



Finance Function of Tomorrow 2025



Velkommen til Finance Function of Tomorrow

09.00	Velkommen - Hvilke krav stilles der til morgendagens finansfunktion v. Søren Blok Jensen, partner, PwC
09.25	Bestyrelsens krav og forventninger til den moderne finansfunktion v. Lars Dige Knudsen, bestyrelsesformand i flere virksomheder, bl.a. Aarhus Lufthavn
10.00	Pause og networking
10.25	Hvilke krav og kompetencer er nødvendige i den moderne finansfunktion v. Jacob Friis, partner, PwC
11.00	Gid min CFO var Høvding - Hvilke krav er der til moderne ledelse i finansfunktionen v. Dennis Nørmark
11.45	Opsamling og tak for i dag
11.55	Frokost og networking

Hør mere om PwC's forretningsområder og fra oplægsholdere i pauserne

Maturity Assessment

PwC's modenhedsvurdering giver mulighed for at **benchmarke** din økonomiafdeling, samt få **inspiration** til, hvordan din økonomiafdeling kan optimeres.

Closing Excellence

Et PwC værktøj til at give dig **indsigt** og **vejledning** i, hvordan I kan optimere jeres lukkeprocesser bedst muligt.

Treasury Assessment

Få en vurdering af, hvordan jeres **nuværende situation** med pengestrømme er, og hvor der kan **optimeres**

AI Opportunities

Skab en **AI-køreplan** for din virksomhed. AI udviklingen går stærkt, og potentialet for at effektivisere og skabe nye **forretningsmuligheder** med AI er enormt.

Legacy Assessment

Modernisér forældede it-systemer, data og processer vha. vores integrerede rammeværk, der sikrer øget modenhed gennem en effektiv transformation.

Cyber Assessment

Det er en stor udfordring for mange organisationer at **undgå hackerangreb**. Test din organisations reaktion på hackerangreb

Dennis Nørmark

Mulighed for at høre mere og stille spørgsmål, om **ledelse** i den moderne finansfunktion samt at købe eksemplarer af Nørmarks bøger

ERP Integrator

PwC's Business Integrator Readiness Assessment får I uvildig **rådgivning**, der sikrer kvalitet og fremdrift i jeres transformation – uanset hvilken milepæl, I står overfor.

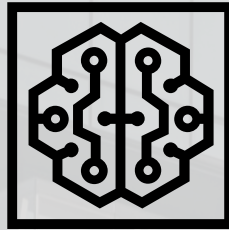
Finance Function of Tomorrow

Oplæg ved Søren Blok Jensen, Partner PwC

Hvad er der sket i det forhenværende år i finans på makrotemaer?



ESG



Artificial intelligence



People

Temaer som driver udviklingen i finansfunktionen



Tendenser vi ser i finansfunktionen..

Nye roller og kompetencer

I finansfunktionen vil vi se et behov for nye roller og kompetencesæt. Vi vil se en ændring og behov for en blanding af "nye" tekniske – og bløde færdigheder, ikke kun på medarbejderniveau men også ledelsesmæssigt.

Forretningsindsigt

Finans vil i stigende grad integrere sig i forretningsfunktioner, hvilket øger samarbejdet og lokale compliance aktiviteter.

Digital transformation

Integrationen af digitale værktøjer og en digital arbejdsstyrke vil strømline driften, hvilket giver mulighed for bedre datastyring og analyse.

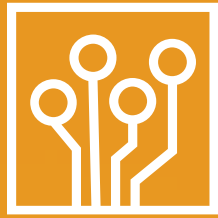
Agilitet og lydhørhed

Finans skal hurtigt tilpasse sig skiftende forretningsmiljøer, understøtte agilitet og evaluering af scenarier.

Finansfunktionen skal spille en mere strategisk rolle



Datadrevne indsigter der driver beslutninger



Real-time rapportering



Self-service on demand



Effektivitet og kvalitet gennem teknologi

Talent – rette kompetencer til nye krav og opgaver

Fremtidens finansfunktion stiller krav til ledelsen

Roller i fremtidens finansfunktion

Data Steward –
en kilde til sandhed



Transaktion specialist –
gør mere med mindre



Compliance officer –
sikrer "orden i eget
penalhus"



Business Partnering –
oversætter strategien



Generation Z – nutidens talenter

*"De yngre generationer vil have en **høj løn** uden at arbejde særligt meget, der skal være **fleksibilitet** til at gå, når man vil, og så skal de også have **indflydelse** på arbejdspladsen, uanset hvilken stilling de er ansat i"* *

*"Den nye generation har gennem opvæksten kigget på os 'boomere' og set, hvor **usundt** det kan være, hvis arbejdet fylder for meget"* **

*Det forklarer Karen Christina Spuur, lektor i ledelse, der har forsket i unges tilknytning til de danske arbejdspladser og har skrevet en bog om ledelse af generation z.

** Det forklarer Morten Ballisager, direktør for konsulenthuset Ballisager

Generation Z adskiller sig på arbejdspladserne sammenlignet med tidligere generationer

Kendetegn ved nutidens talenter



Hvorfor?

Vi vil ofte møde spørgsmålet "hvorfor" når vi stiller en opgave – for generation z skal opgaverne give mening.



8-16

Et 8-16 job er ikke attraktivt – høj grad af fleksibilitet er attraktivt.



Privatliv

Deler gerne detaljer fra privatlivet – før i tiden var man professionel i dag er det en selvfølge, at man medtager hele sit privatliv.



Udvikling

Mange unge føler, at de ikke behøver at bidrage meget, før de begynder at tale om udvikling og større ansvar. Mere erfarne medarbejdere mener, at man skal bevise sit værd, inden man stiller krav.



Status quo

Bange for at gå i stå – skræmte af at arbejde samme sted i mere end 10 år. Hvis man ikke trives socialt eller ikke føler at man udvikler sig – så ses der en tendens til, at de skifter job lynhurtigt.

Finansfunktionen er ikke en undtagelse og vi står overfor en opgave i at motivere nutidens talenter



Hvordan skal vi lede for at motivere...

5 personlige egenskaber den yngre generation efterspørger hos en leder



Omsorgsfulde og støttende



Nede på jorden og tilgængelige



Energiske og inspirerende



Visionære og modige



Struktureret og ansvarlige

Agenda

09.00	Velkommen - Hvilke krav stilles der til morgendagens finansfunktion v. Søren Blok Jensen, partner, PwC
09.25	Bestyrelsens krav og forventninger til den moderne finansfunktion v. Lars Dige Knudsen, bestyrelsesformand i flere virksomheder, bl.a. Aarhus Lufthavn
10.00	Pause og networking
10.25	Hvilke krav og kompetencer er nødvendige i den moderne finansfunktion v. Jacob Friis, partner, PwC
11.00	Gid min CFO var Høvding - Hvilke krav er der til moderne ledelse i finansfunktionen v. Dennis Nørmark
11.45	Opsamling og tak for i dag
11.55	Frokost og networking

FINANCE FUNCTION OF TOMORROW

Er du controller eller forretningsstrateg?

Lars Dige Knudsen

PwC - fremtidens finansfunktion

Jens Chr. Skous Vej 1, Aarhus - den 13. maj 2025

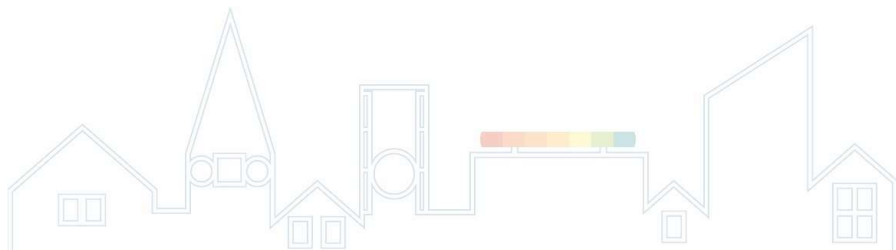


PRÆSENTATION - LARS DIGE KNUDSEN



Aarhusianer - født, opvokset og bor i byen

- ❑ Professionelt bestyrelsesarbejde
- ❑ Virksomheds- og investeringsrådgivning
- ❑ Ejendomsudvikling



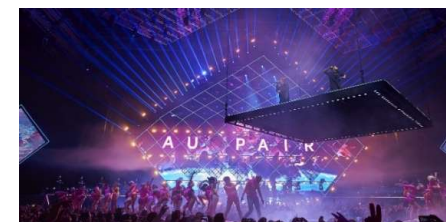
PRÆSENTATION - LARS DIGE KNUDSEN



- Var ansat hos Martin/Harman i 21 år og før det 10 år i den finansielle sektor
- EU Regional Lead for Harman Pro - og adm. direktør for Martin Professional



- Oprindelig baggrund inden for regnskab/revision
- Bestyrelsesuddannelse i 2012/13
- Bestyrelsesformandsuddannelse i 2018/19



AKTUELLE BESTYRELSESPOSTER

- ❑ Bestyrelsesformand hos Aarhus Airport A/S, Tirstrup
- ❑ Bestyrelsesformand hos AART architects A/S, Aarhus
- ❑ Bestyrelsesformand hos Patrade A/S, Aarhus
- ❑ Bestyrelsesformand hos Unika Danmark A/S, Åns
- ❑ Bestyrelsesformand hos Vissing Agro A/S, Brædstrup

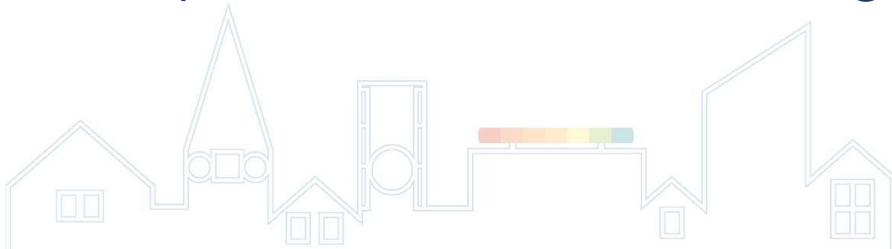
AARHUS
AIRPORT

AART / architects

Patrade

UNIKA
DANMARK A/S
PEOPLE · PROCESS · PERFECTION

VA VISSING AGRO
DANISH FARM CONCEPT



AROSIA
EJENDOMSINVEST

TIDLIGERE BESTYRELSESPOSTER

- ❑ Bestyrelsesformand hos DAFA A/S, Brabrand
- ❑ Bestyrelsesformand hos V2 Tobacco, Silkeborg
- ❑ Bestyrelsesformand hos Secomea A/S, Herlev
- ❑ Bestyrelsesformand hos Pascal A/S, Herlev
- ❑ Bestyrelsesformand hos MC TAG A/S, Kolind
- ❑ Bestyrelsesformand hos HEM Group A/S, Skive
- ❑ Bestyrelsesformand hos TRECO A/S, Aalestrup



FÆLLESNÆVNEREN

- Vækstambitioner
- Internationalisering
- Professionalisering
- Strategieksekverering
- Styrke profitabiliteten
- Fremtidigt ejerskab
- Forandringsledelse
- Organisationsudvikling

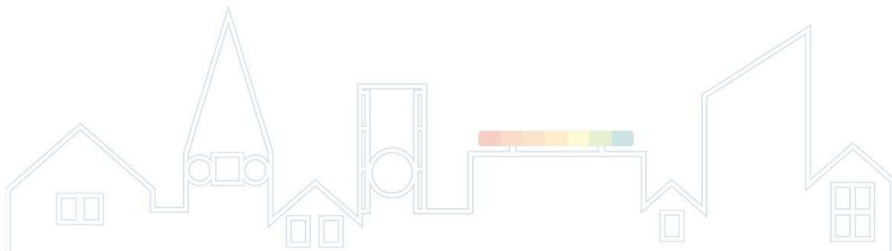


CFO-rollen har udviklet sig fra en kilometertæller ...



... til føreren og GPS'en der sikrer den rigtige kurs!

CFO-rollen har udviklet sig fra en kilometertæller ... til føreren og GPS'en der sikrer den rigtige kurs!



BESTYRELSENS KRAV TIL CFO SKÆRPES

- *Markant transformation*
- *Strategisk sparringspartner*
- *Drivkraft til værdiskabelse*
- *Referenceforholdet*



BESTYRELSENS NYE FORVENTNINGBILLEDE: CFO'en som forretningskritisk nøgleperson

- 1) *Datadrevet og agil*
- 2) *Forretningsmæssig forståelse*
- 3) *Proaktiv forandringsleder*
- 4) *Driver digital transformation*
- 5) *Rullende forecast og agil økonomistyring*





1) DATA SOM STRATEGISK RÅSTOF

- ***Hastighed og validitet i data er "key"***
 - Hurtig og præcis datalevering er kritisk
 - Realtime-rapportering er ikke bare en fordel – det er et krav
 - Balance mellem agilitet og styrbarhed
- ***Bestyrelsens forventning***
 - CFO skal levere præcise, aktuelle og relevante data - der kan omsættes til strategisk handling



2) FRA BAKSPEJL TIL FREMSYN

- CFO SOM STRATEGISK NAVIGATOR



- Ikke kun bakspejl, men en central aktør i fremadskuende analyser
- Evne til at sætte økonomiske data i en forretningsmæssig kontekst
- Kommunikationsevne som bro mellem data og beslutningstagning
- **Bestyrelsens forventning**
 - CFO er en proaktiv sparringspartner, der kan hjælpe med at identificere risici og muligheder i virksomhedens økonomiske udvikling



3) FORANDRINGSMOTOREN

– CFO i front for transformation



- Fra cost-controller til værdiskaber
- Medansvarlig for vækst, strategi og organisationsudvikling
- Samspillet med CEO og bestyrelse - CFO er bindeled
- **Bestyrelsens forventning**
 - CFO driver forandringer på en måde, der sikrer finansiel bæredygtighed, konkurrenceevne og værdiskabelse





4) CFO DRIVER DIGITAL TRANSFORMATION

- CFO skal forstå og implementere digitale værktøjer til øget finansiel styring
- AI og machine learning i økonomifunktionen
- ERP, BI og RPA – reducer manuelle processer og fokus på styrket effektivitet og præcision
- **Bestyrelsens forventning**
 - CFO er proaktiv i at identificere og implementere nye teknologier, der kan øge præcision, effektivitet og konkurrenceevne



5) AGIL ØKONOMISTYRING

- Rullende forecasts giver fleksibilitet i en omskiftelig verden
- Budgettet er et værktøj, ikke et facit
- Beslutningskraft kræver økonomisk overblik i realtid

"Regnskab viser dig, hvor virksomheden har været. En dygtig CFO viser dig, hvor den er på vej hen". (Warren Buffet)

- **Bestyrelsens forventning**

- CFO skal give ledelse og bestyrelse et kompas – ikke bare en regnskabsrapport



CFO'ens VOKSENDE ANSVAR ...



- ESG & sustainability - bæredygtighedsrapportering og investortillid
- Cybersikkerhed og governance - CFO har et medansvar for risikostyring
- Stakeholder Management - investorer, kreditgivere og samarbejdspartnere
- Ledelse og talentudvikling - leder af økonomifunktionens transformation
- Kriseledelse - likviditetsstyring under kriser





CFO BØR KUNNE SVARE PÅ:

- Hvordan bidrager du til virksomhedens strategiske retning?
- Hvad har du automatiseret – og hvad har du ikke?
- Hvordan håndterer du ESG og cybersikkerhed?
- Er du klar til næste krise?
- Er dine data beslutningsparate i realtid?





TAKE AWAYS

- Datadrevet beslutningstagning
 - Bestyrelsen forventer præcise, real-time data
- Forretningsforståelse og strategi
 - CFO skal tænke fremad, ikke bagud
- Forandringsledelse
 - CFO skal drive vækst, transformation og innovation
- Digitalisering
 - AI, automatisering og dataanalyse er en gamechanger
- Agil økonomistyring
 - Budgettering er "old school" - rullende forecasts sikrer dynamisk overblik



HJEMMESIDE

Lars Dige Knudsen
Bestyrelsesformand

Professionel bestyrelse

Aktuelle Poster

Resultater

Inspiration

Mit CV

Kontakt

A portrait of Lars Dige Knudsen, a middle-aged man with short brown hair and glasses, wearing a dark blue blazer over a light blue shirt. He is smiling and looking towards the camera. The background is a light-colored wall with a brick pattern and a green plant on the right.

BESTYRELSESFORMAND
LARS DIGE KNUDSEN

www.bestyrelsesformand.dk

Pause og networking

Vi mødes igen kl. 10:25

Agenda

09.00	Velkommen - Hvilke krav stilles der til morgendagens finansfunktion v. Søren Blok Jensen, partner, PwC
09.25	Bestyrelsens krav og forventninger til den moderne finansfunktion v. Lars Dige Knudsen, bestyrelsesformand i flere virksomheder, bl.a. Aarhus Lufthavn
10.00	Pause og networking
10.25	Hvilke krav og kompetencer er nødvendige i den moderne finansfunktion v. Jacob Friis, partner, PwC
11.00	Gid min CFO var Høvding - Hvilke krav er der til moderne ledelse i finansfunktionen v. Dennis Nørmark
11.45	Opsamling og tak for i dag
11.55	Frokost og networking

Finance Function of Tomorrow

Hvilke krav og kompetencer er nødvendige i den moderne finansfunktion



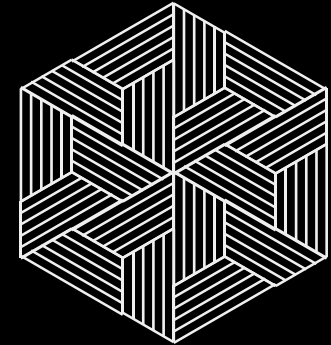
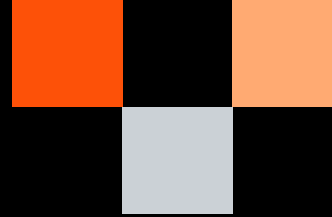
Med jer i dag



Jacob Friis

Partner, Consulting

Head of People & Organisation



Hvilke trends påvirker finansfunktionen

Tre trends vil påvirke markant over the kommende 10 år

Udviklingen i klassiske finansopgaver

Styret af strategisk indsigt, teknologi og kompetence

Udviklingen i nutidens finansprofilerne

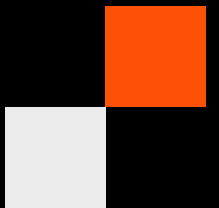
Hvilke ændringer ser vi?

Medarbejderfastholdelse

Det siger nuværende og kommende medarbejdere om deres behov og ønsker

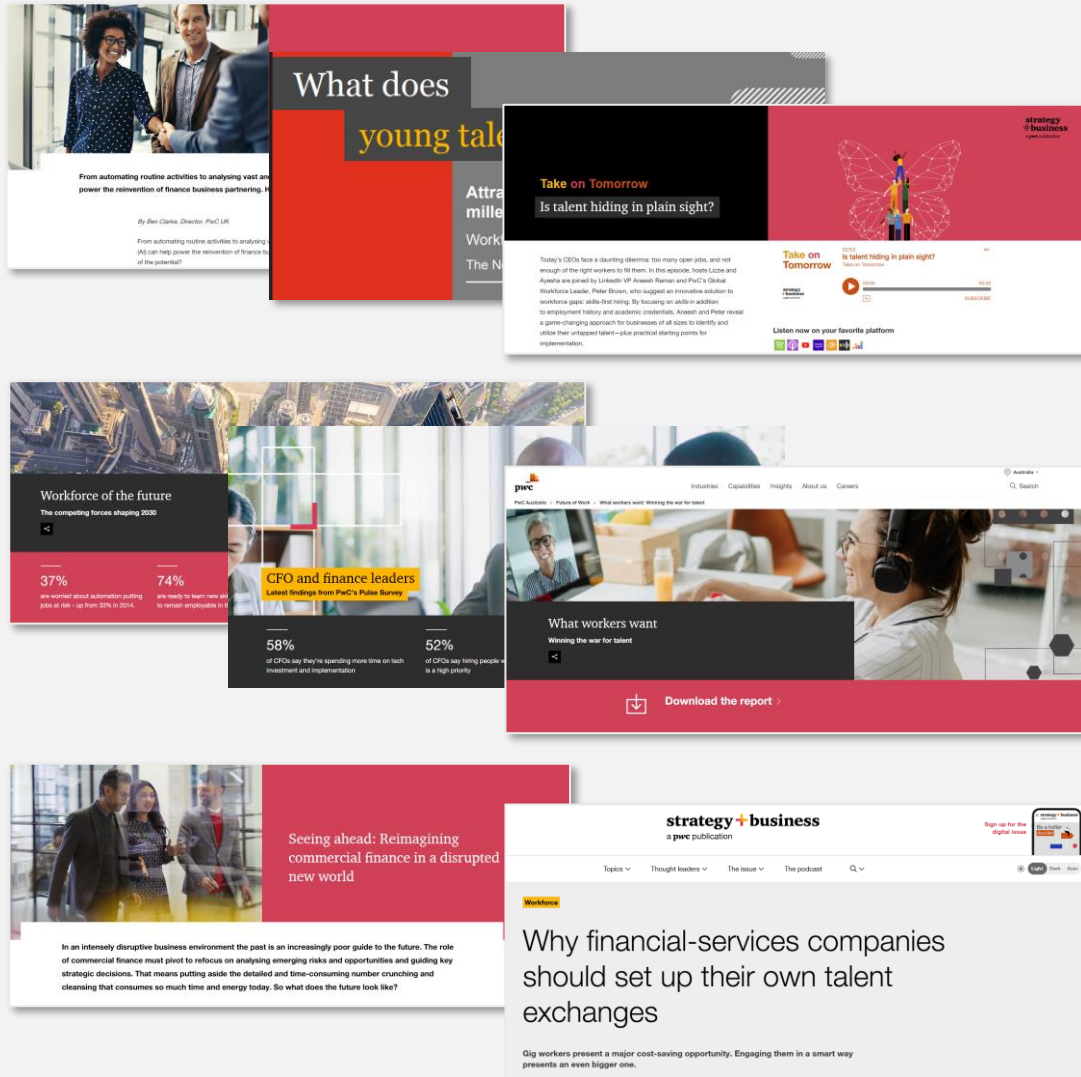
Opsummering

Agenda



Hvor har vi vores perspektiver fra? Dyk ned i vores publikationer, podcasts og globale undersøgelser på pwc.com

- [Next-gen finance business partnering: Realising the transformative potential of AI](#)
- [Seeing ahead: Reimagining commercial finance in a disrupted new world](#)
- [Why financial-services companies should set up their own talent exchanges](#)
- [Is talent hiding in plain sight?](#)
- [What workers want now](#)
- [Younger workers want training, flexibility, and transparency](#)
- [Workforce of the future](#)
- [CFO and finance leaders: Latest findings from PwC's Pulse Survey](#)





Hvilke trends påvirker finansfunktionen

Tre trends vil påvirke markant over the kommende 10 år

Trends der har stor indflydelse på finansfunktionen, som vi kender den i dag



Hvorfor transformere nu?

Tre trends, der har stor indflydelse på finansfunktionen



Nye teknologier og Generative AI



Mangel på talent / tilgængelige ressourcer



Demografisk skifte i arbejdsstyrken



Udviklingen i klassiske finansopgaver

Styret af strategisk indsigt, teknologi og kompetence

Udviklingen i finansfunktionen understreger et skift af fokus fra transaktionsbehandling til indsigt og handling

Historisk



... Vi går fra at have en finansfunktion fokuseret på administrative og regulatoriske opgaver som regnskab og rapportering og i høj grad bagudrettet indsigt

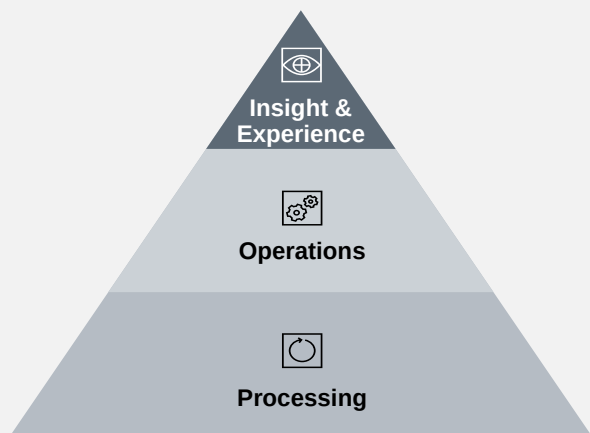
Aktuelle tendenser



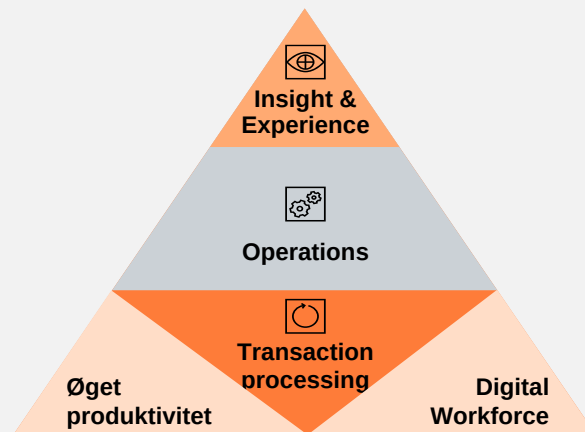
...Til at have en finansfunktion, der bygger på indsigt og forecasting med henblik på at levere strategisk indsigt i realtid

Den nuværende udvikling kræver større fokus på nye færdigheder, teknologi og fleksibilitet

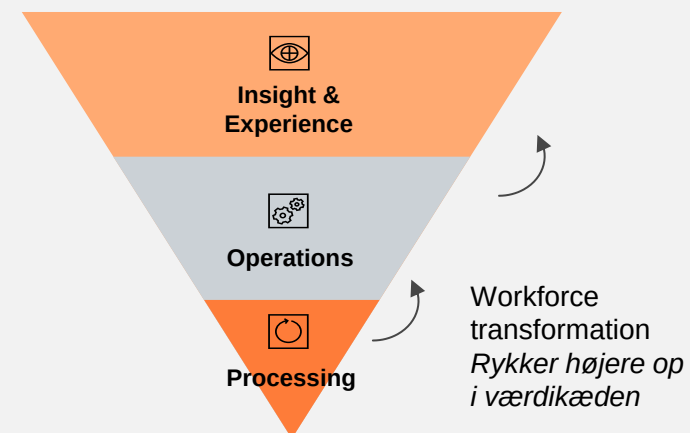
Den traditionelle model



Interim 'Fit' State



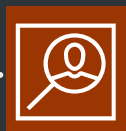
Den moderne finansfunktion



Der er mange aspekter i at tilpasse fremtidens finansfunktion til de nuværende trends...



Udvikling af nye roller



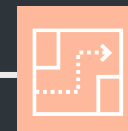
Udvikling af kompetencer



Integrering af ny teknologi



Udnyttelse af strategisk beslutningstagning



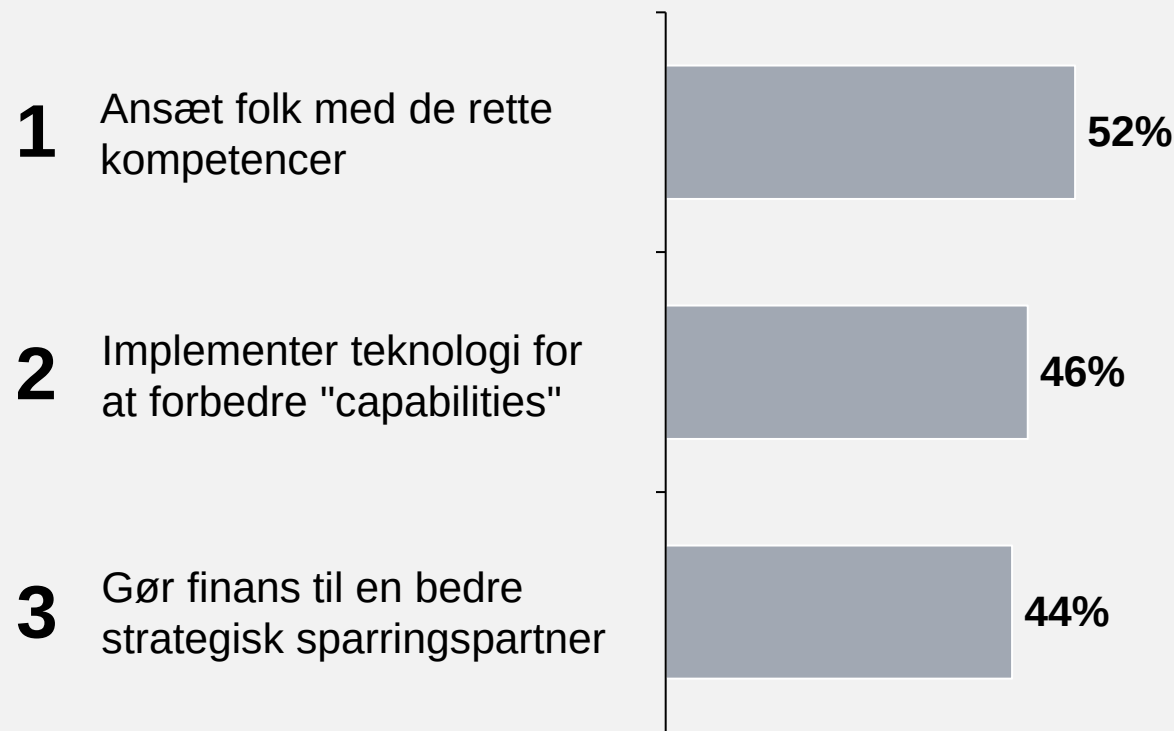
Tilpasning til entry-level talenter



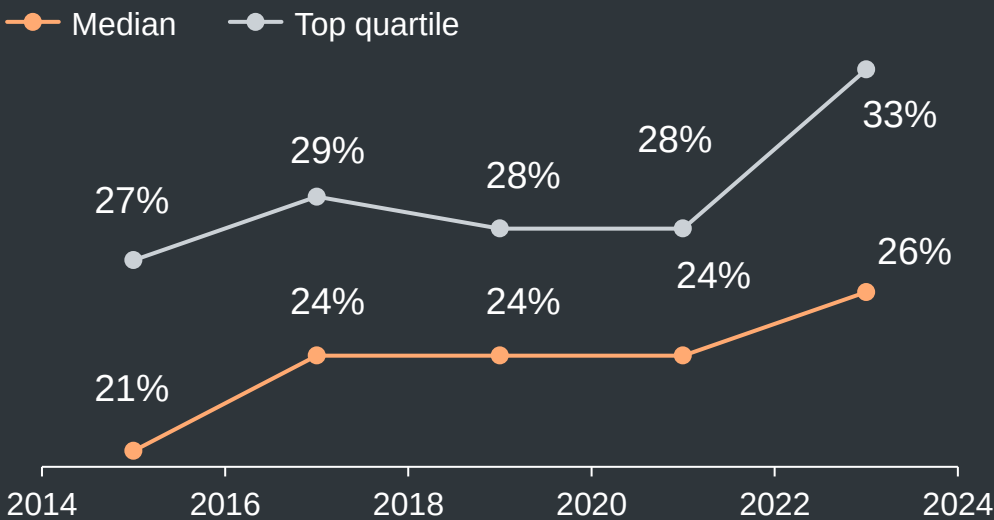
Nytænkning af arbejdsstyrke

Hvad fokuserer CFO'er på?

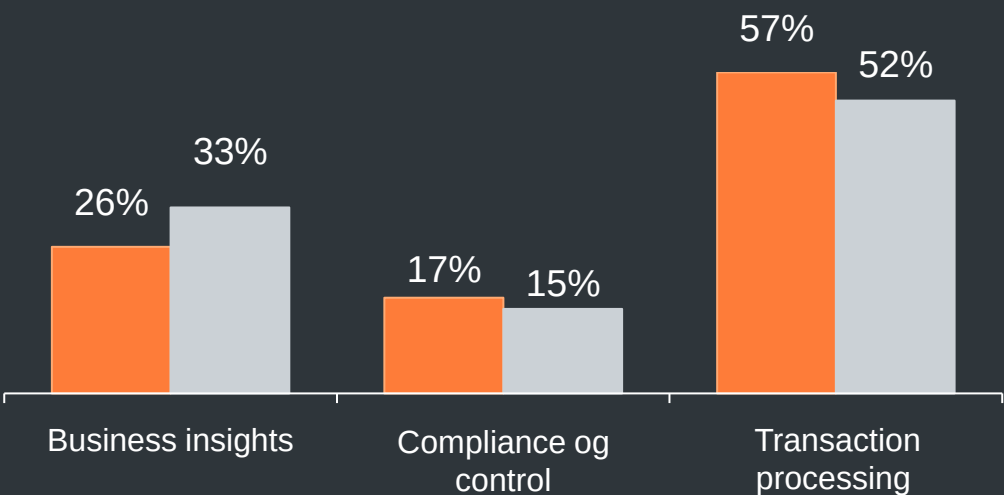
Topprioriteter for CFO'er omfatter ansættelse af folk med de nødvendige færdigheder



Andel af medarbejdere i finans der fokuserer på "insight"



Medarbejdersammensætning i finansfunktionen (2024)



A man in a grey suit is leaning over a white desk in a modern office. He is looking down at several financial documents spread out on the desk, which feature various charts and graphs. A laptop is open to his right. The background is a blurred office space with other people and plants. An orange banner with white text is overlaid across the middle of the image.

Udviklingen i nutidens finansprofiler

Det er tydeligt at ledere i finansfunktioner er ved at gentænke deres tilgang til at identificere, tiltrække og fastholde de rette kompetencer

“

Hvordan vil nogle af de nye finansroller se ud, og hvilke roller og nødvendige færdigheder kræves for min fremtidige finansfunktion?

Hvilke nye færdigheder og evner er nødvendige i min arbejdsstyrke for at imødekomme nuværende, kommende og nye forretningsmæssige udfordringer?

Hvordan opkvalificerer jeg vores arbejdsstyrke i den nuværende finansfunktion, så den imødekommer fremtidens nødvendige færdigheder?

Hvordan skaber jeg meningsfulde karriereveje for mine ansatte?

”

Se muligheden i at udvikle dine talenter til fremtidens behov



Regnskabsspecialisten

Kernekompetence

Regnskab, finansiell rapportering, IT, digitalisering og datavidenskab

Udviklingsfokus

Mestring af nye teknologier for at forbedre rapporteringsnøjagtigheden og effektiviteten

Rolleudvikling

Overgang fra traditionelt regnskab til integrerede digitale løsninger



Finance business partneren

Kernekompetence

Controlling, ledelsesrapportering, corporate finance, strategisk beslutningstagning

Udviklingsfokus

Øget involvering i ledelsesbeslutninger på højt niveau

Rolleudvikling

Fra at knuse tal til at bidrage med strategisk indsigt og innovationer



Data stewarden

Kernekompetence

Dataanalyse, strategisk tænkning, it-udvikling og projektledelse

Udviklingsfokus

Åbner op for den fulde værdi af data og analyser, hvilket udfordrer konventionel tænkning

Rolleudvikling

Integration af datadrevne strategier i forretningsdriften



Projektlederen

Kernekompetence

Talentevaluering, projektledelse, tilpasningsevne

Udviklingsfokus

Skaber en arbejdsstyrke der er skalerbar ift. løbende arbejdsbyrde og prioriteter

Rolleudvikling

Skift fra traditionelle fuldtidsroller til projektbaserede arbejdsopgaver

Fokus på medarbejderudvikling, kontinuerlig læring og tilpasningsevne
Giv medarbejderne mulighed for at udvikle nye færdigheder og udvikle deres potentiale

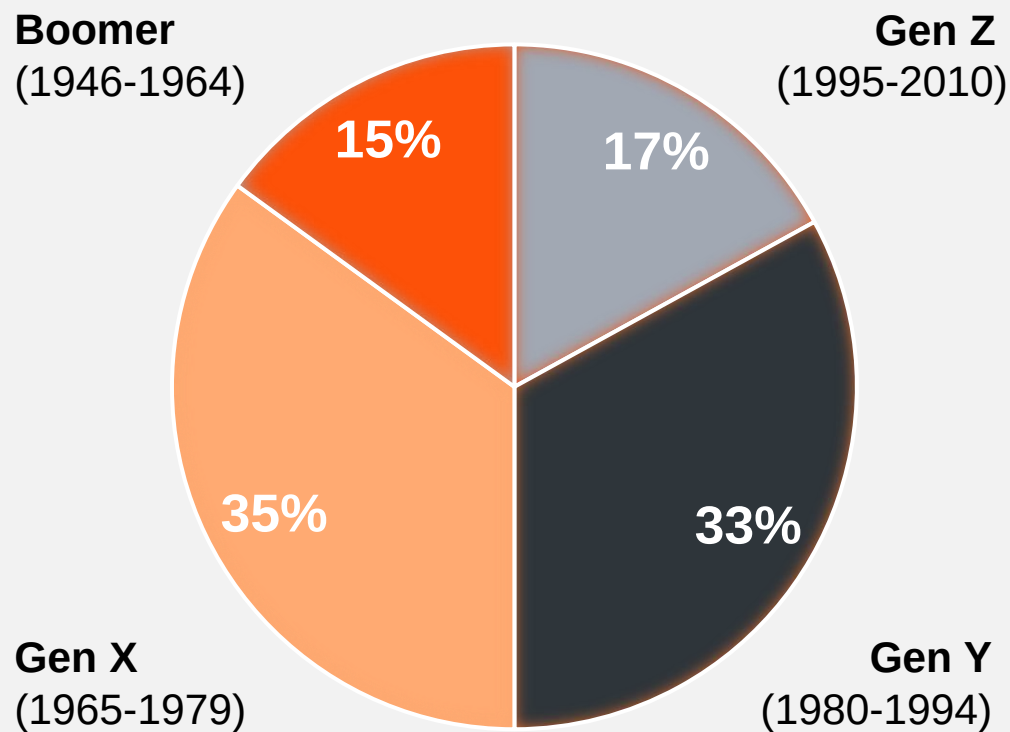


Medarbejderfastholdelse

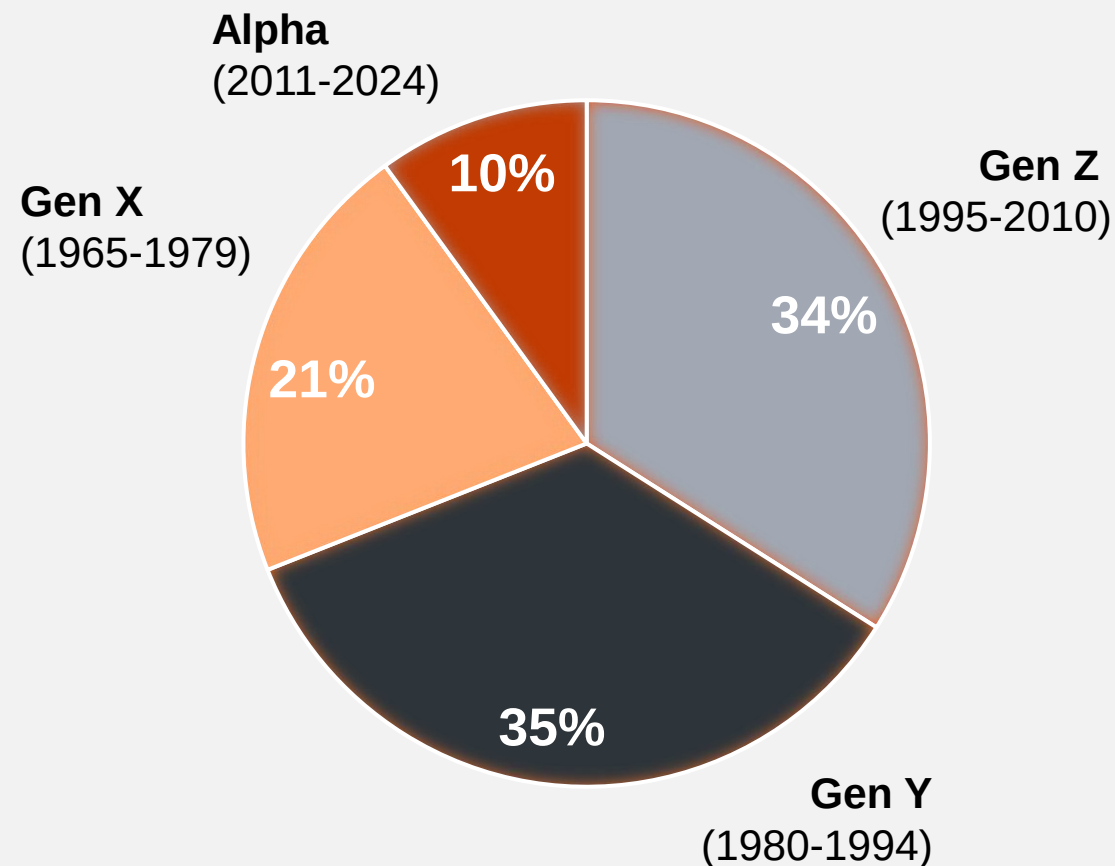
*Det siger nuværende og kommende medarbejdere
om deres behov og ønsker*

Indstil dig på at tilpasse din finansfunktion til de nye generationer

Finansfunktionen i dag*



Forventet arbejdsstyrke i 2035**



Særlige karakteristika som kendetegner de forskellige generationer med fokus på ledelsesopgaven



Boomer (1946-1964)

Foretrækker rutiner, vaner og kontrol, fysiske møder og faste arbejdstider.

Lederskab

Er autoritetstro overfor hierarkier

Særlige karakteristika

Er pligtopfyldende, disciplineret og loyal, og foretrækker kun nødvendige ændringer

Kollektivism



Gen X (1965-1979)

Udfordrer gerne sig selv for at blive bedre og værdsætter klar og direkte kommunikation

Lederskab

Sørg for at sætte mål og giv plads til at udvide grænser

Særlige karakteristika

Har høje ambitioner og sigter efter resultater. Gen X sætter stor pris på anerkendelse

Humor



Gen Y (1980-1994)

Rettigheder er vigtige – både ens egne og andres

Lederskab

Har brug for anerkendelse og frihed i arbejde

Særlige karakteristika

Er nysgerrig, selvstændig og fleksibel, og værdsætter løbende feedback og anerkendelse

Relationer



Gen Z (1995-2010)

Den mest fællesskabsorienterede unge generation nogensinde

Lederskab

Vægter relationer, tillid, gensidig sparring og læring højt

Særlige karakteristika

Værdsætter hyppig og konstruktiv feedback, forventer stor fleksibilitet og har stor tillid til digital kommunikation

Mangfoldighed og inklusion

Medarbejderne fokuserer på jobsikkerhed og kompetencer

Jobsikkerhed og opkvalificering

Boomers og Gen X er bekymrede for jobsikkerhed på grund af automatisering



*... 74% af medarbejdere er klar til at lære nye færdigheder eller genoptræne for at forblive ansat i fremtiden**

Investering i kompetencer

Gen Y der besidder efterspurgte færdigheder føler sig i højere grad motiveret til at teste markedet, hvilket kræver mere end blot løn for fastholdelse



... Medarbejderne forventer, at organisationer investerer i deres evner og færdigheder

Medarbejderne sætter højere krav til arbejdsgiver

Teknologi og empowerment

Gen Y og Gen Z søger adgang til nye teknologier og tilpasning til nye arbejdsmetoder med stor interesse



... Fastholdelsesstrategier bør fokusere på opkvalificering og udnyttelse af teknologier som generativ AI til at øge produktiviteten og jobtilfredsheden

Arbejdsfleksibilitet og hybridmodeller

Gen Y og Gen Z foretrækker muligheden for at arbejde på en "hybrid måde", hvilket er præferencen for de fleste arbejdere, hvor det er muligt



... Medarbejderne mener, at større fleksibilitet og bedre balance mellem arbejde og privatliv er attraktivt for fastholdelse

Medarbejderne øger forventningerne til roller og ansvar

Sparring med yngre medarbejdere er et krav

Gen Z kræver karrierevejledning, coaching og mentorordninger, der understreger en stærk læringskultur, især for fjern- og hybridarbejdsmiljøer



...Yngre generationer søger mere uddannelse og udvikling i tekniske og digitale færdigheder

Meningsfuldt arbejde og fair compensation

Gen Z søger organisationer med et klart formål ud over økonomiske afkast, som er inkluderende og mangfoldige



... Stigende ønske om meningsfuldt arbejde, muligheder for kompetenceudvikling og fair løn

Udviklingen i arbejdspladsens dynamik og medarbejdernes værdier understreger behovet for organisatorisk tilpasning

Udvikling i medarbejderværdier



Forskelle

Kommunikationsstile
Teknologi
Feedback

Ligheder

Balance mellem arbejde og privatliv
Ønske om meningsfuldt arbejde
Respekt og inklusion



Opsummering

Hvad betyder det for jer?

Ved at investere i teknologi, kompetencer og fleksible arbejdsmodeller kan I skabe en robust og fremtidsorienteret finansfunktion

Vi ser tre primære trends der påvirker finansfunktionen



Tre løsninger til hvordan I kan styrke finansfunktionen til fremtiden



Agenda

09.00	Velkommen - Hvilke krav stilles der til morgendagens finansfunktion v. Søren Blok Jensen, partner, PwC
09.25	Bestyrelsens krav og forventninger til den moderne finansfunktion v. Lars Dige Knudsen, bestyrelsesformand i flere virksomheder, bl.a. Aarhus Lufthavn
10.00	Pause og networking
10.25	Hvilke krav og kompetencer er nødvendige i den moderne finansfunktion v. Jacob Friis, partner, PwC
11.00	Gid min CFO var Høvding - Hvilke krav er der til moderne ledelse i finansfunktionen v. Dennis Nørmark
11.45	Opsamling og tak for i dag
11.55	Frokost og networking



GID MIN CFO VAR HØVDING

Sådan får vi de ledere vi
fortjener

VI GÅR KRIG NÅR VI GÅR PÅ ARBEJDE

Leadership
ranks

Rank and file

Subordinates

Rally the
troops

Chain of
command

All hands
meeting

Business
intelligence

Competitive
intelligence

Market
intelligence

Battle
between
competitors

Strategic
planning

Strategic
thinking

Strategic
objectives

Strategies
and tactics

Strategic
alliances

Mission
critical

In the
trenches

Front lines

Guerilla
marketing

Marketing
campaign

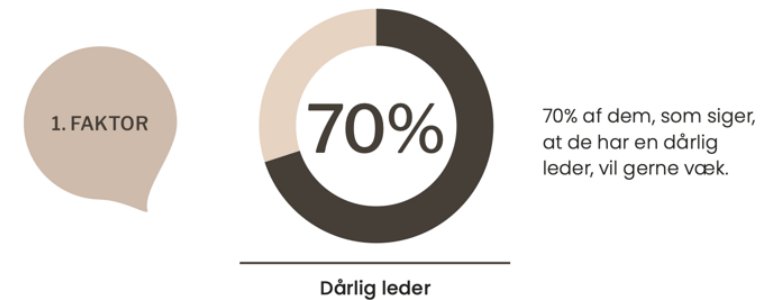
Corporate
espionage

Execution

Promoted

Chief
Executive
officer

Her er de fire faktorer, der får flest til at søge væk fra jobbet:



Hvad er de primære årsager til, at du 'i mindre grad' eller 'slet ikke' er glad for dit nuværende job?

Hvad er dit køn?

	Total	Mænd	Kvinder
Samarbejdet med min leder	37%	32%	44%
Jeg udvikler mig ikke fagligt	33%	40%	25%
Mine arbejdsopgaver passer ikke til mig	20%	24%	14%
Jeg har for travlt på arbejdet	20%	20%	19%

MEN ÉN TING HAR LEDELSE EN
KÆMPE INDFLYDELSE PÅ...

Ballisager 2024

Motivationen for at blive leder er styrtstykket: ”Vi har brandet lederrollen skidt”

Vi er lynhurtige til at påpege dårlig ledelse, ligesom ledere, der begår fejl, risikerer at få massivt fokus i medierne. Det kan være en af årsagerne til, at motivationen for at blive leder er faldet markant i en af de faste årlige analyser af danskernes arbejdsliv.



Foto: Mandag Morgen og Midjourneys kunstige intelligens

Nyt lederskab med  Dennis Nørmark  Steen Hildebrandt
 Karsten Mellon

Fortællingen om lederen som superhelt er punkteret

Generation efter generation har fået overleveret myten om, at ledelse var noget enormt vigtigt, fint og attraktivt - og utallige ledere har opført sig herefter. Men nu er gassen ved at gå af ledelsesballonen, og måske er ledelse ved at lande et mere realistisk sted.

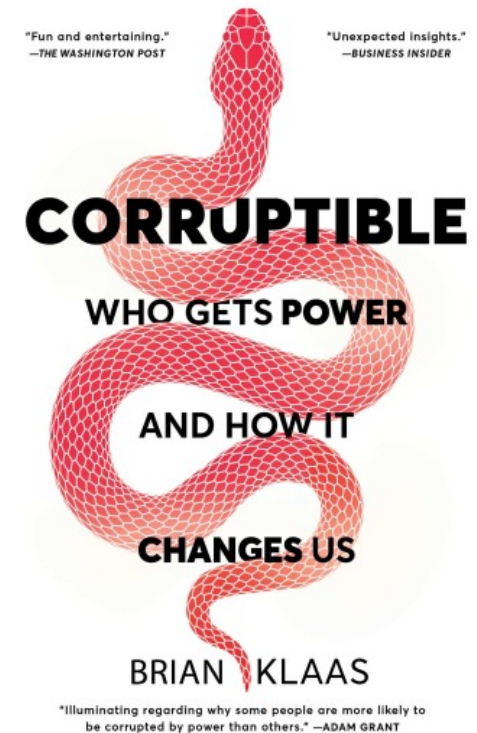


ER LUFTEN GÅET AF LEDELSESBALLONEN?

LEDELSE HAR FÅET ET ELENDIGT RY

Ledere er generelt mere

- Uempatiske
- Hensynsløse
- Narcissistiske
- Tager flere unødvendigt risikable beslutninger
- Tror sig selv mere ufejlbarlige end andre
- Mangler realisme
- Psykopater er overrepræsenteret med op til en faktor 22



EN GIFTIG KOMBINATION

Angelsaksisk fortælling om medarbejdernes ringhed og ledelsens almagt

Krigsmetaforik og heltehistorier om hårdhed og brutalitet

Historien om magt som indflydelse er overskygget af magt som hierarki og retten til at bestemme



Den dårlige chef

Upålidelig, selvcentreret, ubeslutsom, nedladende, manipulerende, truende, undvigende, fraværende, bebrejdende, giver ikke aftalt løn, løber fra aftaler, har noget på en, **sladrer** bag ens ryg, **narcissist**, uærlig, **hævngerrig**, bange for andres dygtighed, **føler sig truet**, alt **for personlig**, **gør forskel** på folk, fører sig frem på sociale medier, bruger **kontrol** pga usikkerhed, **urokkelig**, nægter at lytte til andre perspektiver, prøver ting af **uden** klart **formål** og **omtanke**, lader deres **temperament** bestemme, lytter aldrig, men taler meget, kun fokus på **økonomi**, og ikke trivsel, **presser** en til at yde, **spionerer** på andre, bruger **trusler** for at opnå resultater, kun ansat pga CV og ikke humanisme, **oversøde** i starten men bruger senere den personlige forbindelse imod en, **bryder fortrolighed**, tager **æren** for andres arbejde, **højrovet**, **dikterende**, **overvågende**, leder på **frygt**, fulde af **floskler** om frihed og medbestemmelse, som bare betød: "den klarer I lige selv ikke? Så sidder jeg her på mit kontor, langt fra hverdagen, men klar til at give jer skylden og ansvaret, når projektet ramler, fordi i derude jo ikke reelt har magt eller mulighed for at ændre noget", ser alt som kritik og trussel, vil **fikse** og have svar på **alt**, ender med at få **enorm modstand**, og bliver undvigende i forhold til at indbyde til dialog og lytte til alle de komplekse ting rollen kan indebære, er hele tiden ude at rejse eller mødes med folk der er vigtigere, tror de har indsigt i andre uden at have det, **mistillid**, giver medarbejderne dårlig selvtillid, hvis der ikke tages hånd om tvister bliver den samlede kommunikation **ugennemsigtig**, konflikter bliver forværret fordi de gemmes væk eller forstørres i små pupper der begynder at flyve og larme, det fører til **sladder**, og dårlig kultur, med **negativ snak** om arbejdspladsen, lederen lytter men kun **overfladisk**. Er **jalous** på ens evner, eller fordi man er mere vellidt end hende, lederen der selv er alt det, han beskylder andre for at være: selvcentreret, **magtsyg** og **uærlig**. Uden selvironi og selvindsigt, **utroværdig**, **overkommunikerer**, spammer i tide og utide, vil holde for mange møder og snakker for meget, uden relevans og indhold. Ingen kendskab til andre fagområder, men **kritiserer** dem alligevel. Sætter regler og **restriktioner** over samarbejde, **omgiver** sig kun med folk der er enige, har **ikke overskud** til nye input, løsninger eller viden, har **favoritter** blandt personalet, har brug for at verbalisere hvem der er chefen. **Taler dårligt** om andre medarbejdere, **glemmer** at man har et **privatliv** der skal fungere ved siden af. Min værste chef går mere op i at bevare vedkommendes egen magt end medarbejdernes ve og vel, **hidser** sig op, kan ikke styre sine følelser og sin **vrede**, sine frustrationer, **skælder** ud på en i andres påhør, opfører sig **arrogant** og **bedrevidende** overfor en, er kontrollerende i ens professionelle liv og privatliv, har **psykopatiske** træk, er **uforudsigelig**, **enerådig**, **aggressiv**, **umoden**, har kontrollerende adfærd, som **demotiverer**, og får medarbejdere til at tvivle på sig selv, man bliver **topstyret**, **overvåget** og **mistroet**. **Micromanagers** pga usikkerhed, vil være **venner** og tætte, og kræver man konstant er til rådighed, og elsker anerkendelse, fagligt og privat, benytter sig af kontrol og **afpresning**, hindrer samarbejde fordi de er **bange** for alliancer udenom, hviler ikke i sig selv, kan ikke finde ro i sin rolle, er omskiftelig, er **afhængig** af andres **bekræftelse**.

Den gode chef

Pålidelig, uselvisk, modig, tør tage beslutninger, **indrømme** fejl, har medarbejdernes ryg, **kommunikerer** en klar retning, viser **tillid**, er **fagligt** dygtig, lader en **afprøve** nye ideer og **støtter** i det, har ikke sig selv i centrum, og skaber betingelser for at andre kan passe deres arbejde, **empatisk, rosende**, ser én, ser folks styrker og skaber mulighed for at man kan gøre sit bedste under **frie rammer, socialt og emotionelt intelligent, imødekommende, motiverende**, et godt menneske, ikke bange for at være **blød** og respektfuld, **lydhør**, leder med **åbenhed**, er et supportsystem, bare et **menneske, forstående**, har **selvindsigt**, forstår sin rolle og sig selv, kender dem man leder og forstår deres forskelligheder, har **indsigt** i mennesker, **ydmyghed** og **selvværd** nok til at kunne **tvivle** og stille spørgsmål, ikke bange for at miste autoriteten, ikke konfliktsky, **hviler** i sig selv, holder sig fra sladder, holder personligt **afstand** i nogle sammenhænge, **forebygger** og stopper mobning, sladder og rævekager, er **relationsorienterede** og **opmærksomme**, har tillid til at andre kan arbejde selvstændigt, spørger ind til om de kan hjælpe, og følger op på det, har tydelige **signaler** og **retning**, sender kun få og **nødvendige** beskeder, mails og sms'er og aldrig i weekenden, eller på ferier og indkalder kun til få og vigtige møder, og fatter sig i korthed, **nultolerance** overfor mobning og misbrug af magt, **nysgerrig**, ydmyghed overfor andres faglighed, viser **interesse** i andre velbefindende, høj **mentaliseringssevne**, nede på **jorden** og opfører sig ikke som bedre eller vigtigere end andre, **ordentlighed**, god til **sparring, beslutsom**, er tillidsfuld, giver **plads**, er professionel og går ikke ud i sine egne eller andres følelser hele tiden. Den gode leder har sans for at beholde **mellemledere** der kan noget man ikke selv kan, er fokuseret på **fællesskabet**, mere end sig selv, 'en chef er en slags landmand, der passer sin jord, ikke bare sår og høster hele tiden, men husker vinter og efterår, pauser, plads til at lade op'. **Regenerer** og **giver** tilbage, og dræner ikke bare andre eller virksomheden. Kompetente, **selvbevidste**, kan udstikke en klar kurs og er tydelige og konkrete i formuleringen af opgaver, man kan regne med deres **støtte** og deres tillid til andres evner og dømmekraft, **anerkendende** ledelse, lederen der hviler i sig selv, er rolig og fattet. Praler ikke på sociale medier, holder sig i en tilbagetrukket rolle. Kender deres værdi. En der ikke viser de store **følelser**, gode som dårlige, men lader andre gøre det i et trygt og fortroligt rum. Skaber resultater gennem andre, kan **tåle** at blive sagt imod, forstår **værdien** af **forskellighed** og uenighed, giver **konstruktive** tilbagemeldinger. Giver de ansatte æren.

DEN OVERRASKENDE VEJ TIL FØLGESKAB:

Power is about altering the states of others.

Power comes from empowering others in social networks.

Groups give power to those who advance the greater good.

Groups construct reputations that determine the capacity to influence.

Groups reward those who advance the greater good with status and esteem.

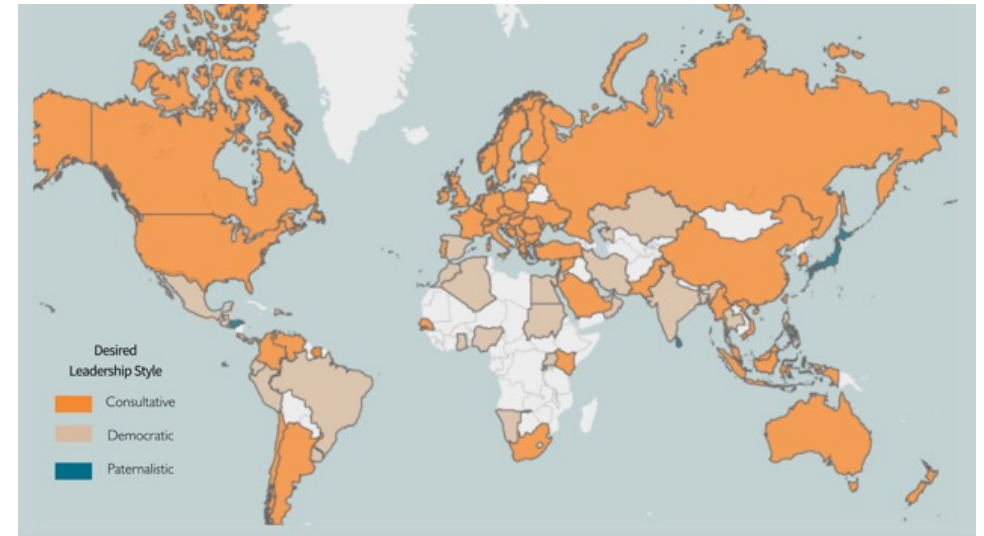
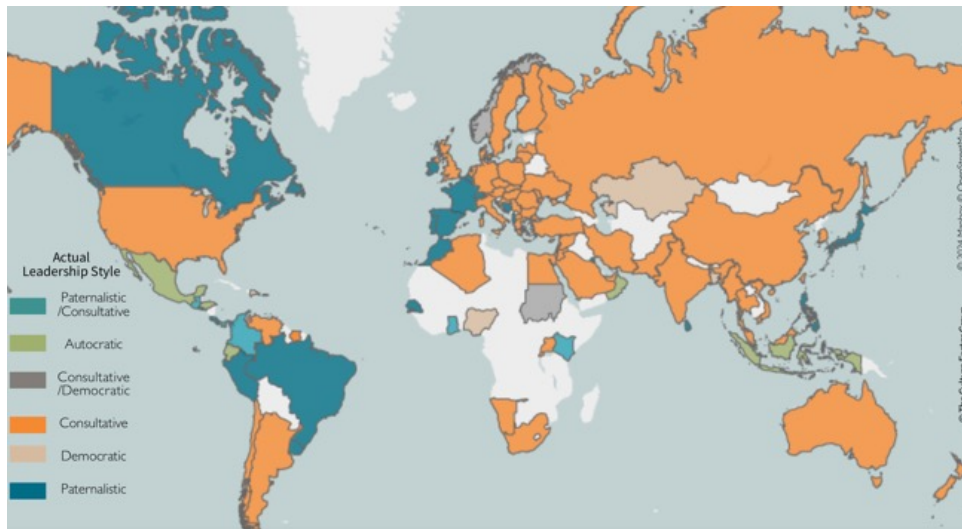
Groups punish those who undermine the greater good with gossip.

Enduring power comes from empathy.

Enduring power comes from giving.

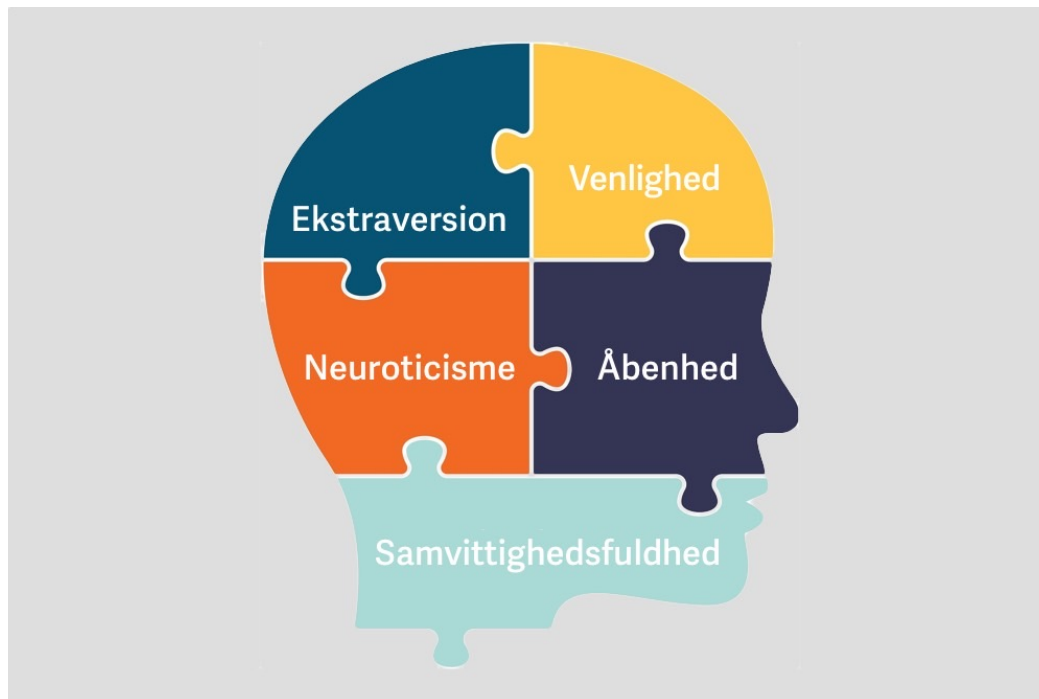
Enduring power comes from expressing gratitude.

Enduring power comes from telling stories that unite.



GODE LEDERE ER NÆSTEN DE SAMME
OVERALT

HVILKE CHEFER VURDERES SOM DE DYGTIGSTE OG “MEST EFFEKTIVE”?



Dygtigere ledere er
på tværs af
kulturforskelle:

- Stabile
- Ekstroverte
- Åbne for nye erfaringer
- Omgængelige
- Ærlige og ydmyge

Javalagi, A. A., Newman, D. A., & Li, M. (2024)



EFTERLYSNING: "HØVDINGE"

- ❖ Lyttende – og til stede overalt
- ❖ Historiefortæller
- ❖ Ydmyg overfor egne evner
- ❖ Uforfængelig – åbenhed om egne fejl og mangler
- ❖ Benytter næsten aldrig hierarkiet
- ❖ Generøs og ønsker at tjene
- ❖ Konfliktmægler
- ❖ Selvkontrollerende
- ❖ Profetiske
- ❖ Respekterer andres frihed i udstrakt grad

FOR EN HØVDING
HANDLER LEDELSE
OM AT TJENE ET
FÆLLESSKAB OG
IKKE EGNE
AMBITIONER



HIERARKIET ER
ABSOLUT SIDSTE
UDVEJ



“BUREAUKRATI ER OFTE
NOGET, MAN TYER TIL,
NÅR MAN VIL UNDVIGE
EN KONFLIKT”

TORBEN MOURITSEN, CEO I NORMAL



FRA HARD SKILLS TIL SOFT SKILLS

FORUDSIGELIGHED

KORTSIGTET

KONTROL

COMPLIANCE

SIKKERHED

ALIGNMENT

SKALERBART

FORMALISERET

PLANLÆGNING

CENTRALISERING

FORANDERLIGT

LANGSIGTET

TILLID

FRIHED

RISKOVILLIGHED

VARIATION

FLEKSIBELT

PRAGMATISK

PRAKSIS

LOKALT

ER SKANDINAVERE HØVDINGE?

Novo Nordisk-chef: "Kommunikation er over halvdelen af mit job"

 Af: Infomedia
17. marts 2020 | 6 min. læsetid

Lars Fruergaard Jørgensen har gennem sine snart tredive år i Novo Nordisk udviklet sig til én af landets bedste, aktivt kommunikerende topledere. Men kommunikation har ikke altid faldet ham naturligt, og han henter hellere sin energi i alenetid og fordybelse.

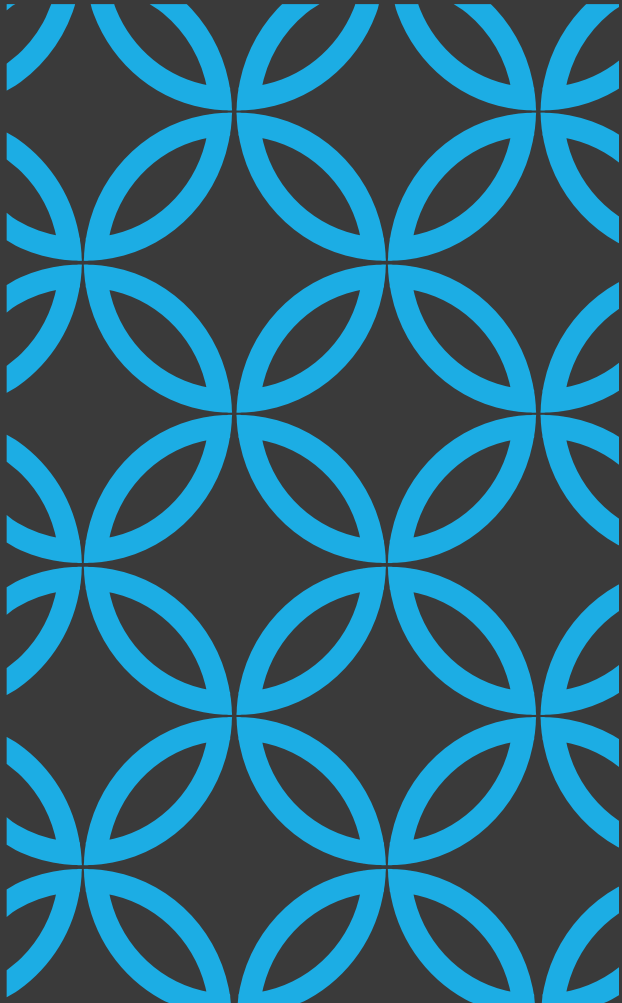


Clever har vendt hierarkiet på hovedet: Vil omfavne nyere generationer

07. AUGUST 2024

CEO for Clever, Casper Kirketerp-Møller, ville gøre noget godt for nyere generationer. Han ville organisere Clever omkring mennesker, frem for at smide mennesker ind i en organisering. Derfor har han vendt hierarkiet på hovedet og afskaffet cheffrollen, og i stedet er alle gjort til medledere. Nu anbefaler han andre virksomheder at revurdere deres måde at lede på.





ARBEJDSMARKEDET OG ORGANISATIONERNES STØRSTE UDFORDRINGER

Tiltrække de dygtigste medarbejdere

Fastholde deres medarbejdere (DK har den største medarbejderomsætning i EU)

Håndtere eventuel stress og mistrivsel (hver fjerde sygemelding skyldes dårligt arbejdsmiljø)

Skabe den nødvendige innovation

Sikre psykologisk tryghed

DEN RUMMELIGE ORGANISATION

Inklusion af neurodivergente på jobbet kan give store gevinster

Neurodivergente mennesker med diagnoser som ADHD og ordblindhed har brug for ledelsens opmærksomhed for at udfolde deres fulde potentiale på jobbet. Bliver der lyttet til deres ønsker, kan de blive en stor gevinst for både innovationen og bundlinjen.

Ledelse · Ligestilling | Læsetid 8 min.

Danmark er nr. 102 i verden, når vi ser på kvinder i ledelse – det kan vi gøre bedre

Generation Z: Nye medarbejdere, nye udfordringer og nye muligheder

Generation Z er samfundets første *rigtige* digitale indfødte, da de fleste af dem slet ikke kan erindre tiden før internettet, computere og mobiltelefoner. Dette giver dem en unik forståelse for digitale værktøjer samt en evne til hurtigt at omstille sig. De er guld værd for virksomheder, hvis vi altså ved, hvordan vi skal integrere dem.

Bløde værdier har skabt hårde resultater

I to virksomheder inden for byggeri og finans har ledelsen besluttet at arbejde strategisk med at uddanne ledere og medarbejdere i emotionel intelligens. I begge tilfælde har det skabt markante, positive resultater på indikatorer som sygefravær, medarbejdertrivsel, arbejdsulykker og økonomi.

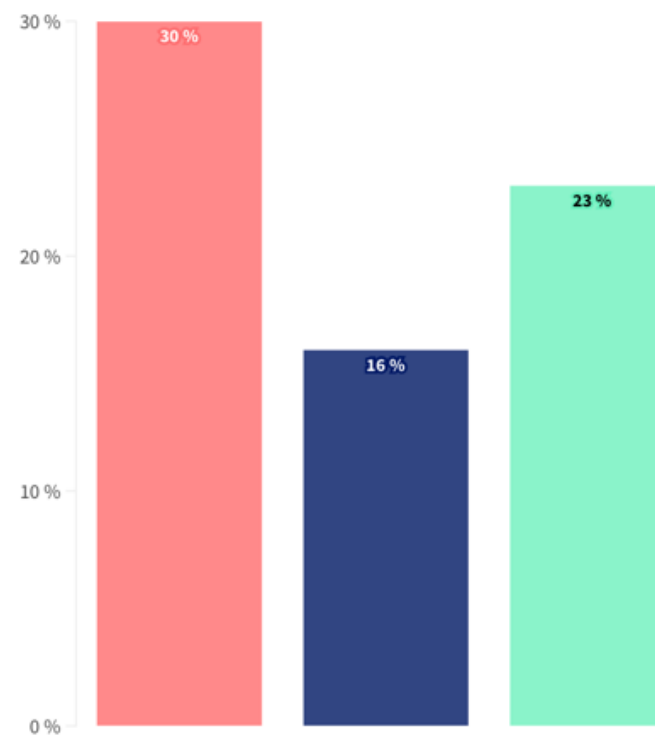


Kemp & Lauritzen har netop vundet Dansk Industris diversitetspris, Danish Diversity Awards 2023, og medarbejderomsætning, arbejdsulykker og sygefravær er faldet markant. Men sådan så situationen absolut ikke ud for tre år siden. Foto: Kemp & Lauritzen

Forskel på stressniveau

Er ofte/hele tiden stressede

■ Kun individuelle mål ■ Kun team-baserede mål
■ En kombination af individuelle og team-baserede mål



Kilde: Finansforbundets Trivselsundersøgelse 2024

KBI — KEY BEHAVIOR INDICATORS

KPMG vil gøre op med ”opfattelsen af en industri, hvor tingene er meget pressede og foregår på en hård måde.”

Samfund

Stor virksomhed giver bonus for god adfærd

Ledelsesrådgiver mener, at tiden er løbet fra "røvhulsledelse", og at adfærden i mange virksomheder har ændret sig.



Det er svært at se, at dårlig adfærd er blevet mindre, og at god adfærd er blevet mere. Foto: TV 2

KUNSTEN AT BLIVE EN HØVDING

Det er kun dine medarbejdere der ved om du er høvding – så hvad tænker de om dig?

Hvis du er mere til stede blandt de ansatte, bliver de så mere nervøse eller gladere?

Siger du alle de rigtige ledelsesord, men gør noget andet?

Bliver du vred over kritik?

Udviser du fejlbarlighed og sårbarhed?

Viser dine handlinger at du vægter fællesskab over karriere?

Er du parat til også at forsvare de ansatte imod deres øverste ledelse?

HANDLINGER

Er der tid i din kalender til at være til stede? Hvis ikke, så skab den.

Bliv nysgerrig på hvordan du opleves som leder, er der spørgsmål i trivselsmålinger der omhandler dit lederskab eller ledelsen i det hele taget? Hvordan er jeres feedbackkultur i det hele taget?

Arbejd med dit personlige lederskab: selvrefleksion, emotionel intelligens, kommunikationsevner, hvilke værdier og menneskesyn har du og kender dine medarbejdere dem/det?

Hvad skal du måles på som leder blandt dine medarbejdere, hvilke KPI'er kan de formulere til dig?

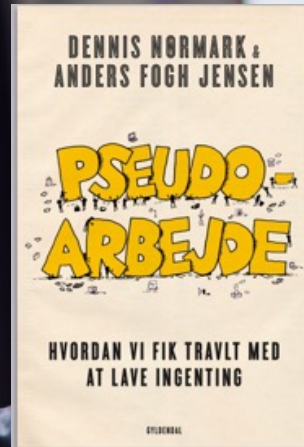
Uddelegering: er der områder du varetager der kan varetages af andre så du får mere tid til tilstedeværelse?

Bliver nye ledere valgt for deres kvantitative performance eller deres menneskelige evner?

ER DIN LEDER EN
HØVDING?

TEST DET!





WWW.DENNISNORMARK.COM / WWW.DENNISNORMARK.DK

Tak for jeres tid



Søren Blok Jensen
Partner,
PwC



Jacob Friis
Partner,
PwC



Dennis Nørmark
Foredragsholder



Lars Dige Knudsen
Bestyrelsesformand,
Aarhus Lufthavn



Frokost og networking

