



CBS EXECUTIVE FONDEN

LEADERSHIP FOR THE FUTURE

**For visionære ledere, der vil balancere strategi og agilitet,
håndtere paradokser og udvikle fremtidens organisationer**

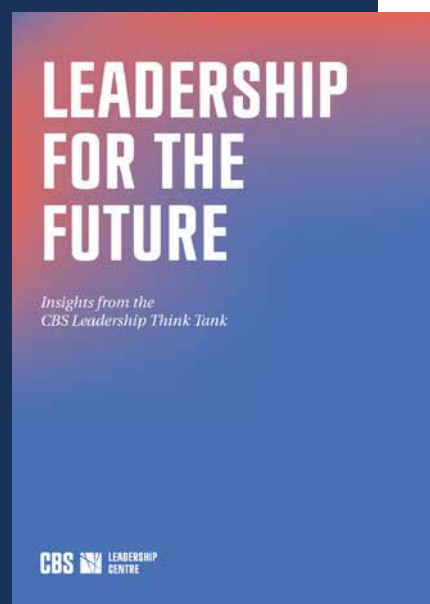
NYE TIDER KRÆVER *nye* *kompetencer.* LEDERSKABETS SPILLEREGLER ER *omskrevet.*

Nutidens ledere står over for en verden i konstant forandring – præget af stigende kompleksitet, turbulens og uforudsigelighed. Ledelse skal gentænkes, og kravene til dem, der står i spidsen, har aldrig været større.

CBS Leadership Centre har etableret en tænketank bestående af 50 førende forskere og topledere fra erhvervslivet, den offentlige sektor og NGO'er. Sammen har de i en ny rapport identificeret de nye spilleregler for ledelse og de kompetencer, der bliver afgørende for fremtidens ledere.

Med afsæt i best practice og den nyeste forskning har CBS Executive Fonden udviklet en ny uddannelse – målrettet erfarne ledere, der ønsker indsigt og værktøjer til at balancere strategi og agilitet, håndtere paradokser og udvikle fremtidens organisationer.

Velkommen til **Leadership for the Future** – et unikt læringsforløb, der forener banebrydende forskning, praksisorienterede metoder og konkrete løsninger på tidens største forretningsudfordringer og ledelsesdilemmaer.



DET ER "ENTEN-ELLER" OG "BÅDE-OG"

"Vi står ofte med kritiske, strategiske dilemmaer: Kortsigtede mål kontra langsigtede visioner, profit kontra bæredygtighed. Fremtidens ledere skal kunne holde flere modsætninger i spil og finde kreative løsninger, der adresserer begge sider af ligningen."

– Thomas Ritter, Professor, Strategy & Innovation, CBS



HVORFOR NU?

Teknologiske fremskridt, demografiske skift, geopolitiske spændinger, økonomiske udfordringer og klimakrisen forandrer brancher globalt og organisationer lokalt. Ifølge PwC's årlige CEO-survey mener **42% af danske CEO'er, at deres virksomhed ikke vil være levedygtig om 10 år uden markant fornyelse.**

I en verden i hastig forandring er ledelse afgørende. Fremtidens ledere skal navigere i en ny virkelighed præget af usikkerhed og konstante skift. Her er blot nogle af de centrale agendaer, der vil forme fremtidens lederskab:

Et jobmarked i transformation

22% af jobmarkedet påvirkes inden 2030; 170 mio. nye jobs skabes, mens 92 mio. forsvinder – nettovækst på 78 mio.

(The Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum)

42% af danske CEO'er forventer at øge antallet af medarbejdere inden for de næste 12 måneder. Fire ud af ti danske CEO'er siger derudover, at de er begyndt at konkurrere i nye sektorer inden for de sidste fem år

(PwC CEO Survey 2024)

Virksomheder må i højere grad fokusere på resiliens

84% af virksomhederne føler sig ikke tilstrækkeligt rustet til fremtidige trends og usikkerheder

(Resilience Pulse Check 2025, World Economic Forum)

13% integrerer fuldt resiliens-KPI'er i deres strategier

(Resilience Pulse Check 2025, World Economic Forum)

Mangfoldig arbejdsstyrke



For første gang arbejder fem generationer side om side

(World Economic Forum)

64% kræver større adfærdsåbenhed

(Time to Transform 2024 Global Leadership Development Study, Harvard Business Publishing)

58% understreger vigtigheden af langtidsholdbar ledelse i et omskifteligt miljø

(Time to Transform 2024 Global Leadership Development Study, Harvard Business Publishing)

Nye forventninger til bæredygtighed



EU-direktiver og ESG-rapportering fordrer bæredygtig omstilling og ændrer ledelsesstrategier

(PwC Global CEO Survey)





“Som leder skal du sætte målet. Du skal sætte retningen og definere nogle rammer, men derefter skal du frigøre dit teams kompetencer og anerkende, at du ikke selv har alle svarene på, hvordan I bedst bevæger jer fra A til B. Det kræver, at alle bidrager, og at alle kompetencer bringes i spil.

For mig handler empowerment om at sætte teamet og dets kapaciteter fri – samtidig med, at du selv er en aktiv del af teamet og går forrest.”

– Mette Kaagaard, CEO, Microsoft Denmark and Iceland

UDDANNELSEN FOR LEDERE, DER VIL *skabe fremtiden*

Leadership for the Future er udviklet til erfarne ledere, der skal drive transformation i en øget kompleksitet.

Over seks måneder får du konkrete værktøjer, strategier og indsigter, der styrker dit personlige lederskab og din evne til at håndtere paradokser og drive positiv forandring i din organisation.

Uddannelsen er en praksisnær læringsoplevelse fordelt på ni inspirerende dage, der giver dig nye perspektiver på, hvordan du håndterer usikkerheder og dilemmaer, samt hvordan du omdanner udfordringer til nye muligheder.

Uddannelsens moduler bygger på fire centrale 'Skill Sets', som vil være afgørende for fremtidens ledelse. Gennem forløbet vil du videreudvikle dine kompetencer inden for disse fire områder:



Fastholdelse af det moralske kompas



Orkestrering af tempo og rytme



Brobygning mellem forskelligheder



Udvikling af organisationen

© CBS Leadership Centre



“For mig er et stærkt moralsk kompas essentielt. Min erfaring er, at når man viser sit autentiske jeg, motiverer og inspirerer man både kollegaer og medarbejdere. Det kan føles grænseoverskridende at dele sin personlige side, men vi er først og fremmest mennesker – og dernæst ledere.”

– Camilla Holm, CCO, PFA



“Den bedste ledelsesudvikling sker i samspil med andre – når vi er nysgerrige, udfordrer vores antagelser og udvider vores ledelsesrepertoire. Det kræver inspiration fra både forskning og erfarne praktikere, refleksion, psykologisk tryghed og mod til at omsætte læring til handling.

Fremtidens lederskab hviler på integritet, selvindsigt og et stærkt moralsk kompas i en kompleks og foranderlig verden.”

– Stine Staffeldt, Program Director, CBS Executive Fonden

LEDELSESUDVIKLING

udover DET SÆDVANLIGE

Fokus på impact

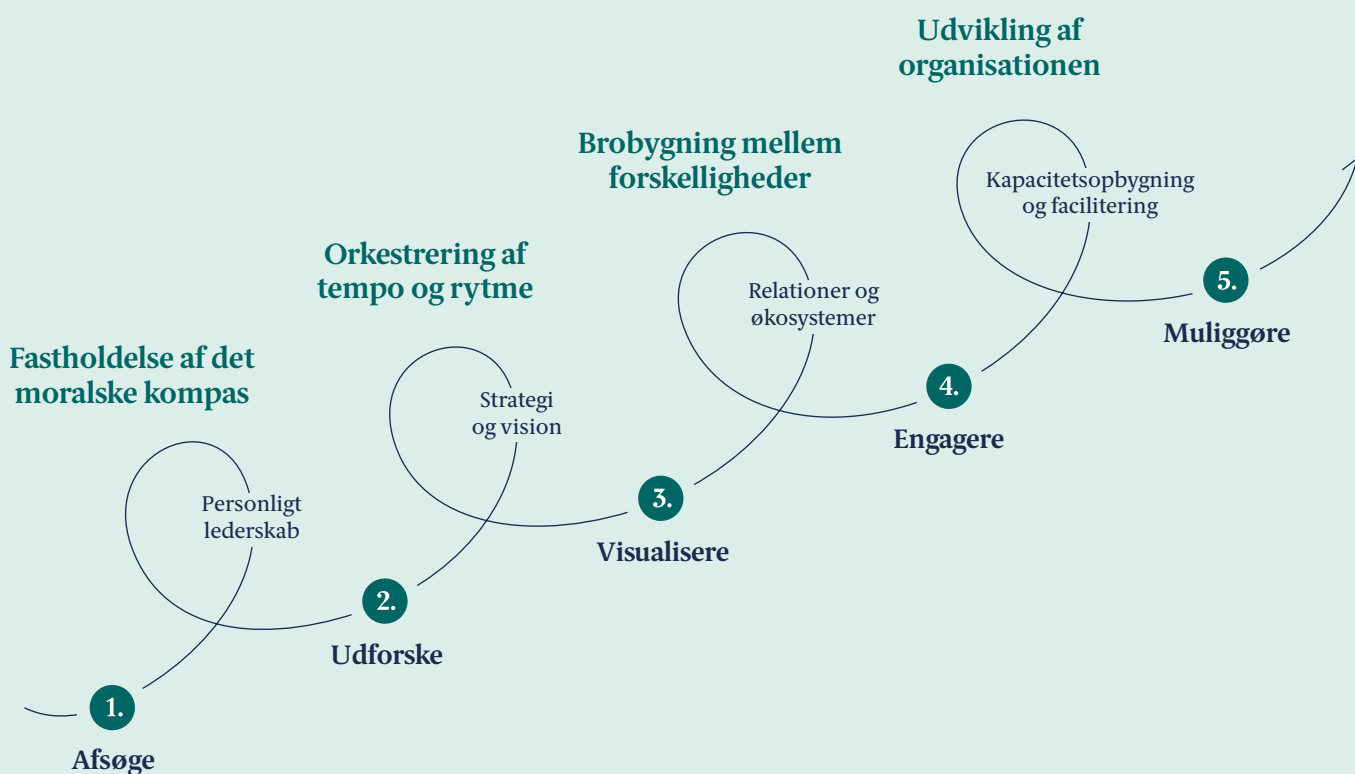
Uddannelsen kombinerer teori og praksis gennem inspirerende keynotes, interaktive diskussioner, opgaver, online læring, kompetencemålinger og handlingsplaner. Alt sammen med ét formål: At give dig de rette indsigter og redskaber til at håndtere fremtidens ledelsesudfordringer – og skabe reel forandring i din organisation.

Forløbet kobler viden fra forskning med erfaring fra praksis i et unikt og dynamisk læringsmiljø med deltagelse af ledere fra både den private og den offentlige sektor samt NGO'er.

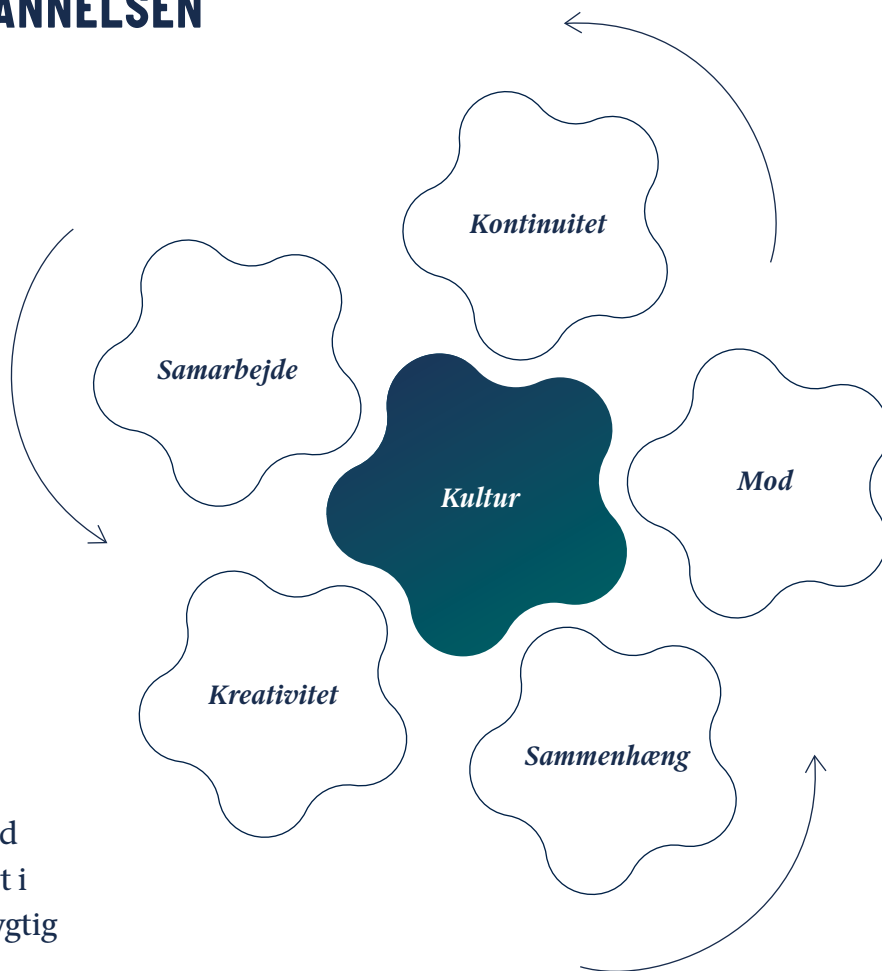
Læringsmetode

Uddannelsen bygger på den erfaringsbaserede udviklingsmetode Action Learning, hvor *"ledere lærer ledere at lære og lede"*. I grupper udveksler I løbende erfaringer og giver hinanden værdifuld sparring. Du vil arbejde på to niveauer:

- Dit personlige lederskab – gennem refleksion, feedback og coachingforløb styrkes din ledelsesmæssige udvikling
- Din organisation – du omsætter nye indsigter direkte i et projekt og forvandler strategisk tænkning til konkrete handlemuligheder og værdiskabende løsninger



SÅDAN *styrker* UDDANNELSEN DINE KOMPETENCER



På uddannelsen arbejder vi med fem drivkræfter, der – forankret i kulturen – understøtter bæredygtig udvikling af din organisation.

© CBS Leadership Centre

DINE KOMPETENCER UDVIKLES GENNEM

- Eksklusiv adgang til den nyeste forskning og best practice, udviklet af CBS Leadership Centre og toneangivende ledere fra erhvervslivet, den offentlige sektor og NGO'er.
- En stærk kobling mellem teori og praksis, hvor du lærer af både forskere og erfarne ledere.
- Action Learning, der sikrer, at du omsætter ny viden direkte i din ledelsespraksis – både i forhold til din egen udvikling og en aktuell organisatorisk udfordring.
- Et værdifuldt netværk af ledere på tværs af brancher, der giver inspiration og sparring.
- Et fremtidsorienteret perspektiv, der udvider din horisont og hjælper dig med at gentænke din tilgang til ledelse.



“Maybe it is courageous to do what you say and to say what you do. But that is also very easy, because then you are simply consistent in your strategy and your actions, and people can judge you for who you are and what you do. But the courageous part sometimes comes when you take positions and strategies that are against the current trend.”

– Marcus Schindler, EVP, Chief Scientific Officer, Novo Nordisk

MODULOVERSICHT

KICK-OFF/MODUL 1

Fastholdelse af det moralske kompas



27.-28. november 2025,
CBS Campus, Howitzvej

Det personlige lederskab og paradoksledelse.

Først introducerer og rammesætter vi hele forløbet. Dernæst stiller vi skarpt på det personlige lederskab og evnen til at navigere i paradokser. Lederen får nye indsigter og perspektiver, der styrker evnen til at træffe etiske beslutninger under pres og i komplekse situationer. Gennem case-studier, refleksionsøvelser og workshops arbejder vi med dit eget personlige værdigrundlag, moralske kompas og håndtering af dilemmaer. Modulet styrker et modigt og bæredygtigt lederskab med indsigt i, hvordan historie, kontekst og relationer påvirker ledelsesvalg – og hvordan organisationens formål balanceres med daglige beslutninger.

MODUL 2

Orkestrering af tempo og rytme



21.-22. januar 2026,
CBS Executive Fonden

Ledelse med fokus på strategi og transformation.

På dette modul styrker vi lederens evne til at balancere hurtige beslutninger med langsigtede strategiske initiativer. Vi fokuserer på, hvordan lederen orkestrerer organisatorisk tempo og rytme og skaber strukturer og multiple strategier, der fremmer både innovation og effektivitet. Gennem case-studier, dilemmaindeks, simulationer og øvelser i beslutningstagning under tidspres arbejdes der med strategisk refleksion, scenarier og agil ledelse. Modulet giver indsigt i, hvordan effektive organisationer og ledere skaber følgeskab og rytmer, der understøtter transformation og handlekraft.

MODUL 3

Brobygning mellem forskelligheder



2.-3. marts 2026,
CBS Executive Fonden

Synergiskabende og inkluderende ledelse.

Her stilles skarpt på at udvikle lederens evne til at lede diverse teams og skabe en inkluderende kultur, der fremmer samarbejde på tværs af funktioner og sektorer. Der arbejdes med strategier til at nedbryde siloer, facilitere tværgående samarbejde og implementere inkluderende praksisser. Gennem workshops, case-studier og oplæg fra ledere, der har skabt succes med diversitet, inklusion og samskabelse i økosystemet, præsenteres konkrete handlemuligheder til at skabe stærke, sammenhængende organisationer.

MODUL 4

Udvikling af organisationen



11.-12. maj 2026,
CBS Executive Fonden

Kapacitetsopbyggende og faciliterende ledelse.

Fokus på dette modul er at skabe en kultur, hvor medarbejdere tager ejerskab og teams bliver mere selvstyrende og effektive. Deltagerne får indsigt i de drivkræfter, der opbygger organisationens kapacitet, og arbejder med konkrete strategier for empowerment, frisættelse og udfoldelse af potentiale. Gennem case-studier, workshops og oplæg fra erfarne ledere på tværs af det offentlige, private og NGO-sektoren opnås redskaber til at udvikle ledelsesteams og facilitere stærkt samarbejde.

MODUL 5

Fra læring til handling

22. juni 2026
CBS Executive Fonden

Det afsluttende modul sikrer, at de opnåede indsigter forankres i praksis og omsættes til konkrete handlinger. Lederen konsoliderer sin læring gennem refleksion, netværk og erfaringsudveksling. Gennem præsentationer af action learning-projekter og egen ledelsesudvikling får deltageren feedback fra peers og undervisere, mens evaluering af implementerede løsninger og anbefalinger skaber en klar handlingsplan for fremtidig anvendelse.

FACULTY

CBS-professorer og -forskere



Eva Fog Bruun
Centre Director, CBS Leadership Centre



Thomas Ritter
Professor, Copenhagen Business School



Silviya Svejenova Velikova
Professor, Copenhagen Business School



Jan Molin
Professor, Copenhagen Business School



Sara Louise Muhr
Professor, Copenhagen Business School



Niels Åkerstrøm
Professor, Copenhagen Business School



Camilla Sløk
Associate Professor, Copenhagen Business School



Poul Fritz Kjær
Professor, Copenhagen Business School



Stine Staffeldt
*Lektor, Copenhagen Business School
Program Director, CBS Executive Fonden*

Topledere og rådgivere



Flemming Jensen
CEO, DSB



Mette Kaagaard
CEO, Microsoft Denmark and Iceland



Marcus Schindler
*Exec. VP & Chief Scientific Officer,
Novo Nordisk*



Sofie Plenge
*Direktør for Kultur og Sundhed,
Vejle Kommune*



Henrik Burkal
CEO, REMA1000 Danmark



Camilla Holm
CCO, PFA



Christian Bason
Ph.D. & Co-founder, Transition Collective



Christian Ørsted
Ledelsesrådgiver og forfatter

“Vi skaber plads til stor diversitet blandt vores medarbejdere. Naturligvis arbejder vi med konkrete målsætninger, som vi løbende rapporterer på. Men mindst lige så vigtigt er det at fremme en inkluderende kultur og en fælles forståelse for, hvordan mangfoldighed bidrager til værdiskabelse. Der er et væld af kompetencer derude, og hvis vi ikke formår at omfavne dem, risikerer vi at gå glip af væsentlige muligheder.”

– Flemming Jensen, CEO, DSB



PRAKTISK INFORMATION



Deltagerprofil

Nye tankegange og løsninger på fremtidens ledelsesscenarier må skabes i nye konstellationer og på tværs af fagligheder og færdigheder.

Derfor vil deltagere (såvel som undervisere) på denne lederuddannelse repræsentere et bredt udsnit af senior managers og erfarne ledere fra hhv. det private, det offentlige og NGO'er.

Fælles for målgruppen er ønsket om at bygge videre på egen erfaring, udforske fremtidens lederskab og skabe impact i et nyt, tværfagligt lys.

Bliv en del af en mangfoldig platform for både vidensdeling, kompetenceudvikling og et værdifuldt netværk.

Sted

CBS Executive Fonden,
Porcelænshaven 22,
2000 Frederiksberg.

Pris

DKK 79.950 + moms. Prisen inkluderer undervisning, materiale, forplejning og parkering på alle undervisningsdage. Prisen inkluderer ikke evt. overnatning.

Tilmelding

Tilmelding sker via cbs-executive.dk
For at sikre et eksklusivt læringsrum optages max 30 deltagere pr. hold.

Spørgsmål?

Vi sidder klar til en personlig dialog.



Mette Amdi, *Program Manager*
Mail: ma@cbs-executive.dk
Tlf.: +45 2674 5815



Helle Schak, *Program Manager*
Mail: hs@cbs-executive.dk
Tlf.: +45 2222 4064



Stine Staffeldt, *Program Director*
Mail: sts@cbs-executive.dk
Tlf.: +45 4035 8752

NO LEADER IS AN ISLAND

*“Offentlige-private samarbejder er afgørende for at tackle systemiske udfordringer såsom adgang til kapital, makroøkonomisk stabilitet, bæredygtige investeringer og arbejdsstyrkens forberedelse. Ved at arbejde sammen kan organisationer omdanne usikkerhed til langsigtet værdi og bæredygtige resultater”**

*Resilience pulse check: Harnessing collaboration to navigate a volatile world.
World Economic Forum, 2025.



Scan og læs mere om
Leadership for the Future