

GEOPOLITISK KOMPAS 2025:

DET HYBRIDE LEDERSKAB



VIRKSOMHEDERNES NYE KAMPPLADSER

GEOPOLITISK KOMPAS 2025:

DET HYBRIDE LEDERSKAB

VIRKSOMHEDERNES
NYE KAMPPLADSER

PROJEKTANSVAR

Erik Rasmussen,
stifter af Navigating 360

Professor
Poul Fritz Kjær
CBS

Art Direction:
Andreas Bogh

Research
Mette Hammerich

November 2025





AT OVERLEVE HYBRIDE KRIGE:

10 DILEMMAER FOR DANSKE VIRKSOMHEDER

En ny verdensorden baseret på nye værdier vil eskalere den hybride krigsførelse og konfrontere virksomhederne med en række komplekse dilemmaer og strategiske udfordringer.

Her præsenteres 10 centrale dilemmaer, danske virksomheder skal håndtere, og som ikke alene handler om sikkerhed, men om overlevelse i en verden under konstante og markante forandringer.

1. Hvor trækkes grænsen mellem politik og forretning?
2. Hvor stærkt er kriseberedskabet?
3. Hvordan håndteres misinformation?
4. Hvordan undgås at sikkerhed begrænser innovation?
5. Hvilke hensyn skal tages til globale partnere?
6. Skal egne medarbejdere overvåges?
7. Hvordan håndteres juridiske og forsikringsmæssige gråzoner?
8. Hvilken viden kan man stole på?
9. Hvilke hensyn skal tages til samfundsansvar?
10. Hvad hvis risikoen bliver permanent?

INTRODUKTION

SPORENE MOD EN NY VERDENSORDEN

Når virksomhederne skal fastlægge planer og budgetter for 2026 konfronteres de med en næsten umulig opgave. Hvilke forudsætninger skal de lægge til grund? Hvordan skal de prioritere? Hvilke informationer kan de stole på?

I 2025 har USA sendt en etableret verdensorden til tælling og dermed med ét slag ændret de fundamentale forudsætninger for de normer og spilleregler, der hidtil har været kernen i den transatlantiske alliance og globalt. Det udfordrer enhver form for lederskab i et omfang og med konsekvenser, vi ikke har oplevet i efterkrigstiden. Virksomhedernes ledere skal navigere og træffe afgørende forretningsmæssige beslutninger under ekstrem usikkerhed. En krakeleret verdensorden udløser ikke kun en geopolitisk krise, men sender voldsomme dønninger ind i alle dele af samfundet og tvinger enhver institution og virksomhed til at revurdere egne planer og risici.

Et skelsættende paradigmeskifte: Af samme grund kan det også synes dristigt at præsentere et geopolitisk kompas i troen på at kunne sætte nogen form for troværdig retning. Trods usikkerheden tegner summen af analyser, aktuelle begivenheder og vurderinger alligevel konturerne af en virkelighed, der ikke alene bryder fundamentalt med den verdensorden og de værdinormer, den vestlige verden er bygget på – kulturelt, økonomisk, teknologisk, socialt og sikkerhedspolitisk. De identificerer også nogle overordnede rammer for de vilkår, de enkelte samfund skal omstille sig til. Det gælder især de virksomheder, hvis overlevelse afhænger af evnen til hurtigt at kunne tilpasse sig foranderlige eksistensbetingelser.

Forenklet udtrykt ser alle virksomheder – store, mellemstore som mindre – ind i en fremtid, der stiller helt nye krav til lederskab og til de uddannelsesinstitutioner, der skal forberede nuværende som kommende ledere på at navigere i et hidtil uset komplekst og uigennemskueligt landskab. Det er endnu for tidligt at vurdere de samlede konsekvenser af en sammenbrudt verdensorden og nedsmeltningen af en transatlantisk alliance, udover at de bliver dramatiske. Men ét synes sikkert:

I disse år lægges sporene til et geo – og sikkerhedspolitisk paradigmeskifte, der kan forudses at blive definerende for udviklingen af en ny verdensorden. Paradigmeskiftet tager afsæt i og næres af et internationalt værdiskred, der ikke alene udfordrer de demokratisk baserede holdninger, normer og systemer, signalerer et historisk vendepunkt, men stiller også virksomheder og deres ledere overfor svære forretningsmæssige prioriteringer og dilemmaer. De former den ”kampplads”, der bliver afgørende for deres fremtidige udviklings – og overlevelsessevne.

De nye kamppladser: ”Geopolitisk Kompas 2025” beskriver tre ”kamppladser”. De er tæt forbundne og handler om værdier, sikkerhed og lederskab – og skal forstås og tilpasses i den rækkefølge. Her en kort sammenfatning af ”kamppladserne:

- **Værdiernes kampplads:** Det atlantiske sammenbrud handler ikke kun om handelskrige og forsvarsudgifter, men om tændsatsen til et langt dybere, langt mere komplekst, men også langt farligere værdiskred mellem USA og EU. Men perspektiverne er langt større. Når sammenbruddet kan forudses at ændre verdenshistorien, skyldes det sammenfaldet med en række andre globale risici og tendenser. Den amerikanske præsident har til gengæld været en markant og magtfuld katalysator for opgøret med en sårbar verdensorden og en vigtig arkitekt i udformningen af en ny .

At forstå drivkræfterne i sammenbruddet og de bagvedliggende opgør og konflikter forudsætter dyb indsigt i de værdier og holdninger, som i stigende grad dominerer på den verdenspolitiske scene. Det kan også opfattes som en basal markedsanalyse, fordi geo – og sikkerhedspolitikken fastlægger rammerne for al markedsudvikling – for risici, muligheder og dilemmaer. Derfor har ”Geopolitisk Kompas 2025” prioriteret at give ”Værdiernes kampplads” ekstra opmærksomhed. At kunne afkode de kræfter, metoder og våben, der har nedsmeltet den velkendte verdensorden – og nu former den næste – er en betingelse for at målrettet og langsigtet at forberede sig på en fremtid, der for blot et år siden forekom utænkelig.

”Værdiernes kampplads” afdækker bl.a., hvorfor Europa er blevet marginaliseret, hvordan et geopolitisk ”rovdyrssyndrom” – støttet af avancerede teknologier og et eskalerende informationskollaps – sætter nye autokratiske normer for internationalt samkvem . Men også hvordan en fortrængt klimakrise kan ændre hele kampen – og civilisationen.

- **Den hybride kampplads:** Det transatlantiske sammenbrud og afledte konflikter accelererer også de hybridkrige, der allerede beskriver et nyt truselsbillede. Det er ikke mindst her, at værdikrigen får direkte konsekvenser for de enkelte virksomheder – uanset størrelse. Det handler om deres sikkerhed. De er alle ufrivillige deltagere i de geopolitiske hybridkrige med risiko for at blive angrebet, hacket eller på anden vis og med stor pludselighed og voldsomme konsekvenser blive lagt ned. Samtidig må vi erkende, at vi befinder os i de indledende stadier af en krigstrussel, som de færreste – hvis nogen – kan gennemskue de langsigtede effekter af.

Det betyder, at enhver virksomhed skal gennemtænke sit hybride og sikkerhedspolitiske beredskab – og hvordan den skal "preppe" over for angreb, der med stor sandsynlighed vil ramme de fleste virksomheder på et eller andet tidspunkt. Kompasset afdækker udfordringen, herunder de svære dilemmaer, de skal håndtere.

- **Lederskabets kampplads:** Værdikampen og de udløsende hybride angreb stiller markant anderledes krav til virksomhedernes lederskab. Det kan forenklet udtrykt sammenlignes med, at lederne skal konkurrere i en disciplin, de ikke er trænet til og forberedt på. Dette er en generel vurdering, der ikke passer lige meget på alle virksomheder. Det ændrer ikke ved den overordnede kendsgerning, at de udfordringer, der tegner sig i den meget nære horisont uden sammenligning, er de største og mest komplekse siden Anden Verdenskrig. De stiller spørgsmålstejn ved de eksisterende og hævdevundne ledelsesmodeller og akkumulerede erfaringer. "Kompasset" giver et bud på et "hybridt lederskab", der forsøger at opfylde kravene til på samme tid at operere og overleve på tre forskellige, men tæt sammenhængende kamppladser.

Målet og ambitionen med det "geopolitiske kompas" er at afdække og præcisere, hvordan globale risici og sikkerhedspolitiske udfordringer påvirker og ændrer erhvervslivets vilkår og eksistensbetingelser – herunder hvilke krav det stiller til virksomhedernes lederskab. 2025 har været et overbevisende eksempel på, hvordan det private erhvervsliv integreres i storpolitiske konflikter og hybride krige – og både bliver en del af problemet og løsningerne. Men det varslar en fremtid, hvor skillelinjerne mellem offentlige og private sektorer udviskes, og hvor ledere også skal tænke og handle politisk.

Erik Rasmussen
Stifter af Navigating 360

NAVIGATING
360

Poul Fritz Kjær
Professor CBS

CBS

DE NYE KAMPPLADSER

VÆRDIERNES KAMPPLADS

Det store sammenbrud
Det marginaliserede Europa
Det dominerende Kina
Værdiernes autoritære akse
Værdiernes storhed og fald
Drivkræfter bag sammenbruddet
En truet civilisation

DEN HYBRIDE KAMPPLADS

De hybride våben
De sårbare sektorer
Sikkerhed som overlevelse
De svære dilemmaer

LEDERSKABETS KAMPPLADS

Ledernes værdikamp
Et nyt paradigme
Lederskabets hybride kompas
Det intelligente lederskab

VÆRDIERNES KAMPPLADS

ET HISTORISK VENDEPUNKT

I syv korte kapitler afdækkes de kræfter og geopolitiske konflikter, der accelererer den hybride krigsførsel og ført til et sammenbrud i en eksisterende verdensorden. Det vil samtidig forme de fremtidige udviklings- og overlevelsesbetingelser for virksomhederne. De enkelte kapitler beskriver hver især og tilsammen, hvordan nye politiske strømninger, og værdinormer i samspil med avancerede teknologier kan forandre en verdensorden – og demonstrere hvor skrøbelig demokratierne i virkelighedens verden er.

Kapitlet tager afsæt i de normer og værdier, vi hidtil opfattede som grundpillen i det vestlige samfund.

Den regelbaserede verdensorden: Den internationale orden efter 1945 byggede på, at regler, institutioner og samarbejde kunne skabe stabilitet og fred. Verdensordenen opstod i kølvandet på Anden Verdenskrig som et værn mod kaos og magtpolitik. Krigens ødelæggelser havde gjort det klart, at stabilitet ikke kunne opstå gennem magtbalance alene, men gennem en ny idé: at magt skulle bindes til ansvar, og at national suverænitet måtte indgå i et system af gensidig kontrol i respekt for demokratiske principper.

Institutioner som **FN**, **NATO** og senere **EU** blev det institutionelle fundament for denne nye æra.

- **FN** skulle skabe kollektiv sikkerhed og forhindre nye krige.
- **NATO** blev garant for Vestens militære beskyttelse.
- **EU** (dengang som kul- og stålfællesskab) blev symbolet på fred gennem integration og økonomisk afhængighed.

Efter krigen samledes den vestlige verden omkring et fælles løfte: at regler og samarbejde kunne forhindre nye globale konflikter. Den regelbaserede verdensorden var ikke blot et magtsystem, men en civilisatorisk vision – en tro på, at civilisationens fremtid kunne bygges på forudsigelighed, ret og fælles normer.

I centrum stod USA, der trådte ud af krigen som både sejrherre og verdens moralske autoritet. Landet blev den drivende kraft bag det nye system og satte standarden for global ledelse. Amerikansk magt var ikke kun militær; den var også kulturel og ideologisk.

USA's projekt var ikke blot at opbygge magt, men at opbygge orden. Landet blev både arkitekt og vogter for en liberal verdensorden, hvor frihed, demokrati og markedsøkonomi blev forudsætningen for stabilitet. Den amerikanske selvforståelse blev sammenfattet i idéen om the indispensable nation – nationen, som verden ikke kunne undvære.

Kernen i den regelbaserede verdensorden blev den transatlantiske alliance mellem USA og Europa. Det var ikke blot et militært partnerskab, men et værdifællesskab forankret i demokrati, markedsøkonomi og menneskerettigheder. I denne alliance blev magt forstået som forpligtelse. USA's lederskab blev ikke blot accepteret, men ønsket – fordi det var bundet til principper. At stå sammen i NATO og FN var ikke kun et spørgsmål om sikkerhed, men om identitet. Det var grundstenen i over syv årtiers stabilitet, økonomisk vækst og udbredelsen af demokratiske værdier – men den byggede på én forudsætning: at de stærkeste magter ville blive ved med at overholde de regler, de selv havde skabt. F.eks. at en supermagt som USA frivilligt ville respektere og styrke de regler, den selv havde skrevet.

1.

USA ERKLÆRER KRIG MOD EN LIBERAL VERDENSORDEN

BYGGER ET SAMFUND PÅ
AUTOKRATISKE VÆRDINORMER

2025 står i dag som året, hvor den nye amerikanske regering indleder sit angreb på den regelbaserede verdensorden og sender chokbølger gennem det globale samfund. Sammenbruddet sker ikke fra den ene dag til den anden – den smuldrer indefra. De første revner opstår allerede under Donald Trumps første præsidentperiode. Her fødes den politiske og ideologiske bevægelse, der senere bliver drivkraften bag et nyt Amerika: Make America Great Again (MAGA).

MAGA-ideologien kombinerer nationalistisk selvhævdelse, skepsis over for multilateralisme og dyb mistro til internationale institutioner.

Hvor EU bygger på regulering, institutioner og fælles ansvar, bygger MAGA på markedets frihed, statens suverænitæt og individets kamp for overlevelse.

FIRE "DOKTRINER" FORMER DET NYE USA

Trump-doktrinen og MAGA-bevægelsen repræsenterer et grundlæggende skifte i amerikansk verdenssyn. Fire "doktriner" sætter nye standarder og normer.

1. Nationalistisk selvhævdelse – "America First" som verdenssyn

- USA's interesser placeres over alle former for internationalt samarbejde.
- Alliancer betragtes som transaktioner, ikke som fællesskaber.
- Patriotisme og økonomisk selvforsyning erstatter globalt ansvar.

2. Anti-EU og anti-globalisme

- EU ses som et udtryk for svaghed og afhængighed.
- Amerikanske politikere kritiserer EU for at "leve på amerikansk beskyttelse".
- Trump og hans allierede opfatter EU's regulering og klimaambitioner som "økonomisk selvskade".

3. Forskellige værdigrundlag

- EU's styrke hviler på regulering, aftaler og multilaterale processer.
- USA's nye ledelse dyrker det frie marked, national suverænitæt og hurtige resultater.
- Den gensidige tillid, der tidligere forbandt parterne, erstattes af gensidig mistillid.

4. Militær utilfredshed og byrdefordeling

- Gentagne udtalelser om, at Europa "ikke betaler nok til NATO".
- USA truer med at reducere sit militære engagement, hvis Europa ikke "løfter sin del".
- NATO's formål om fælles forsvar forvanskes til et forretningsforhold: "You pay, we protect."

Bruddet kan måske bedst illustreres i februar 2025, da JD Vance taler på Münchens sikkerhedskonference: "The threat that I worry the most about vis-à-vis Europe is not Russia, it's not China ... What I worry about is the threat from within – the retreat of Europe from some of its most fundamental values."

- Europa beskyldes for at svigte egne idealer: ytringsfrihed, frie valg og borgernes tillid.
- Talen signalerer en radikal ændring i USA's syn på Europa: fra partner til problem.
- Der tales åbent om at reducere amerikansk militær tilstedeværelse i Europa.

Ifølge internationale analyser blev talen et symbolsk vendepunkt – *et moralsk brudpunkt i den transatlantiske alliance*. USA's ledere taler ikke længere om fælles udfordringer, men om fundamentalt forskellige verdenssyn.

Sammenbruddet forstærkes af de værdinormer, en ny amerikansk administration udfolder og identificerer sig med. USA ændrer kurs og forlader sin rolle som garant for demokrati og international stabilitet. Det, der gennem årtier

var verdens politiske og moralske centrum, bliver nu epicentret for et værdimæssigt jordskælv.

Internt i USA åbner fire autokratisk dominerede fronter, der alle illustrerer de amerikanske værdiers storhed og fald:

1. Kampen mod diversitet: Pluralisme gøres til problem, ikke princip. Når staten omskriver historie, identitet og tilhørsforhold, er målet ikke blot at vinde en kulturkamp – men at definere nye værdinormer.

2. Kampen mod forfatningen: Trumps regeringsførelse bliver et direkte forsøg på at eje forfatningen – at gøre statens regler til præsidentens vilje. Hævn, dekret og loyalitetstests erstatter den delte magt, USA blev bygget på. Summen er et stille *forfatningskup* forklædt som reform: præsidenten gør sig selv til lovgiver, dommer og part i egen sag.

3. Kampen mod medierne: Hvor pressen engang fungerede som demokratiets vagthund, bliver den nu betragtet som en modstander. For Trump er ytringsfriheden ikke en rettighed, men en risiko – noget, der skal styres, ikke beskyttes. Ved at kontrollere informationsstrømmen søger han at gøre det frie ord til statens våben.

4. Kampen mod det internationale samfund: USA forlader ikke blot enkelte aftaler, men den grundlæggende idé om, at regler binder stærke såvel som svage og trækker sig ud af en række multinationale organisationer og aftaler. Globalt ansvar erstattes af national selvhævdelse. America First bliver ikke blot en politisk linje, men et værdimæssigt paradigme, hvor magt måles i loyalitet og isolation – ikke i moral og samarbejde.

Det store værdiskred, USA har udløst, ændrer de eksisterende normer og spilleregler for at handle med og investere i USA. Det viser hvor store forskelle, der er på europæiske og amerikanske værdinormer. Det konfronterer danske ledere med dilemmaer om, hvor meget de skal tilpasse sig amerikanske forventninger og krav og hvor meget, de skal fastholde egne værdier og forretningsmæssige principper i deres fremtidige satsninger på det amerikanske marked.



2.

EUROPA MARGINALISERES

EFTERLADES I ET GEOPOLITISK TOMRUM

Det amerikanske brud skaber ringe i vandet. Uden USA som værdimæssigt anker glider Europa i retning af politisk og ideologisk fragmentering. Det, der engang var den vestlige verdens moralske og institutionelle midte, fremstår i dag som en samling af delsystemer uden fælles retning.

Europa står i en paradoksal position: stærkt på papiret – svagt i praksis. Økonomisk er EU fortsat verdens næststørste marked, men politisk og strategisk mangler det et centrum. Hvor USA, Kina og Rusland har stærke, samlende lederskikkelser – præsidenter, der på godt og ondt personificerer magten – har Europa ingen.

EU har en kommissionsformand, men ingen "leder". Ursula von der Leyen har institutionel tyngde, men ikke geopolitisk autoritet. I modsætning til Washington, Beijing og Moskva har Europa ingen stærk leder, der kan tale med én stemme i verdens stormagtsdialog. Der findes ingen politisk personlighed, der kan mobilisere følelser, loyalitet eller frygt på tværs af kontinentet.

Denne mangel er ikke blot symbolsk. Den skaber et ledelsesvakuum, som underminerer Europas evne til at agere samlet. Hvor USA kan handle ud fra én beslutning, skal Europa handle gennem 27 kompromisser. Det gør unionen reaktiv, langsom og ofte splittet i sin moralske stillingtagen.

De nye magtpoler i Europa: Samtidig bidrager nye politiske højrebevægelser til en yderligere fragmentering af EU:

- **Frankrig:** *Rassemblement National (RN)* ligger på **33–34 %** ifølge en meningsmåling fra oktober 2025 og har bevæget sig fra yderfløj til folkelig magtfaktor. Partiet profilerer sig som forsvarer af "orden, autoritet og national enhed" og søger at **omforme EU indefra**.
- **Tyskland:** *Alternative für Deutschland (AfD)* ligger på **25–26 %** og kombinerer modstand mod immigration og islam med kritik af EU og klimaregler.

- **Storbritannien:** *Reform UK* ligger på **25 %** og fører en hård linje mod immigration og internationale aftaler.

Disse partier er ikke længere marginale. De definerer Europas politiske tyngdefelt og skubber den fælles politik i en mere national, identitetsbåret retning – herunder et opgør med bl.a. den grønne omstilling og en ambitiøs satsning på klimaløsninger.

Et Europa uden centrum: De tre cases er ikke perifere kanter – de er nye tyngdepunkter. Europa sønderdeles indefra, mens skyggen fra Washington vokser. Unionen søger at samle sig omkring forsvar, teknologi og strategisk autonomi, men dens værdipolitik bliver stadig mere reaktiv.

Det afspejles i EU's håndtering af kriser:

- Under energikrisen blev national selvforsyning vigtigere end solidaritet.
- I migrationsspørgsmålet dominerer frygt og kortsigtede løsninger.
- I klimapolitikken halter ambitionerne, fordi medlemsstaterne ikke kan enes.

EU reagerer på kriser snarere end at definere dem. Uden et fast værdimæssigt kompas bliver kontinentet fanget mellem stormagternes realpolitik og sin egen historiske arv.

Europas dilemma: Når USA vender sig væk fra sin gamle rolle, må Europa vælge mellem to kurslinjer:

1. At efterligne stormagternes magtlogik – effektiv, men kynisk.
2. At genopfinde den liberale idé, der engang gjorde kontinentet til et moralsk pejlemærke.

Men i fraværet af en stærk leder og et klart værdimæssigt projekt risikerer Europa at vælge ingen af delene – og i stedet blive et kontinent, der administrerer fremtiden i stedet for at forme den.

EU skal navigere i en verdensorden, der i stigende grad defineres af den stormagtslogik, som formes af USA, Rusland og Kina.

3.

KINA ØGER SIN GLOBALE DOMINANS

*UDFORDRER USA OG UDSTILLER EUROPA
SOM DEN STORE TABER*

Et marginaliseret Europa sættes i et bekymrende relief af et Kina, der bliver en stadig mere dominerende magtfaktor på den globale scene – så dominerende at USA også føler sin hidtidige dominans alvorligt truet. Her er Europa ikke til megen hjælp, men ses mere som en irriterende og besværlig allieret, der lukrerer på USA uden at opfylde sine forpligtelser og forfølger værdinormer, der strider mod de amerikanske. Hvis Trump, Xi og Putin skulle dele verdensherredømmet mellem sig, ville Europa blot være en amerikansk domineret vasalstat.

Sammenlignes Kina, USA og Europa på udvalgte geopolitiske kriterier er forskellen markant. Kina rykker frem på næsten alle hårde magtområder – især råstoffer, grøn teknologi og digital infrastruktur. USA er fortsat stærk på innovation, militær og kultur, men mister dominans inden for global handel og forsyningskæder. Europa er teknologisk og geopolitisk presset mellem stormagterne og afhængig af begge.

På to afgørende områder tilspidnes magtkampen mellem Kina og USA: Militær teknologi og rumfart samt AI. Her nogle uddybende eksempler:

AI:

- Kina har flere data, færre privatlivsbegrænsninger og en massiv statslig AI-strategi, hvilket accelererer udviklingen af ansigtsgenkendelse, automatisering, militær AI og sprogmodeller.
- Der sættes på AI i styring af samfundet (social credit, smart governance), som kan blive eksportmodel til autoritære stater.
- Kinas AI-patenter og investeringer er på visse områder (f.eks. computer vision og ansigtsgenkendelse) foran USA og langt foran Europa.

Militær og rumbaseret teknologi:

- Kinas folkebefrielseshær (PLA) har udviklet hypersoniske missiler, elektronisk krigsførelse og anti-satellit kapaciteter, som USA og NATO vurderer som alvorlige trusler.
- Landet har flere skibe end USA's flåde og en voksende kapacitet i Syd kinesiske Hav.
- Kinas rumprogram (Chang'e, Tiangong) konkurrerer med NASA og ESA på bemandede missioner, månebaser og satellitnetværk.

Hertil kommer, at Kina kan mobilisere kapital og ressourcer ekstremt hurtigt uden demokratisk modstand eller markedsforvridning. Langsigtede strategier som "Made in China 2025" og "China Standards 2035" binder industri, forskning og militær sammen på måder, som USA og EU's fragmenterede systemer har svært ved at matche.

Eksemplerne bekræfter, hvorfor den amerikanske præsident har sit fokus på et fremstormende Kina og ikke på et marginaliseret, geopolitisk og teknologisk svagt EU – uden et stærkt lederskab. Donald Trumps præsidentperiode skal bl.a. måles på forholdet til Kina. I hvilken retning svinger magtbalancen? Trumps meget svingende udspil mellem trusler og imødekommenhed afslører hans usikkerhed. Den bunder også i, at Xi er en langt dygtigere og en langt bedre forberedt geopolitisk skakspiller end Trump. Blot de to præsidenters kropssprog under deres fælles møder viser forskellen. Den kølige og psykisk overlegne statsmand med afmålte udtalelser over for en gestikulerende amerikansk præsident, der kaster om sig med stærke superlativer om historiske aftaler som få kan gennemskue.

4.

VÆRDIERNES AUTORITÆRE AKSE DEFINERER GLOBALE SPILLEREGLER

MAGTFULDE STATSLEDERE FORBINDES
AF ET "ROVDYRSSYNDROM"



De tre stormagter – USA, Rusland og Kina – danner ingen fast alliance, men et fælles mønster. Det er en global værdiøkonomi, hvor magt, effektivitet og kontrol har erstattet moral og samarbejde som bærende principper.

Kina gør partiets autoritet til norm og ser kontrol som forudsætningen for stabilitet. Rusland legitimerer magtkoncentration gennem patriotisme og militær styrke. USA, under Trump, prioriterer loyalitet over institutioner og suverænitet over samarbejde.

Ifølge flere internationale analyser er dette ikke tilfældige afvigelser, men en ny styreform: strongman rule.

- Ledere som Trump, Xi og Putin er ikke blot politiske figurer, men arketyper på en ny epoke, hvor personlig magt har erstattet kollektive beslutningsprocesser.
- De bruger staten som forlængelse af deres egen vilje, omgiver sig med loyale kredse og svækker de institutioner, der skulle begrænse dem.

Når disse ledere mødes – som Trump og Xi gjorde ved topmødet i Seoul i 2025 – opstår ikke stabilitet, men midlertidige våbenhviler. De er fri for hjemlige kontrolmekanismer og kan ændre kurs på et øjeblik. Alliancer bliver til intentioner, og løfter mister deres værdi.

Som New York Times beskriver: *"Strongmen are unreliable partners. Surrounded by loyalists, they face few consequences for reneging on promises or changing course."*

Den nye værdiakse er derfor ikke en politisk blok, men et fælles paradigme. Et system, hvor uforudsigelighed er strategi, og hvor magts sprog er personlig vilje frem for regler.

"ROVDYRSSYNDROMET" - MAGTENS NYE LOGIK

"Rovdyrssyndromet" beskriver den nye verdensorden, hvor magt ikke længere legitimeres gennem moral, men gennem overlevelsessevne. Det er civilisationens næste fase – en tid, hvor styrke, frygt og loyalitet har erstattet de klassiske idealer om ret, sandhed og ansvar.

Ifølge forfatteren til bestselleren "Rovdyrenes tid" Giuliano da Empoli trives de moderne rovdyr – Trump, Putin og Xi – i uroens økosystem. Kaos er ikke en trussel, men et redskab. De nye ledere søger ikke stabilitet, men afhængighed og kontrol.

- **Kaos** bruges strategisk til at destabilisere modstandere og skabe

- politisk frihed for lederen selv.
- **Mistro** til regler og institutioner bliver et ideologisk våben mod alt, der begrænser personlig magt.
- **Suveræniteten** erstatter samarbejde – national styrke bliver vigtigere end fælles ansvar.
- **AI-genereret misinformation** bruges systematisk til at forme virkelighed og loyalitet.

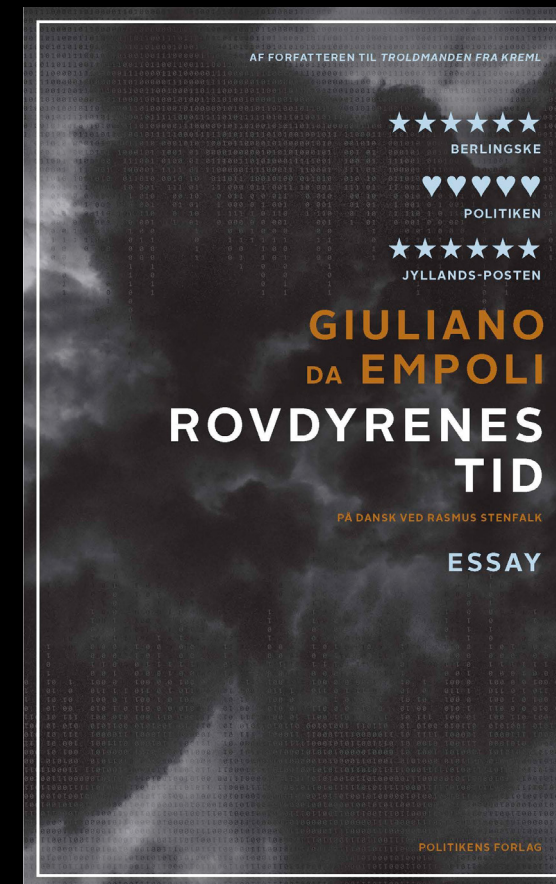
“Rovdyrssyndromet” er dermed ikke kun et billede på nutidens ledere, men en model for fremtidens magt. I en tid, hvor sandheden kan programmeres, og offentligheden kan manipuleres i realtid, bliver kontrol over information den ultimative ressource.

De moderne magthavere deler én fælles egenskab: de ser magt som et biologisk instinkt snarere end et moralsk ansvar. Hvor demokratier bygger på tillid og ret, bygger rovdyrssyndromet på overlevelse og frygt.

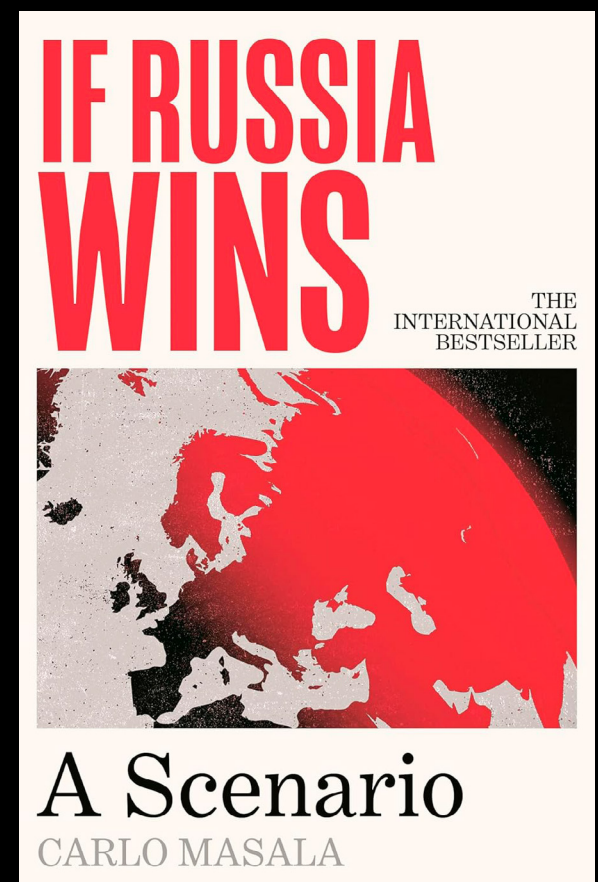
Denne logik breder sig langt ud over autokratierne. I Europa vokser bevægelser som AfD, RN og Reform UK, der deler mange af rovdyrsværdierne: skepsis mod EU, klimabenægtelse, national værdidyrkelse og mistro til medier. Den politiske kultur flytter sig gradvist fra konsensus til konfrontation, fra samarbejde til overlevelse.

“Rovdyrssyndromet” er ikke en afvigelse fra den globale udvikling – det er dens evolution. Fremtidens ledere vil ikke nødvendigvis ligne fortidens diktatorer, men snarere algoritmernes administratorer: rationelle, adaptive og følelseløse. De vil bruge teknologi som instinkt og frygt som valuta.

I dette fremtidsscenarie bliver verden ikke styret af ideologier, men af biologiske mekanismer – magt som instinkt, kontrol som refleks. Det kan være begyndelsen på en verdensorden, hvor etik bliver sekundær, og overlevelse bliver den eneste universelle værdi.



“Rovdyrenes tid” – en skarp analyse af hvordan autoritære kræfter underminerer en regelbaseret verdensorden og bruger kaos og misinformation til at dominere det internationale samfund.



“If Russia wins” – et skræmmende men realistisk scenarie om en fremtid, hvor Rusland vinder, bl.a. på grund af et splittet og svagt Europa.

5.

PÅ VEJ MOD VÆRDIERNES STORHED OG FALD

VIRKSOMHEDER SKAL NAVIGERE I
FIRE FORSKELLIGE VÆRDIBLOKKE

Den nye globale tilstand er ikke præget af én dominerende orden, men af mange samtidige virkeligheder. I stedet for et regelbaseret system ser vi nu en fragmenteret, autokratisk inspireret værdiorden – et globalt marked for magt, hvor normer er blevet lokale og moralske fællesskaber midlertidige.

Institutionerne står endnu, men uden sjæl. FN, WTO og delvist NATO eksisterer som rammer, ikke som urørlige autoriteter. De stærkeste magter handler uden at spørge, mens de svageste forsøger at overleve gennem alliancer, der er kortsigtede og betingede. Det kan ses som *værdiernes storhed og fald*.

New York Times beskriver denne tilstand som "the early shocks of a world being shaped by leaders who govern by personal will instead of rules and consensus." Det er ikke bare et politisk skift – det er et kulturelt. Magt måles ikke længere i stabilitet, men i fleksibilitet: evnen til at manøvrere i uro.

I denne fragmenterede orden opstår fire magtcentre: Europa, USA, Kina og Rusland. De opererer ikke som modparter, men som parallelle systemer, men med hver deres værdinormer.

- USA på vej mod autokrati og patriotisme
- Europa kæmper for liberalisme og fælles regler
- Rusland bruger frygt og tradition som statsideologi.
- Kina bygger på statskapitalisme og streng kontrol

Det bekræfter dels hvor presset Europa og de demokratiske værdier er, dels hvorfor vi skal forberede os på en fremtid, hvor personlig magt og national overlevelse er civilisationens drivkraft – en fremtid hvor alliancer er midlertidige og interesser situationsbestemte.

DEN NYE VERDENSORDEN: KAMPEN OM VÆRDIERNE



Verden splittes i fire værdiblokke
– virksomheder tvinges til at vælge side

I en verdensorden domineret af så stærke værdibaserede geopolitiske blokke er det afgørende at kende hvilke vilkår og krav, der er gældende indenfor de enkelte regioner for at kunne planlægge, prioritere og forberede sig på forskellige regionale vilkår – herunder finde balancen mellem at tilpasse sig forskellige værdinormer eller fastholde egne.

6.

TEKNOLOGIEN BLIVER DEN USTYRLIGE MAGTHAVER

AVANCEREDE TEKNOLOGIER UDLØSER
ET GLOBALT INFORMATIONSKOLLAPS

To stærke, tæt sammenhængende og selvforstærkende drivkræfter kan forudses at eskalere sammenbruddet i den gamle verdensorden og skabe en ny orden baseret på de værdier, som karakteriserer de tre magtcentre – USA, Rusland og Kina. Det handler bl.a. om teknologiernes muligheder for at dominere og eje den offentlige mening og monopolisere nyhedsstrømmen.

DEN TEKNOLOGISKE VÆRDIORDEN

Teknologien er blevet både motor og maskineri i den nye værdiorden. Den former ikke blot økonomier, men også politik, kultur og moral. I jagten på innovation opløses grænserne mellem frihed og kontrol, mellem viden og våben. Teknologien er ikke længere et redskab – den er blevet en magtfaktor: en usynlig arkitektur, der former beslutninger hurtigere, end demokratier kan følge med.

Kunstig intelligens er ikke længere blot et værktøj, men en ny form for magt. Systemer, der tidligere løste praktiske opgaver, træffer nu beslutninger om sundhed, sikkerhed og sandhed. AI's løfte er enormt: at frigøre mennesket fra rutine, skabe nye erkendelser og redde liv. Men dens risiko er lige så stor: at opløse dømmekraft, ansvar og mening.

- **Sam Altman**, direktør for OpenAI, kaldte i 2025 udviklingen et "Oppenheimer moment". Han advarede Kongressen i 2023 mod, at kunstig intelligens kan "forstyrre samfundet på en måde, vi ikke kan forudsige", hvis der ikke indføres global regulering.
- **Yoshua Bengio**, professor i computervidenskab og en af hjernerne bag kunstig intelligens advarer i Børsen mod en ukontrolleret udvikling af AI og

konsekvenserne af den "astronomiske magt" teknologien kan udøve og både kunne at udløse en krig mellem USA og Kina og udslettelse af menneskeligt liv.

- **FN's generalsekretær António Guterres** foreslog oprettelsen af et *Global AI Governance Body*, inspireret af atomenergiagenturet IAEA, og kaldte AI "en eksistentiel udfordring på linje med klima og atomvåben".

Tre modeller tegner frontlinjerne i denne værdikamp:

1. USA's innovationsmodel: frihed over kontrol – markedet skal drive udviklingen.
2. Kinas statsmodel: kontrol over frihed – teknologien skal tjene stabilitet og overvågning.
3. EU's etikmodel: balance mellem fremskridt og ansvar – tillid bliver den nye valuta.

AI er dermed blevet et spejl for civilisationens moral: Hvad sætter et samfund først – effektivitet, stabilitet eller værdighed?

Den globale magtbalance udspiller sig nu i nanoskala. De små siliciumchips, der driver alt fra smartphones til våbensystemer, er blevet det 21. århundredes olie – en ressource, som alle er afhængige af, men få kan producere.

- **USA** har gennem *CHIPS and Science Act* fra 2022 forsøgt at bremse Kinas adgang til avanceret chipteknologi og hjemtage produktionen.
- **Taiwan** (TSMC) står som en af verdens strategisk vigtigste virksomheder. Hvis øens fabrikker standses, lammes alt fra våbenproduktion til global kommunikation.
- **Europa** forsøger gennem *European Chips Act (2023)* at opnå digital suverænitet, men mangler kapacitet, råstoffer og energi til at blive uafhængig af Asien.

Bag chippen ligger en anden kamp – om de sjældne jordarter og kritiske mineraler, som gør produktionen mulig: *lithium, kobolt, nikkel og neodym*. De udvindes primært i Kina, Congo og Latinamerika, ofte under miljøskadelige og uregulerede forhold. USA og EU har søgt partnerskaber med Canada, Australien og Chile for at reducere afhængigheden, mens Kina har svaret igen ved at begrænse eksporten af germanium og gallium – to metaller uundværlige i chip- og våbenproduktion.

Teknologisk afhængighed er blevet geopolitisk sårbarhed. Et enkelt forstyrret forsyningsled kan destabilisere hele økonomier. Magten ligger ikke længere i hæren, men i halvlederfabrikken – og i de miner, der forsyner den.

Teknologisk kamp og digital sårbarhed: Digitaliseringen, der skulle forbinde verden, har samtidig gjort den skrøbelig. Når energinet, hospitaler og medier er koblet til samme kredsløb, bliver et angreb på én del et angreb på helheden.

- I Danmark viste dronerne over lufthavne, havne og energiforsyning i 2024–2025, hvor tynde skellet mellem civil og militær infrastruktur er blevet. Forsvarets Efterretningstjeneste advarede om, at angrebene kunne være statsligt støttede testoperationer.
- I Ukraine, Baltikum og Mellemøsten er cyberangreb og misinformation blevet lige så effektive som missiler – ofte billigere og uden tydelige gerningsmænd.

En af de største udfordringer ved cyberkrig er, at ansvar næsten er umuligt at placere. Et angreb kan komme fra en stat, en gruppe – eller en enkelt person med teknisk kunnen. Det betyder, at en hacker kan udgøre samme trussel som en stat.

Selvom cyberangreb kan lamme hospitaler og elnet som et militært angreb, findes der ingen bindende folkeretlige regler for, hvornår et digitalt angreb udgør en krigshandling. Ansvar og proportionalitet bliver dermed flydende begreber i et domæne uden grænser.

Fra fremskridt til forfald: Teknologien repræsenterer dermed både løftet om fremskridt og risikoen for forfald. Den kan redde civilisationen – men uden etisk styring kan den underminere den.

Den teknologiske revolution har ikke blot ændret, hvad vi ved, men hvordan vi ved. Den har demokratiseret adgang til information, men samtidig centraliseret magten over den. Og i dette spændingsfelt – mellem menneskelig dømmekraft og maskinens logik – begynder selve civilisationens næste kapitel.

DET STORE INFORMATIONSKOLLAPS

Informationskollapset beskriver, hvordan sandhed og viden mister værdi i den digitale tidsalder. Det er ikke blot et medieproblem – det er en global samfundskrise. Den informerede offentlighed, som engang var demokratiets fundament, bryder sammen under vægten af en teknologisk revolution, der har gjort manipulation både let, hurtig og usynlig.

Et globalt fænomen: I 2025 er kampen om information blevet geopolitikkens usynlige frontlinje. Teknologien har gjort det muligt at skabe, forvride og udbrede fortællinger med en hast, som overgår både dømmekraft og dokumentation. Resultatet er et globalt informationsflow, der i stigende grad er fragmenteret, uigennemskueligt og forurennet af dis- og misinformation, konspirationsteorier og AI-genererede illusioner.

Kunstig intelligens har radikalt ændret den offentlige samtales karakter. De værktøjer, der skulle demokratisere adgangen til viden, har i stedet centraliseret magten over virkeligheden i hænderne på få teknologiske aktører. Algoritmer prioriterer engagement over sandhed, og AI-systemer producerer billeder, stemmer og tekster, der gør grænsen mellem ægte og fabrikeret virkelighed umulig at skelne.

Ifølge **Global Governance Futures** risikerer verden at bevæge sig ind i et årti præget af *“disconnected democracies”* – samfund, hvor borgerne er mere forbundne end nogensinde, men mindre informerede. Informationsstrømmene flyder frit, men uden fælles rammer for troværdighed, gennemsigtighed eller ansvar.

Informationskrigens bannerfører: Ingen politisk leder har i højere grad end Donald Trump forstået at bruge teknologiens magt i informationskrigen. Hans præsidentembede har gjort AI og sociale medier til strategiske våben.

Siden 2022 har Trump delt mere end 60 AI-genererede billeder og videoer på sin platform Truth Social. De spænder fra det absurde til det ikoniske:

- Trump som pave.
- Trump som jagerpilot, der dumper afføring på demonstranter.
- Trump som sejrherre på et bjerg med det canadiske flag under sig.

Disse digitale tableauer er ikke tilfældige. De er designet som symboler, der overskrider virkeligheden og genskaber den på præsidentens egne præmisser. Humor, provokation og mytologisk selvscenesættelse bruges til at fortrænge fakta med følelser.

Strategien bygger på en kynisk forståelse af algoritmernes logik: vrede og forargelse skaber synlighed. Trump har gjort forargelsen til kommunikationsform og algoritmen til sin kampagnechef.

Hans støttegrupper – blandt andet den guerillalignende *Dilley 3000 Meme Team* – producerer og distribuerer videoer, der blander satire, propaganda og manipulation. Gruppens leder formulerede den nye doktrin: *“The truth no longer matters. All you have to do is go viral.”*

Resultatet er billedpolitik i algoritmisk form: let at dele, umulig at gendrive. Sandhed bliver et spørgsmål om opmærksomhed.

Fra sandhed til synlighed: Stanford professor Andy Hall peger på en strukturel konsekvens: informationscentralisering. Når store platforme ejer og kontrollerer de systemer, som borgere, medier og politikere bruger, samles definitionsmagten over sandheden hos et fåtal af teknologiske aktører. Offentlighedens grænser flytter sig fra journalistikken til koden.

Denne udvikling har gjort det moderne demokrati sårbart. Propaganda spredes ikke længere fra toppen – den programmeres nedefra, i algoritmer, der er designet til at skabe engagement, ikke oplysning.

Trump-administrationens beslutning i 2025 om at fjerne statsstøtten til centrale nyhedstjenester er et konkret udtryk for denne mekanisme. Kritiske medier mister finansiering, mens loyale kanaler og private netværk får fri adgang til offentligheden. Det er en ny form for økonomisk censur, der erstatter det redaktionelle filter med et kommercielt.

Tillidens fald: Denne udvikling kan spores globalt – men den bliver særligt synlig i små demokratier som Danmark.

- Kun **57 %** af danskerne har tillid til nyhedsmedier (2024).
- Blandt unge mellem 18 og 24 år er andelen **51 %**.
- **45 %** bekymrer sig for falske nyheder – den højeste andel siden 2018.
- **35 %** føler sig overvældet af nyheder, og hver fjerde undgår dem aktivt.

Tallene viser en voksende træthed i demokratier, hvor sandhed er blevet et markedsprodukt. Når alt larmer, vælger borgerne stilheden.

Et demokrati uden dømmekraft: Informationskollapset er ikke kun et spørgsmål om for mange data, men om tabet af dømmekraft. Den teknologiske revolution – særligt AI – har gjort det muligt at manipulere virkeligheden hurtigere, end den kan verificeres.

Uden en fælles forståelse af virkeligheden mister demokratiet sit kognitive grundlag. Fakta og følelser smelter sammen, og offentligheden forvandles fra et rum for debat til et spejl for magt.

Informationskollapset er derfor ikke blot et symptom – det er selve sygdommen i den moderne civilisation: et samfund, hvor sandheden ikke længere skal findes, men designes.

Et teknologisk drevet opgør med virkeligheden og tabet af troværdige og pålidelige informationer kan vise sig at blive virksomhedernes alvorligste udfordring og risiko. Hvordan kan de træffe afgørende beslutninger uden at kunne stole på de umiddelbart tilgængelige data? Hvordan skelnes mellem objektive og uafhængige informationer og en AI genereret manipuleret viden – tilsat en vis mængde konspirationsteorier? Det kræver, at enhver virksomhed må etablere sit eget målrettede efterretningssystem – eventuelt med brug af den teknologi der både er en trussel, men også det eneste svar.

Det svar mangler til gengæld på på den trussel, der i de kommende årtier kan udvikle sig til kamppladsen med de mest omfattende konsekvenser for alle virksomheder, for alle markeder og udløse en ny bølge af geo-og sikkerhedspolitiske konflikter: Klimaforandringerne

7.

DEN STØRSTE KAMP VI RISIKERER AT TABE

KLIMAET DEN FARLIGSTE
MED MEST OVERSETE
SIKKERHEDSPOLITISKE RISIKO

Klimakrisens største udfordring er, hvor lidt vi forstår den – og hvor lidt vi forbereder os på den. Klimaforandringerne er ikke blot et spørgsmål om miljø – de er et spejl for, hvad der kan udvikles til civilisationens forfald. Det, der engang skulle samle menneskeheden i et fælles projekt, er i dag blevet et symbol på magtesløshed og moralsk udmattelse. I stedet for at være et videnskabeligt anliggende, er klimaet blevet politisk – et våben i kampen om identitet, økonomi og magt.

Fakta og konsekvenser:

- 200 millioner mennesker kan blive klimamigranter inden 2050 (FN).
- I 2050 forventes det, at 1,8 milliarder mennesker vil leve i regioner eller lande med absolut vandmangel. (Verdensbanken).
- EU har målsat 90 % CO₂-reduktion i 2040, men forhandlingerne er strandet.

Den nyeste *Global Tipping Points Report 2025* fra University of Exeter advarer om, at verden allerede befinder sig i "farezonen": flere økosystemer og klimatiske systemer har krydset deres tipping points. Arktisk tundra, permafrost og koralrev er på vej til at blive kulstofkilder snarere end -lagre, mens ændringer i havstrømmene (AMOC) kan udløse kaskader af biologiske og sociale sammenbrud.

Rapporten beskriver, hvordan disse udviklinger ikke længere kan forstås som miljøproblemer alene, men som systemiske risici for økonomisk, social og geopolitisk stabilitet. Når naturens grænser brydes, brydes også civilisationens.

Klimaforandringerne forstærker ulighed, migration og ressourcemangel – men vigtigere: de afslører, at ingen institutioner længere har autoritet til at handle. De globale rammer, der blev bygget til at løse fælles problemer, fungerer ikke længere. FN, EU og G20 står som vidner til en proces, de ikke kan styre. Det

problem sættes i et bekymrende relief, når statsminister Mette Frederiksen i et interview med Berlingske Tidende den 2. november, nøgternt konstaterer, at klimakampen er på tilbagetog i EU. Hun henviser bl.a. til, at store lande som Frankrig og Tyskland har tøvet med at leve op til EU's egne klimamål bl.a. af frygt for at koste arbejdspladser og konkurrenceevne. At vedtage klare og ambitiøse mål har været et vigtigt mål for det danske EU-formandsskab.

Klimakrisen burde have været civilisationens samlede prøve – men den er blevet endnu en front i kampen om fortælling og kontrol. I dag er klimaet ikke et fælles mål, men et nyt magtfelt, hvor videnskabens sprog er blevet erstattet af ideologisk spin:

- USA har trukket sig fra Paris-aftalen og fjernet begrebet climate change fra myndigheders vokabular.
- Kina bruger grøn teknologi som geopolitisk våben og økonomisk dominansstrategi.
- Europa balancerer mellem idealer og realpolitik, fanget i en konstant forhandling mellem ambition og afhængighed.

Som Exeter-rapporten påpeger, er denne politisering en del af en bredere erosion: populisme, anti-videnskab og national suverænitet underminerer det internationale samarbejde netop i det øjeblik, hvor det er mest nødvendigt. Klimaet er blevet et nyt rum for ideologisk polarisering, hvor fakta relativiseres og handling udskydes.

Klimapolitik som magtpolitik: Klimakampen er nu styret af nationale interesser snarere end global etik:

- Kina kontrollerer over 80 % af verdens solcelleproduktion og størstedelen af litiumraffineringen – ikke for at redde klimaet, men for at dominere energimarkedet.
- USA brugte under Biden-Administrationen Inflation Reduction Act som industrielt våben til at sikre egne virksomheder.
- Europa mister terræn, bundet af langsomme beslutningsprocesser og interne uenigheder.

Klimapolitikken er dermed blevet et nyt udtryk for stormagtspolitik – en økologisk realisme, hvor grøn teknologi er magtens valuta.

Det viser, hvordan menneskeheden har mistet evnen til kollektiv handling – selv når overlevelsen står på spil. Som rapporten konkluderer: "Tipping points are not only ecological thresholds, but moral ones." Den moderne civilisation står dermed over for sit paradoks: Den ved, hvordan den skal redde sig selv, men ikke længere hvorfor. Videnskaben kan vise vejen, men politikken nægter at følge den.

LÆREN AF "VÆRDIERNES KAMPPLADS"

I syv korte kapitler – korte i forhold til emnernes kompleksitet og konsekvenser – afdækkes, hvordan en ellers stabil verdensorden pludselig bryder sammen. Men som kapitlerne beskriver, er sammenbruddet resultatet af drivkræfter, der gradvist har manifesteret sig over en længere periode, men blev udløst af en amerikansk præsident, der brugte sin store magtbeføjelser til et dramatisk brud med den vestlige verdens vigtigste alliance.

Selvom Donald Trump er sammenbruddets hovedarkitekt og bannerfører, handler "Værdiernes kampplads" om et bredere og farligere perspektiv, nemlig om dybe og brede folkelige frustrationer med politiske systemer der ikke følger interesserer sig for deres hverdag og virkelighed. Den oplevelse forstærkes af avancerede AI-genererede informationssystemer og monopoliserede nyhedsstrømme, som i stigende grad dominerer en offentlig samtale, hvor had, misinformationer og konspirationsteorier er gennemgående budskaber.

De begivenheder, konflikter og tendenser er også tændsatsen til de hybride krigshandlinger, vi kun har set begyndelsen til. De kan forudses at eskalere og bringe verdenssamfundet ud i situationer, ingen af de bagvedliggende "skyggemagter" har fuld kontrol med og derfor kan udløse helt nye typer konflikter – måske inspireret eller styret af mere eller mindre autonome AI genererede processer.

Men i en situation med konstante forandringer og en hastigt stigende usikkerhed har virksomhederne kun ét vigtigt svar. At opbygge interne sikkerhedspolitiske beredskaber og dermed forberede sig på den hybridkrig der uundgåeligt vil ramme dem.

DEN HYBRIDE KAMPPLADS

KRIGEN INGEN VIRKSOMHED
KAN UNDGÅ OG SKABER STORE
DILEMMAER

Hvordan påvirker hybride konflikter virksomhedernes forretningsmæssige og strategiske optioner? Dette kapitel giver en kort indføring i de udfordringer og beslutninger virksomhedernes ledere skal håndtere.

De geopolitiske konflikter har været tændsatsen til de hybride krige, der fundamentalt ændrer rammer og vilkår for den sikkerhed og tryghed, der hidtil har været et grundvilkår i alle samfund. Den sammenbrudte verdensorden og værdikampen kan forudses at eskalere omfanget og styrken af hybride krige.

Hybridkrig kombinerer militære og ikke-militære midler, cyberangreb, desinformation, økonomisk pres og politisk påvirkning. Målet er at svække modstanderen uden at erklære krig. De nye våben er digitale, økonomiske og psykologiske. De er sjældent dødelige – men dybt destabiliserende.

Verdens konflikter foregår ikke længere kun på slagmarken. De udspiller sig i forsyningskæder, datanetværk og bestyrelseslokaler. For danske virksomheder er sikkerhed blevet et spørgsmål om overlevelse – både digitalt, økonomisk og strategisk.

Karakteristiske træk ved hybridkrig:

- **Ingen klare grænser:** Krig og fred flyder sammen.
- **Civil inddragelse:** Virksomheder, medier og borgere rammes direkte.
- **Anonymitet:** Angribere skjuler sig bag hackere, mellemlid og falske narrativer.
- **Kontinuitet:** Angrebene foregår konstant, ikke i kampagner.

Ifølge TDC Erhverv (2025) har over hver tredje store danske virksomhed været udsat for cyberangreb de seneste fem år – halvdelen af dem inden for blot ét år. For store virksomheder koster et angreb i gennemsnit 200.000 kr. om dagen, mens SMV'er anslår et tab på omkring 47.000 kr. dagligt. Et fuldt nedbrud kan tage op mod 300 dage at håndtere – og koste op til 60 mio. kr. Alligevel har kun 20 % af danske virksomheder en beredskabsplan, hvor medarbejderne ved, hvad de skal gøre ved et angreb.

Ifølge Kraka-Deloitte vurderer 46 % af danske virksomhedsledere, at geopolitisk uro er blandt de største risici for deres virksomhed. Syv ud af ti har allerede ændret – eller planlægger at ændre – deres strategi som følge af stigende global usikkerhed.

Hybridkrig handler ikke længere om at vinde territorier, men om at skabe usikkerhed og mistillid. Og danske virksomheder bliver både mål og redskab i hybride konflikter.

DE MEST SÅRBARE SEKTORER I DANMARK

Nogle sektorer er særligt attraktive mål, fordi de udgør nøgler til samfundets funktion. Kritisk infrastruktur og forsyningskæder er uløseligt forbundet: et cyberangreb ét sted kan udløse dominoeffekter på tværs af sektorer.

Mest udsatte områder:

- **Energi og forsyning** – sårbare over for sabotage mod el, fjernvarme og biogas.
- **Transport og logistik** – vitale for handel og beredskab; afhængige af digitale netværk.
- **Finans og forsikring** – under konstant cyberpres; tillidstab kan udløse markedsuro.
- **Teknologi og industri** – mål for spionage og datatyveri.
- **Fødevarer og vand** – lavt fokus på cyberberedskab, men høj samfundskritisk værdi.

EU vil i 2025 kræve, at disse sektorer styrker deres digitale og fysiske modstandskraft.

SMV'ER – FRONTLINJEN UDEN SKJOLD

Små og mellemstore virksomheder er rygraden i dansk erhvervsliv – men ofte den svageste frontlinje.

En analyse fra Industriens Fond lavet i samarbejde med SDU og Forsvarsakademiet viser, at mange SMV'er mangler it-sikkerhedsplaner, krisekommunikation og beredskab mod desinformation. De udgør samtidig bagdøre i forsyningskæder, som hackere kan udnytte til at ramme større koncerner.

Typiske trusler mod SMV'er:

- Phishing og social engineering
- Datatyveri og industrispionage
- Nedbrud i leverandørkæder
- Manipulerede oplysninger i udbud og kontrakter

Programmer som SMV: Digital og Industriens Fonds cybersikkerhedsinitiativer bør derfor udnyttes strategisk – ikke som tilskud, men som investering i overlevelse.

STORE VIRKSOMHEDER – BEDRE RUSTET, MEN STØRRE SYMBOLVÆRDI

De store koncerner har typisk stærkere forsvarssystemer – men også større politisk eksponering. En medlemsundersøgelse fra *Dansk Erhverv (2025)* viser, at 37 % af virksomhederne oplever, at geopolitik og protektionisme direkte hæmmer deres vækstmuligheder.

Blandt de største virksomheder (250+ ansatte) gælder det over halvdelen.

Store virksomheder bliver ofte strategiske symbolmål:

- ESG-sager og datastrid kan bruges til at skabe tvivl om dansk samfundsstabilitet.
- Cyberangreb kan udnyttes til at så mistillid til digital sikkerhed.
- Handelskonflikter og sanktioner kan gøre virksomheder til brikker i stormagters spil.

Derfor skal hybride trusler integreres i bestyrelsens risikostyring – på linje med finansielle og juridiske risici. I en verden, hvor sikkerhed er valuta, bliver modstandskraft en konkurrencefordel. Uden et robust sikkerhedsapparat forsvinder både konkurrenceevne og legitimitet.

Hybridkrig handler om kontrol over tillid, teknologi og troværdighed. De virksomheder, der forstår det, vil ikke kun overleve kriser – men blive de mest stabile og attraktive partnere i en verden præget af usikkerhed. Sikkerhed er ikke længere en omkostning. Det er en forudsætning for overlevelse – og en investering i fremtidens erhvervsliv.

10 SVÆRE DILEMMAER

Den hybride krigsførsel er et nyt og skelsættende vilkår for alle virksomheder – et vilkår der kun er begrænsede erfaringer med. Det skaber en række svære dilemmaer for virksomhederne. Her præsenteres 10 eksempler på, hvad de handler om.

Virksomheder, der skal forholde sig til konsekvenserne af hybrid krigsførelse, står over for en række komplekse dilemmaer og strategiske udfordringer – fordi truslen ikke kun er teknisk eller økonomisk, men også politisk, etisk og kommunikativ.

Her præsenteres 10 centrale dilemmaer, danske virksomheder i stigende grad konfronteres med:

1. Gråzonen mellem politik og forretning:

Hybrid krigsførelse udspiller sig i et felt, hvor grænsen mellem erhverv og geopolitik udviskes. Virksomheder, som traditionelt har været neutrale aktører, bliver pludselig geopolitiske symboler.

Dilemmaer:

- Skal man offentligt tage stilling til en international konflikt – fx Rusland-Ukraine, Israel-Hamas eller Kina-Taiwan – eller holde sig neutral?
- Hvordan håndterer man kunder, leverandører og partnere i stater, der anvender hybrid krigsførelse?

- Hvordan afvejes økonomiske interesser mod etiske og sikkerhedspolitiske hensyn?

Virksomheder skal i stigende grad agere diplomater i deres egen ret. Det kræver forståelse for både internationale relationer og nationale forventninger.

At tage stilling kan styrke troværdighed, men skabe politiske spændinger; at tie kan bevare markedsadgang, men koste legitimitet. I dette spændingsfelt bliver værdier en del af strategien – ikke blot kommunikation.

2. Krav til kriseberedskab:

Hybride angreb er ofte anonyme eller udført via mellemlid (fx hackergrupper, "patriotiske" NGO'er eller falske profiler). Det er sjældent muligt at placere skyld entydigt.

Dilemmaer:

- Skal man gå offentligt ud med et cyberangreb, hvis man ikke kan bevise, hvem der står bag?
- Hvad hvis anklagerne selv bliver udnyttet i en propagandakampagne?
- Hvordan balanceres gennemsigtighed over for offentligheden og behovet for ro hos kunder og aktionærer?

Ledelsen tvinges til at træffe beslutninger i et informationsvakuum. Usikkerhed om ansvar udfordrer både kommunikation og jura, og virksomhederne må skabe egne protokoller for krisehåndtering. Det handler ikke kun om it-beredskab, men om dømmekraft: at kunne reagere hurtigt uden at forstærke konflikten.

3. Misinformationens dilemmaer:

Virksomheder er blevet mål for kampagner, der manipulerer kundetillid, aktiekurser eller politisk omdømme.

Dilemmaer:

- Skal man reagere hurtigt på falske historier (og dermed risikere at forstærke dem) eller tie og håbe, de forsvinder?
- Hvordan håndteres deepfakes eller manipulerede dokumenter, der ser autentiske ud?
- Hvordan sikres, at medarbejdere ikke uforvarende spreder fjendtlig misinformation?

Informationspåvirkning er ikke kun et spørgsmål om medier – det er et spørgsmål om tillid. I en tid, hvor sandheden kan manipuleres, må virksomheder have klare procedurer for, hvordan misinformation identificeres og håndteres. Kommunikation bliver en del af sikkerhedspolitikken, og troværdighed en strategisk

ressource, der skal beskyttes på linje med data og kapital.

4. Cybersikkerhed kontra innovation:

Øget sikkerhed kræver kontrol, langsommere processer og højere udgifter. Men konkurrence presser virksomheder til digital innovation og effektivitet.

Dilemmaer:

- Hvor meget sikkerhed kan man tillade sig, før det hæmmer innovation?
- Hvordan sikrer man dataintegritet uden at kvæle agilitet i produktudvikling og samarbejde?
- Skal man centralisere sikkerheden – eller give afdelingerne autonomi?

Det handler ikke længere kun om teknologi, men om kultur. For stramme sikkerhedskrav kan skabe modstand internt, mens for lidt kontrol kan underminere tillid og drift.

Virksomheder må finde en ny balance, hvor sikkerhed integreres i innovationen – ikke som begrænsning, men som konkurrenceparameter. Det kræver ledelsesmæssig bevidsthed og evnen til at tænke risikostyring som en del af værdiskabelsen.

5. Forhold til udenlandske leverandører

Globaliseringen har skabt dyb indbyrdes afhængighed. Men hybridkrig viser, at leverandører kan blive våben.

Dilemmaer:

- Skal man skifte fra billig kinesisk produktion til dyrere europæiske alternativer?
- Kan man risikere forsyningsstop, hvis man mister adgang til kritiske råstoffer eller komponenter?
- Hvad gør man, hvis en strategisk leverandør kompromitteres politisk eller teknologisk?

Forsyningskæder er ikke længere et logistisk spørgsmål, men et sikkerhedspolitisk. Afvejningen mellem pris, hastighed og kontrol er blevet en kerneopgave for bestyrelser og direktioner.

Virksomheder må vurdere, hvor meget geopolitisk risiko de er villige til at acceptere – og hvor meget selvstændighed de er villige til at betale for.

6. Hvem overvåger hvem?

Medarbejdere kan blive mål for overvågning, trusler eller manipulation – især

i forsvars- og energisektoren.

Dilemmaer:

- Skal man begrænse medarbejderes rejser til visse lande?
- Hvordan håndteres insider-trusler uden at skabe mistillid i organisationen?
- Hvor går grænsen for overvågning af egne ansatte i sikkerhedens navn?

Den menneskelige faktor er den mest sårbare del af enhver sikkerhedskæde. Virksomheder må beskytte medarbejderne uden at skabe en kultur af frygt. Det kræver etisk lederskab og gennemtænkte retningslinjer for overvågning, adfærd og rejseaktivitet.

Sikkerhed skal forankres i tillid og kompetence – ikke kontrol alene.

7. Et juridisk ingenmandsland

Hybride angreb falder ofte uden for eksisterende lovgivning og forsikringsdækning. Er det et krigsangreb eller kriminalitet?

Dilemmaer:

- Hvem har ansvaret – staten, angriberen eller virksomheden selv?
- Dækker forsikringen et "statssponsoreret cyberangreb"?
- Skal man investere i dyr, men mere specifik hybridforsikring?

Den juridiske gråzone efterlader mange virksomheder uden klar retning i krisesituationer. Lovgivningen er ikke gearret til hybride trusler, og forsikringsbranchen mangler standarder.

Derfor må virksomheder selv vurdere deres risikoprofil og etablere interne mekanismer for ansvar, dokumentation og gendannelse. I en verden uden klare regler bliver egen beredskabsstyrke et nødvendigt værn.

8. Valget mellem virksomhed og samfund

Offentligheden og staten forventer, at virksomheder hjælper med at "forsvare Danmark" – men uden at få ressourcerne til det.

Dilemmaer:

- Hvor langt rækker det private ansvar for national sikkerhed?
- Skal erhvervslivet fungere som første forsvarslinje mod hybride trusler?
- Hvad sker der, hvis virksomheden nægter at samarbejde med staten af hensyn til konkurrence eller kunder?

Forventningen om samfundsansvar bevæger sig fra CSR til national sikkerhed.

Men uden klare rammer risikerer virksomheder at blive presset mellem offentlige krav og private interesser.

Der er behov for nye partnerskaber og politiske retningslinjer, der definerer roller og ansvar mellem stat og erhverv. I sidste ende handler det om legitimitet – både for virksomhederne og for det samfund, de opererer i.

9. Hvem og hvad skal man stole på?

De fleste virksomheder mangler adgang til klassificeret eller efterretningsbaseret trusselsinformation. De ved for lidt, for sent.

Dilemmaer:

- Skal man selv etablere efterretningskapacitet (fx threat intelligence teams)?
- Hvordan vurderer man troværdigheden af information fra medier, leverandører eller sikkerhedsfirmaer?
- Hvordan beskytter man sin forretningsstrategi, når man ikke kender trusselsniveauet?

Manglende adgang til viden er en af de største svagheder i dansk erhvervsliv. Uden efterretninger kan ledelsen ikke prioritere korrekt. Derfor må samarbejdet mellem erhvervsliv og myndigheder styrkes markant.

Samtidig skal virksomhederne udvikle interne mekanismer til at filtrere og validere data, så beslutninger kan træffes på grundlag af viden – ikke formodninger.

10. Når en risiko bliver permanent

Hybride trusler forsvinder ikke; de bliver en permanent driftsbetingelse. Det betyder, at risiko ikke længere kan håndteres som en enkeltstående hændelse, men skal integreres i hele forretningsmodellen.

Dilemmaer:

- Skal sikkerhed indgå som en fast strategisk parameter på linje med klima og økonomi?
- Hvordan måles "resiliens" over for hybride trusler?
- Hvordan forklares disse investeringer over for aktionærer og kunder, der tænker kortsigtet?

Virksomheder må acceptere, at stabilitet er blevet en ledelsesopgave i sig selv. Sikkerhed skal ikke blot måles i systemer, men i kultur og adfærd.

I den nye virkelighed bliver evnen til at navigere i konstant usikkerhed et konkurrenceparameter – og den virksomhed, der formår at indbygge robusthed i sin strategi, får et forspring i en verden, hvor krisen er blevet normen.

LEDER- SKABETS KAMPPLADS

AT NAVIGERE I FIRE
“VERDENSHJØRNER” SAMTIDIGT

Dette afsluttende kapitel giver et bud på, hvilke kompetencer, værdier og mindset virksomhedernes ledere skal mestre for at kunne håndtere de risici og udfordringer, en ny verdensorden og hybride krige konfronterer dem med.

Alle store forandringer handler om lederskab – eller mangel på samme. Opgøret med en verdensorden og et amerikansk demokrati er efterkrigstidens stærkeste eksempel på, hvad én mands lederskab kan udrette under særlige omstændigheder. Et marginaliseret Europa er omvendt et eksempel på de omfattende konsekvenser, manglen på lederskab kan medføre.

Når det “trumpiske” lederskab får så skelsættende konsekvenser, skyldes det flere forhold. Det er bl.a. katalysator for brede folkelige frustrationer og indestængt magtesløshed over for et tungt bureaukratisk statsapparat. Her er Trump åbenbart den rette person med den nødvendige magt på det optimale tidspunkt. Men hans opgør og værdinormer flugter samtidig med de autokratiske regimer og eskalerende højrebevægelser, som breder sig i andre lande, bl.a. i Europa. Samtidig må man erkende, at den amerikanske præsident er lykkedes med at kombinere dømmekraft med handlekraft.

Men værdikampen er ikke blot et spørgsmål om Donald Trump og et politisk regime med tre års udløbstid. Som beskrevet i kapitlet om “Værdiernes kampplads” handler det om historiske vendepunkter. De har til gengæld lang udløbstid. Vi taler om årtier.

LEDERNES VÆRDIKAMP

Det er den virkelighed og det perspektiv, ledere i såvel private som offentlige virksomheder skal forberede sig på og omstille sig til. For dem bliver udfordringen også en kombination af bl.a. dømmekraft og handlekraft. Det lederskab, der fra nu af og de kommende år døves i virksomheder og institutioner, bliver afgørende for, hvilket samfund vi udvikler med hvilke værdier.

Det stiller lederne overfor svære valg og kritiske dilemmaer, men bliver også definerende for hvordan virksomhederne prioriterer deres eksistensberettigelse, raison d'être og license to operate og dermed afgøre hvilken side af hvilken historie, de vil identificere sig med. Samspillet mellem “Værdiernes kampplads” og “Den hybride kampplads” konfronterer derfor virksomhedernes ledere med udfordringer, de ikke – eller kun i begrænset omfang – har erfaringer med. Det gælder også for ledere i offentlige institutioner. Realiteten er, at en ny verdensorden udvisker grænserne mellem private og offentlige sektorer, fordi partnerskaber på tværs i samfundet bliver en forudsætning for at agere i så komplekse og hastigt forandrede vilkår, som kan forudses at dominere fremtiden.

ET NYT PARADIGME

Det understreger behovet for dels at nytænke, hvordan lederskabet skal omstilles til nye vilkår, dels hvilke krav det stiller til uddannelsen af nutidens og fremtidens ledere. “Geopolitisk Kompas 2025” foreslår, at det “hybride leder-

skab" skal erstatte, hvad der hidtil er benævnt som det "geopolitiske lederskab" for dermed mere præcist at afspejle de udfordringer, private som offentlige ledere skal håndtere.

Det nye ledelsesparadigme kan kort beskrives som følger:

Hybridt lederskab er den form for ledelse, der kan agere i en virkelighed, hvor magt, information, teknologi og moral konstant skifter karakter. Det forener strategisk overblik med operativ fleksibilitet og etisk dømmekraft – og kan navigere i gråzoner, hvor der ikke længere findes klare regler for krig, fred eller sandhed.

Hybridt lederskab er derfor ikke en teoretisk metode, men handler om dømmekraft under konstante og store forandringer – en form for strategisk og moralsk orientering i en verden, hvor både fjende, virkelighed og sandhed kan skifte form fra time til time.

Hybridt lederskab udspringer af de vilkår, der kendetegner hybride konflikter og stor kompleksitet:

- Grænserne mellem civil og sikkerhedspolitisk magt er blødes op.
- Informationskontrol (cyber, sociale medier, AI) er blevet en slagmark.
- Beslutningscentre er flydende og delvist automatiserede.
- Tempoet og uforudsigeligheden i forandringer kræver fleksibilitet frem for systemer.

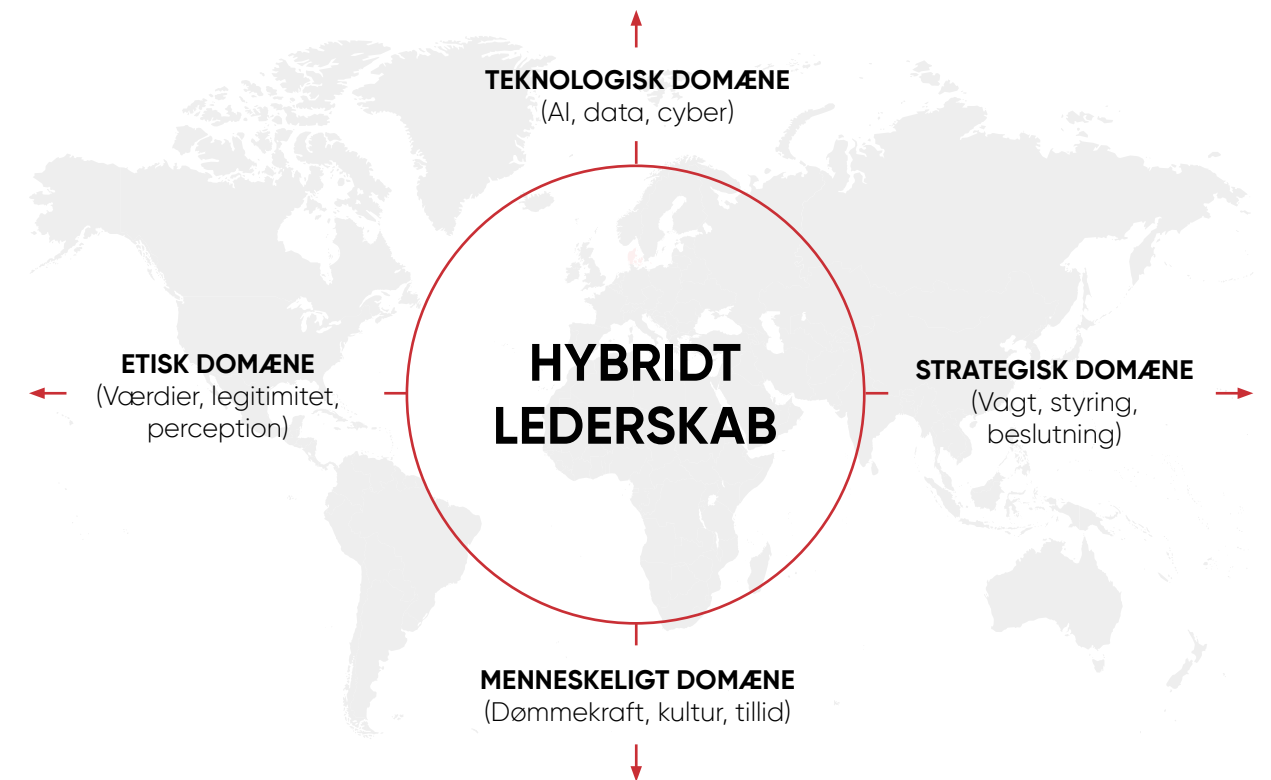
Lederne skal dermed kunne operere i fire domæner samtidig.

Teknologisk domæne: Dyb fortrolighed med muligheder og risici ved anvendelsen af de mest avancerede teknologier – især AI.

Strategisk domæne: Evne til at styre og hurtigt kunne omstille organisationen til nye vilkår.

Menneskeligt domæne: Repræsentere et mindset der udstråler stærkt dømmekraft og forståelse for de forskellige kulturer, virksomheden skal agere i. At skabe tillid er en fundamental forudsætning på fremtidens kampplads.

Etisk domæne: Det handler om fastlægge og forsvare klare og etiske og moralske værdier. Det kan blive det vigtigste våben på "værdiernes kampplads" og kan skabe den nødvendige legitimitet – internt som eksternt.



Kompasset for hybridt lederskab viser de fire domæner, som ledere må balancere i hybride konflikter og komplekse systemer)

DET "INTELLIGENTE" LEDERSKAB

Der er mange former for intelligens – herunder den kunstige. Men i virkelighedens verden må virksomhederne udvikle både *kulturel og politisk intelligens*: Forstå, at "neutralitet" ikke længere er en mulighed. Hvert valg af marked, leverandør og kommunikation kan tolkes politisk. Det kræver *"value mapping"* – at kortlægge, hvilke værdier der dominerer i hvert marked.

Virksomheder står over for bl.a. følgende valg:

- Profit og principper (fx i Kina eller Mellemøsten)
- Overholdelse af fundamentale menneskerettigheder
- Lokale normer og globale værdier

Alternativer kan være:

- Satse på EU-standarder som global konkurrencefordel
- Søge strategisk neutralitet (som Indien eller Singapore)
- Gå efter alliancer med værdimæssige fællesskaber

VIRKSOMHEDERNES VERDENSORDEN

Den nye verdensorden har udviklet sig til flere overlappende værdizoner, hver med deres egne moralske og regulatoriske spilleregler – men alligevel med fælles træk: de autokratiske. Det geo-og sikkerhedspolitiske lederskab har sjældent haft så fundamental betydning som netop nu og de kommende år. Med den indflydelse, globale virksomheder har overalt i verden, kan netop deres udøvelse af værdinormer få afgørende betydning for, i hvilken pendulet svinger.

2025 vil altid blive husket som et historisk vendepunkt. Endnu er det for tidligt at afgøre, hvordan historien fortsætter, men virksomhederne og deres ledere bliver tvunget til at vælge, hvilken side af historien de vil identificere sig med. Det kan ikke afgøres kollektivt og globalt, men hos de enkelte direktioner og bestyrelser i de enkelte virksomheder.

Deres sikkerhed handler ikke kun om at forberede og udkæmpe hybride krige, men at træffe svære valg og forholde sig til kritiske dilemmaer, der ikke alene kan afgøre deres egen overlevelse og berettigelse, men også hvilken verdensorden vi kan se frem til.

TEAMET BAG GEOPOLITISK KOMPAS 2025

Poul Fritz Kjær: Professor ved Copenhagen Business School (CBS), Institut for Business Humaniora og Jura. Hans forskning kredser om global og europæisk styring, politisk økonomi og jura – særligt om, hvordan juridiske strukturer påvirker økonomiske og politiske systemer. Han er internationalt anerkendt og har modtaget prestigefyldte forskningsbevillinger. Kjær bruges ofte som kommentator i danske og internationale medier og bidrager til debatter om globalisering, økonomisk styring og retssociologiske perspektiver. Som underviser og forsker fokuserer han bl.a. på relationerne mellem magt, økonomi og jura.

Erik Rasmussen: En af Danmarks mest erfarne mediepersoner. Som chefredaktør for *Dagbladet Børsen* stod han i 1970 bag den fornyelse af dagbladet, som efterfølgende gjorde Børsen til et af de mest succesrige dagblade i Danmark. Han har stiftet *Mandag Morgen*, der som nyhedsmedie og tænketank har været toneangivende i samfundsdebatten. Senere tog han initiativ til etableringen af den internationale tænketank *Sustainia* med fokus på bæredygtige løsninger. For et par år siden fulgte opbygningen af forskernetværket *Navigating 360* med en kreds af Danmarks førende samfundsforskere. Formålet er at inddrage videnskaben i løsningen af de vigtigste aktuelle samfundsudfordringer. Erik Rasmussen blev i 2006 af World Economic Forum udpeget som en af verdens 100 mest indflydelsesrige journalister. Han er også hædret med *Den store Publicistpris*.

Mette Ager Hammerich: Kandidat i *International Security and Law* fra Syddansk Universitet – en engelsksproget uddannelse, der kombinerer jura og statskundskab i en nutidig sikkerhedspolitisk kontekst. Hun har specialiseret sig i folkeret og skrev speciale om de folkeretlige og operationelle udfordringer forbundet med etableringen af en FN-fredsbevarende mission i Gaza. Specialet blev tildelt prisen for årets bedste på hendes årgang og er siden blevet publiceret. Mette har en bachelor i Amerikanske Studier og Samfundsfag fra Syddansk Universitet med fokus på sikkerhedspolitik og internationale relationer. Hun har erfaring fra den danske udenrigstjeneste som praktikant ved Danmarks ambassade og Innovationscenter i Tel Aviv og har desuden arbejdet i Uddannelses- og Forskningsstyrelsen med international projektkoordinerings og strategisk kommunikation. I dag er hun ansat som analytiker hos *Navigating 360*.

Andreas Bogh: Fremtrædende art director, der bl.a. er kendt for sine evner til at formidle komplekse udfordringer gennem stærke og overbevisende visuelle fortællinger. Andreas er kandidat fra Det Kongelige Akademi og har gennem de seneste år været ansvarlig for at udvikle den visuelle profil af *Navigating 360*'s aktiviteter. Det gælder bl.a. *Når stormfloderne rammer*, *Den skjulte klimakatastrofe*, *Før klimakatastrofen rammer* og *De klimaskabte menneskeforandringer* – herunder videoen *When Climate Change Mankind* m.m.

REFERENCELISTE:

Nerozzi, Diana. "JD Vance says biggest danger in Europe is censorship during Munich address – not Russia or China: 'Threat from within'" New York Post (Februar 2025)

Frantz, Erica, Et.al. "A New Era of Strongman Rulers Is Upon Us" The New York Times (Oktober 2025)

Empoli, Giuliano. "Rovdyrenes tid" Politikens Forlag (Juni 2025)

Guterres, António. "Secretary-General's remarks at High-level Multi-Stakeholder Informal Meeting to Launch the Global Dialogue on Artificial Intelligence Governance" (September 2025)

Guterres, António. "Outlining Existential Challenges Facing World, Secretary-General Stresses Need for 'Global Economy That Works for Everyone, Everywhere', in Remarks to Security Forum" (Februar 2024)

Pillay, Tharin. "The 'Oppenheimer Moment' That Looms Over Today's AI Leaders" Time (Marts 2025)

Zorthian, Julia. "OpenAI CEO Sam Altman Asks Congress to Regulate AI" Time (Maj 2023)

Global Governance Futures. "Chaos or Connection? The Global Media and Information Landscape in 2035" (August 2021)

Thompson, Stuart A. "How Trump Is Using Fake Imagery to Attack Enemies and Rouse Supporters" The New York Times (Oktober 2025)

Hall, Andy. "Wreck the Vote: How AI-Driven Misinformation Could Undermine Democracy" Insights by Stanford Business (Oktober 2024)

Trump, President Donald J. "ENDING TAXPAYER SUBSIDIZATION OF BIASED MEDIA" The White House Executive Orders (May 2025)

Schrøder, Kim, Et.al. "Danskernes brug af nyhedsmedier 2024" Center for Nyhedsforskning, Roskilde Universitet (Juni 2024)

Navigating 360. "De Klimaskabte Menneskeforandringer" (Oktober 2025)

Lenton, Timothy. Et.al. "Global Tipping Points Report 2025" University of Exeter (2025)

Clement, Viviane Et.al. "Groundswell Part 2: Acting on Internal Climate Migration." The World Bank. (2021)

Global Water Security and Sanitation Partnership. "GWSP 2022 ANNUAL REPORT" Global World Group (2022)

TDC Erhverv. "Hackerangreb koster danske virksomheder over 1,4 millioner kr. om ugen" Via Ritzau (Marts 2025)

Kraka og Deloitte. "Rystet eller rustet? Dansk økonomi i en slowbaliseret virkelighed" (Oktober 2024)

Industriens Fond, SDU og Forsvarsakademiet. "Cybersikkerhed og Forretningskontinuitet i små og mellemstore danske produktionsvirksomheder: Indsigter fra første iteration med virksomhedsinddragelse" (September 2025)

Dansk Erhverv. "Geopolitik og stigende protektionisme udfordrer flere virksomheder" (August 2025)

