

# Fremtidens udfordringer løses ikke med 200 år gamle ledelsesparadigmer

Hvordan fremtidssikrer man sin viden som topleder? Det spørgsmål har Mandag Morgens ledelsesredaktør Stine Bjerre Herdel stillet en stribe topledere og eksperter. En ting er de enige om: De klassiske MBA-værktøjer slår ikke til længere.



STINE BJERRE HERDEL  
sbh@mm.dk

## LEDELSE

**G**eopolitisk ustabilitet, klimakrise, energikrise, digital omstilling og nye forventninger om et fleksibelt og hybridt arbejdsliv ændrer markant kontrakten mellem virksomheder og samfund. Det er transformativ omvæltninger, som stiller helt nye krav til de ledere, der skal få virksomheder og organisationer sikkert igennem omstillingen.

Men ønsker man at genopfinde sig selv som leder i den nye virkelighed, er det svært at finde svarene i de klassiske ledelsesteorier eller de sædvanlige businessadministrationsværktøjer. Selvom finansiering, strategi, marketing, forretningsudvikling og industriøkonomi stadig er centralt, når det handler om at lede en virksomhed, så er det ikke længere nok.

Derfor er det tid til en ransagelse af de klassiske ledelsesparadigmer, til at tænke lederuddannelse på nye måder og til at søge input fra helt nye steder. Det er budskabet fra en række topledere, Mandag Morgen har talt med.

Blandt dem, der efterlyser nye leder-

kompetencer, er Lone Fønss Schrøder, CEO i blockchain-virksomheden Concordium og en af de højest placerede kvinder i dansk erhvervsliv. Hun oplever, at den digitale revolution blæser derudad og rykker ved forretningsmodellens relevans fra år til år, så "det efterhånden er lettere at give softwareingeniører lederkompetencer, end det er at give ledere digital forståelse."

Samtidig har covid-19 og udviklingen på arbejdsmarkedet de seneste tre år in-

troduceret det fleksible, hybride arbejdsliv og en kamp om talenter. Tendenser, der har skabt en stadig tydeligere kløft mellem traditionel ledelse og organisation og ønsket om det moderne arbejdsliv, siger Pia Torreck, partner i executive search-virksomheden, Ingvarsen Partners: "Det, vi ser nu, er en kæmpe bevægelse væk fra industrialiseringens tankegang om, at det er medarbejderens krop, lederen skal bruge. Nu er det hjernen og hjertet. Vi taler om værdiskabelse

### Kort fortalt

Vores måde at tænke ledelse og arbejdsliv på er 200 år gammel, og tiden kalder på nye kompetencer og mere moderne mindset. De klassiske MBA-værktøjer slår ikke længere til.

### Centrale pointer

- Dansk ledelse er på flere områder kommet ud af trit med megalrends som den digitale revolution, klimakrisen, det hybride arbejdsliv og fokus på diversitet og inklusion
- Både i praksis og på lederuddannelser er vi indhyllet i vaner og det, vi kender, og vi forholder os til tidens udfordringer som 'tilvalgsfag' til drift og forretning
- En række direktører opfordrer til at gå nye vegne, bedrive "ledelsesmæssig selvransagelse" og til at se kritisk på det ledelsesparadigme, som vi udøver i praksis og på uddannelserne.

### Perspektivet

Danmark sakker bagud, vi mister talenterne, og tillidskrisen i arbejdslivet vokser, hvis vi ikke lukker tidens nye krav til ledelse helt ind i toppen og ind i kernen af virksomhedens strategi og forretning.

FOTO — LINDA KASTRUP/RITZAU SCANPIX



Lone Fønss Schrøder og Julie Kirstine Strange er begge CEO's i tech-virksomheder. De efterlyser langt mere fokus på de forretningsmæssige aspekter af digitalisering i ledelse, og det skal gerne helt ind i kernen af lederuddannelserne.

og resultater gennem frisættelse og tilid, ikke om måling af tid, indsatser og sted.”

Pia Torreck ser desuden nye krav om diversitet, lighed og inklusion (også kaldet DE&I), der stiller helt anderledes krav til ledelseskompetencer end dem, man lærer på en klassisk MBA, hvor ledelsesvokabularet sjældent indeholder begreber som bias, neurodiversitet, psykologisk tryghed og regenerativ ledelse.

Samtidig vokser behovet for, at virksomheder forholder sig aktivt – måske endda aktivistisk – til klimakrisen og andre de store forandringer i samfundet.

”Virksomhederne ses i dag som aktører i løsningen af akutte samfundskriser, og ledernes fokus skal være på at sikre maksimal indflydelse i en verden under

ekstreme forandringer,” som stifter af Mandag Morgen og Sustainia, Erik Rasmussen, skriver i en analyse i denne udgave af Mandag Morgen.

#### Vi arbejder med en skrabet værktøjskasse

Spørger man Julie Kristine Strange, direktør i it-virksomheden Master Danmark og medforfatter til bogen ‘Unmute dit digitale lederskab’, så praktiserer vi – trods alle de nye udfordringer – i al høj grad forældede ledelsesparadigmer, fordi vi stadig læner os op ad teorier i ledelsesklassikere fra CBS-biblioteket.

”Vi genbruger en skrabet og forudsigelig værktøjskasse, som blandt andet sætter grænser for, at vi for alvor forstår og udnytter for eksempel de digitale

muligheder forretningsmæssigt, og forhindrer, at vi er i sync med verden i den måde, vi tænker organisationsdesign og arbejdsliv på,” siger hun.

Undersøgelser har da også igen og igen dokumenteret, at virksomhedernes allerøverste lag, bestyrelserne, **mangler både kompetencer og fokus** på store, helt centrale dagsordener som bæredygtighed og digitalisering. Også når det handler om diversitet i de øverste ledelseslag, afslører de hårde fakta, at **Danmark sakter voldsomt bagud**.

Titlen på bogen, som er lavet i samarbejde med direktør og rådgiver Astrid Haug, henviser til, at når du “unmutter” dit digitale lederskab, så åbner du op for en verden af muligheder, som ikke findes i den fysiske verden. >



*Grundlæggende er problemet, at vores model for at ‘gå på arbejde’ er 200 år gammel. Opskriften på ledelse er derfor fuldstændig indhyllet i vaner og det, vi kender.*

JULIE KRISTINE STRANGE, direktør i it-virksomheden Master Danmark og medforfatter til bogen ‘Unmute dit digitale lederskab’

FOTO — LISELOTTE SABROE/RITZAU SCANPIX



Nana Bule, direktør i Microsoft Danmark & Island, mener, at de senere år har skabt en kløft mellem ledere og medarbejdere, som skal adresseres. Og de gamle ledelsesværktøjer kan ikke bruges.

Og måske er det ikke kun den digitale verden, ledere skal 'unmute', hvis de skal forny deres måde at tænke lederskab på. For der er som sagt mange andre dagsordener, der presser sig på. Men selvom mange ledere er klar over, at der er behov for at tænke nyt, så har de ofte svært ved at få øje på den nye værktøjskasse, der for alvor kan flytte dem, oplever Julie Kirstine Strange.

"Jeg bider mærke i det næsten dagligt, når jeg arbejder med ledere: Mange forsøger at genopfinde sig selv, fordi det hele kalder på noget andet lige nu. Men når de så kigger ud over landskabet for at se, hvordan gør de det, så griber de til det, de kender. Det sikre rum," siger hun.

I årtier har det sikre rum for kompetenceløft af ledere på topniveau været en MBA eller Executive MBA. Mandag Morgens gennemgang af fagene på en seks populære MBA-uddannelser for danske topledere viser imidlertid, at det stadig primært er de velkendte, klassiske ledelsesparadigmer og teorier, der er i centrum. Fag som AI, digital innovation, bæredygtighed, inklusion og diversitet tilbydes også nogle steder, men ofte kun som tilvalgsfag eller noget, ledere kan arbejde med ved siden af eller som en udbygning af kernefagene, hvis de ønsker det. SE ARTIKEL 'Velkendte fag og dryp af nye tider' på side 11.

Julie Kristine Strange finder det positivt, at fagbredden stiger på de klassiske lederuddannelser, men der er brug for et mere gennemgribende opgør med de herskende ledelsesparadigmer. Et pensum bygget på teorier og cases, som har været brugt i årtier, ja enkelte endda i århundreder, er ikke den rigtige måde at rykke ved dansk ledelseskultur og konkurrenceevne, mener hun:

"Det er tid til at genopfinde de gængse uddannelsestilbud inden for ledelse, hvor vi kritisk forholder os til, hvad det er for paradigmer, menneskesyn og antagelser, vores ledelsessyn bygger på. Grundlæggende er problemet, at vores model for at 'gå på arbejde' er 200 år gammel. Opskriften på ledelse er derfor fuldstændig indhyllet i vaner og det, vi kender."

Også Microsofts direktør i Danmark og Island, Nana Bule, mener, det er "tid til selvransagelse" blandt ledere. For hun oplever, at ledelse er kommet ud af trit med virkeligheden.

"For min egen del har de seneste år være en læringsrejse, hvor jeg har fået recalibreret mit ledelseskompas. Det er noget andet, der skal til, når verden ser ud, som den gør i dag".

Nana Bule præsenterede i septem-

ber Microsofts globale undersøgelse af 20.000 videnaarbejdere, herunder 6.000 i Europa, og ifølge hende tegner resultatet et billede af, at der er blevet skabt en tydelig kløft imellem ledelse og medarbejdere, fordi der på mange områder i undersøgelseerne er stor diskrepans imellem, hvad de ansatte oplever og drømmer om, og hvad ledelsen oplever og drømmer om.

"Alle de forandringer, der er kommet de seneste år, er kommet for at blive. Vi kan ikke rulle tilbage til det, som var før covid-19, og vi kan ikke bruge de ledelsesprincipper, vi brugte før. Så vi skal gentænke måden, vi leder på i forhold til organisation og kultur, så vi kan få genskabt tilliden og lukke denne kløft," siger Nana Bule.

### Dem, du kender, har ikke svaret

Så hvis vi vil rykke os, men ikke skal gribe til de gode, gamle teorier og de kendte businessadministration-værktøjer for at forstå, hvad der er brug for, hvad gør vi så? Vi skal noget helt andet, siger tidligere udenrigs-, skatte- og finansminister for Venstre Kristian Jensen. I dag er han direktør i den danske energisektors brancheorganisation, Green Power Danmark.

"Det, vi står i lige nu, er et af verdens store forandringsøjeblikke i kølvandet på en epoke af 40 års fremgang. Det, ledere skal gøre nu, er at blive klogere på, hvad der sker i verden, fordi det er noget, der kommer til at ramme os lige om lidt. Så vi skal til at tænke forud og se med andre og andres øjne," siger Kristian Jensen.

For har du ikke selv set muligheder og problemer derude, så er der helt sikkert andre, der har, understreger han. Men som regel ikke dem, vi kender.

"Hvis vi hele tiden søger svar i dét og dem, vi kender, så bliver vi ensoprede. Og spørger du mig, så er vi rigtig dårlige til i Danmark at komme ud og snakke med folk, der slet ikke ligner os selv," siger han.

Selv har han forsøgt at sætte sig ind i den omfattende debat om kønsdiversitet og abortrettigheder, ligesom han qua sit job skal have overblik over den geopolitiske situation og dens indflydelse på energiområdet i Danmark. Og selvom han betragter det hele "måbende", så holder han øjnene åbne, som han siger.

"Det er simpelthen en kerneopgave som leder på højt niveau at få noget diversitet ind i sit netværk og opsøge det og dem, man slet ikke forstår. Ellers kan man ikke følge med de her store ryk," mener den tidligere minister.

Lone Fønss Schrøder fra Concordium er enig i, at ubegrænset nysgerrighed på alt det, man ikke forstår, er essentielt. Hun har selv erfaring som professionelt bestyrelsesmedlem i flere gamle erhvervsvirksomheder som IKEA, Aker og Volvo og mener sagtens, man kan trække på gammel viden, samtidig med at man konstant skal udfordre sig selv.

"Bare fordi, du fik topkarakterer på din videregående uddannelse eller tog en MBA for fem år siden, så betyder det ikke, at du ved det, du skal vide for at være en dygtig leder i dag," lyder hendes vurdering.

I Lone Fønss Schrøders øjne er der stadig ikke nok fokus på digitaliseringsaspekterne i lederuddannelser. Stod det til hende, var kodning og digital forståelse integreret i enhver business-uddannelse allerede på handelshøjskolen, når man uddanner de unge, aspirerende erhvervsledere.

"Det bedste, du som c-level-leder kan gøre lige nu, er at forstå, at du ikke ved, hvad du ikke ved, og derfor være ydmyg overfor, at du konstant skal tilegne dig ny viden, også selvom du er 40 eller 70, og uanset at du allerede har en lang karriere bag dig," lyder rådet fra den erfarne erhvervskvinde •

# Velkendte fag og dryp af nye tider

Den klassiske MBA kritiseres for at uddanne ledere med udgangspunkt i en utidssvarende måde at tænke lederskab og arbejde på. Men hvordan ser det egentlig ud på et udsnit af de MBA-uddannelser, som danske ledere ofte vælger, når de skal kvalificere sig til – eller udvikle sig i – et topledersjob?



STINE BJERRE HERDEL  
sbh@mm.dk

## LEDELSE

**P**oul Hedegaard har arbejdet med lederudvikling i 30 år, og i alle årene har man sagt, at det er forfærdeligt komplekst at være leder. Alligevel ser han lige nu, at verden tager nogle særligt voldsomme drejninger. Det udfordrer ikke kun lederne – det udfordrer også de uddannelser, der forsøger at klæde dem på til en hastigt omskiftelig virkelighed.

Mandag Morgen har gennemgået seks af de lederuddannelser, der har udstyret mange af de danske topledere med et MBA-diplom. Selvom uddannelserne er bygget meget forskelligt op, så er der en grundlæggende lighed i hovedparten af dem: Inde i kernen ligger de klassiske MBA-fag og udenom de tilknyttede specialiseringer, som man kan vælge til og fra. Det er her – i tilvalgsfagene – man finder mange af de kompetencer, som kritikerne af den klassiske MBA efter-spørger.

Men det er faktisk et billede, der er ved at ændre sig, fortæller Poul Hedegaard:

“Jeg tror, at det næste, vi vil se på CBS, er, at specialiseringer som digitalisering og bæredygtighed bliver integreret i alle fag,” siger Poul Hedegaard. Og med god grund, mener han, fordi det ikke i længden giver mening at se netop disse emner som noget, der er på siden af den generelle forretningsdrift. De rummer tværtimod en faglighed, der skal ind i virksomhedernes kerneaktiviteter.

Mens det at have en MBA engang gjorde en til ‘kongen i erhvervslivet’ og gav direkte adgang til topposterne, så er gamet måske en smule anderledes i dag,



*Jeg tror, at det næste, vi vil se på CBS, er, at specialiseringer som digitalisering og bæredygtighed bliver integreret i alle fag.*

POUL HEDEGAARD, MBA Director på CBS

medgiver Poul Hedegaard, som i dag er MBA Director på CBS.

“En MBA er stadig en fantastisk lederuddannelse, men for fem år siden indeholdt den ikke det, den indeholder i dag, og om fem år vil den igen ikke være det samme.”

Af samme årsag har CBS besluttet sig for at udbyde et tillægskursus til sine gamle MBA-studerende, de såkaldte alumnus: En slags bouillonterning af de seneste års nye fag. Det sker i erkendelse af, at alle har brug for et konstant ‘brush up’ på de nyeste trends og kompetencer.

### De ‘bløde’ fag er populære

MBA er ikke nogen beskyttet titel, og der findes da også et væld af MBA-uddannelser med særlige toninger. Nogle kommer fra private udbydere, andre er en del af universiteterne. De senere år har også introduceret mini-MBA’en, som nyder stigende popularitet. Nogle af MBA-uddannelserne er akkrediterede gennem internationale systemer, andre er ikke, og niveau, indhold og kvalitet er generelt noget, man selv skal bruge tid på at undersøge, inden man vælger.

AVT Business School er en af de store privatejede udbydere af MBA-uddannelser herhjemme. Her fortæller director og COO, Adam Altenburg, at man løbende

forsøger at tilpasse sig ledernes virkelighed med et væld af nye fag og temaer, “fordi de platforme, vi arbejder med i dag, jo allerede er old school om lidt”.

Selvom MBA-uddannelsen er kendt for fag som strategi, virksomhedsøkonomi og marketingfinansiering, så afspejler de mange nye retninger og tilvalg, at organisationer og ledere i højere grad har behov for at forstå deres rolle i samfundet og verdenen. Det handler ikke længere kun om at komme i mål finansielt, men i særdeleshed om at have et formål, som medarbejdere og andre interessenter kan spejle sig i, siger Adam Altenburg.

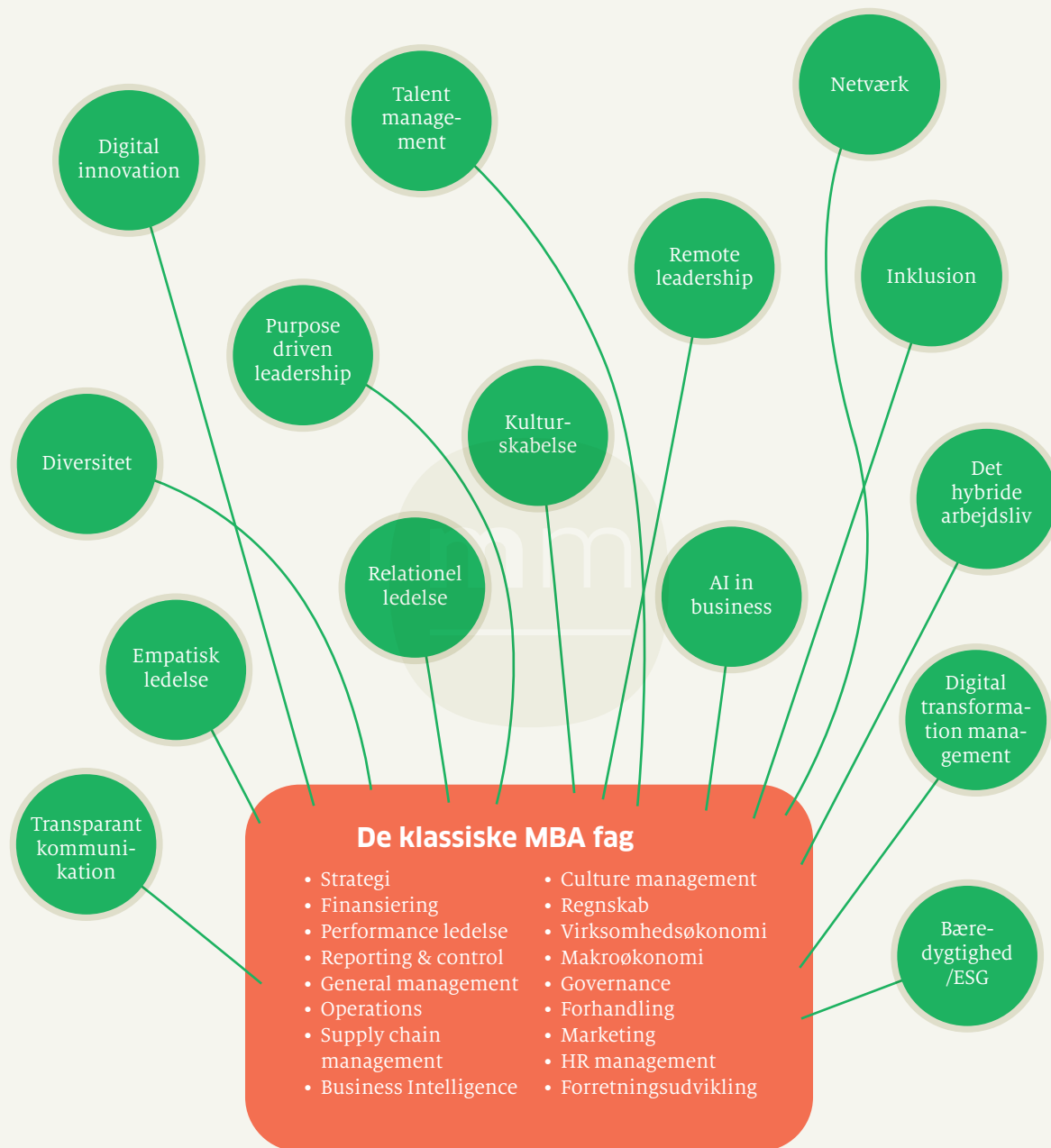
De erfarne ledere, der tager AVT’s Executive MBA-uddannelse, kommer netop for at kunne matche de udfordringer en turbulent verden stiller deres lederskab overfor. Derfor bliver fag, som var ukendte for få år tilbage, nu dryppet ud over uddannelserne og tilbydes som enkeltfag eller som en del af fagpaletten, hvis man ønsker hele MBA-uddannelsen:

“Sidste år fik vi ‘AI in Business’ på skemaet, i juni begyndte vi med ‘Sustainability in business’, og nu lancerer vi også ‘Purpose-driven leadership’” fortæller Adam Altenburg.

Ulig mange andre MBA-uddannelser har AVT valgt at inkludere de nye, mere atypiske MBA-fag i de obligatoriske mo-

## Nye kompetencer i lederes virkelighed

De klassiske "business administration"-værktøjer er ikke længere nok. Tiden kalder på en udvidelse af, hvad der er uundværlige toplederskompetencer og ikke bare tilvalgsfag.



**FIGUR 1** — Kompetencer inden for økonomi, forretningsforståelse og drift, som illustreret i den røde kasse, er for mange kernen i en ambitiøs topleders kompetencesæt. Men mange nye kompetencer er i de senere år blevet lige så afgørende for, om man kan drive en forretning ind i fremtiden med succes, argumenterer en række kilder i Mandag Morgens artikel. De blå bobler illustrerer nogle af de nye kompetencer, som ledere ifølge kilderne skal have for at kunne navigere sikkert i digitaliseringen, klimakrisen, nye generationer, det hybride arbejdsliv og en ændret geopolitisk situation.

**KILDE** — Henley Business School EMBA, AVT EMBA, CBS EMBA, AAU MBA, INSEAD og IMD.

## Tre take aways fra startup-miljøet til toplederen

Jes Broeng fremhæver startup-miljøet for især tre ting, som han synes, man som ambitiøs leder i dag bør lade sig inspirere af:

- Startups arbejder praksisorienteret og tværfagligt med aktuelle problemstillinger (frem for teoretisk og i fagsiloer)
- Startups prøver ting af hurtigt og effektivt (frem for at bruge lang tid på at prøve at analysere og regne noget ud på forhånd)
- Startups har store, diverse, ofte internationale netværk, som de deler viden med (frem for at sammenligne ideer og udfordringer med andre i samme brancher her i Danmark).



*Når man tager ansvar for at uddanne nogle af de dygtigste topledere, så har man også et ansvar for, at kvaliteten i undervisningen konstant holdes ved lige, og at der er belæg for, at det, der undervises i, også virker ude i den virkelige verden.*

HEIDI LORENZEN, marketingsansvarlig på Henley Business School

duler. Også de lederkompetencer, der ofte omtales som 'bløde', er kommet mere i fokus på AVT, for eksempel ledelseskommunikation, som ifølge Adam Altenburg er et af de mest eftertragtede fag på linje med 'sustainability' og 'digitalisation'.

Han mener dog samtidig, det er vigtigt, at MBA-uddannelserne holder godt fast i klassiske fag og dyder som strategi, økonomi og innovation, fordi den slags fag sørger for, at man har "rødderne i jorden, når vinden blæser hårdt".

### "Vi har et ansvar for at sikre fundamentet"

Ikke alle MBA-uddannelser er dog lige ivrige efter med samme hast at optage nye fag og ledelsesretninger på pensum. På Henley Business School oplyser marketingsansvarlig Heidi Lorenzen, at man lægger vægt på at bedrive forskningsbaseret undervisning med fokus på substans og evidens snarere end at følge efter de nyeste strømninger.

"Når man tager ansvar for at uddanne

nogle af de dygtigste topledere, så har man også et ansvar for, at kvaliteten i undervisningen konstant holdes ved lige, og at der er belæg for, at det, der undervises i, også virker ude i den virkelige verden. Vores vigtigste opgave er jo netop at uddanne ansvarsbevidste og kompetente ledere med en forståelse for, hvad der driver en virksomhed og dens medarbejdere både nu og her, men så sandelig også i fremtiden," siger Heidi Lorenzen.

Hun anerkender, at der er mange vigtige temaer og dagsordener, man kunne undervise i på en MBA, men omvendt holder Henley, der er en af Europas ældste business schools, fast i, at de grundlæggende businessadministrationsfag er et uundværligt fundament at have på toplederniveau.

"Man kan også sige: En MBA er måske bare ikke for alle. Og hvis man for eksempel mest har brug for her og nu-viden om teknologi eller innovation, så skal man måske supplere med kurser andre steder," siger hun.

Hun understreger, at Henley selvfølgelig ikke står stille og støver til, men konsekvent benytter sig af netop den nyeste forskningsbaserede viden, aktuelle casestudier og eksterne forelæsere, som supplerer med emner, der rører sig i dansk erhvervsliv, ligesom der er mulighed for at tage udvalgte valgfag på uddannelsens sidste del.

### Mere praksis og startup-mentalitet

Et af de etablerede universiteter, der eksperimenterer med at infusere den klassiske MBA med alternative tankesæt, er DTU, som netop har fået godkendt en ny master i bæredygtig ledelse.

På universitetets klassiske MBA-uddannelse har man i noget tid tilbudt et enkelt modul, hvor de MBA-studerende fra de etablerede virksomheder samarbejdede med forskellige startup-virksomheder. Et modul, der efterhånden er blevet så populært, at DTU nu har gjort det til et kernemodul i deres nye bestyrelsesuddannelse.

"Det har været overvældende at se, hvor berigende folk på begge sider finder det. Startup-teamene har stort behov for at lytte til erfarne folk fra industrien – og omvendt oplever folk fra industrien det som særdeles berigende at komme på forkant med nye teknologier," siger Jes Broeng, der er direktør for DTU Entrepreneurship. En enhed på DTU, der har til formål at bidrage til udvikling gennem innovation bredt i det danske samfund på tværs af virksomheder, uddannelser og organisationer.

"Så ud fra den læring: Hvis jeg skulle pege på noget, vores lederuddannelser mangler, så er det netop det her med at blive endnu mere praksisnære og at inddrage viden og tankesæt fra helt andre kanter end dem, vi er vant til," siger Jes Broeng, som også selv underviser på DTU's MBA.

Hans egen vurdering er, at det er naturligt, at vi søger svar i de velafprøvede metoder og kendte cases, når tingene bliver mere uforudsigelige. Men når han står ude på uddannelserne, oplever han, at det er mødet med helt andre tankesæt og praksisser, der giver de ægte aha-oplevelser.

En vigtig sidegevinst ved at koble de nystartede virksomheder med det etablerede er, at man i stigende grad opbygger og styrker et innovativt økosystem, siger han og tilføjer:

"Og det, ved vi fra adskillige studier, er et af de afgørende elementer for at have et fremtidsikkert og konkurrencedygtigt erhvervsliv i international sammenhæng" •

# Et indblik i MBA-fagene

I forbindelse med denne artikel om fremtidens lederskab har vi særligt fokus på MBA-uddannelserne. MBA er forkortelsen for 'Master of Business Administration', og har i årtier været en af de mest anerkendte lederuddannelser både i Danmark og internationalt med en vægt på primært strategi, marketing, ledelse, HR og økonomi. Uddannelserne fokuserer på at give kandidaterne teoretisk ballast, nye metoder og værktøjer.

MBA'er er i dag fagligt skruet sammen på mange forskellige måder, alt efter hvilken uddannelse og udbyder, der er tale om. Som du kan se i opgørelsen, vil der dog typisk være en række grundfag, som ligger inden for de kendte temaer strategi, marketing, ledelse, HR og økonomi, og derefter såkaldte "specialiseringer" eller tilvalgsfag.

Markedet for MBA'er er enormt både i Danmark og udlandet, og nedenstående er blot et udsnit af en række danske og udenlandske institutioner, der tilbyder en MBA eller Executive MBA, for at give et indblik i de typiske fag og muligheder. Vi har ikke medtaget Mini MBA'er i oversigten.

## Aarhus Universitet MBA



Uddannelsen består af tre obligatoriske grundfag. De studerende sammensætter selv resten af uddannelsen ved at vælge to valgfag inden for blokkene: Økonomi, organisation og markedsinnovation.

### Grundfag

- Finansiering
- Strategi
- Industriøkonomi

### Specialisering

#### Økonomi

- Virksomhedsinternationalisering
- Business Intelligence
- Virksomhedsøkonomi
- Makroøkonomi

#### Organisation

- Forandringsledelse
- HRM
- Den digitale organisation
- Forhandling

#### Markedsinnovation

- Digital innovation
- Markedsrelationer
- Innovationsledelse
- Forretningsudvikling.

## IMD Executive MBA



Uddannelsen består af en grunddel, som er mulig at tage enten fysisk eller virtuelt, og dernæst en master-del med en række obligatoriske fag. Først efter fuldførelse af begge dele opnås MBA-titlen.

### Grundfag

- Marketing
- Finance & Accounting
- Business Model Innovation & Entrepreneurship
- Strategy & Industry Analysis
- Operations & Supply Chain Management

### Master-niveau

- Leadership Stream
- Leadership and Change Management
- Team Leadership
- Individual Leadership Coaching

### Specialisering

- Entrepreneurship
- Social Innovation and Impact Investment
- Start-up Ecosystems
- Business Challenges in Emerging Economics
- Innovation
- Corporate Transformations

## Henley Business School Danmark Executive MBA



Uddannelsen består af tre moduler. Der vælges en specialisering på det sidste modul.

### Modul 1 Certificate in Management

- Managing Processes and Systems
- Managing People
- Managing Financial Resources

### Modul 2 Diploma in Management

- International Business Strategy
- Strategic Marketing
- Reputation and Responsibility

### Modul 3 Master of Business Administration MBA

- Leadership and Change
- Elective options

Gennem alle tre stages er der fokus på Personal Development og Research Skills.

### Specialisering

- Brand
- Strategy, Corporate Finance
- Managing International HRM
- Sustainability, Corporate Responsibility and Digital
- Marketing.

## Copenhagen Business School



### Executive MBA

Uddannelsen udgøres af to semestre med grundfag. Derefter vælges mellem fire "concentrations", som er overordnede kategorier under hvilke, der udbydes valgfag.

#### Grundfag

##### 1. semester Understanding the Organisation Managerial Economics

- Accounting
- Digitalisation
- Leadership 1

##### 2. semester Exploring the Organisation's Environment

- Macroeconomics and Financial Markets
- Marketing
- Leadership 2

#### Specialisering

##### Digitalisation

- Digital Platforms
- Innovation
- Strategies in a Digital World
- Managing the Digital Workforce
- Digital Delivery Models

##### Entrepreneurship

- Venture Creation: The Entrepreneurial Process
- Platform Disruption and Platform-Based Business Models
- Entrepreneurship-Lab
- Resources for Scaling-Up: Engage with The Innovation Ecosystem

##### Finance

- Private Equity & Venture Capital
- Strategic Risk Management
- Valuation & M&A
- International Financial Management

##### Governance and Sustainability

- Leadership & Corporate Governance
- Compliance & Risk Management
- Circular Economy and Sustainable Supply Chains
- Sustainable Finance.

## INSEAD

### Global Executive MBA



Uddannelsen består af 12 kernefag, som er obligatoriske. De studerende sammensætter selv resten af uddannelsen ved at vælge fire valgfag og tre tværfaglige kurser. Alle de tre elementer skal til for at opnår en MBA-titel.

#### Kernefag

- Corporate Finance
- Financial Accounting
- International Political Analysis
- Leading People and Organisations
- Macroeconomics
- Managerial Accounting
- Marketing
- Prices and Markets
- Process and Operations Management
- Strategy
- Uncertainty, Data and Judgement
- Business and Society

#### Key Management Challenges (tværfaglige kurser):

- Corporate Governance & Leadership
- Conducting Business Across Cultures
- Entrepreneurial Leadership: Leading Your Life, Family and Firm
- New Business Ventures
- Strategy and Impact
- AI Strategy for Startups and C-Suites
- Managing Corporate Turnaround

#### Specialisering

- Advanced Corporate Finance
- Behavioural Finance Meets Fintech
- Corporate Restructuring
- Banking 2.0
- Arts of Communication
- Cuts, Intent & Stories
- Data Science (and Machine Learning) for Executives
- Brand Management
- Customer Insight: Understanding & Influence Customers
- Subscription Business Bootcamp
- Strategic Market Orientation
- Negotiation Dynamics 1
- Psychological Issues in Management
- Private Equity
- Realising Entrepreneurial Potential
- Social Entrepreneurship: Building Impact Ventures
- Advanced Competitive Strategy
- Blue Ocean Strategy
- M&As, Alliances and Corporate Strategy
- Strategy, Structure and Incentives
- Strategic Thinking with Game Theory

## AVT Business School



### Executive MBA

MBA'en er her opdelt i tre Executive "CBA-moduler", som består af en række enkeltfag. Man kan tage alle moduler og dermed få en fuld MBA. Eller man kan vælge at tage et modul eller fagene som enkeltfag.

#### Purpose, People & Performance

- The Language of Leadership
- Leading People and Organizations
- Sustainability in Business
- Financial Management
- Dynamic Work Design
- Purpose-Driven Leadership

#### Strategy, Innovation & Growth

- Strategy
- Leading Organizational Change
- Building Leadership Teams
- Disruptive Innovation
- The Innovator's DNA & Method
- Corporate Entrepreneurship

#### Digital, Leadership & Transformation

- Digital Strategy
- Leadership in a Digital Age
- Leading Digital Transformation
- Artificial Intelligence in Business
- Customer Centricity
- Influencing & Negotiation

#### Specialisering

Ingen.



Ledernes nye virkelighed:

# Revolution eller regulering?

Et dramatisk forandret risikobillede ændrer betingelserne for at udøve lederskab. Hvis virksomhederne vil have en positiv indflydelse på verden og på deres egne fremtidige vilkår, er det nu, der skal bedrives aktivistisk lederskab.

## ANALYSE

**D**en akutte og hastigt accelererende energikrise er blot et af mange symptomer på en ny virkelighed og en ny verdensorden. Energifikrisen følger sig ind i rækken af andre store kriser, der inden for de seneste tre år har udløst den mest turbulente periode siden Anden Verdenskrig: En verdensomspændende pandemi med vidtforregnede økonomiske og sociale følgevirkninger, en krig i Europa, hvis konsekvenser vi endnu ikke kan overskue, eskalerende klimaforandringer med både voldsomme hedebølger og oversvømmelser af bibelske dimensioner. Blot for at nævne nogle af de vigtigste. Men gang dem med en faktor to eller tre, så har vi udsigten for de næste tre år – takket være de mange afledte konsekvenser. De forskellige kriser væver sig ind i hinanden, forstærker hinanden og muterer til nye varianter af trusler.

Ingen af disse kriser kan løses isoleret, men skal ses i sammenhæng, hvis man ikke vil risikere, at kriser spreder sig som *wildfires*. Et eksempel: Mens politikerne fokuserer på energikrisen på bekostning af klimaforandringerne, accelererer klodens opvarmning yderligere og passerer kritiske tipping points.

Fællesnævneren i det nye og hastigt ændrede trusselsbillede er kravet til nye løsninger, der er systemiske. Det vil sige, at de skal adressere flere udfordringer samtidigt, og at de skal trække på såvel offentlige som private ressourcer og kompetencer samtidigt. Virksomhederne bliver en nødvendig spiller i morgendagens løsningshieraki og forventes hurtigt at omstille sig til de nye vilkår.

Virksomhederne skal derfor udvide deres naturlige interessesfære og formål og se løsningen af akutte samfundskriser som et naturligt og hastigt voksende marked i takt med, at kriserne fortsat accelererer. Det betyder også, at ledere har



ERIK RASMUSSEN

Stifter og bestyrelsesformand,  
Sustainia

en oplagt og legitim interesse i at engagere sig i de politiske, økonomiske og sociale rammevilkår, som bliver gældende for løsningen af de store samfundskriser. I en verden under ekstrem forandring ligger der meget indflydelse i at forstå udfordringerne og tage ansvar for løsningerne.

### Ledernes nye kamplads

Den omstilling, virksomhedernes ledere skal gennemføre, kan forudses at blive dramatisk og konfrontere dem med svære dilemmaer. De vil blive mødt med skrappe politiske krav fra mange fronter: EU, nationale politikere, investorer, stadig flere aktivistgrupper, medarbejdere, ngo'er med flere. Det vil ske i takt med, at de store samfundsproblemer – ikke mindst de accelererende klimaforandringer – stiller voksende krav om indgreb og reguleringer.

Det mærker energivirksomhederne, når EU-Kommissionen foreslår at begrænse de ekstraordinære overskud, de har indkasseret på energikrisen. Og det mærker de hollandske landmænd, som har indledt et frontalopgør med en regering, der vil



*Det stiller virksomhederne og deres ledere over for valget mellem at øve indflydelse på de nye vilkår og dermed medbestemme deres egne eksistensbetingelser eller tabe indflydelse og blive stadig mere regulerede.*



*En effektiv forretning og fortsat vækst er stadig en fundamental forudsætning for at udøve lederskab, men den vindende forudsætning bliver, at væksten opfattes som et fælles gode og bidrager til at skabe bæredygtige og resiliente samfund.*

tvinge dem til drastiske reduktioner og omlægninger i produktionen for at overholde såvel klima- og miljøkrav som EU-direktiver. Dette er blot enkelte eksempler på, at løsningen af akutte og accelererende samfundskriser kan skabe en ny kampplads, hvor virksomhedernes ledere befinder sig i den yderste frontlinje – uanset om de ønsker det eller ej. Deres langsigtede succes afgøres af, hvor godt og effektivt de spiller den rolle.

Ét synes sikkert: Vi bevæger os hastigt ind i en situation, der kræver gennemgribende ændringer i de strukturer og processer, der skal løse en helt ny type udfordringer – og gøre det hurtigt. Det stiller virksomhederne og deres ledere over for valget mellem at øve indflydelse på de nye vilkår og dermed medbestemme deres egne eksistensbetingelser eller tabe indflydelse og blive stadig mere regulerede. Forenklet udtrykt er det valget mellem revolution eller regulering. Underforstået at omstillingen til en ny virkelighed kan sammenlignes med en revolution på direktionsgangen.

En effektiv forretning og fortsat vækst er stadig en fundamental forudsætning for at udøve lederskab, men den vindende forudsætning bliver, at væksten opfattes som et fælles gode og bidrager til at skabe bæredygtige og resiliente samfund. Her skal virksomhederne selv spille en central rolle. Med andre ord: Indflydelse på eksterne vilkår bliver en afgørende konkurrencebetingelse i fremtiden.

#### **Aktivistisk lederskab**

Det rejser det kritiske og fundamentale spørgsmål, om lederne har de nødvendige forudsætninger og kompetencer til at udøve *aktivistisk lederskab*. Kravet er nemlig, at de accepterer, at grænsen mellem politik og forretning og mellem privat og offentlig sektor udviskes og bliver mere situationsbestemt.

Virksomhedslederne skal dermed også opfylde en klart mere politisk rolle og være synlig i samfundsdebatten.

Det varsler et opgør med en ledelsesfilosofi, der har været dominerende i det meste af efterkrigstiden og kan beskrives som 'MBA-kulturen'. Det refererer til den traditionelle lederuddannelse Master of Business Administration – en uddannelse, der har været en drivende kraft i den industrialisering, som accelererede i årene efter Anden Verdenskrig. Den tager med andre ord udgangspunkt i en anden virkelighed end den, vi er hastigt på vej ind i.

En grundforestilling bag MBA-uddannelsen er, at ledelse er et fag, man kan lære ved at benytte en række metoder og teknikker med fokus på discipliner som strategi, økonomi, lederskab, forretningsforståelse og organisationsudvikling. Fokus er på at effektivisere og optimere de interne processer. Selvom der sker løbende tilpasninger af uddannelsen, tager dens grundlæggende tankesæt kun i begrænset omfang højde for de udfordringer og den kompleksitet, der vil dominere vilkårene i erhvervslivet, og som vil stille helt andre krav til lederskabet. Derfor er der behov for at nytænke de kompetencer, morgendagens ledere skal beherske og dermed også behov for at nytænke lederuddannelsen.

De udfordringer, samfundet netop nu konfronteres med, tvinger enhver virksomhed, sektor og institution til nytænke deres rolle og ansvar. Det gælder også – og især – de uddannelser, der skal forberede og kvalificere nuværende og kommende generationer til en ny virkelighed. Deres fremsyn og omstillingsevne bør i sig selv være en rollemodel for nytænkning. Ud fra de krav og de forventninger, der i fremtiden stilles til erhvervslivets lederskab, er det berettiget at tale om en revolution – af en uddannelse såvel som af et mindset •