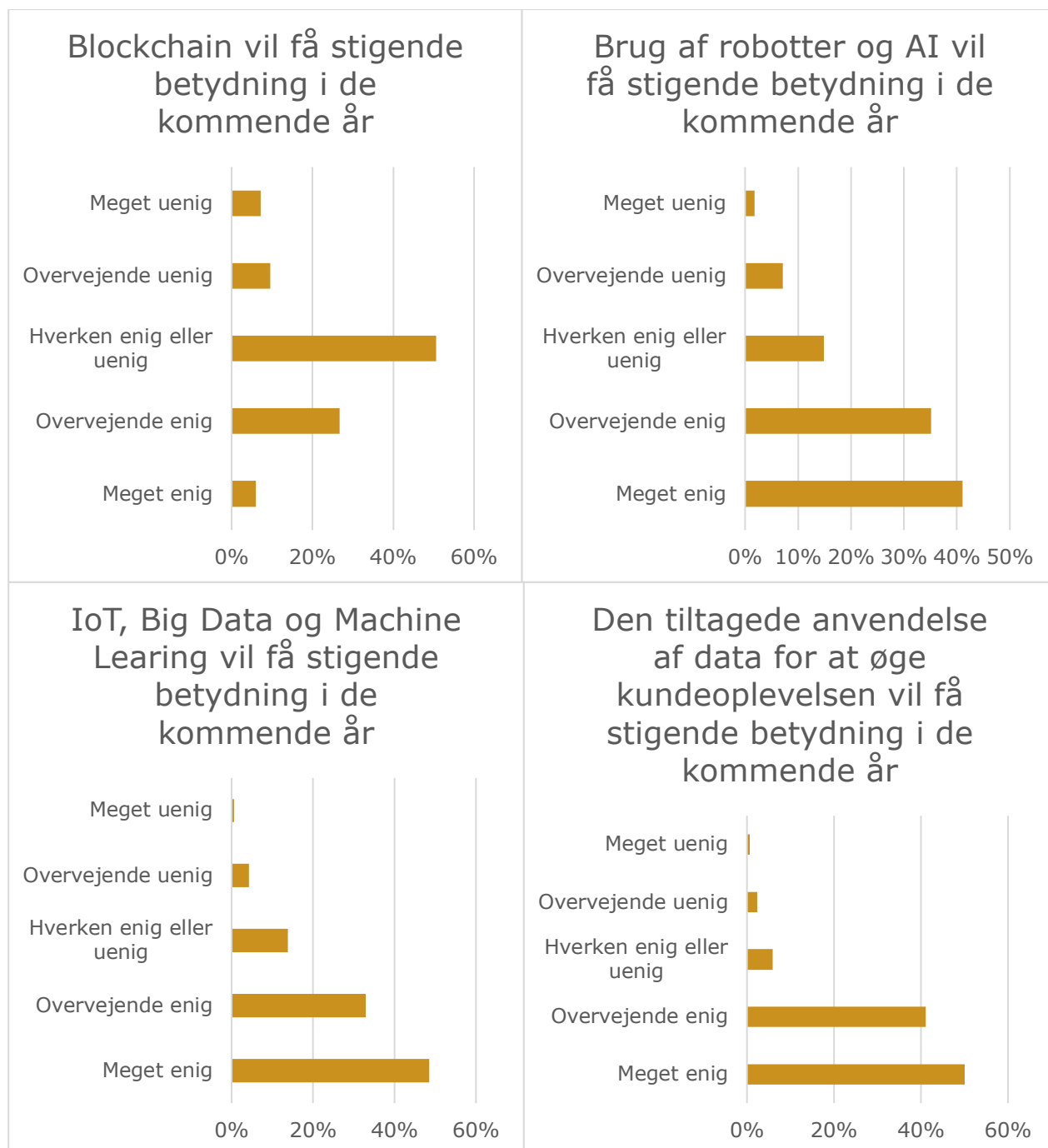


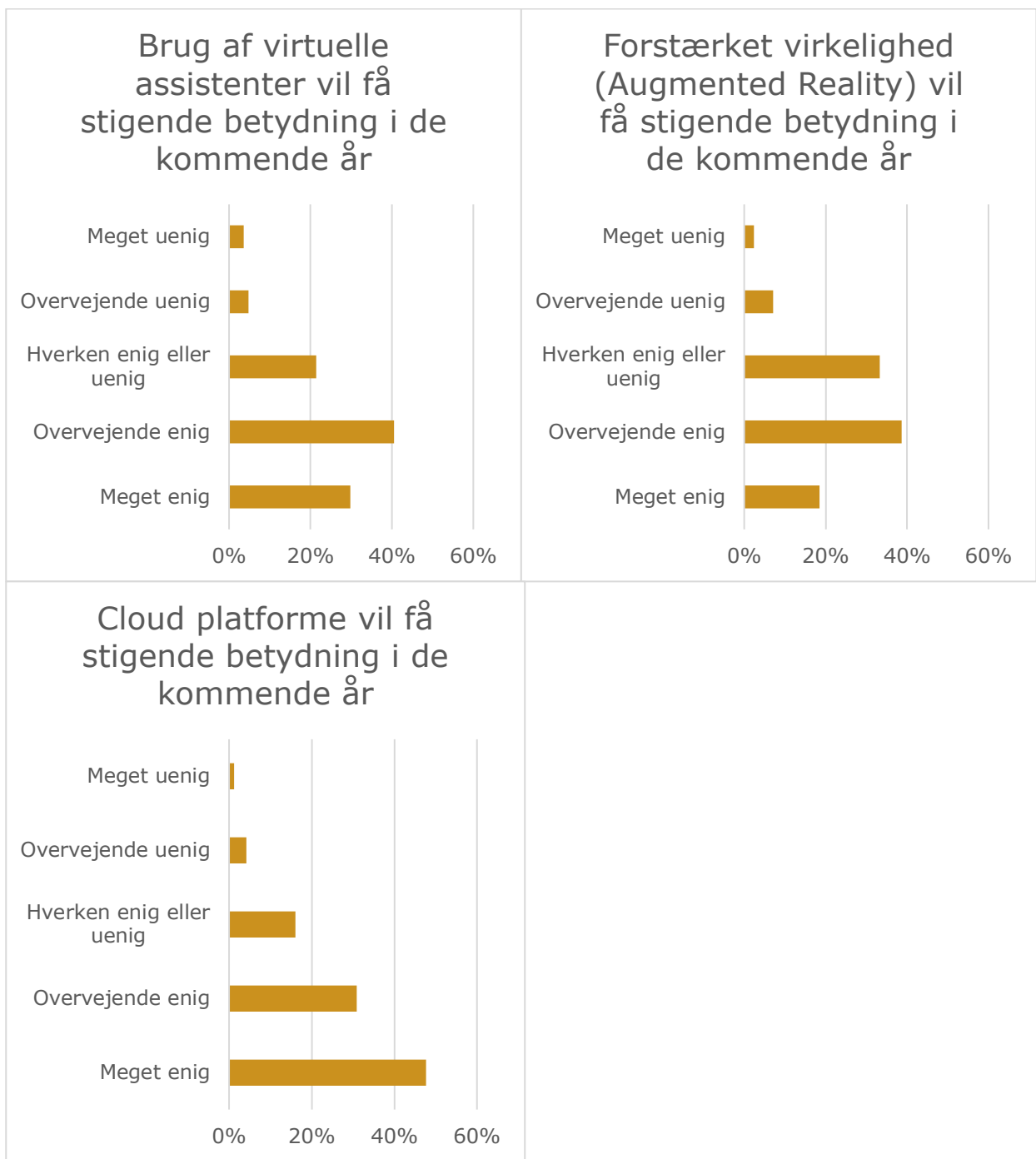


Mindst fokus har de enkelte ledere på sig selv. Mere end 80 % angav, at det er en udfordring at implementere de strategiske målsætninger, som lederne møder i deres virke, samt at kunne overskue ledelsesspændet. Med så meget fokus på kompetenceopbygning hos medarbejdere, bør ledere også være i udvikling. Men hele 75% angiver, at det er en udfordring at finde tid til at videreuddanne og dygtiggøre sig.

## Teknologi

Det er ikke længere blot samlebåndsarbejde, der bliver påvirket af teknologi og automatisering - det er alle typer arbejde. Vi har derfor undersøgt, hvilke former for teknologi der i fremtiden vil påvirke lederens rolle, og resten af deres organisation. Deres svar finder du herunder.





Teknologi påvirker stort set alt i vores hverdag, og det kan give et fingerpeg om, hvor vi er på vej hen. Respondenterne er derfor blevet bedt om at angive, hvilke teknologier, der vil flytte deres branche fremover. Her ser vi lignende resultat som tidligere i afsnittet om intern fremdrift, hvor fokus er på de ressourcer, organisationen allerede har. 91 % svarer, at teknologi og data vil blive anvendt til at forbedre kundeoplevelsen - altså yde bedre service til deres allerede eksisterende klientel. I dette krydsfelt af udnyttelse og nyskabelse skriver en respondent følgende:

*"De kommende år stiller store krav til forandringsvillighed samt fokus på optimal udnyttelse af de bestående ressourcer."*

Modsat sidste års undersøgelse, hvor cloud-platforme blev anset for at være den vigtigste teknologi de kommende år, ser vi i år en øget interesse for andre teknologier. Selvom cloud-platforme stadig anses som vigtige af hele 77% af respondenterne, angiver lige så mange, at robotter og AI<sup>1</sup> vil få større betydning de kommende år.

I år har over 81% angivet at, IoT<sup>2</sup>, Big Data og Machine Learning vil få større betydning frem mod 2021. Disse teknologier har altså fået større indflydelse siden sidste års undersøgelse.

---

<sup>1</sup> Artificial Intelligence

<sup>2</sup> Internet of Things

## Sammenfatning

Denne undersøgelse er baseret på svarene fra en lang række danske ledere i forskellige brancher og funktioner. Hos respondenterne er der dog en overvægt af mænd i en alder af 40+, som er i en stilling af mellem- og topledelse indenfor service eller produktion.

Forventningerne til omverdenen viser en forventning om øget disruption og usikkerhed i fremtiden. Her er respondenterne enige om vigtigheden i at kunne navigere og forblive effektive gennem forandringer, da dette er blandt udfordringerne for at kunne imødekomme omverdenens fremtidige krav.

Respondenternes svar afspejler, at der blandt ledere i dag er en prioritering af etablerede ressourcer. Der er fokus på at beholde, udvikle og effektivisere de menneskelige ressourcer for at skabe et solidt fundament i en uvis fremtid, hvor kompleksitet og disruption er kendetegnene. Denne investering i egne aktiver kan ses på mange fronter, både for medarbejdere, klientel og ledere.

Den teknologiske udvikling går stadigt hurtigere og hurtigere. Danske ledere bliver mere og mere opmærksomme på de mange muligheder, der ligger i de nye teknologier, og anerkender deres stadigt større indflydelse på det danske erhvervsliv.