

Thinkers 50



Business
Institute
Denmark

CEO NOW
Ledelses-
beretning
2019

Hvert andet år bliver verdens førende ledelsestænkere rangeret på den famøse Thinkers50-liste. En plads på listen giver anerkendelse og prestige i højeste klasse. Ikke nok med det, uddeles også 10 priser indenfor 10 ledelsesområder, som i dag refereres til som erhvervslivets Oscar.

Gennem organisationens nomineringer samt prisoverrækkelser tages et klart standpunkt i den ledelsesmæssige verden, som er til inspiration for hundrede, tusinde eller måske millioner mennesker.

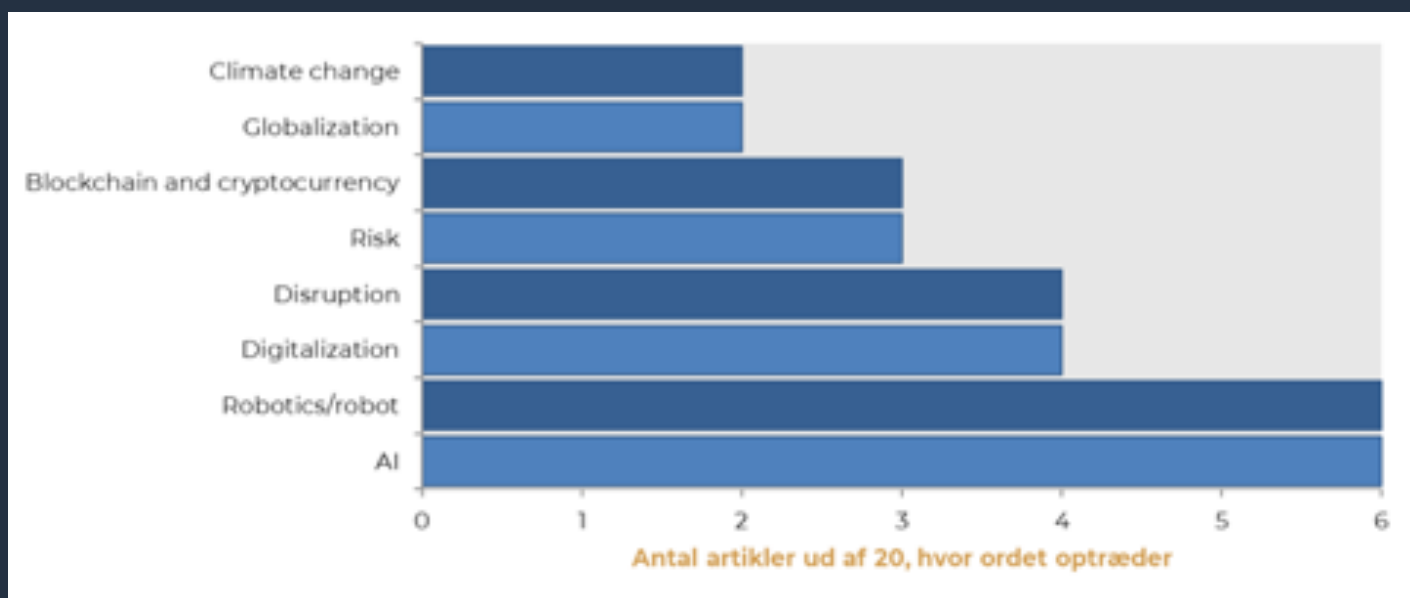
Hos Business Institute A/S betragtes Thinkers50 som en stor inspiration til produktion af indhold til videndeling samt uddannelsesindhold. Vi anerkender listens influerende magt på erhvervslivet både nationalt så vel som internationalt. Organisationen bag fremstiller nutidens og fremtidens tendenser gennem

re-præsentantskab på selve listen samt produktion af podcasts, blogs og artikler.

I denne rapport vil Thinkers50's standpunkt blive udforsket og brugt som indikator for, hvilke trends og tendenser en virksomhed eller ledelsesinteresseret skal rette øjnene mod i denne komplekse tid.

Word search

Simplicitet er en dyd, som blandt andet kommer til udtryk i Thinkers50's samarbejde med Brightline Initiative ved navnet Agenda. I udgaven fra 2018 understøttes de ledelsesidéer, som blev taget op til 2018 World Economic Forum konferencen i Davos, der består af 25 artikler samt videoer. I den nedenstående tabel kan du se hvilke emner, som optræder hyppigst i artiklerne i Agenda 2018:



Tabellens otte emner er brugt som en målestok for betydning og opmærksomhedsgenerering for denne rapport's indhold. De fleste af disse emner vil blive adresseret eller står i klar sammenhæng med rap-

portens forskellige fokus-punkter.

Risici i højsædet

"Not taking a Risk Is A Risk." - Mauri 2018

Blockchain, AI og digitalization er at spotte som stjerner på nattehimmelen på Thinkers50s hjemmeside. Det gennemgående tema for disse tre teknologiske fokuspunkter er, at de for de fleste organisationer er stærkt forbundet med risici, men stadigvæk punkter, som ledere er nødt til at forholde sig til. Som Terrence Mauri, forfatter bag bogen *The Leader's Mindset*, udtrykker, er det for risikabelt at ignorere dem og lade være med at tage en risiko. Markederne og trends bevæger sig for hurtigt til at hvile på laurbærerne, og det betyder, at risici også er uundgåelige for at overleve i vor tid. Fejltrin og nederlag er ganske vist en del af at tage disse risici, men uden at prøve er succes en galakse væk.

Mere success = Bedre strategi

Værktøjerne til at mindske risici er heldigvis mange. Men en ting går igen på Thinkers50's hjemmeside: større og bedre fokus på strategi. Derfor vil de næste tre punkter fokusere på de forskellige strategiske tiltag, som kan implementeres i din organisation, der kan styrke din succes, når en risiko skal løbes.

Bedre udførsel når mål skal nås

Ricardo V. Vargas, Executive Director af The Brightline Initiative, er en af de forskere, som giver sit råd til, hvordan fejltrin kan mindskes, når en organisation står overfor nye, risikable initiativer:

"The agenda for 2018 is for humankind, and our great and powerful organizations, to get much smarter about actually executing on agreed strategies." - Vargas 2018

Han mener, at virksomheder, som tør at løbe en risiko, ikke er dygtige nok til at udføre strategiske mål. Faktisk er det kun 1 ud af 10 organisationer, som formår at nå alle strategiske mål - i gennemsnit svarer det til, at 20% af de nedsatte mål ikke bliver nået. Hvis kraften af de tal ikke slår helt igennem, kan vi tage et relevant regnestykke: Ca. \$94 billioner er nødvendige som investering i infrastruktur i perioden 2016-2040. Hvis 20% af målene for at gennemføre forbedringen af denne infrastruktur ikke nås, vil \$18,8 billioner gå tabt (Vargas 2018).

Spørgsmålet er da, hvorledes vi kan skabe bedre strategi, så vi kan nå vores mål?

Drop vindergenet 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'."
- Goldsmith 2018

Marshall Goldsmith har fat i den lange ende. Mennesker har en tilbøjelighed til altid at ville overgå hinanden – selv når det kommer til vores nærmeste. Men, som vi allerede har været inde på, er fejltrin uundgåelige, og derfor er vi nødt til at ligge vindergenet på hylden fra tid til anden og i stedet tænke smart og billigt, når det kommer til strategisk

udførelse.

En af måderne at gøre dette på er ved at sikre, at de innovative tiltag, som bliver taget, involverer lave omkostninger, og at de implementeres hurtigt. På denne måde kan du fejle på en intelligent måde, da processen er hurtig, billig og nem at komme videre fra, hvis den fejler. Når denne proces er færdig, bør du følge den op med disse tre spørgsmål, som sikrer kontinuerlig læring og at risici mindskes til næste initiativ (Mauri 2018):

- 1) Hvad var intentionen med produktet/servicen/initiativet?
- 2) Hvad skete der i realiteten?
- 3) Hvad kan læres fra processen?

Tænk som en kirurg

"The ability to embrace uncertainty, be agile in leadership styles, and create a systemic view are becoming necessary leadership skills." - Jain 2018

I dag lever vi i en VUCA-verden, der er styret af akronymets fire komponenter: volatility, uncertainty, complexity og ambiguity. Derfor er navigation gennem den tykke tåge, som VUCA-elementerne skaber, svær og uendeligt risikofyldt.

Når udfordringer skal løses, foreslår Jain, at man udvikler en mentalitet som en kirurgs via tre initiativer:

1. Interaktion med usikkerhed. Som en kirurg lærer du, hvorledes du skal håndtere den usikkerhed, som kan opstå på operationsstuen ved uventede implikationer. Som leder skal

du også lære at indse, at verden er usikker, og derfor træne din intuitive tænkning.

2. Variation af opførelse. For en kirurg er det ikke nok kun at have en enkelt sindsstemning. Du skal være empatisk i nærheden af pårørende, autoritær under operationer og dybdegående ved analyse af en case. Ledere bør have samme fleksibilitet for at kunne begå sig i vor tid i forskellige situationer, det er ikke nok kun at være autoritær.

3. Det holistiske er vejen frem. Har du tænkt over, at de bedste kirurger eller læger altid har fokus på mere end det område, som de er specialiseret i? Når kirurger har en holistisk tankegang, behandler de kroppen som et integreret system, hvilket giver en bedre helingsproces. I vores stærkt forbundne verden bør synet være det samme ved ledere som for kirurger, for ser vi ikke alle forbindelser, vil vi aldrig have overblik over vores strategier (Jain 2018).

Bliv den næste Bitcoin

"The best leaders have the courage to shape the future, rather than just live by the norms of today." - Fisk 2018

Digitalisering, kryptovaluta, AI og robotics innoverer vores verden. Hos Thinkers50 er der derfor sat fokus på, hvorledes du kan blive den stærkeste spiller på dit markeds spilleplade gennem innovation og nytænkning.

Peter Fisk, stifter af GeniusWorks, har opstillet 18 koncepter til for-

målet, som her er samlet i tre overpunkter:

1. I symbiose med teknologien. Organisationer skal arbejde med og ikke mod teknologi. Teknologi er i dag vejen til et miljø, hvor innovation og ny-tænkning kan blomstre i en smuk symbiose. Det er teknologien, der har skabt den store forbindelse mellem mennesker i vor tid, så hvis du ikke er klar til at gøre AI, digitalisering eller måske VR til en større del af din organisation, falder du nemt bagud i en tid, hvor accelerationen er vanvittig.

2. Nyt, personligt syn på kunden. Første skridt hertil er at stoppe med at se dem som kunder, og i stedet se dem som fællesskaber (communities). Vi bør alle indse, at kunder elsker at have med ligesindede at gøre; de elsker at have en fælles stemme. Så vær med til at give kunderne muligheden for at indgå i et fællesskab gennem f.eks. platforme. I samme nu kan du få kunderne til at gøre marketingsarbejdet for dig. På f.eks. Facebook kan likes og delinger skabe værdi for dit brand på en måde, der er nemmere end nogensinde før. Og når du smider indhold op, så gør dig selv den tjeneste at gøre det menneskeligt, sjovt og overraskende – så rammer du plet.

3. Tænk hurtigere, bedre og nyere. I vor tid er idéer blevet en ny kapital, da det er brændstof til ny teknologi. Så brug de kreative hoveder i din organisation, og spred dine idéer internt såvel som eksternt. Udnyt dine kunder fuldt ud, og pitch dine idéer

til dem – så vil de naturligt hjælpe med at ud-pege de bedste, som derved kan generere størst profit senere hen. Og sørg for at tænke længere end 3, 5 eller 10 år frem i tiden. Brug i stedet di-ne kræfter på idéer, der ligger 20 år frem i tiden, på problemer du ikke mener kan løses med nutidens teknologi. På den måde vil du snart blive overrasket over, hvor stor en motivation det kan være for dig selv, dine kunder og hele din organisation (Fisk 2018).

De ovenstående punkter har sat fokus på de områder, som er gået igen gennem adskillelige artikler i Agenda 2018 og på Thinkers50's blog. Men Thinkers50's mest bemærkelsesværdige aspekt vil altid være deres liste over prisvindende akademikere og ledelsestænkere, som er rangeret fra 1-50. Det næste punkt vil fokusere på 2017-listens top-3, der alle har bragt nye ledelsesidéer på bordet.

Ambitionernes liste

Hvad kan en liste med 50 navne lære os om tendenser i vor tid?

En blandet top-3

Roger Martin, Don Tapscott og Clayton Christensen pryder Thinkers50-listen, kåret som de tre førende ledelsestænkere i 2017. Hvad kan vi lære af dem?

For at forsimple deres ledelsesidéer, kan man nævne tre faktorer:

1. At analyse og intuition skal bruges på én gang (Martin 2018 a)
2. At Blockchain vil revolutionere vor tid (Tapscott 2016)
3. At disruptive innovation i man-

ge tilfælde er et misforstået begreb (Christensen 2016).

Lad os dykke lidt længere ned i de tre idéer.

1. Roger Martin: Integrative Thinking

"Integrative thinking is a form of thinking that says; instead of choosing, instead of saying it is either A or B, you can actually create a C that is better than A or B." - Roger Martin 2018 b

I forretningsverden bliver vores hjerter trænet til at tage valg, hvilket i samme nu betyder fravalg. Roger Martin mener, at vi i stedet skal til at tænke i kombinationer. Hvis vi står overfor to fantastiske valg, behøver den endelige løsning ikke altid at være ét valg; i stedet kan de to idéer kombineres til en bedre, mere innovativ løsning. Derfor kan integrative thinking på nogle punkter samles til en ligning, der kan se således ud: $A + B = C$

I denne proces er målet at kombinere analytisk og intuitiv tænkning, hvilket Martin kalder for Design Thinking. Ved denne form for logik kombineres analysens hvad, hvor og hvem med intuitionens hvorfor. Dette giver en forståelsesgrad som kan skabe produkter, services og initiativer, som kan forme morgendagens løsninger.

2. Don Tapscott: Blockchain is changing business

"What if there were not only an internet of information, what if there were an internet of value." - Don

Tapscott 2016

Blockchain er det centrale begreb som flourer, når Don Tapscotts navn kommer op i en samtale. Den simple forklaring på Blockchain er, at det er den bagvedliggende teknologi for kryptovaluta så som Bitcoin.

I dag er mellemmande nogle af de vigtigste i vores liv. Når vi overfører penge, information eller lignende, skal de godkende, overføre, formidle og meget mere. Blockchain fjerner disse mellemmande, for med denne teknologi, kan transaktionen foregå direkte mellem to involverede individer – men på en langt sikrere måde end når du bruger en mellemmand.

Når en transaktion finder sted, bliver den sendt gennem et gigantisk netværk af computere. Gennem dette netværk bliver en såkaldt 'block' skabt. Denne block lægges sammen med den tidligere block, som sidder sammen med den tidligere block osv., osv. Så hvis man ønsker at hacke en block, skal man hacke den pågældende block plus alle de blocks, der er i dens kæde på millioner af computere. Det er både sikkert og effektivt.

3. Clayton Christensen: Disruption the right way

"The mantra "disrupt or be disrupted" can misguide us." - Christensen et al. 2015

Ordet disruption bruges i artikler, bøger og til møder som aldrig før. Clayton Christensen kommer dog med en række advarsler for de dis-

ruption-glade ledere. Han mener nemlig, at der er fire punkter, som ofte bliver overset eller misforstået, når man taler om disruption:

1. Disruption er en process. Ofte bliver disruption omtalt som ét punkt, hvor forstyrrelsen af et marked sker. I stedet bør disruption ses som en udvikling, som ikke sker over natten. Bare se på Apple. Deres vej til succes og nyskabelse skete ikke bare på én dag.

2. Disruption skaber ofte nye forretningsmodeller. Hvis man skaber et nyt marked via disruption, bør man være klar på at omvælte sin forretningsmodel, da ens værditilbud, produkter og processer ofte er helt anderledes, end hvad de var før.

3. Disruption er nogle gange en blind vej. Man kan ikke altid sætte lighedstegn mellem succes og disruption. Nogle gange formår man at skabe disruption på et marked uden at få den store succes med det i sidste ende.

4. 'Disrupt or be disrupted' kan være en misledende sætning. Hvis vi tager punkt tre i betragtning, er det naturligt at tænke, at en virksomhed ikke altid skal gå i alarmredskab, hvis en konkurrent skaber disruption på markedet. Hvis du endnu skaber vækst og profit med dit produkt, er det ikke nødvendigt at omlægge hele produktioner for at reagere på forstyrrelsen fra den indtrædende spiller, før du er helt sikker på, at den eneste vej til vækst er ved omlægning.

Strategi og teknologi i fokus
"Thinkers50 is the world's most reliable resource for identifying, ranking, and sharing the leading management ideas of our age." - Thinkers50 2018

I en opsummering er det muligt at nævne, at vi i denne tid er nødt til at imødegå risici med åbne arme for at få succes. Denne vej banes ved at tage de rette strategiske valg, hvilket involverer større fokus på at nå nedsatte mål, billigere løsninger og en tankegang, hvor analyse og intuition er i et. Herudover er teknologien en gennemtrængende faktor, som ikke kan overses, da det er den bedste vej mod innovation og komme i førerpositionen på sit marked. Her bør innovationen være drevet af et 20-år-frem-i-tiden syn og en parathed til at inddrage de hotteste teknologier så som AI, robotter eller Blockchain.

Referencer

[Agenda 2018. "Agende 2018, Exploring the Big Issues".](#)

[Christensen, Clayton., Michael E. Rayno og Rory McDonald. 2015. "What is Disruptive Innovation?" Harvard Business Review. December issue 2015.](#)

[Fisk, Peter. 2018. "Now+Next 2018. Megatrends, new innovations and next practices ... smarter technology, innovative brands and courageous leadership ... Big ideas for the year ahead".](#)

[Goldsmith, Marshall. 2018. "Common Problem of Successful People".](#)

[Jain, Kriti. 2018. "Lead the VUCA world with a surgeon's mindset".](#)

[Mauri, Terence. 2018. "Are you ready to lead in the age of AI" in Agenda 2018.](#)

[Martin, Roger. 2018. "Big Idea" video.](#)

[Martin, Roger. 2018. "Thinkers50 Podcast".](#)

[Tapscott, Don. 2016. "How the blockchain is changing money and business" on TED.](#)

[Thinkers50.](#)

[Vargas, Ricardo Viana. 2018. "The Real Agenda for 2018" in Agenda 2018.](#)