



## Hal Gregersen

### FORFATTER

De fleste ledelsesteam har masser af løsninger. Det, de mangler, er en struktureret tilgang til at stille de spørgsmål, der kan give et helt nyt perspektiv på problemet. Når det strategiske landskab ændrer sig hurtigere end strategien, er det ikke analysen eller gennemførelsen, der er den begrænsende faktor; det er kvaliteten af de spørgsmål, der stilles i mødelokalet.

Hal Gregersen hjælper ledende medarbejdere med at se deres mest afgørende problemer i et nyt lys gennem struktureret undersøgelse, hvor han trækker på to årtier af forskning fra MIT i, hvordan banebrydende innovatører tænker.

## Hal Gregersen's 2026 biografi

### Hvorfor virksomheder samarbejder med Hal Gregersen

- En konkret, lærbar metode til at omformulere strategiske problemer: den fire minutter lange "Question Burst", der er offentliggjort i Harvard Business Review og anvendes i organisationer fra Disney/Pixar til Patagonia.
- Medforfatter til "The Innovator's DNA" sammen med Clayton Christensen og Jeff Dyer, den grundlæggende forskning, der identificerer de fem adfærdsmønstre, herunder spørgsmålstejn, der adskiller disruptive innovatører fra almindelige ledere.
- Et perspektiv formet af mere end 200 strukturerede interviews med katalytiske spørgere, herunder grundlæggere og CEO'er, samt en adfærdsdatabase med mere end 25.000 ledere.
- Kvalifikationer fra MIT Sloan og tidligere direktør for MIT Leadership Center, der giver hans rammer vægt i ledelses- og bestyrelsesmiljøer, ikke kun i innovationslaboratorier.
- Han har været på Thinkers50-listen i fem cykler, hvor han har nået en 16. plads, og han er vinder af 2017 Distinguished Achievement Award for Leadership.

### Højdepunkter i biografien

- Seniorlektor i arbejds- og organisationsstudier, MIT Sloan School of Management.
- Tidligere administrerende direktør, MIT Leadership Center.
- Medforfatter til "The Innovator's DNA" (Harvard Business Review Press) og forfatter til "Questions Are the Answer" (Harper Business, 2018).
- 2017 Thinkers50 Distinguished Achievement Award for Leadership; placeret som nr. 16 på Thinkers50 i 2019.
- Senior Fellow hos Innosight; medstifter af konsulentgruppen Innovator's

### TILGÆNGELIG FOR

- Engagement efter middagen
- Tal

### HAL'S TALENDE TEMAER

- Forandringsledelse
- Innovation og disruption
- Kreativitet
- Lederudvikling
- Teknologiens fremtid

### SPROG: Engelsk

DNA.

- Tidligere undervisningsstillinger ved INSEAD, London Business School, Tuck School of Business ved Dartmouth og Aalto University.

## Biografi

De mest alvorlige strategiske fejl skyldes sjældent manglende data. De skyldes, at man accepterer en fejlagtig problemformulering. De ledere, der bryder dette mønster, har en fælles adfærdsmæssig vane, nemlig at stille katalytiske spørgsmål, som kan undersøges, isoleres og læres.

Dette argument går igen i tyve års arbejde ved MIT Sloan, hvor Hal Gregersen er seniorlektor i arbejds- og organisationsstudier og tidligere ledede MIT Leadership Center. Sammen med Clayton Christensen og Jeff Dyer var han medforfatter til "The Innovator's DNA", det forskningsprojekt, der identificerede de fem opdagelsesfærdigheder, herunder at stille spørgsmål, observere og eksperimentere, som adskiller disruptive innovatører fra kompetente operatører.

Hans efterfølgende bog, "Questions Are the Answer," byggede på mere end 200 interviews for at formalisere praksis. Ud af det arbejde opstod "Question Burst," en fire minutters struktureret metode, der blev offentliggjort i Harvard Business Reviews "Better Brainstorming" og nu bruges i organisationer fra Disney/Pixar til Patagonia til at omformulere fastlåste problemer, før løsninger drøftes.

Thinkers50-ranglisten, hvor han nåede en 16. plads globalt i 2019, og 2017 Distinguished Achievement Award for Leadership afspejler, hvad ledelsesteamene rent faktisk får ud af hans sessioner: en overførbare disciplin til at ændre spørgsmålene i rummet, før strategien ændres.

## Vigtigste foredragstemaer

- Undersøgelsesdrevet lederskab
- Innovatørens DNA og de fem opdagelsesfærdigheder
- Question Burst-metoden
- Opbygning af en kultur med konstruktive spørgsmål
- Disruptiv innovation som ledelsesadfærd
- AI og fremtiden for katalytisk undersøgelse
- Ledelse gennem forandringer

## Ideel for

- CEO'er og ledelsesteam, der fastlægger strategi under stor usikkerhed.
- Innovationschefer, strategichefer og transformationsledere, der opbygger innovationskapacitet ud over pilotprogrammer.
- Bestyrelser og ledelsesudviklingsprogrammer, der søger en forskningsbaseret adfærdsramme frem for en værdierklæring.

## Resultater for målgruppen

- Et praktisk kendskab til Question Burst-metoden, anvendt live på et reelt organisatorisk problem.
- De fem adfærdsmønstre i Innovator's DNA kortlagt i forhold til deltagernes egne roller, med et klart overblik over, hvor de som udgangspunkt svarer i stedet for at stille spørgsmål.
- En diagnose til at identificere de spørgsmål, som et ledelsesteam i øjeblikket undgår, samt de strategiske omkostninger ved denne undgåelse.

- Konkret sprog til at integrere katalytiske spørgsmål i arbejdsrytmer, bestyrelsesgennemgange og innovationsporteføljer.

## Hal Gregersen's 2026 talks & topics

### Undersøgelsesbaseret ledelse

Et konkret eksempel på, hvorfor spørgsmål bør betragtes som den øverste leders vigtigste redskab, når svarene ikke kan forudses.

#### Vigtige pointer:

- Hvorfor omkostningerne ved et forkert spørgsmål vokser hurtigere end ved et forkert svar.
- Spørgsmålsbølgen som en gentagelig metode til at omformulere strategiske problemer.
- Hvordan man integrerer spørgsmål i rytmen af ledelsesteamets møder.

---

### At indarbejde innovatorens DNA i AI

Hvordan de fem opdagelsesfærdigheder ændrer sig, når generativ AI overtager det analytiske arbejde.

#### Vigtige pointer:

- Hvilke adfærdsmønstre i Innovator's DNA bliver mere værdifulde, ikke mindre, i et AI-mættet miljø.
- Skiftet fra prompt engineering til question engineering.
- Hvor ledende medarbejdere stadig bør stille spørgsmålene selv i stedet for at delegere dem til systemer.

---

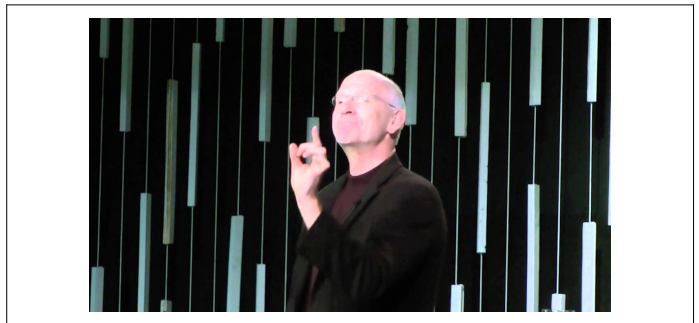
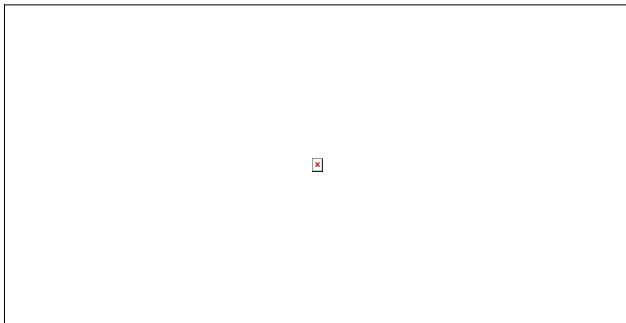
### At se dybt som ledere

Fem vaner, baseret på forskning og Gregersens fotografiske praksis, der hjælper dig med at lægge mærke til det, andre overser i rummet.

#### Vigtige pointer:

- Sammenhængen mellem opmærksomhedsdisciplin og strategisk klarhed.
- Praktiske øvelser til at bryde genveje i mønstergenkendelse.
- Hvordan ledende teams opbygger kollektive vaner med dybere observation.

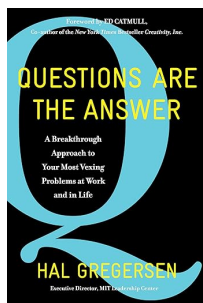
## Hal Gregersen's Videos



## HAL'S SENESTE BØGER



**»Innovatørens DNA«, opdateret udgave med nyt forord: Sådan mestrer du de fem færdigheder hos banebrydende innovatører**



**Spørgsmål er svaret: En banebrydende tilgang til dine mest besværlige problemer på arbejdspladsen og i livet**