



DANSK SAMMENFATNING AF "RISK REPORT 360:
THE DECLINE OF A WORLD ORDER – THE RISE OF A LEADERSHIP ORDER?"

FRA TABT VERDENSORDEN TIL NYT LEDERSKAB

Den geopolitiske krise er symptom på langt større og langt mere komplekse risici, som vi ikke er i nærheden af at løse. Det stiller helt nye krav til lederrollen og uddannelsen af nuværende og fremtidige ledere. Men præcist hvilke – og hvordan kan danske virksomheder og ledere forberede sig på udfordringer, der ændrer alle fundamentale eksistensbetingelser?

Spørgsmålene rejses i en aktuel rapport – "Risk Report 360". Den udgives af CBS og CBS Executive Fonden i samarbejde med forskernetværket Navigating 360. Ifølge rapporten konfronteres lederne med udfordringer de kommende år af hidtil uset omfang.

Rapporten danner optakt til en workshop 20 marts 2025. Her mødes omkring 75 ledere og ledelseseksperter på CBS med ét vigtigt fælles mål: *At drøfte hvordan lederne gears til at håndtere så komplekse og omfattende risici, som aftegnes i et nyt trusselsbillede.*

"Risk Report 360" bygger på et bredt fundament af kilder: Gennemgang af en række internationale analyser og rapporter, herunder "Globals Risks Report" fra World Economic Forum og internationale organisationer, konklusionerne fra rapporten "Leadership for the Future", udarbejdet af CBS Leadership Think Tank, suppleret af input fra et rådgivende panel omfattende fremtrædende eksperter fra danske universiteter, CBS med flere.

FIRE EKSTREME RISICI

De handler ikke kun om de geopolitiske konflikter, men et stadigt tættere og gensidigt forstærkende samspil med tre andre akutte risici: *Accellerende klimaforandringer, en ukontrollabel AI revolution og risikoen for et informations-kollaps*, der både underminerer mulighederne for at træffe rettidige og velfunderede beslutninger – samt truer demokratiets sammenhængskraft.

Rapporten ser dem som én sammenhængende trussel, der ikke kan løses hver for sig, men kræver et fælles svar. Rapporten beskriver dem som "*The Circle of Wicked Risks*", fordi jo mere vi forsøger at løse én konflikt, des hurtigere eskaleres de øvrige. Det gælder bl.a. klimacændringerne. Konsekvenserne uddybes i et særskilt kapitel i rapporten, der beskriver sammenhængen mellem de fire risici og aftegner dermed de vilkår og betingelser, ledere skal navigere i fra nu af og de nærmeste år. Hvorfor de kan blive ekstreme og stille helt nye krav til lederskab.

Spørgsmålet om lederskabets muligheder for at håndtere fremtidens risici begrundes bl.a. med fortidens erfaringer. "Risk Report 360" ser de aktuelle risici som en delvis konsekvens af flere års failed governance and leadership på såvel politisk som privat niveau. Vi har overhørt stadig flere og stadig mere alarmerende advarsler fra forskere og andre eksperter og ikke demonstreret den nødvendige og rettidige omstillingsvilje. I mellemtiden er risiciene vokset til et omfang og med en hastighed, der sætter såvel samfund som virksomheder under et voldsomt pres - og nu truer med at nedbryde en vestligt baseret verdensorden og en civilisation, vi har brugt generationer på at opbygge.

Det er perspektivet i "*The Circle of Wicked Risks*" - og bevises løbende gennem en række af de problemer, der dagligt og ugentligt udspiller sig.

DANSK SVAR PÅ GLOBALE RISICI

Men hvad er svaret? Hvordan sikres et lederskab, der kan håndtere en ny virkelighed? Det sker næppe som en koordineret international indsats, men skal afprøves af instanser, der kan se et potentiale og en egeninteresse i at opbygge nye veje. "Risk Report 360" peger på erhvervslivet og virksomhederne som netop den aktør, der både har en styrke, en position og en interesse i at demonstrere potentielle løsninger - og kan gøre det med international gennemslagskraft. Da virksomhederne selv er en fragmenteret størrelse, har rapporten valgt at anskue de mulige svar gennem en dansk prisme - og dermed oversætte de globale udfordringer til en national størrelse. Det vil gøre Danmark til en case der senere kan afprøves i andre lande, f.eks. de nordiske.

Målet er at kunne besvare et fald af en vestlig verdensorden med skabelsen af et nyt stærkt ledelsesparadigme og afprøve det i det mikrounivers, som Danmark i denne sammenhæng måtte udgøre. Men der er særlige grunde til at bruge Danmark som eksperimentarium. På linje med andre nordiske lande har vi gode erfaringer med at arbejde tæt sammen om at løse svære derringe, takket være en fælles tillidskultur. Men den skal nu bestå en afgørende prøve - og langt sværere end nogensinde. Vi kan også se tilbage på mange uforløste intentioner om bl.a. offentlige/private partnerskaber, men nu skal intentionerne afprøves i praksis under skærpede og ekstreme vilkår.

PÅ SPORET AF ET NYT LEDERSKAB

Forslaget tager afsæt i følgende erkendelser:

- Ingen sektor kan alene løse de aktuelle og meget komplekse samfundsudfordringer. Det kræver et uset tæt samspil mellem alle aktører og en opblødning af grænserne mellem private og offentlige instanser. Bl.a. sikkerhedspolitiske hensyn binder stat og virksomheder stadig tættere sammen.
- Partnerskabet skal inkludere de akademiske og forskningsbaserede institutioner, der har udstedt de overhørte advarsler, men fremtidigt skal inkluderes i et effektivt "varslingssystem" og sikre en rettidig omstilling til nye eksistensbetingelser.
- Tilsammen udvikler de tre parter, hvad der i rapporten beskrives som shared social leadership og bygger på et tæt samspil mellem politik, erhvervsliv og forskning.
- Parterne skal i fællesskab opstille og prioritere mål for at løse specifikke problemstillinger.

Modellen udfordrer det selvbillede og den selvforståelse, virksomhederne og deres ledere hidtil måtte have haft. Bl.a. skal følgende krav opfyldes:

- **Forstærkelse af virksomhedernes rolle og ansvar overfor samfundet.**
- **Tilpasse formål, forretningsmodeller og behov for nye kompetencer i henhold til de nye udfordringer.**
- **Sideløbende opbygge en finansiell soliditet der kan modstå krav om løbende omstillinger.**
- **Skærpet beredskab til håndtering af større offentlig opmærksomhed omkring virksomhedernes adfærd og prioriteringer i en mere værdiladet fremtid hvor politik og forretning bindes stadig tættere sammen.**
- **Ledernes offentlige profil og evne til at navigere i et meget turbulent samfund og marked kan få afgørende betydning for udviklings - og overlevelsesmulighederne.**

Kravene sammenfattes i rapporten til "**A New Order of Business Leadership**" og skal sikre, at et samfund - her eksemplificeret som det danske - opnår optimal gennemslagskraft omkring løsningen af konstant nye udfordringer. Netop samme model med stærke forpligtende relationer er også det europæiske svar på et nyt trusselsbillede.

De nye vilkår udfordrer også lederuddannelserne og den rolle et universitet som CBS skal udfylde. Rapporten konkluderer derfor med at stille en række spørgsmål om, hvordan uddannelserne skal forberede lederne på nye vilkår.

Rapporten danner afsættet for de drøftelser, der gennemføres den 20. marts på CBS.

RÅDGIVERE:

Risk Report 360 er udarbejdet i samarbejde med et rådgivende redaktionelt panel omfattende:

Professor **Kristian Lauta**, prorektor, Københavns Universitet
Professor **Rebecca Adler-Nissen**, Københavns Universitet
Professor **Michael Bang Petersen**, Aarhus Universitet
Senior rådgiver **Flemming Splidsboel**, Institute for International Studies
Lector **Tobias Liebetrau**, Københavns Universitet
Professor **Poul Fritz Kjær**, CBS
Professor **Silviya Svejenova**, CBS
Professor **Thomas Ritter**, CBS
Professor **Tina Blegind Jensen**, CBS

Redaktør: **Erik Rasmussen**, stifter af Navigating 360

Vedhæftet:

"Risk Report 360: The Decline of a Word Order - The Rise of a Leadership Order?".

