

2024

LEDELSE SOM
SUPERKRAFT



Niels Duedahl
Norlys

Bodil Nordestgaard Ismiris
Lederne

Anne-Sofie van den Born Rehfeld
Harbour Family Governance

Jens Brandum
Human Capital Group

Britta Korre Stenholt
STARK Danmark

Lars Rau Jacobsen
Clearwater International



H &
B

HILDEBRANDT & BRANDI

2024
LEDELSE SOM
SUPERKRAFT

+
“In the middle of
every difficulty lies
opportunity.”

Albert Einstein

H &
B

REAL VALUE. REAL PEOPLE.

Indhold

5	Forord
	<i>Tomas Lykke, Senior Partner, H&B:</i>
6	Komplekse tider kalder på ledelsesmæssigt overskud
10	Hvad fylder på topledelseernes agenda i 2024?
	<i>Niels Duedahl, CEO, Norlys:</i>
14	Ledelse skal op i højeste gear
	<i>Britta Korre Stenholt, CEO, STARK Danmark:</i>
18	Kriser kalder på kerneforretning
	<i>Lars Rau Jacobsen, Partner, Clearwater International:</i>
22	Verdens usikkerhed er både et grundvilkår og en mulighed
	<i>Bodil Nordestgaard Ismiris, adm. dir., Lederne:</i>
26	"Negativ formåen bliver en eftertragtet ledelseskvalitet"
	<i>Jens Brandum, Partner, Human Capital Group:</i>
28	I 2024 skal du flytte dig fra kriseledelse til leadership
	<i>Anne-Sofie van den Born Rehfeld, Managing Director, Harbour Family Governance:</i>
30	Den vigtige, svære, spændende ledelse af næste generation i familieejerskabet
32	Vejen til vækst i 2024 – tre råd på kort sigt, tre råd på lang sigt

Ledelsesmæssigt overskud er vigtigere end nogensinde før



Søren Brandi
Managing Partner, H&B

Vi lever i en tid, der er præget af stor usikkerhed og kompleksitet. Krig og kriser præger mediebildet og også mange virksomheders hverdag. Energi, renter og forsyningskæder er eksempler på temaer, der er kommet på topledelsens bord de seneste år. For nogle er det en trussel for den eksisterende forretningsmodel, for andre er det muligheder. Uanset hvad, er behovet for at se sine forretningsmodeller efter i sømmene aktuelt – hvad betyder den digitale og teknologiske udvikling for os, hvordan styrker vi innovationskraften, hvordan bliver vi mere bæredygtige, og hvordan øger vi resiliens i vores virkemåde?

VORES dugfriske Toplederbarometer fortæller os om stemningen blandt danske topledere. Bekymring og nervøsitet fylder hos topledere. 1/3 af virksomhederne føler sig allerede nu udfordrede på deres forretningsmodel og knap 60% oplever, at de ikke opnår den ønskede værdi med de nye teknologier. Men der er trods alt også tegn på optimisme i dansk erhvervsliv, da tre ud af fire topledere tror på vækst i 2024.

I lyset af dette er det store spørgsmål derfor: Hvordan lykkes virksomhederne med at håndtere usikkerheden og de mange eksterne faktorer, de ikke kommer udenom i 2024?

DE virksomheder, der kommer til at få succes i 2024, er virksomheder, der evner at øge den ledelsesmæssige båndbredde. Dem, der får skabt et ledelsesmæssigt overskud og formår at frigive ledelsesmæssig kapacitet til at kunne lykkes med de mange agendaer – før tiden løber fra dem.

MED andre ord bliver ledelse og tid afgørende faktorer i 2024, og som topleder er det helt afgørende, at du tager dem begge alvorligt. 2024 er året, hvor toplederne for alvor skal finpudse deres strategiske evner, finde et nyt gear for deres ledelse og dermed skabe ledelsesmæssigt overskud. Kun på den måde kan de skabe resiliens og resultater i en tid, hvor intet er sikkert og stabilt, og mange agendaer skal håndteres.

EN af de topledere, der allerede har peget på ledelse og tid som afgørende faktorer for succes, er Lars Fruergaard, topchef i Danmarks mest succesfulde virksomhed i disse år, Novo Nordisk, samt modtager af The Financial Times' pris som Årets Person 2023. Med hans fire nye ledelsesprincipper, bl.a. "Time is the ultimate currency" og "Leadership over process", har han gjort det klart, at tid er en knap ressource, som kræver en proaktiv tilgang til handling og beslutningstagning. I udfordrende tider er det ifølge Lars Fruergaard nødvendigt at optimere og udnytte den begrænsede tid gennem stærk ledelsesmæssig kapacitet for at kunne styre en virksomhed i den rigtige retning og opnå succes.

I dette årsskrift stiller vi skarpt på de udfordringer, danske topledere står over for lige nu, baseret på resultaterne i vores Toplederbarometer. Samtidig taler vi med en række topledere om, hvordan de håndterer situationen og skaber momentum og ledelsesmæssig båndbredde i deres organisation. Bliv inspireret af deres historier og saml inspiration til, hvordan du sikrer et ledelsesmæssigt overskud og dermed succes i 2024.

TOPLADERBAROMETERET 2024:

Hvor ligger nøglen til succes i 2024?

I en volatil forretningsverden, der er præget af dynamiske udfordringer og muligheder, står topledere over for en konstant strøm af beslutninger og strategiske overvejelser. Spørgsmålet er, hvad der vil præge topledelsens beslutninger og prioriteringer i 2024? Og hvad der skal til for at lykkes og skabe succes i en svær tid?

For at kaste lys over den komplekse virkelighed, danske virksomheder står over for, har vi spurgt 130 topledere om deres perspektiver og dagsordener i vores undersøgelse, Toplederbarometeret. Det har ikke blot givet os vigtige indsigter i de udfordringer, topledere står overfor i øjeblikket, men også udpeget, hvilke strategiske emner der har den højeste prioritet nu og på længere sigt.

Med udgangspunkt i Toplederbarometeret giver vi her et bud på, hvad der fylder på topledernes dagsorden, og hvad der kommer til at forme retningen for virksomheder i det kommende år.



”At 3 ud af 4 topledere forventer vækst signalerer ikke blot en generel optimisme, som vi ikke har set længe. Virksomhederne har en tro på deres evne til at navigere gennem en svær tid, men også en overbevisning om, at vækstmulighederne er til stede, trods udfordringer og usikkerheder. Det indikerer samtidig, at virksomhederne er villige til at tage proaktive skridt for at sikre deres succes og bæredygtighed i de kommende to år.”

Tomas Lykke, Senior Partner, H&B

Komplekse tider kalder på ledelsesmæssigt overskud

Danske topledere forventer vækst i 2024 – men vækststrejsen bliver ikke uden udfordringer. Topledelsen skal jonglere mange dagsordner, håndtere udfordringer i deres forretningsmodel og sikre tilstrækkelig ledelsesmæssig båndbredde, hvis de skal skabe succes i 2024.

DANSK erhvervsliv har gennem længere tid oplevet et komplekst miljø, der er præget af globale økonomiske skift, teknologisk udvikling, bæredygtighedskrav og pandemiens vedvarende indvirkning.

Men de mange usikkerheder har ikke knust dansk erhvervslivs vækstambitioner.

På trods af en meget uforudsigelig og udfordrende verden med talrige barrierer har topledere en vedholdende tro på vækst. 76% af de topledere, der medvirker i Toplederbarometeret, forventer vækst inden for de næste to år.

Udfordringer på vækststrejsen

Mens optimismen på den ene side præger topledere, står det samtidig klart, at topcheferne står over for en virkelighed, hvor eksterne påvirkninger udgør konstante udfordringer.

De faktorer, som topledere forventer vil påvirke deres vækststrejsen mest, er økonomisk usikkerhed, bæredygtighed og evnen til at drage fordel af teknologiske muligheder. Der kommer andre agendaer som M&A, fremtidens arbejdsmarked og drift, som de også skal drive.

Faktorerne er ifølge Tomas Lykke ikke længere nye, men har vævet sig ind i virksomhedernes dagligdag som uundgåelige realiteter.

”Spørgsmålet, der nu rejser sig, er ikke så meget om disse påvirkninger eksisterer, men snarere hvordan virksomhe-

derne strategisk og effektivt håndterer dem på deres rejse mod vækst,” siger Tomas Lykke.

Mange agendaer på én gang

Med de mange agendaer, der er blevet en del af topledernes hverdag, er der flere usikkerheder på spil nu, end der har været tidligere.

Flere topledere spekulerer over, om de står på et solidt fundament som virksomhed og har resiliens til at håndtere udfordringerne.

En tredjedel af topledere oplever allerede nu, at deres forretningsmodel er udfordret. Samtidig ser 64% af topledere deres forretningsmodel som et investeringsområde i fremtiden.

”Der er ingen tvivl om, at der er rigtig mange agendaer, man skal have styr på. Er der noget nyt i det? Nej, det nye er, at agendaerne kommer meget tæt på. Du skal agere i større usikkerhed end tidligere. Og du skal lykkes med rigtig mange ting på samme tid,” siger Tomas Lykke – og det er ikke en mulighed at stå på sidelinjen:

”Det er en generel erkendelse af, at man er nødt til at arbejde anderledes, hvis man skal lykkes med de mange samtidige og afgørende agendaer,” siger Tomas Lykke og fortsætter:

”Der er kun 24 timer i døgnet, så det er afgørende, at ►

- ▶ toplederne finder et nyt gear i måden, de arbejder på. Hvis de ikke adresserer de forskellige dagsordener på en effektiv måde, kan de udgøre potentielle barrierer for vækst,” siger Tomas Lykke.

Tid er den ultimative begrænsning

At toplederen står over for en stor udfordring med at jonglere mange ledelsesmæssige dagsordener samtidig handler ifølge Tomas Lykke også om det tidspres, man skal agere under som topleder:

”Vi får ikke mere tid, så man skal kunne lykkes med mere på kort tid,” siger Tomas Lykke og fortsætter:

”Det kræver effektivitet og kvalitet i processer, massiv fokusering og delegering, og at man som topledelse evner at håndtere multiple komplekse og dilemmafyldte beslutningsprocesser, samtidig med at man minimerer organisatorisk og ledelsesmæssig friktion,” siger Tomas Lykke.

Ledelsesmæssige båndbredde under pres

Men det er ikke blot tid, der er en afgørende faktor på topledernes vækstrejse. Også den ledelsesmæssige båndbredde er under pres.

Toplederne giver i Toplederbarometeret udtryk for, at den største hæmsko for vækst er manglende organisatorisk og ledelsesmæssig båndbredde samt ressourcemangel.

”Der er så meget usikkerhed og så mange agendaer, virksomhederne skal rumme. Og de skal samtidig lykkes med så mange ting på kort tid og med de ressourcer, de nu engang har. Det er klart, at de mangler båndbredde – organisatorisk og ledelsesmæssigt,” siger Tomas Lykke.

Han tror, at det bliver et spørgsmål om at sikre, at toplederne har tilstrækkelige ressourcer til at agere i denne komplekse verden med så mange eksterne påvirkninger:

”De skal have de rigtige mennesker ombord og de skal have kompetencerne til at håndtere uforudsete og komplekse problemstillinger. Det hele står og falder på, om organisationen har organisatorisk og ledelsesmæssig båndbredde til at løfte de mange eksterne faktorer,” siger Tomas Lykke.

Behov for ledelsesmæssigt overskud

Ifølge Tomas Lykke er det ikke nok at stræbe efter at få forretningen ”back to basic”, som man normalt vil gøre i udfordrende tider.

”Lige nu er der så meget usikkerhed i verden, så mange ting, toplederne skal lykkes med, at risikoen for at fejle er stor, og den er større, end den nogensinde har været. Det kalder på ledelsesmæssigt overskud,” siger Tomas Lykke.

”Lige nu oplever mange topledere et ledelsesmæssigt underskud, og det betyder, at de ikke kommer hurtigt nok frem på banen. Konsekvensen af ledelsesmæssigt underskud er særligt manglende beslutningskraft, langsomme processer og overlap i opgaver. Virksomhedens grad af kompleksitet øges, og som resultat deraf mindskes værdiskabelsen. Spørgsmålet er derfor, hvordan de skaber et ledelsesmæssigt overskud, der gør dem i stand til at løse og transformere og tage gevinster hjem i en usikker tid,” siger Tomas Lykke.

Han tror på, at ledelsesmæssigt overskud bliver et afgørende tema for fremtiden, og peger på, at dem, der lykkes, er dem, der formår at sætte sig op til succes, fordi de evner at etablere et ledelsesmæssigt overskud, som kan skabe ledelseskraft og omstillingsevne.

Nyt gear for ledelse

Hvordan skaber man det ledelsesmæssige overskud til at omsætte udfordringer til værdiskabelse? Ifølge Tomas Lykke handler det om at reducere kompleksitet i organisationen for at skabe tid og plads til værdiskabende aktiviteter:

”Det handler i den grad om, at man gentænker den måde, man leder sin virksomhed på, og den måde, man bruger sine ressourcer på. Man skal ikke overgøre tingene eller komplicere dem, men gøre det simpelt og frigive tid til ledelse,” siger Tomas Lykke.

Det kræver, at man sætter en strategisk retning, tilpasser sin operating model og mobiliserer virksomhedens ledere. Ellers kan man ikke lykkes: ”Det er helt afgørende at definere en klar vision, ambition og virksomhedsstrategi. En strategisk retning er klar, når den er i tråd med bestyrelsens vision og tydeliggør strategiens implikationer på tværs af alle niveauer”, siger Tomas Lykke og fortsætter: ”En klar retning kræver, at man er meget tydelig på, hvordan man skal arbejde hen imod den. Det indebærer særligt at definere roller og ansvar samt tydelige mandater, som fremmer eksekveringsevnen”, siger Tomas Lykke. Han tror på, at det bliver vigtigt at opbygge nye kompetencer og understøtte organisationen med de nødvendige teknologiske værktøjer for at den enkelte medarbejders opgave gøres så simpel

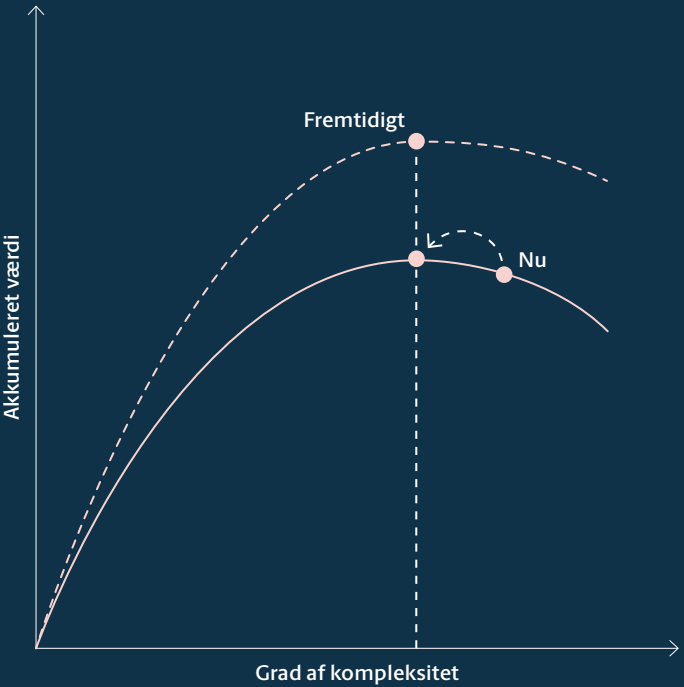
som muligt. Kun på den måde kan man fastholde tid til ledelse.

”Den ansvarlige topleder skal erkende, at man ikke kan løse det her selv, men at man i stedet er nødt til at få hele sit ledelsesteam til at steppe op. Det kræver, at man er god til at fokusere, eksekvere og gevinstrealisere. Det handler helt kort om at have en stærk ledelseskultur, der mobiliserer virksomhedens mellemledere og fokuserer deres indsats mod forretningens kerne, så topledelsens fokus kan rettes mod strategiske agendaer,” siger Tomas Lykke.

En stærk ledelseskultur kræver ifølge Tomas Lykke ikke blot, at man har de rette kompetencer i ledelsen, men også at der er tilstrækkelig diversitet i de forskellige teams:

”Diversiteten sikrer, at du træffer bedre beslutninger. Mange danske virksomheder har for meget ”hensynsbetændelse” eller flinkeskole, når de træffer beslutninger i dag. Det går ikke. Vi skal fortsat bevare den gode tone og tillid, men der er behov for en øget skarphed, at man tør udfordre hinanden noget mere og måske også et højere konfliktniveau,” siger Tomas Lykke.

Reduktion af kompleksitet øger det ledelsesmæssige overskud og skaber dermed værdi for virksomheden



Graden af kompleksitet kan reduceres gennem fokus på at...

- 1. Sætte den strategiske retning**
 - Sikre klar alignment op mod bestyrelsen
 - Definere en klar vision, ambition og virksomhedsstrategi
 - Tydeliggøre strategiens implikationer på tværs af alle niveauer
 - Påtage sig en visionær ledelsesstil med kompetencer inden for nye samfundstrends
- 2. Tilpasse operating model**
 - Mindske kompleksitet ved at definere roller og ansvar samt etablere tydelige mandater
 - Udvide organisationens kapacitet ved hjælp af den rette træning og kompetenceudvikling
 - Understøtte organisationen med de nødvendige teknologiske værktøjer
- 3. Mobilisere virksomhedens ledere**
 - Fokuserer topledelsen mod strategiske agendaer
 - Fokuserer mellemledere mod kerneopgaver
 - Bygge en stærk ledelseskultur op, hvor hele ledelsesteamet er gode til at fokusere, eksekvere og gevinstrealisere
 - Forbedre evnen til at træffe beslutninger ved at øge diversiteten

Hvad fylder på topledelseernes agenda i 2024?

Ifølge Toplederbarometeret er der seks centrale emner, der kommer til at optage toplederne i det kommende år.

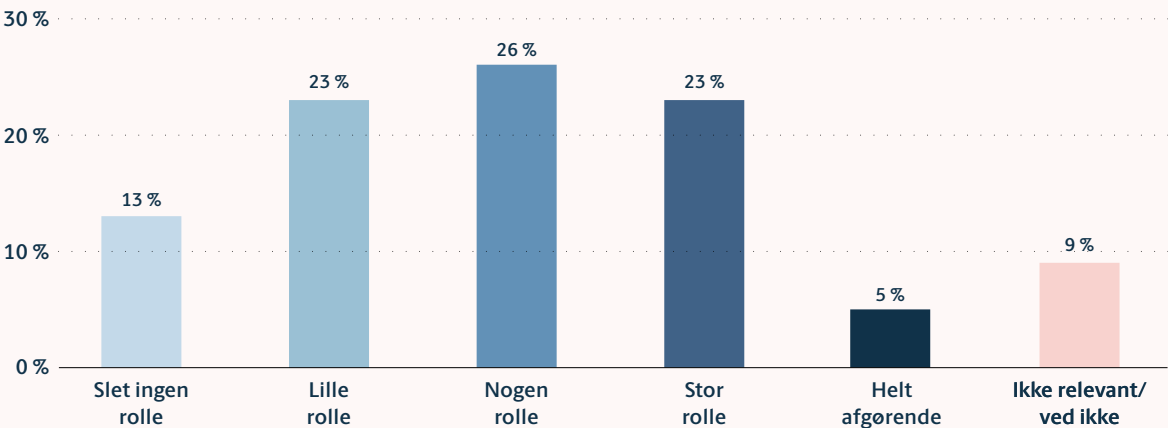
1 STRATEGI OG VÆKST

Danske topledere ser optimistisk på vækstmulighederne i de kommende år, men står samtidig over for udfordringer i deres forretningsmodeller. Både makroøkonomiske og eksterne faktorer som ESG, M&A og AI spiller en afgørende rolle. For at imødekomme disse udfordringer kræves der meget af ledelsen – heriblandt det, at kunne arbejde i en mere agil og kortsigtet strategiproces, der kan tilpasses markeds-scenarierne.

En betydelig andel, 28%, af toplederne anser M&A som en vigtig komponent i deres vækstrejse. De ser M&A som et strategisk værktøj til at udvide markedsadgangen og nå nye geografiske områder eller kundesegmenter.

Hvor stor en rolle spiller M&A i vækststrategien?

Kilde: Toplederbarometer 2024



2 LEDELSE

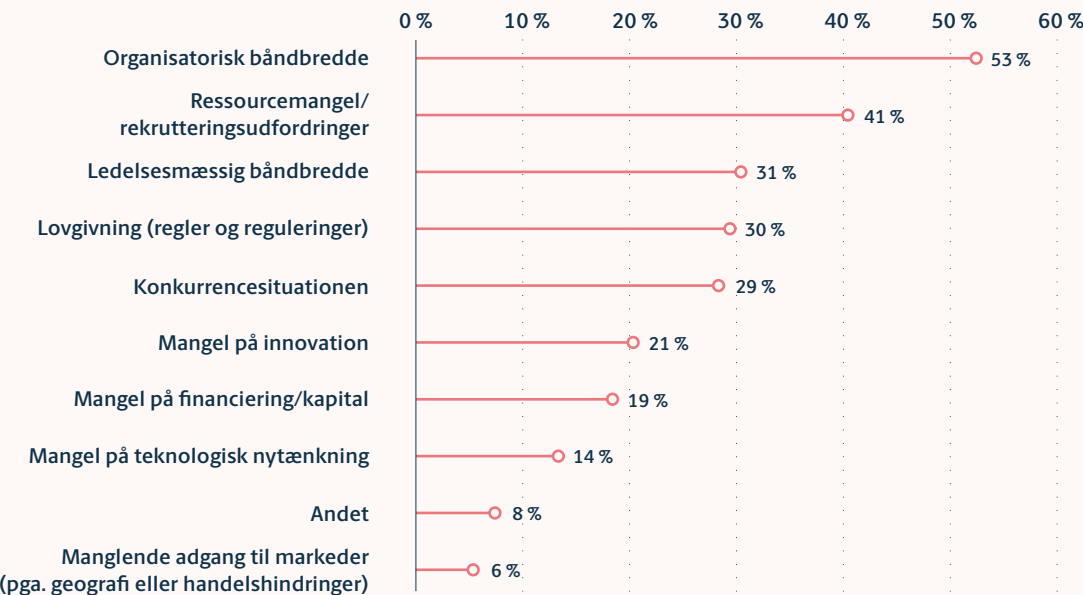
Topledere ser den strategiske udvikling af forretningen som en kerneopgave – 76% af toplederne peger på, at strategisk ledelse er særligt vigtigt. På trods af dette er der en anseelig del af tiden, som bruges på drift. 25% af topledernes tid bliver brugt på drift, og de har samtidig et ønske om at reducere det, så de fremadrettet kan prioritere strategiske agendaer samt ledelse.

Toplederne mangler dog generelt kapacitet til at drive forretningsudvikling og søger derfor efter mere ledelsesmæssig båndbredde. De ser generelt udfordringer i forhold til at sikre båndbredden samt de organisatoriske kompetencer. Der er generelt brug for, at de tidsoptimerer deres fokus og frigiver tid til at sætte sig ind i kernetrends og agerer inden for disse.

Behovet for at fokusere på strategi hænger sandsynligvis sammen med den usikkerhed og kompleksitet, verden oplever nu. Selv om det ser lysere ud for dansk økonomi nu, står væksten til at miste fart som følge af de stigende renter. Forventningen er ifølge vismændene, at den afdæmpede internationale aktivitet vil ramme de danske virksomheder, og sammen med de høje renter vil det medføre »omtrent stilstand i økonomien«, når man ikke medregner medicinalindustrien.

Barriere for vækst

Kilde: Toplederbarometer 2024



3 ESG

ESG (Environmental, Social and Governance) er blevet en faktor, som de danske topledere i højere og højere grad har fokus på. 72% af respondenterne diskuterer ESG-spørgsmål på månedlig basis og har altså betydelig opmærksomhed rettet på området. De har særligt fokus på environmental-delen, men ønsker også at påtage sig en mere social og governmental rolle.

Samtidig viser Toplederbarometeret, at for 65% af topledere er der en tæt forbindelse mellem ESG-initiativer og compliance. Det antyder, at for mange virksomheder er ESG-engagementet drevet af et ønske om at opfylde og overgå regelskrav og normer, men også ønsket om at kunne opnå en konkurrencemæssig fordel.

For at det lykkes, er virksomhederne nødt til aktivt at investere i at forstå og håndtere ESG-relaterede spørgsmål og afsætte betydelige ressourcer, både i form af tid og økonomi og til at håndtere og implementere Environmental, Social, and Governance ESG-initiativer.

H&B Analytics

H&B's Toplederbarometer er udviklet af H&B Analytics, der har stor erfaring med at levere analyser og anbefalinger via både H&B I Hildebrandt & Brandt og EPSI Rating Danmark. H&B Analytics udvikler alt inden for analyser – fra data-drevne analyser som churn studier, tekstanalyse og forecasting til optimering af PowerBI dashboards.

4

PURPOSE

Purpose er blevet et nøgleområde for topledere, hvor 89% af respondenterne har et veldefineret og klart purpose. Der står mere bag end blot ord, og de arbejder aktivt med at realisere det igennem strategisk udvikling. Et stærkt og veldefineret purpose er derfor blevet essentielt for virksomhedernes strategiudvikling.

5 DIGITALISERING OG AI

Teknologi og Automatisering er et område, som alle er optagede af lige nu, og som bliver helt afgørende for fremtidens arbejde. 68% af toplederne ser teknologi og AI som det helt store investeringsområde, der bliver afgørende for fremtidens arbejdsmarked. Samtidig udtrykker 57%, at de ikke mener, at de får nok ud af AI, og kun 28% har en eksplicit digitaliseringsstrategi.

Virksomhederne erkender altså behovet for at integrere og håndtere teknologiske fremskridt for at forblive konkurrencedygtige og innovative, men på samme tid oplever de fortsat udfordringer og barrierer, når det kommer til

at realisere potentialet af teknologien fuldt ud.

Digitalisering og AI kommer til at skabe en revolution i det danske marked og den måde, vi går til vores arbejde på. AI kommer til at transformere særligt processer, men kan ligeledes bruges til at opnå en mere kunde-central funktion. Derudover bliver digitalisering af arbejdsstrømme i lige så høj grad et fokusområde for virksomhederne, så de kan skabe mere effektive arbejdsgange samt forbedring af kundeoplevelsen. Digitalisering er generelt blevet en strategisk topprioritet, som indgår i den overordnede forretningsstrategi.

6 FUTURE OF WORK

Fremtidens arbejdsmarked er også et vigtigt punkt på topledernes dagsorden. 76% af toplederne oplever, at der er forskel mellem generationerne i forhold til forventninger til arbejdet.

Det betyder, at topledere i højere grad skal kunne justere deres ledelsesmodel til en ny generation med nye krav til virksomheden. De skal bruge både tid og ressourcer på at forstå og reagere på forskellene mellem

generationerne i arbejdsstyrken, så de kan tilpasse sig nye generationers forventninger til at arbejde – det gælder både løn, arbejdstid og jobindhold.

Det kræver en proaktiv og investeringsorienteret tilgang fra toplederne for at sikre, at organisationen er rustet til at lykkes i det dynamiske og mangfoldige fremtidige arbejdsmarked.



Ledelse skal op i højeste gear

Hos Danmarks største energi- og telekoncern Norlys mærker man også konsekvensen af en uforudsigelig fremtid med flere og mere dilemmafyldte ledelsesbeslutninger samt konstant presserende udfordringer. Hvordan tackler man det som CEO? Det handler især om mængden af friktion og modstand, man som leder kan kapere uden at miste overblikket, mener koncernens CEO, Niels Duedahl.

FOR Niels Duedahl, CEO hos Norlys, er det langsigtede fokus klart. Med en ny strategi frem mod 2027 er der sat en tydelig retning og ambition for Norlys. Men hvad er det, der fylder lige nu på Norlys-CEO's skrivebord, og som kræver overskud, beslutninger og handling?

"Der er mange ting, der presser sig på, men særligt tre ting har fokus lige nu; cost of capital, digitalisering & data og det ledelsesmæssige gearskifte, som er nødvendigt for, at vi lykkes," siger Niels Duedahl, og fremhæver, at særligt cost of capital fylder meget.

En af energisektorens største udfordringer, når det gælder cost of capital, er ifølge Niels Duedahl, at hele den grønne omstilling er planlagt i et 0-rentescenarie.

"Vi havde som samfund glemt, at penge koster noget. Dvs. vi har bygget et samfundsmæssigt investeringsprogram på et par 100 mia. ud fra den antagelse, at pengene var "gratis". Men når kapitalen går fra 0 til 6% i omkostning, skal man have mere ud af aktiverne", siger Niels Duedahl.

"Kapital er blevet dyrere, vores komponenter er blevet dyrere, og samtidig oplever vi et markant konkurrencepres, der gør det svært at hive mere værdi ud af kunderne – på trods af stigende omkostninger," siger Niels Duedahl. Han er overbevist om, at dem, der stiller med den billigste og længstvarende kapital, vil stå tilbage som vindere.

"Jeg tror, at vores teknologivalg og krav til forrentning af aktiver, kommer op på et nyt niveau, hvilket er sundt. Et 0-rentescenarie er usundt, fordi vi bliver for ukritiske i vores beslutningsprocesser. I et mere normalt rentescenarie er vi tvunget til at finde et helt nyt niveau og stille krav til et nyt niveau af produktivitet, hvor virksomhedens aktiver skal "arbejde" noget mere," siger Niels Duedahl.

Fra indsigt til handling

Det store spørgsmål er, hvordan man som organisation får mere ud af mindre? Og hvordan man øger produktiviteten i alt, hvad man laver? Niels Duedahl er ikke i tvivl, nøglen til bedre kapitaludnyttelse er data – særligt når det gælder infrastruktur.

"Planer for udbygning af vores elnet, tester vi i dag vha. mere end 8 mia. datapunkter. Vores seneste simulering af ladenettet, baseret på den viden vi har om elbiler i dag, viste, at havde vi eksekveret på den plan vi lagde for 6 måneder siden, ville det have kostet os en halv mia. kroner. Så meget har forbrugernes mønstre flyttet sig," fortæller Niels Duedahl og fortsætter:

"Vi ser et kæmpe potentiale i datadrevet asset management og stræber efter at blive ekstremt dygtige til netop det, så vi i endnu højere grad er i stand til at fordele vores investeringsmidler på baggrund af indsigter og data."



"Jeg tror, at noget af det, der kræver mest af ledelsessystemet, er at kunne leve i denne dilemmafyldte verden, for den er exceptionel hård at være i. Det kræver, at man laver et ledelsesmæssigt gearskifte, hvis man vil bevare overskuddet og båndbredden og ikke brænde ud undervejs,"

Niels Duedahl

Flere ben at stå på

Ser Niels Duedahl ind i fremtiden, ser han et langt mere uforudsigeligt billede, end vi har set tidligere på alle niveauer – i hvert fald inden for de industrier, som Norlys er i:

"Alt er i bevægelse på én gang," siger Niels Duedahl. Og i det perspektiv har det ifølge Niels Duedahl aldrig været farligere at stå smalt, end det er nu:

"Jeg tror virkelig, at den smalle forretning er under stærkt pres. I dag er det en forsikring at være differentieret ➤

- ▶ i en industriel portefølje – se bare på Danfoss, der har 36 forskellige forretningsenheder,” siger Niels Duedahl. Norlys er aktiv i 6-7 forskellige positioner på tværs af den digitale og grønne værdikæde, en strategisk position Niels Duedahl er ekstremt glad for.

”Jeg opfatter bredden i vores forretningsportefølje som en forsikring mod den usikkerhed, vi bevæger os ind i. At stå med én type ydelse er farligt, fordi man bliver ekstrem sårbar på udslag,” siger Niels Duedahl og pointerer, at det selvfølgelig også er forbundet med udfordringer:



”Vi har udvalgt 7 kernekompetencer, hvor vi skal steppe op og hæve niveauet, for at lykkes med vores strategi, fx capital management, digitalisering og data, ledelse og kultur, samt M&A.”

Niels Duedahl

”Det er en svær opgave at finde balancen mellem den brede forretning på den ene side, der potentielt kan blive en belastning, fordi kompleksiteten kan være svær at styre. Og på den anden side den fokuserede forretning, der kan blive en risiko, fordi alt afhænger af ét ben. Lige nu ser jeg det som et aktiv at stå bredt og hele tiden kæmpe for at reducere kompleksiteten i forretningen,” siger Niels Duedahl.

Evnen til at navigere i paradokser

Ud over nødvendigheden af en differentieret forretning peger Niels Duedahl på et stort behov for større ledelsesmæssig båndbredde og ledelsesmæssigt overskud. Helt grundlæggende handler det om, hvor meget modstand man som leder kan kapere uden at miste overblikket.

”Der er ingen tvivl om, at den grundlæggende resiliens, den modstandskraft, en topleder skal have, er afgørende. Tvetydigheden, der er i alt, vi kigger ind i, kræver mere resiliens. Bliver vi lammet af panik, når vi rammes af ting, der er uden for vores påvirkningskraft, eller formår vi at handle?” spørger Niels Duedahl.

Ledelsesbeslutninger drevet af intuition eller simple ”ja/nej svar”, er der langt imellem på ledelsesgangen hos Norlys. Ifølge Niels Duedahl, CEO i Norlys, er niveauet af dilemmafyldte beslutninger og ledelsesmæssige paradokser steget markant i det forgange år.

”Beslutningerne bliver mere og mere komplekse, og dilemmaet er som altid pest eller kolera, eller at blive præsenteret for to lige gode muligheder, hvor man kun kan vælge én af dem. Jeg har et klart billede af, at der vil komme flere af den slags beslutninger,” siger Niels Duedahl. Han opfatter de ledelsesmæssige paradokser og dilemmafyldte beslutninger som ”den mest krævende ledelsesdisciplin” lige nu. Selv vedkender han, at det ikke er unormalt, at dilemmaerne står i kø, når man befinder sig i transformative tider.

”Jeg tror, at noget af det, der kræver mest af ledelsessystemet, er at kunne leve i denne dilemmafyldte verden, for den er exceptionel hård at være i. Det kræver, at man laver et ledelsesmæssigt gearskifte, hvis man vil bevare overskuddet og båndbredden og ikke brænde ud undervejs,” siger Niels Duedahl og fortsætter:

”Og jeg tror, at alle der har et ledelsesansvar, mærker det lige nu. Der er ikke ret meget autopilot tilbage. Nu hand-

ler det om at give sig selv 100% og stadig bevare overblikket,” siger Niels Duedahl

Den nye ledelsesopgave

Én ting er at skabe det nødvendige ledelsesoverskud, men at sætte den rigtige organisation er også en kompleks opgave.

”Jeg er splittet mellem på den ene side at gå efter de dybe domænekompetencer, og på den anden side gå efter stærke kulturbedere, der formår at skabe følgeskab,” siger Niels Duedahl.

”Fremtidens leder er nødt til at have dybere indsigt. Omvendt kan man heller ikke bare være domæneekspert, uden at kunne skabe følgeskab. Så hybriden mellem den brede people-leder og den dybe domæneleder synes jeg er vigtig, men det er en meget svær balance at finde,” siger Niels Duedahl. Han mener, at det kræver særlige og afgørende kompetencer for at lykkes med at skabe den ledelsesmæssige båndbredde, virksomheden har brug for.

I lyset heraf har Norlys defineret 7 kernekompetencer i den nye 2027 strategi:

”Vi har udvalgt 7 kernekompetencer, hvor vi skal steppe op og hæve niveauet, for at lykkes med vores strategi, fx capital management, digitalisering og data, ledelse og kultur, samt M&A,” siger Niels Duedahl.

Fremtidens ledere fremmer diversitet

Han tror, at løsningen ligger i at sammensætte mere diverse teams, der med hans egne ord ”besidder lidt af hvert”.

”Man må lave en dyb integration i ledelsesniveauet, så man kan spille de forskellige kompetencer på banen, for jeg tror ikke, at alle kompetencerne kan bo i individerne,” siger Niels Duedahl. Det, der ifølge Niels Duedahl bliver afgørende i fremtiden, er, at virksomhederne øger deres evne til at

Norlys

Norlys er Danmarks største tele- og energikoncern - med 800.000 andels-havere, cirka 1,6 millioner kundeforhold og 3.500 medarbejdere. Koncernens omfattende infrastruktur spænder over produktion, elnet, ladenet, fibernet og siden 2023 også mobilnet. Norlys købte Telia Danmark i september 2023, og mobilsektoren vil være få afgørende fokus i de kommende år. Norlys havde i 2022 en omsætning på 22 milliarder kroner og investerer årligt 3 mia. kr. i et grønnere og mere digitalt Danmark.

sammensætte diverse teams fra topledelsen og nedad.

”Jeg tror, at øget diversitet er svaret på en uforudsigelig verden. På den måde kan man få belyst strategiske dilemmaer 360 grader og sikre, at man ikke kommer med de samme svar hver gang,” siger Niels Duedahl og understreger vigtigheden af opmærksomhed på egne bias – noget, Niels Duedahl selv oplever i sine rekrutteringer.

”Der findes en rekrutterings komfort-zone, hvor vi ansetter det, vi ved, der virker. Det er jeg også selv skyld i. Problemet er, at når vi siger, vi ved, hvad der virker, så er vi allerede biased. For hvad betyder det, at noget virker?” siger Niels Duedahl.

Efter en lang periode, hvor han selv har haft mange udfordringer tæt på, er han ikke i tvivl om, hvad den gode leder skal kunne i 2024:

”Den dygtige leder skal demonstrere evnen til at rekruttere og skabe trivsel i meget diverse teams. Især det sidste. Det handler om at skabe plads, rummelighed og mangfoldighed, så alle synspunkter kan være i konteksten. Det er en disciplin, jeg kalder 80% enighed, 100% commitment. Den bliver utrolig vigtig, når du pludseligt introducerer meget forskellighed,” siger Niels Duedahl.



+

”Det er supervigtigt, at man har styr på kerneforretningen. Strategien lægger man så at sige ovenpå, det er her vi ønsker at udvikle forretningen”

Britta Korre Stenholt

Kriser kalder på kerneforretning

En sund kerneforretning med prioritering, hurtig reaktionsevne og kontinuitet er afgørende for en virksomheds robusthed og vækst, når det ser mørkt ud, fortæller Britta Korre Stenholt, CEO for STARK Danmark. Hun tager krisetiden med ro, mens hun gør sig klar til at agere i lysere tider.

”**V** I har været meget optaget af at beskytte vores strategi, så vi står rigtigt, når væksten kommer tilbage. Og vi har et helt klart billede af, hvor vi gerne vil hen.”

Som den øverste leder for STARK Danmark står Britta Korre Stenholt i spidsen for landets største forhandler og distributør af byggematerialer, der omfatter i alt 88 forretninger i Danmark. Hun er - som hun selv siger - klar til vækst, men ser den ikke i den nære fremtid, ligesom 24% andre topledere i H&B's Toplederbarometer.

”Vi ser ikke vækst endnu. I løbet 2024 forventer vi, at markedet stabiliseres, og at vi i løbet af året vil se den negative vækst vendt til positive væksttal. Vi håber samlet set på en lille positiv vækst i 2024, afhængig af markedsbetingelserne, herunder inflationen og renteutviklingen,” siger Britta Korre Stenholt. Hun er hverken bekymret eller nervøs – udsving i byggesektoren er på ingen måde usædvanligt her:

”Byggesektoren er kendetegnet ved store konjunkturudsving. Det er ikke første gang, at det går op og ned, det er naturen i sektoren. Det kan vi godt håndtere. Når det går ned, må vi tilpasse omkostningerne,” siger Britta Korre Stenholt.

Styr på kerneforretningen

Britta Korre Stenholt har således en vis erfaring med at agere i usikre tider, og i hendes verden er en sund tilgang til det, at man først og fremmest er tæt på kunderne og har styr på kerneforretningen.

”Jeg tror, at i tider med meget usikkerhed, er det enormt ▶

Britta Korre Stenholt

- Administrerende direktør for STARK Danmark siden 2017.
- Uddannet cand.scient.oecon fra Syddansk Universitet i 1997.
- Har tidligere været ansat i TDC 2002-2014 i flere forskellige poster, herunder Senior Vice President, Vice President, Senior Director og Market Director.

- ▶ vigtigt at være tæt på forretningen, kunderne og leverandørerne. Gå tættere på, så man agerer hurtigt. Det er nemmest at gøre, hvis man har en operationel model, man kører efter,” siger Britta Korre Stenholt. Derfor ser hun kerneforretningen, som absolut vigtigst, når det er hårde tider:

”Det er supervigtigt, at man har styr på kerneforretningen. Strategien lægger man så at sige ovenpå, det er her vi ønsker at udvikle forretningen,” fortæller Britta Korre Stenholt.

Hurtig reaktionsevne

En stærk kerneforretning gør det, ifølge Britta Korre Stenholt, muligt at reagere effektivt på det uforudsete.

Jeg tror, det er vigtigt at have en effektiv operationel model. Det giver agilitet og mulighed for hurtigere at træffe beslutninger og lave de forandringer der er nødvendige,” siger Britta Korre Stenholt. En del af den operationelle model handler også om ansvarsopdeling:

”Ingen skal være i tvivl om ansvarsopdelinger og beslutningsgange. Det giver eksekveringskraft og det er helt essentielt når markedsvilkårene er under forandring. Først uden for det ligger strategiinitiativerne, som jeg ser det,” siger Britta Korre Stenholt. Prioritering i både kerneforretning, strategi og udviklingsmuligheder er ifølge Britta Korre Stenholt vigtigere end nogensinde før:

STARK Danmark

STARK er Danmarks største forhandler og distributør af byggematerialer. Virksomheden tilbyder en lang række services til både entreprenører og professionelle håndværkere og beskæftiger over 2.500 medarbejdere fordelt på flere end 80 forretninger over hele Danmark og i Grønland.

”Jeg tror, at det handler meget om at sige, at vores operation skal køre, og så ligger det andet på toppen. Og så sørge for, at der er en i ledergruppen, der har den. For alle kan ikke lave alt. Der er nogle ting, som vi bare skal gøre, og så er der nogle ting, hvor man kan vælge at sige, at det skal vi, men det skal vi ikke lige nu. Det handler om prioritering,” siger Britta Korre Stenholt.

Kontinuitet er afgørende

Ud over at fokusere på kerneforretningen og prioritere, er der et andet effektivt element, som Britta Korre Stenholt er stor tilhænger af:

”Noget af det, der har virket for os, er kontinuitet. Både i teamet, i den operationelle model, og i vores strategi,” siger Britta Korre Stenholt. I forhold til STARKS strategi har kontinuitet været afgørende for at nå virksomhedens mål:

”Den strategi, vi har i dag, blev lagt i vinteren 2016-17. I år har vi opdateret den og tilføjet noget nyt, men grundlæggende er det de samme hovedtemaer, og kernen i strategien er fuldstændig den samme. Jeg tror, at det er enormt vigtigt, at vi får noget kontinuitet i vores strategiimplementeringer,” siger Britta Korre Stenholt. Man skal passe på med at undervurdere, hvor lang tid det tager at implementere en ny strategi, siger Britta Korre Stenholt:

”Al strategiimplementering tager længere tid, end man regner med. Når man laver nye tiltag, gælder det om at være vedholdende og ikke give op, fordi resultaterne ikke viser sig hurtigt nok. Det har været en væsentlig læring for os”, siger Britta Korre Stenholt.

Strategi skal foregå i hele forretningen

Sammen med kontinuitet i strategien er det også vigtigt for Britta Korre Stenholt at sikre, at strategien når helt ud i STARKs mange forretninger i Danmark og på Grønland. Hun vil med andre ord gerne sikre, at strategi ikke er noget, der kun foregår i ledergruppen:

”Det har været vigtigt for os, at vores strategi når helt ud til forretningerne, så hver enkelt forretning ved, hvordan de skal bidrage til at opnå de strategiske mål. Vi har 10 strategiske KPI'er, som forretningerne kan følge med i på et dashboard, og de får månedlige opdateringer,” siger Britta Korre Stenholt.



“Success is not final, failure is not fatal:
it is the courage to continue that counts.”

Winston Churchill



Verdens usikkerhed er både et grundvilkår og en mulighed

Usikkerheder giver også muligheder. Sådan lyder det fra M&A-ekspert Lars Rau Jacobsen, der opfordrer danske virksomheder til at sætte alt ind på at håndtere de risici, der kommer i usikre tider, så de kan gribe de mange muligheder, der også byder sig til i jagten på vækst.



Lars Rau Jacobsen
Partner,
Clearwater International

”USIKKERHED i verden er et grundvilkår for virksomheder. Og når den ene usikkerhed er væk, kommer der en ny. Så det giver sjældent mening at være afventende og håbe på mindre usikre tider.”

Som partner i M&A-rådgivningsvirksomheden Clearwater International har Lars Rau Jacobsen stor erfaring med at risikovurdere brancher og virksomheder. Og selv om han, som så mange andre, også ser, at der kommer mange ”stød” udefra og makroøkonomiske udfordringer, mener han ikke, at det nødvendigvis er mere usikkert end tidligere. Det er snarere et grundvilkår, vi skal vænne os til i en verden, hvor status quo er et usandsynligt scenarie.

Håndtering af risici betyder alt

I det lys vurderer Lars Rau Jacobsen, at den mest afgørende ledelseskompetence i disse tider er risikohåndtering:

”Dem, der klarer sig godt, er dem, der mentalt kan agere i et marked, når der er usik-

kerhed, og samtidigt kigger på, hvor der opstår muligheder, som de kan agere på. For man skal huske på, at det også er i et marked med risiko og usikkerhed, at der opstår muligheder,” siger Lars Rau Jacobsen. Han har et klart budskab til ledere, der går med salgs- eller købstanker:

”Jeg tror, at usikkerhed i virkeligheden er en oplagt mulighed. Når der er usikkerhed, så ager i det. Og vær klar til at

omstille dig. Vurder de forskellige risici i forhold til, hvad I vil, og hvad I ikke vil. Ellers kommer du til at bruge tid og ressourcer på de forkerte muligheder – og mangle handlekraft på de rette muligheder,” siger Lars Rau Jacobsen.

Vær klar til at agere

For at kunne håndtere risici er det vigtigt, at man er så forberedt som muligt, har en plan klar og er god til agere:

”Det er vigtigt, at man er afstemt på sin strategi, at man ved, hvordan man kan bruge M&A, og hvordan man kan bruge risici. Hvis der kommer en god mulighed, og du ikke er forberedt på det, vil du med stor sandsynlighed synes, at der er for mange risici til, at du får gjort noget. Det er en naturlig måde at agere på i usikkerhed,” siger Lars Rau Jacobsen. Han råder virksomheder til altid at være velforberedte, så man er klar, når en sælger eller køber kommer forbi på den hvide hest.

”Det kræver, at man har en skarp M&A-værktøjskasse og eksekveringsplan, som spiller sammen med virksomhedens overordnede strategi og prioriteringer,” siger Lars Rau Jacobsen.

Mange M&A-muligheder på vej

Han er ikke i tvivl om, at der kommer masser af M&A-muligheder i 2024:

”Selv om nogle avisoverskrifter måske siger, at der er lavere aktivitet i M&A-markedet, så er det slet ikke det billede, vi har. Det seneste data fra M&A-databasen Mergermarket viser, at vi i 2023 kommer tæt på niveauet i antal af solgte danske virksomheder de to seneste år, som har været rekordår,” siger Lars Rau Jacobsen og understreger, at det særligt er i SMV-segmentet, der er stor aktivitet. En udvikling, der ifølge Lars Rau Jacobsen udspringer af en generel ►

Toplederbarometeret: M&A vil spille større rolle i fremtiden

Toplederbarometeret viser, at selv om 24% af topledere anser M&A som væsentlig for at udvide deres markedstilgang og nå nye geografiske områder eller kundesegmenter, har kun 16% en eksplicit M&A-strategi. Det antyder, at mens topledere anerkender vigtigheden af M&A som en vækststrategi, er der stadig en betydelig andel, der ikke har en formaliseret plan eller strategi på plads. I lyset af, at 35% tror, at M&A vil spille en større rolle i de kommende fem år, er der behov for at udvikle mere detaljerede og målrettede strategier for fusioner og opkøb. Det kræver investeringer i ekspertise, due diligence-processer, risikostyring og implementering af klare retningslinjer for at sikre, at M&A-initiativerne understøtter virksomhedens overordnede mål og skaber værdi på lang sigt.

Clearwater International

Clearwater International er etableret i 1994 og rådgiver inden for køb og salg af virksomheder fra sine 17 kontorer i 10 lande i Europa og har i Danmark 49 medarbejdere fordelt på to kontorer i Aarhus og København. Internationalt har organisationen ca. 400 medarbejdere, som sparrer og samarbejder på tværs. Clearwater International samarbejder med ledelser, aktionærer og investorer og agerer som strategisk rådgiver i forbindelse med virksomhedstransaktioner og har i de sidste to år gennemført ca. 30 transaktioner årligt. Over de seneste 10 år har Clearwater International været ansvarlige for gennemførslen af over 2300 transaktioner med en samlet værdi på over 134 milliarder EUR, hvoraf hovedparten har haft en transaktionsværdi på mellem 15 - 200 millioner euro.

over tid bliver mere og mere relevant som vækststrategi for købere og ejerstrategi for sælgerne,” siger Lars Rau Jacobsen.

M&A afgørende for vækst i fremtiden

Ifølge H&B's Toplederbarometer betragter 28% af toplederne M&A som afgørende for deres vækst i fremtiden. Det overrasker Lars Rau Jacobsen, at tallet ikke er højere, særligt fordi det efter Lars Rau Jacobsens opfattelse er svært at vokse organisk i mange brancher lige nu.

”I det nuværende makroøkonomiske miljø er organisk vækst i mange sektorer udfordrende at opnå, både ift. fallende priser og i nogle brancher også volumener,” siger Lars Rau Jacobsen. Han er derfor ikke i tvivl om, at M&A kommer til at spille en betydelig rolle:

”Hvis man har vækst som en afgørende del af ens mål og strategi, og det har de fleste virksomheder, så bliver M&A et altafgørende værktøj, fordi organisk vækst er svær,” siger Lars Rau Jacobsen, der ikke mener, at man skal lade sig afskrække af usikkerhederne ved M&A:

”Det at etablere sig organisk med ny adresse, ny organisation og et nyt marked uden kunderelationer er ofte mere udfordrende end ventet. Den usikkerhed er jo i virkeligheden væsentligt større, end hvis du køber en virksomhed, der er etableret og allerede har en organisation og kundekontakter,” siger Lars Rau Jacobsen.

Nemt at gøre ingenting

Noget af det, der ifølge Lars Rau Jacobsen er vigtigt, når vi taler usikkerheder, er, at man har vurderet, hvilket risikobillede man kigger ind i.

”De strategiske beslutninger, man tager, om det er organisk eller M&A, er jo altid en afvejning mellem risiko og afkast. Det er det, det hele handler om: Der er et potentielt afkast ved at gøre det her, og hvad er risikoen for, at det ikke realiseres?” siger Lars Rau Jacobsen. Han oplever gang på gang, at dem, der har mest succes med at gennemføre opkøb og skabe værdi af dem, også er dem, der er bedst i stand til at vurdere og håndtere de risici, der må være og i sidste ende eksekvere på de muligheder, der opstår.

► ændring i mindsettet – både hos køber og sælger:

”Som køber erkender man, at organisk vækst kan være udfordrende i den nuværende økonomi og ofte en langsomme vej til at realisere den strategi, man har lagt, og derfor bruger man i stedet M&A til at vokse og realisere sin strategi. Og som sælger er man blevet mere realistisk omkring, hvor langt man selv kan bringe virksomheden og realisere det fulde potentiale i virksomheden. Det gør, at M&A



“Great leadership does not mean running away from reality. Sometimes the hard truths might just demoralize the company, but at other times sharing difficulties can inspire people to take action that will make the situation better.”

John P. Kotter



”Negativ formåen bliver en eftertragtet ledelseskvalitet”

Som administrerende direktør for Danmarks største faglige organisation for ledere kender Bodil Nordestgaard Ismiris en leders hverdag og udfordringer. Hendes mission er at klæde danske ledere på til at kunne tage endnu større ansvar for verden omkring sig, samtidigt med, at de står stærkt i forhold til hverdagens ledelsesudfordringer. Hvordan skal danske ledere gå til den opgave? Det har vi forhørt os om hos Bodil Nordestgaard Ismiris.

DET er ekstraordinært svært at spå om den næste store forandring i en tid med massiv stor uforudsigelighed. Bodil Nordestgaard Ismiris, der er administrerende direktør for Lederne, har ikke desto mindre et bud på, hvad de store forandringer kræver af nutidens ledere.

”Uanset hvad den næste store forandring bliver, så er det sikkert, at topledelse også næste år skal være særdeles agile på alle fronter og samtidig have modet til at stå fast på egne kerneværdier – også når bølgerne går højt. Det bliver ikke en gratis omgang,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Lederne

Lederne er Danmarks største faglige organisation for ledere med mere end 136.000 medlemmer. Bodil Nordestgaard Ismiris har været en del af organisationen i næsten 20 år, hvor hun tilbage i 2004 startede som HR-konsulent. I dag er hun administrerende direktør og har været det siden 2020.

Når bølgerne går højt og virksomhederne føler sig udfordrede, kan det være svært at finde overskuddet og den ledelsesmæssige båndbredde, der er afgørende i sådan en tid. Bodil Nordestgaard Ismiris mener, at første skridt på vejen er accepten af ens egne begrænsninger.

”Det kan være noget af en åbenbaring at sluge for mange ledere, fordi vi jo også forventes at gå (selv)sikkert foran og vise vejen. Det springende punkt er, at i en verden som vores med de presserende udfordringer, som skyller ind over os i et omfang, uden historisk fortilfælde, kan vi lige så godt vænne os til, at man i stadig større grad skal kunne tåle usikkerhed, at man ikke har styr på det hele, og at man som leder er ufuldstændig og afhængig af andre på alle niveauer i organisationen.”

Man skal rumme det uventede og usikre

Bodil Nordestgaard Ismiris forsætter, ”Sådan har det nok i virkeligheden været i et stykke tid – måske altid – men i nutiden er det et uomgængeligt faktum. At nå den anerkendelse og frigøre sig fra illusionen om den alvidende leder i fuld kontrol og give plads til andre i ledelsesrummet. Det skaber overskud og adgang til kompetencer, man ikke selv besidder.”

Men hvilke ledelseskompetencer er så en prioritet i markedet lige nu? Bodil Nordestgaard Ismiris svarer, ”Når man lever i en relativt uforudsigelig og dilemmafyldt verden

bliver ”Negativ formåen” en eftertragtet ledelseskvalitet. Det er evnen til at udholde og blive i alt, hvad der er svært, forstyrrende og uventet, usikkert og utrygt. Det betyder, at man som leder ikke må vige uden om, søge i flyverskjul, eller forvrænge den virkelighed, man står midt i”.

Bodil Nordestgaard Ismiris tilføjer, ”Du er den, og du er nødt til at træde i karakter ikke bare som leder, men også som menneske. Du kan ikke skubbe det væk, eller skubbe det foran dig. De svære beslutninger forsvinder ikke. Det er din opgave at rumme – at tage ansvar for det, som er svært, og hjælpe medarbejderne med det samme”.

Brug for en ny type ledere

Efter Bodil Nordestgaard Ismiris opfattelse har verden og ikke mindst de kommende generationer brug for en helt særlig type ledere, nemlig ledere med klare, stærke holdninger og meninger til den verden, vi alle sammen er en del af. Ledere som tør tage et ansvar og gøre det rigtige, også selvom det ikke altid er det letteste. ”Jeg er overbevist om, at vores generation af ledere vil blive dømt på deres evne til at se sig selv og virksomheden som en del af noget større. Og at de vil blive målt på, om de tog ansvar for mere end blot deres egen lille andedam – om de sammen gjorde en verden til forskel,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Hun ser en fremtid, der kalder på nye svar: Med kunstig intelligens, ESG-regulering og en skærpet forpligtelse til at bidrage bæredygtigt står vi over for den måske største læringsudfordring nogensinde, og de svar, vi har anvendt i fortiden, passer ikke i fremtiden. Kigger vi på bæredygtighed som eksempel fremhæver Bodil Nordestgaard Ismiris, ”Vi taler ikke længere bare om en omdømmerisiko, men om en finansiell risiko, der flytter hele debatten om bæredygtighed fra at være en trend til at være et grundvilkår for virksomheden og dermed udøvelse af ledelse”.

Tag ansvar for fællesskabet

Hun vurderer, at dette pres kun vil blive langt mere intensivt i de kommende år: Vi kan forvente en stigende efterspørgsel efter en bæredygtig indsats på alle ledelsesniveauer i dansk erhvervsliv. Det er ikke kun myndigheder, men også markedet, som driver efterspørgslen. I den henseende står lederne ifølge Bodil Nordestgaard Ismiris med et massivt ansvar, som rækker langt ud over de flestes stillingsbeskrivelse og virksomhedernes bundlinjer. Et ansvar for at bruge



”Du er den, og du er nødt til at træde i karakter ikke bare som leder, men også som menneske. Du kan ikke skubbe det væk, eller skubbe det foran dig. De svære beslutninger forsvinder ikke,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

den indflydelse og de muligheder, vi har, til noget godt for fællesskabet – både det tæt på og i det globale fællesskab.

Bodil Nordestgaard Ismiris uddyber, ”Det bør gøre os meget nysgerrige, og derfor skal ledere for enhver pris undgå ”ekkokammeret”, hvor man kun kan høre sin egen stemme eller dem, der er enige. Vi får altså svært ved at tage de nødvendige syvmileskridt, hvis vi kun er ”nysgerrige” i forhold til det, vi allerede kender, og hvis vi reserverer alle spørgsmålene til dem, der ligner os selv,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris og kommer afsluttende med et forslag til et punkt til direktionens næste dagsorden:

”At være oprigtigt nysgerrig er at udvise mod til at lade sig forandre og have båndbredde til at omfavne forskellighed, og nye strategier. Det kunne måske være en god drøftelse at tage med sin direktion”.

5 skarpe til headhunteren om CEO'ens rolle i 2024:

I 2024 skal du flytte dig fra kriseledelse til leadership

SOM headhunter har Jens Brandum, partner i Human Capital Group, fingeren på pulsen i forhold til trends, kompetencebehov og markedsmæssige udfordringer i erhvervslivet. For at få indblik i hans syn på de største udfordringer og muligheder for CEO's netop nu har vi stillet ham fem skarpe spørgsmål.

1. *Hvad ser du som de mest presserende udfordringer for danske CEO's i 2024, baseret på din erfaring som headhunter?*

Først og fremmest ser jeg talent retention som en udfordring. Virksomhederne har generelt svært ved at holde på deres A-kæde i disse år. Så længe vi ikke ved, hvordan det ser ud i forhold til vækst, vil de dygtige holde fast i det sæde, de har. Men lige så snart man kan se, at det går fremad, og det tror vi vil ske allerede i løbet af 2024, så forfølger de dygtige deres ønske om et større job. En anden udfordring er renteniveauet og dermed prisen på penge – det er altafgørende lige nu. Det betyder, at mange virksomheder afventer situationen. En tredje udfordring er regulering. Der vil utvivlsomt komme regulering fra mange vinkler fx finans, GDPR og ESG. Det er og bliver enormt ressourcekrævende, samtidig med at der også er en masse muligheder i det. Endeligt tror jeg, at mangel på talent bliver en stor udfordring. Ledigheden i Danmark er meget lav, og samtidig er de store årgange ved at være ældre. De nye årgange er mindre, så vi kommer til at mangle talent.

2. *Ledelsesmæssig båndbredde og overskud bliver afgørende i en tid, hvor virksomhederne føler sig udfordrede og mangler strategi ifølge H&B's Toplederbarometer – hvordan, mener du, at man som CEO kan skabe ledelsesmæssig båndbredde og overskud?*

Jeg tror, at man skal forsøge at forenkle sin forretning - altså være mere fokuseret og gøre færre ting. Det kan være noget så simpelt som at være endnu bedre til at vælge projekter fra. Måske endda de projekter, du allerede har startet. Hvis du ikke kan se fremdrift, så hav modet til at lukke det ned, hvis det ikke giver værdi lige nu. Omkostningerne ved at have mange projekter og aktiviteter er ofte undervurderede.

Jeg tror også, at man skal være kritisk over for digitalisering. Der er meget at hente i digitalisering. Men man skal stadig huske, at der også er meget 'buzz' omkring det. Vi tror, at man skal blive ved med at være lidt kritisk over, hvad man sætter i gang hvornår, for digitaliseringsprojekter er også meget krævende.

3. *Hvilke specifikke ledelseskompetencer og kvaliteter vil du prioritere, når du søger efter CEO's til virksomheder i 2024 baseret på de aktuelle udfordringer?*

Jeg tror, at den strategisk evne - evnen til at tænke klart - er mere vigtig end nogensinde. For hvis man mener, at tingene forandrer sig, så er det endnu mere vigtigt, at man har evnen til at hænge oppe i helikopteren og opdage det. En an-

den ting, der bliver vigtigt, er leadership. Forstået som, hvis der er mange forandringer, så er der i særlig grad brug for at skabe følgeskab og tillid. Du kan ikke møve alle initiativer igennem med god kommunikation og workshops. Når der er så mange ting i gang på én gang, er det vigtigt, at man vil følge sin leder, fordi man har tillid til sin leder, og fordi man oplever en tryghed i, at personen er den rigtige. Og hvis man følger den person, så vil det gå os bedre, end hvis vi ikke gør. Det er enormt vigtigt, at du har den person, der har udstråling og har autenticitet - at det er en, man tror på.

Situationsbestemt ledelse bliver også en vigtig kompetence. Med det mener jeg, at man har evnen til at hvile i, at man per situation tager pejling på, hvad man skal gøre ledelsesmæssigt. En fjerde ting, der bliver afgørende, er agilitet - at man formår at optimere på kort sigt for at vinde på lang sigt. På den ene side skal man være hurtig til at sætte projekter i gang, som man virkelig synes, er spændende. På den anden side skal man også være god til at afmontere de projekter, der af en eller anden grund ikke giver det, man havde regnet med.

4. *Hvad skal man som CEO være opmærksom på, når man søger at styrke sin direktion i 2024?*

Det første, jeg tænker på, er teamwork. Det er vigtigt, at direktionen og den øvrige direktion bliver endnu mere et team. Det samme gælder direktionen og bestyrelsen. Hvad betyder det? Det betyder ikke, at man skal lave alle ting sammen. Det betyder, at man har en åben, transparent og tillidsfuld samarbejdsflade. Når tingene ændrer sig, som de gør nu, kan man ikke bare dele opgaverne imellem hinanden. Der må man dele landkort.

Kommerciel forståelse er også vigtigt. For hvis man tror, at det hele forandrer sig derude, så skal man være dygtig til at kigge ud i verden - og ikke kun kigge nedad i nogle 3 og 5 årsplaner og blive mere og mere insisterende på at følge op på dem. Endeligt tror vi meget på, at diversitet i bred forstand er vigtigt, når vi kigger på direktionens kompetencer. Det gælder alder, køn, tankegang, nationalitet og kultur. Det bliver enormt vigtigt at fokusere på diversitet.



Jens Brandum
Partner i Human Capital Group. Human Capital Group er et nordisk management konsulenthus som specialiserer sig i executive search, management audits og bestyrelsesservices.

5. *Hvad bliver den største gamechanger for topledelsen i 2024?*

Måske skal man starte med at tænke over, om der er flere kriser og forandringer end tidligere? Måske skal man lige træde et skridt tilbage og give det en tanke. For hvis der er flere forandringer, så skal du tænke over, om du skal flytte dig fra kriseledelse til leadership. For ellers ender du med at blive transaktionsstyret.

Ukrainekrigen, energiprisernes himmelflugt og covid er jo bestemt væsentlige hændelser. Men hvis du hver gang bruger dem, så bliver virksomhedens vej og resultater jo et spejl af, hvor transaktionsdygtig du var på at reagere – så bliver du reaktiv. Jeg tror, at man skal spørge sig selv: Hvor længe kan vi blive ved med at mene, at verden forandrer sig utroligt meget. Skal vi ikke i stedet købe ind på det som en præmis? Og så hanke op i vores leadership, så vi ikke bare løber efter bolden. Jeg synes, at der er en risiko for, at man bliver transaktionsorienteret, også i vores retorik, hvis vi bliver ved med at tale om, at det er utroligt, at det skyller ind over os med nye vilde ting. Fordi hvem er du så som leder?

Den vigtige, svære, spændende ledelse af næste generation i familieejerskabet

Hvordan bliver man en dygtig leder af næste generation i familieejerskabet? Vi har talt med Anne-Sofie van den Born Rehfeld, der er Managing Director i H&B's søsterselskab Harbour Family Governance. Hun giver her sit bud på, hvilke lederevner der er nødvendige, og hvordan man bedst griber opgaven an med at sikre succes for næste generation i familieejerskabet.

FAMILIEEJERSKAB er en stærk og stabil ejerform. De familieejede virksomheder skaber og bevarer arbejdspladser i Danmark og investerer i de gode idéer, der kommer til at definere vores samfund. De betaler skat, udøver filantropi og skaber tillid i erhvervslivet både i medgangs- og i modgangstider. Anne-Sofie van den Born Rehfeld udtaler: "Bevarelse af det gode familieejerskab kræver til gengæld også helt særlige lederevner. Her skal man nemlig ofte lede sine egne børn, partnere, forældre eller svigerfamilie. Man skal definere fælles formål, men også være dygtig til at forventningsafstemme. Man skal kunne skabe rum til at mødes om familiens virksomhed eller formuefællesskab på en konstruktiv og positiv vis, og man skal være om familiens fællesskab uden for det professionelle rum". I denne artikel ser vi, sammen med vores søsterselskab Harbour Family Governance, nærmere på, hvordan man bliver en dygtig leder af næste generation i familieejerskabet via fem fokuspunkter.

1. Formulér formålet med formuen

De næste generationer er optagede af at skabe meningsfuldhed i deres karrierer og engagementer. Derfor giver det mening, at man, sammen i familien, arbejder langsigtet med at klargøre, hvad det fremadrettede formål med en formue eller ledelse af en familievirksomhed skal være. Dels skaber et klart formål et samlende strategisk fundament for fa-

milien. Dels giver det motivation og stolthed for de næste generationer, der skal finde identitet i at forvalte familiens navn og formue fremadrettet. Et formål som f.eks.: "Vores formue skal bidrage til positiv, bæredygtig udvikling" sætter en positiv retning for familiens medlemmer. Ved at bidrage til identificering af formålet hjælper man næste generation med at forstå, hvordan de bedst værner om familiens navn og respekterer deres arv.

2. Definér klare succeskriterier i familien

Næste generation har brug for at vide, hvornår de er en succes i forældrenes øjne. Er det, når de har uddannet sig i den 'rigtige' retning, så de kan tage over i virksomheden? Eller er det, når de har haft modet til at gå i en anden retning, der måske passer bedre til deres talenter og interesser? Er familiens fælles succes afhængig af, at virksomheden bliver i familien? Eller ønsker man, at de går deres egne veje, uanset hvor de veje fører hen?

Ofte er det her, at kommunikationen i familien bliver tyngtet af uudtalte forventninger og formodninger om hinandens ønsker og motiver.

3. Lancér emne-specifikke kommunikationsfora

Tavshed er ikke guld, når det kommer til ledelsen af næste generation. Hvis man ikke har for vane at kommunikere åbent om ønsker og evner i forbindelse med et generati-

onsskifte, så sæt kommunikationen på formel og opret nye fora til disse samtaler. Indkald til en stribe af møder med dette emne på agendaen. Der skal ikke tages beslutninger på første møde. Tværtimod kan det være en lettelse at vide, at dette forløb skal tage 6-12 måneder, så der er god tid til at behandle det fra alle vinkler.

Ved at oprette et forum kun til at diskutere klargørelse af næste generation og/eller generationsskifte – f.eks. et frokostmøde én gang om måneden fordelt over et år – fjerner man elefanten i rummet ved familiens søndagsmiddage, påskefrokoster og sommerhusture. Det skaber lettelse, og en mulighed for at være sammen som familie, når det er vigtigt, og sammen som ledere af en familievirksomhed på andre tidspunkter.

4. Støt den innovative karriereplanlægning – vejen er ikke lineær

World Economic Forum's The Future of Jobs Report fra 2020 belyser, at ledere har brug for et helt nyt sæt kompetencer for at skabe succes i fremtiden. Ifølge WEF er det vigtigt at mestre analytisk tænkning og innovation, aktiv læring og læringsstrategier, kompleks problemløsning og kreativitet, originalitet og initiativ – for blot at nævne nogle af listens kompetencer. Næste generation kan med andre ord sagtens få succes som ledere, selvom de ikke er udlært inden for virksomhedens faglige felt. Erfaring fra andre brancher og industrier kan endda være et stort plus. Særligt, hvis næste generation får mulighed for at prøve sig selv af, tage chancer og måske gøre fejl uden at være under lup i familievirksomheden.

5. Den næste generations motivation og selvtillid er (også) lederens ansvar

Er jeg dygtig nok til at tage ansvar i familievirksomheden? Må man tage risici i familien? Hvornår har jeg ydet nok til at måtte nyde? Familiemedlemmerne i næste generation skal rekrutteres, motiveres og styrkes som ethvert andet talent. De bedste resultater bliver kun skabt, hvis næste generation går på arbejde af lyst, og det er op til lederen at give dem motivation, selvtillid og lyst til at følge i forgængerens – dine – fodspor.

Anne-Sofie van den Born Rehfeld
Harbour Family Governance

Harbour Family Governance

Harbour Family Governance er et søsterselskab til H&B. Harbour har et klart formål om at bidrage til samfundsmæssig vækst, familie- og formuemæssig vækst og kontinuitet og meningsfuldhed og personlig udvikling for den enkelte i det aktive familieejerskab. Deres nye bog: Ejerskab i Generationer – familie, formue og family office er netop udkommet. Den kan købes i boghandlere og på nettet.

Vejen til vækst i 2024

2024 bliver utvivlsomt et år med konstante forandringer og udfordringer i dansk erhvervsliv. Og dermed også et år, hvor ledelsen kommer til at spille en afgørende rolle.

For at opnå succes og bæredygtig vækst er det afgørende, at ledelsen opnår et ledelsesmæssigt overskud, så den får båndbredde til at træffe de rigtige beslutninger og dermed sikre en succesfuld kurs i 2024.

Vi giver her vores bud på de afgørende områder, ledelsen bør rette deres opmærksomhed mod i løbet af de kommende år, både på den korte og på den lange bane. Disse fokuspunkter vil ikke blot forme virksomhedens strategi, men også sikre, at organisationen forbliver agil, innovativ og i stand til at imødekomme de stadigt skiftende krav fra markedet.

KORTSIGTET FOKUS:

SKAB LEDELSESMÆSSIGT OVERSKUD

- 1 Fokusér virksomhedens ydelser, segmenter og forretningsområder for at beskytte kernen
- 2 Tilpas omkostninger for at øge lønsomheden
- 3 Reducér kompleksitet for at frigive tid til udvikling af forretningen

LANGSIGTET FOKUS:

FORBERED ACCELERATION

- 1 Opbyg strategisk agilitet for at tilpasse sig en foranderlig verden
- 2 Styrk kompetencer og viden omkring makrotendenser og strategiske agendaer for at forbedre eksekveringskraften
- 3 Styrk organisationens effektivitet for at fastholde langsigtet ledelsesmæssigt overskud

H&B | Hildebrandt & Brandi – topledelsens rådgiver.

H&B hjælper ambitiøse virksomheder til at skabe toppræstationer. Vi arbejder inden for tre områder:

- *Strategy & Organisation*
- *Business Transformation*
- *Commercial Excellence*

Vores vision er at skabe bæredygtige løsninger, der holder og giver mening på lang sigt – samtidig med, at vi tager højde for organisationens kortsigtede behov. Den stræben gennemsyrrer vores måde at arbejde på, og vi er ikke tilfredse, før vi har skabt reel og langsigtet værdi for vores klienter.

www.hildebrandtbrandi.com



HILDEBRANDT & BRANDI