

ROBBERT
STECHER

NY TIDS LEDELSE

7 sandheder der
kan forandre din
måde at lede på

spintype

Tilegnet den Ny Tids Leder

Du, som tager ansvar for dit *indre lederskab* –
båret af positiv intention, mod og høj menneskelig bevidsthed.

Du, som insisterer på, at de stærkeste og mest holdbare
resultater skabes med *helhjertet ledelse* –
formålsbestemt, menneskestærkt og helhedsorienteret.

Du, som ved, at du ikke kan lede andre højere,
end du kan lede dig selv.

Det starter hos dig –
og forplanter sig i mennesker, teams og organisation.

”Ny Tids Ledelse ramte mig, fordi den sætter ord på noget, jeg selv oplever som leder, nemlig at resultater og udvikling for alvor skabes, når mennesker og mening får lov at fylde. Jeg kan varmt anbefale denne bog til ledere, der har lyst til at lede med både hjerte og handlekraft.

Robbert skriver ikke ovenfra, men indefra – med afsæt i egne erfaringer og erkendelser – og det gør det nærværende og brugbart i hverdagen. Og jeg ved af erfaring, at Robbert ikke kun skriver indefra, men også leder indefra. Bogen minder mig om, hvorfor vi overhovedet leder: for at skabe fælles formål og kultur i en tid, hvor forandringer sker hurtigt, og krydspreset mærkes.”

Helle Bro, CEO & Founder, bro

”Mit ledelses-DNA er formet i min LEGO-tid: end-to-end tænkning, sammenhæng i værdikæden – og ledelse, der kan omsættes i praksis. Jeg har også lært, at de stærkeste resultater skabes, når vi investerer i relationerne: bygger tillid, har hinandens ryg og forpligter os på leverancen. Det er præcis derfor, *Ny Tids Ledelse* rammer mig. Bogen giver et skarpt og praktisk sprog til sammenhængskraft og det relationelle – og gør det enkelt at få det til at virke i praksis i en hverdag med kunder, KPI’er og pres på driften.”

Claus Flyger Pejstrup, CEO, Kvik A/S

”Denne bog sætter et skarpt og nødvendigt fokus på forandring som en grundlæggende del af moderne ledelse. *Ny Tids Ledelse* udfordrer med både nysgerrighed og dybde vores vante forestillinger om ledelse og inviterer os til at tænke – og lede – indefra og ud. Med mennesket i centrum og resultater som en naturlig konsekvens giver bogen både inspiration og konkrete perspektiver til ledere, der ønsker at skabe bæredygtig værdi med mere end drift, styring og kontrol.”

Casper Borgen Larsen, Stifinder og Adm. Direktør, BYENS TAG & FACADE A/S

“Som leder i en kompleks forretning har jeg erfaret, at stærke resultater ikke opstår af styring alene, men af fælles retning, ansvar og tillid. I arbejdet med transformation og vækst bliver ledelseskvalitet afgørende – både for at skabe fremdrift og for at tage det menneskelige ansvar alvorligt.

Ny Tids Ledelse rammer netop den balance. Bogen giver et klart og praksisnært sprog til, hvordan fællesskab, ordentlighed og nytænkning kan gå hånd i hånd med ambitiøse mål og stærk eksekvering. Ny Tids Ledelse rammer balancen mellem stærke resultater og stærke fællesskaber – med et kompas, du faktisk kan lede efter.”

Gert Vinther Jørgensen, Group CEO, Norlys

”Når sundhedsvæsenet er under pres, bliver ledelseskvalitet forskellen på, om mennesker brænder ud – eller blomstrer. Ny Tids Ledelse bygger et nyt sprog og peger på det, der virker: tydelig retning, stærke fællesskaber og delegering, der frigiver kapacitet og gør andre gode. Bogen er skrevet med både menneskelighed og skarphed – og kan bruges i en travl hverdag, hvor kvalitet, samarbejde og trivsel skal hænge sammen.”

Marie Storkholm, Vicedirektør, Rigshospitalet

Ny Tids Ledelse

– **7 sandheder, der kan forandre din måde at lede på**

1. udgave, 1. oplag, 2026

Copyright © 2026 Forfatteren & Spintype

Forfatter: Robbert Nickolaj Stecher

Omslag: Per-Ole Lind

Tryk: AKA Print

Redaktør: Mette Bove-Nielsen

Forsideportræt: Morten Laursen

Illustrationer: Spintype Pro Services

Korrektur: Jeppe Bremann

ISBN print: 9788771922035

ISBN pdf: 9788771922042

ISBN epub: 9788771922059

Find mere inspiration og materialer på:

www.nytidsledelse.dk



Indholdsfortegnelse

Forord	15
Introduktion	19
Den nye tids ledelse	20
Til dig, der vil mere og bedre	21
Syv døre til dit indre lederskab	23
Den rejse, der har formet mig	25
Del 1 – Behovet for en Ny Tids Ledelse	33
1: Bedre løsninger og mere engagement	35
Idealisme, mod og menneskelig bevidsthed	36
VUCA og de sorte svaner	39
Sund krigerånd, mod og højt engagement	44
Afrunding	49
2: Min personlige lederrejse	51
Barndom og tidlig inspiration	52
Første ledelseserfaringer	53
Praksis skaber den bedste teori	55
I lære som konsulent	56
I direktørlære hos LEGO	58
Selvstændig konsulent	65
Fusionen til Norlys	66

At dykke dybere i det indre lederskab med Stifinderuddannelsen	68
Det indre lederskab	70
En livslang rejse – afsluttende refleksioner	72
3: En søgen efter storslåethed	75
Jagten på succesmønstre i fællesskaber	76
Fra godt til storslået	78
Lederskab på niveau 5	80
Den lærende organisation	81
Mine egne erfaringer fra tre markante virksomheder	86
4: Kompas for Ny Tids Ledelse	89
X-faktoren i dit indre lederskab	91
De syv succesmønstre	94
Virksomhedens Indre Sol	96
Den storslåede symfoni	97
Kompas for Ny Tids Ledelse	100
Reflektér over eget lederskab	103
Del 2 – Syv sandheder, der forandrer din måde at lede på	109
5: 1. Meningsfuldt Formål	111
1. Find virksomhedens Meningsfulde Formål og bidrag	116
2. Skab en Fælles Strategi, der løfter jeres formål	128
3. Tag massiv, fokuseret og vedholdende handling	143
Afrunding	145
Opsummering: Meningsfuldt Formål og Fælles Strategi med Indre Liv	146
6: 2. Lysende Fællesskab	149
1. Du bygger High Performance Teams – overalt i din organisation	152
2. Du skalerer byggestenene – og skaber High Performance Virksomhed	160
3. Du leder rejsen – og samler mennesker, formål og fremtid med momentum	175
Afrunding	179
Opsummering: Lysende Fællesskab som livgiver til Meningsfuldt Formål	180

7:	3. Hele Mennesker	183
	1. Forstå det Hele Menneske	186
	2. Undersøg dit menneskesyn	194
	3. Fremelsk det indre lederskab – alle skal være ledere	198
	4. Skab en systematik, der bygger på og med hele mennesker	204
	Afrunding	211
	Opsummering: Hele Mennesker er krumtappen i Lysende Fællesskaber	212
8:	4. Stolt Kultur	215
	1. Forstå hvilket indre lederskab, der driver din nuværende kultur	218
	2. Beskriv den ønskede kultur-spillebane – helt konkret	225
	3. Formgiv kulturen med synlig ledelse	231
	4. Investér i High Performance Teams, kundefokus og præstationsetik	236
	Afrunding	239
	Opsummering: Stolt Kultur er drivkraften i Lysende Fællesskaber	240
9:	5. Intelligent Sammenhængskraft	243
	1. Forstå Sammenhængskraftens Nøgler	246
	2. Gør virksomhedens øverste ledelse til chefarkitekt	265
	3. Skab udvikling gennem observation, læring og tilpasning	269
	4. Brug teknologi og digitalisering som løftestænger	272
	Afrunding	275
	Opsummering: Intelligent Sammenhængskraft der skaber helhed, balance og flow	276
10:	6. Intuitiv Enkelhed	279
	1. Forstå hvorfor kompleksitet opstår – og hvorfor det er skadeligt	282
	2. Tag Intuitiv Enkelhed fra filosofi til forpligtelse	284
	3. Skab enkelhed i praksis med Forenklingshjulet og Forenklingsspiralen	288
	4. Indbyg løbende forenkling som kultur og kompetence	295
	Afrunding	299
	Opsummering: Intuitiv Enkelhed er essensen af bevidst ledelse i en kompleks tid	300

11: 7. Oprigtig Åbenhed	303
1. At agere med mod og karakter i Åbenhedens Arenaer	306
2. Indefra og ud – at skabe tryghed og klarhed i fællesskabet (arena 1)	310
3. Sammen om det nye – at bygge på åbenhed i innovation og værdiskabelse (arena 2)	316
4. Modet til transparens – at bruge åbenhed som styrke i offentligheden (arena 3)	321
Afrunding	327
Opsummering: Oprigtig Åbenhed starter i hjertet – og bliver stærk i handling ...	328
 Del 3 – Transformation i praksis	331
12: Fra indsigt til momentum	333
Sådan bruger du bogen herfra	333
Rejsen med Indre Lederskabs Sol	335
Fra indsigt til momentum – på din måde	344
 Efterklang	347
Når vi vender ledelse på hovedet	347
Et 10-punkts manifest for Ny Tids Ledelse som pejlemærke	348
 Efterord og tak	353
Bogens værktøjer	357
Litteratur	376
Om forfatteren	383
Stikordsregister	385



Til dig, som søger ny, stærk inspiration i en
tumultarisk tid.

Forord

Kære læser

Du kan roligt glæde dig, hvis du har bare den mindste interesse for ledelse. Denne bog er en sand fornøjelse at læse – tiden flyver afsted, mens du arbejder dig gennem den, og du får både ny viden og masser af stof til refleksion.

Jeg lærte selv Robbert at kende i december 2018, da Hildebrandt & Brandi blev valgt som samarbejdspartner i forbindelse med fusionen mellem SE og Eniig, der dannede Norlys. I de cirka to år, jeg arbejdede sammen med Robbert, oplevede jeg et stort værdifællesskab og en fælles passion for at arbejde med transformationer med mennesket i centrum – samtidig med at de hårde resultater skulle realiseres.

Jeg lærte meget om transformation og ledelse gennem samarbejdet og oplevede Robberts evne til at tænke holistisk og arbejde i mange dimensioner på én gang – så udfordringer blev belyst og løst med fokus på kultur, organisation, struktur, værdier og strategi samtidig.

I bogen *Ny Tids Ledelse* demonstrerer Robbert en imponerende evne til både at dække bredt og gå i dybden med emnet ledelse. Samtidig gør han det klart, at kravene til den "gode" leder i dag er mere omfattende end nogensinde – og med god grund. Det skyldes den mere volatile virkelighed, vi lever i, påvirket af geopolitiske forhold, krige, AI-udviklingen, klimaforandringer og ikke mindst Generation Z, som i disse år træder ind på arbejdsmarkedet.

Det, jeg især sætter pris på ved *Ny Tids Ledelse*, er det omfattende materiale, der behandles effektivt og kondenseret. Stoffet præsenteres og forklares på en pædagogisk måde, der gør bogen let at fordøje. Der er masser af inspiration at hente, og bogen kan med fordel bruges som opslagsværk – forstået sådan, at hvis man står med en konkret udfordring, fx reduktion af kompleksitet, kan man med fordel nærlæse kapitlet *Intuitiv Enkelhed*, der behandler netop dette emne.

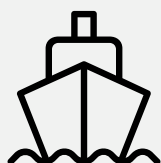
Det er desuden meget værdifuldt med de indlagte evalueringer og tests, som hjælper læseren til at reflektere over og koble sig på de erfaringer og perspektiver, der ligger i bogens forskellige ledelsesdimensioner.

Til sidst vil jeg gerne sige tak for en inspirerende bog, der uden tvivl vil hjælpe mig i mødet med fremtidens udfordringer. Jeg kan varmt anbefale bogen til dig, der som leder ønsker et bredere perspektiv på ledelse – og som søger ny, stærk inspiration i en tumultarisk tid. Bogen egner sig også glimrende som fælles referenceramme i en ledergruppe, eventuelt med fokus på udvalgte temaer over en given periode.

God læselyst!

Anders Nørgaard

Senior Partner, Hildebrandt & Brandt



Du kan kun lede andre så langt,
som du selv er rejst.

Introduktion

En ny vej

Jeg skriver denne bog, fordi jeg har noget på hjerte. Fordi jeg oplever, at verden kalder på noget andet – noget nyt og bedre – i ledelse.

Hvorfor lykkes kun et fåtal af store transformationer? Hvorfor er 4 ud af 5 medarbejdere uengagerede? Hvad er det, vi som ledere endnu ikke har forstået – eller formået?

Store studier¹ peger på, at flertallet af transformationer ikke lever fuldt ud op til deres mål:

- McKinsey anslår, at omkring 70 % fejler,
- Bain finder, at 88 % ikke når deres oprindelige ambitioner, og
- BCG viser, at kun 30 % lykkes fuldt ud, og at 26 % decideret skaber begrænset eller ingen varig værdi.

Det er voldsomme tal. De fordele, vi sætter kursen efter, realiseres alt for sjældent.

Vi behøver stadig systemer, strukturer, optimering, drift og kontrol – alt det, som traditionel ledelse er dygtig til. Men vi kan ikke længere nøjes med det gamle. Verden kalder på mere.

1. *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson*. McKinsey, juli 2019.

The Three Common Transformation Talent Mistakes and How to Avoid Them. Bain & Company, april 2024.

Flipping the Odds of Digital Transformation Success, Boston Consulting Group, oktober 2020.

Den nye tids ledelse

For mig er det her ikke bare et skriveprojekt, men et kald. I årevis har jeg mærket, at tiden kalder på en anden måde at lede på: mere bevidst, mere hel, mere modig. *Ny Tids Ledelse* er mit bidrag til det kald.

Verden kalder på et ærligt opgør med, *hvordan* vi tænker og praktiserer ledelse. Den kalder på ledere, der tør gå forrest med positiv intention, mod og menneskelig bevidsthed.

Min overbevisning er, at den nye tid forudsætter et ledelsesmæssigt paradigmeskifte, et fokusskifte:

- Fra flere initiativer til klar intention og fælles retning.
- Fra planer og ord til praksis og hverdagsledelse.
- Fra styring og kontrol til ledelse gennem kultur, tillid og nærvær.

Det handler om at udvikle *sunde og storslåede virksomheder*, som mennesker har lyst til at deltage aktivt i. Virksomheder, som skabes og ledes med hjerte og sjæl. For det *er* muligt. Det forudsætter, at vi tør basere vores ledelse på både hårde og bløde værdier i et stærkt og autentisk lederskab. Det kræver mod, nærvær og ledelse med dybde. Men det er muligt.

Bogen er mit forsøg på at svare på de centrale spørgsmål:

*Hvordan skaber vi **sunde og storslåede virksomheder**, som mennesker har lyst til at deltage i, og som leverer reelle resultater i en virkelighed præget af kompleksitet, forandring og forbundethed?*

*Hvordan udøver vi et **lederskab, der både er virkningsfuldt og menneskeligt**, ikke kun til næste regnskab, men til næste generation?*

Ny Tids Ledelse handler om at finde nye veje. Veje, der starter indefra. Om at skabe virksomheder med sjæl og styrke. Gennem indre lederskab, menneskelig bevidsthed og sund forretningsudvikling. Der, hvor mennesker trives, og hvor resultater vokser. Ikke på trods af, men netop *fordi* vi tør tænke større og anderledes og lede dybere. Min tilgang baserer sig på filosofier om helhedsorientering, meningsfuldhed, bæredygtighed

og menneskelige værdier. Og hvilken forskel det gør, når vi tager disse filosofier alvorligt.

De virksomheder, der skaber de bedste resultater, er oftest dem med høj trivsel og medarbejderengagement, et godt omdømme og høj kundeloyalitet, og ledelse med høj emotionel intelligens (EQ), robuste strategier med fokus og en stærk kultur og eksekveringskraft. Gennem ledelse, der forløser det bedste i os selv og i hinanden, kan vi skabe virksomheder med både sjæl og substans. Når vi løfter bevidstheden hos os selv og i vores organisationer, stiger både ambition og potentiale også. Vi får mod til at tænke større, stå stærkere og gå dybere. Vi begynder at bygge virksomheder, hvor intention, karakter og kærlighed ikke længere skal være fremmede ord, men naturlige byggesten for bedre resultater.

De bedste resultater skabes sjældent ved kun at presse hårdere, måle mere eller sætte flere KPI'er. De skabes til gengæld, når vi tør arbejde indefra og ud. Når vi tager os selv alvorligt som hele mennesker med følelser og sjæl – og bygger virksomheder, der også tør være hele.

Det er ikke nødvendigvis let, men det er absolut muligt. Og det er nødvendigt. Vi skal skrue op for positiv intention og idealisme. Vi skal bygge virksomheder på hele mennesker, hele ledere, og vi skal selv være hele. Vi skal formå at færdes i verden med både intelligens, kærlighed, skaberånd og karakter. Hvor vi leder med hoved, hjerte, mave og krop. Og hvor vi som ledere tør stå ægte – og gøre en ægte forskel.

Til dig, der vil mere og bedre

Jeg skriver til dig, der også mærker, at noget har ændret sig – i verden, i vores virksomheder og måske i dig selv? Dig, der ligesom jeg, tror på en helhedsorienteret og menneskelig tilgang til ledelse. Dig, der tror på, at vi kan mere, at vi har brug for noget nyt – og som længes efter en måde at lede på, der føles ægte og virker i praksis. Ikke ved at presse mere, men ved at lede dybere. Fra et mere ægte sted i os selv. Ikke ved at styre hårdere, men ved at forbinde stærkere. Til os selv, hinanden og det, der virkelig betyder noget, i stærke fællesskaber.

Målet med bogen er enkelt: At styrke *dit* indre lederskab – og hjælpe *dig* med at skabe virksomheder, der vækker menneskelig energi, mobiliserer sjælekraft og skaber sammenhæng mellem det indre og det ydre. Det handler ikke om, at du skal blive en ny version af dig selv. Det handler om at komme tættere på den, du allerede *er* – og bringe dig selv i spil med større styrke, klarhed og integritet. Bogen fungerer som et 360-graders refleksions- og evalueringsværktøj. Du får både en faglig ramme og en praktisk guide til din egen personlige rejse – og til den i dit lederteam.

Der er behov for idealisme, og der er behov for realisme. Der er behov for både bløde værdier og hårde resultater. Balancen skal du selv finde. Den, der passer til dit lederskab og til din virksomhed. Du skal finde din egen vej.

Der er behov for bløde værdier og hårde resultater.

Der findes allerede masser af ledelsesmodeller, teorier og smarte buzzwords. Mange af dem bidrager med noget værdifuldt – men de kan også tage pusten fra os. Mit ønske med denne bog er at skabe ro, overblik og dybde. En ramme, der hjælper dig med at navigere med større sammenhæng og helhedsforståelse. Jeg tilbyder ikke én sandhed – men et sprog, en struktur og nogle nøgler, du kan koble sammen med den ledelsespraksis, du allerede arbejder med.

Når jeg nævner konkrete værktøjer og modeller, er det ikke for at sætte dem på en piedestal, men fordi jeg selv har brugt dem og set dem virke i praksis. Det betyder ikke, at de er de eneste rigtige. Brug endelig dine egne, hvis de passer bedre til din virkelighed. Det afgørende er ikke navnet på modellen – men dybden i din anvendelse. Dygtigt lederskab handler ikke om at følge en opskrift, men om at forankre din ledelse i noget, der er ægte, meningsfuldt og virkningsfuldt. Noget, der virker i praksis – og skaber resultater netop dér, hvor du står.

Syv døre til dit indre lederskab

Jeg introducerer i denne bog *syv sandheder*, som hver især åbner en dør ind til det indre lederskab. Tilsammen udgør de en helhedsorienteret tilgang til ledelse, hvor det menneskelige og det forretningsmæssige forbindes i en dybere sammenhæng. Hver sandhed foldes ud i sit eget kapitel – med refleksionsspørgsmål, praksiseksempler og konkrete værktøjer. Her præsenterer jeg også nogle unikke værktøjer, som er vokset ud af min egen praksis, og som hver især giver sprog, struktur og handlekraft til det, vi står i – og fungerer som løftestænger for udviklingen af et stærkt indre lederskab. Nøglepointerne fremhæves i hvert sit kapitel i bogens Del 2, og tilsammen danner de et kompas, som du kan arbejde videre ud fra i praksis – personligt, i dit team og i din virksomhed.

På næste side får du en første smagsprøve på de syv sandheder.

Startsteder for en højere ambition

Der er ikke noget magisk over det, jeg skriver om her. Du vil ikke finde én universel formel, som passer til alle virksomheder og til alle situationer.

De syv sandheder er ikke svar – de er *startsteder*. Jeg har gang på gang set dem være i spil, når noget virkelig lykkes. Når de syv succesmønstre får lov at spille sammen, opstår der noget større: en hel ledelseskode.

Det er mit håb, at det bliver i jeres samtaler, jeres ledelse og jeres hverdag, at de syv sandheder finder form og bliver til noget levende, ægte og virksomt. Fyld dem med liv. Sæt dem i spil. Tal dem dybe. Lev dem ud. Brug dem som startsteder for en højere ambition om at forløse potentialet i netop dit indre lederskab – og i din virksomhed.

De syv sandheder er handlingsmønstre, som vi som ledere og medarbejdere kan følge i vores ambitioner om at skabe **sunde og storslåede virksomheder, bygget med hjerte og sjæl.**

Introduktion til de 7 sandheder

Meningsfuldt Formål	Et ægte formål tænder noget i mennesker – fordi det bygger på en oprigtig positiv intention og bidrager med noget, verden reelt har brug for. Et formål er ikke pynt. Det samler, tænder ild og skaber resonans og ejerskab. Når formålet er stærkt nok, holder det også, når det blæser op. Hvis det føles hult, forsvinder energien – ofte hurtigt.
Lysende Fællesskab	Et lysende fællesskab kan mærkes. Der er liv, kraft og glæde – og det smitter. Her er det trygt at være modig, sjovt at samarbejde og meningsfuldt at bidrage eller deltage. Medarbejdere vokser, kunder vender loyalt tilbage, samarbejdspartnere læner sig aktivt ind. Modsat: Når energien drænes og tilliden svigter, går fællesskabet i opløsning – medmindre vi griber ind.
Hele Mennesker	Hele mennesker tager ansvar – for sig selv, for fællesskabet og for at lære gennem livet. De har mod, balance og en indre ledestjerne. Du mærker det i deres væsen og væren. De skaber fremdrift, ikke drama. Men det kræver miljøer, der tror på mennesker og tør lede dem hele vejen. Det starter med os selv – og det spreder sig.
Stolt Kultur	En stolt kultur ved, hvad den står for, og den står ved det. Den tør sætte barren højt, gøre sig umage og fejre det, der lykkes. Det handler ikke om perfektion, men om bevidsthed og mod. Kulturen skal ikke beskrives – den skal vises. I adfærd, i forventninger og i det fælles, vi holder hinanden op på. Stolthed skal bygges, og det bæres med et synligt lederskab.
Intelligent Sammenhængskraft	Når alting hænger sammen, opstår der helhed og flow. Strategi, struktur, mennesker og teknologi spiller i takt – og energi frigives. Det kræver bevidst ledelse, der tænker i helheder. Manglende sammenhæng skaber møde-træthed og silotænkning; stærk sammenhæng øger fremdrift med færre kræfter. Intelligent sammenhængskraft er ikke en luksus – det er en vigtig ledelsesopgave.
Intuitiv Enkelhed	Intuitiv enkelhed gør det komplekse klart. Ikke ved at forsimple, men ved at gøre det vigtige tydeligt. Det handler om at rydde op, vælge fra – og gøre det lettere for mennesker at tage ansvar og navigere. Det er en gave, der giver ro, retning og resultater. Uden enkelhed drukner vi i støj og mister det væsentlige.
Oprigtig Åbenhed	Ægte åbenhed starter indefra. Det handler om at stå ved sig selv – og det man står på mål for. At være gennemsigtig i sin intention – og turde vise sig i lyset. I teams, i partnerskaber, i samfundet. Når det lykkes, skaber det tillid, ejerskab og følgeskab. Når det fejler, mærkes det som spin og tomme ord. Oprigtighed vinder i længden – altid.

Målet er sunde og storslåede virksomheder

En **sund virksomhed** er levende. Den vokser, trives og udvikler sig i takt med verden omkring sig. Den skaber bæredygtige resultater – både menneskeligt og økonomisk. Her er der engagement og arbejdsglæde. Her passer man på hinanden. Her er der tillid, og det føles meningsfuldt at være med, som medarbejder, kunde eller partner. Og når vinden vender? Så står den stærkt. Ikke fordi alt er perfekt, men fordi den har ryggrad, opbakning og fleksibilitet til at tænke nyt og bevæge sig klogt.

En **storslået virksomhed** nøjes ikke med at overleve – den skaber noget ekstraordinært. Den tør have ambitioner. Den ved, hvorfor den er her, og hvad den vil sætte i gang. Den gør en forskel. For kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere, ejere og samfund. Og den gør det med både kant og kvalitet. Her går sund idealisme hånd i hånd med skarp forretning. Her bliver værdier ikke til varm luft, men til en værdi, der både kan mærkes og måles.

Og når vi taler om virksomheder med **hjerte og sjæl**, så taler vi om noget, der er ægte og mærkbart. Der er en dybere intention. En tydelighed. En menneskelighed i lederskabet. En retning, som føles rigtig, ikke bare rationel. Det er her, den virkelige kraft ligger. Det er her, visioner bliver meningsfulde, kulturer bliver stærke, og fællesskaber lyser. Det er her, ledelse bliver levende, modig og sjælfuld.

Den rejse, der har formet mig

Ny Tids Ledelse er en praksisnær og menneskelig tilgang til ledelse, som inspirerer og kan omsættes til handling. *Ny Tids Ledelse* er en praktikerbog – ikke et teoretisk manifest. Den er formet af praksis, af samtaler, af refleksion og af levende møder med mennesker i organisationer, der vil noget mere. Den indeholder det, som livet, ledelse og virkeligheden har lært mig om at skabe stærkere, sundere og mere bæredygtige resultater i virksomheder.

Gennem mit arbejdsliv har jeg været med til at bygge og forandre teams og virksomheder indefra. Jeg har set, når vi fejler, og jeg har mærket, hvad

der sker, når vi lykkes. Forskellen begynder indefra: positiv intention, mod og menneskelig bevidsthed – oversat til tydelige valg og fælles disciplin i hverdagen.

Min egen rejse ind i ledelse begyndte i det danske forsvar, hvor jeg fik lagt et fundament af ansvar, disciplin og menneskelig robusthed. Derefter uddannede jeg mig som cand.merc. i strategi, organisation og ledelse i Aarhus, hvor den røde tråd i mit arbejdsliv for alvor tog sit afsæt. Siden har jeg haft privilegiet af at være med på nogle af de mest meningsfulde og krævende rejser, man kan ønske sig som leder: Hos McKinsey lærte jeg at arbejde struktureret og analytisk med forandringer og strategi. I LEGO stod jeg midt i virksomhedens største krise og erfarede, hvad kultur, fællesskab og indre lederskab kan betyde. Og senest har jeg haft ansvaret for fusionen og forandringsrejsen til det, der i dag er Norlys.

I 2022 valgte jeg at tage Stifinderuddannelsen. Jeg havde oplevet, hvordan ledere i LEGO vendte tilbage fra netop den uddannelse med ny kraft og klarhed, og jeg vidste, at den vej ville jeg også gå. Ikke for at finde svar udefra, men for at få en dybere forbindelse til mig selv. Her erfarede jeg, at det lederskab, jeg troede skulle tillæres, allerede havde levet i mig hele vejen. Det blev tydeligere, jeg blev mere bevidst om det – og fik knyttet trådene bedre sammen i den ledelse, jeg gennem årene havde praktiseret hos McKinsey, LEGO og Norlys.

Min passion er at forstå – og formidle – den ledelse, der skaber storslåethed. Ikke som perfektion, men som aspiration: at gøre sig umage. At lære. At bygge noget, der gør en forskel. Det, jeg deler i denne bog, er levet erfaring – lært i praksis, i både medvind og modgang. Og i mødet med mange skønne mennesker med mod og mening, der har villet noget mere.

Én ting har fulgt mig hele vejen: en optagethed af det, der ligger under overfladen:

Hvad er det, vi i virkeligheden skaber – som ledere, organisationer og mennesker?

Hvad gør os i stand til at lykkes sammen, også når det er svært og uforudsigeligt?

Det har ført mig til det, jeg i dag ser som ledelsens hårde kerne: *Det indre lederskab*. Ledelse begynder indefra. Lederskabet handler om integritet, bevidsthed og kontakt til det, der virkelig betyder noget.

Bogen tager udgangspunkt i mine konkrete erfaringer og erkendelser fra virkeligheden, i det arbejde, jeg har stået i som leder og konsulent. Det er den ledelsespraksis, jeg nu sætter ord på og deler med dig. Erfaringer fra mine mange år i felten kobles til begreber og værktøjer, som kan støtte dig i arbejdet med at udvikle dit eget stærke indre lederskab – og skabe sunde og storslåede virksomheder. Læs mere om min personlige rejse i kapitel 2 og om sunde og storslåede virksomheder i kapitel 3.

Du finder en oversigt over bogens tre dele og væsentligste værktøjer på næste side, så du lettere kan navigere i indholdet. Bagerst i bogen ligger alle værktøjer, refleksions- og evalueringsskemaer – lige til at tage i brug.

Ny Tids Ledelse er skrevet til ledere og til alle, der vil løfte ledelse i praksis med både varme og kant. Jeg tror på, at vi allerede rummer de fleste svar. Vi har viden. Vi har vilje. Vi har ressourcer. Det, vi ofte mangler, er kontakt – til os selv, til vores formål, til hinanden og til det potentiale, der venter på at blive forløst. Denne bog er en invitation til at vække den kontakt.

Velkommen til *Ny Tids Ledelse* – og til rejsen mod noget større.

Vejle, januar 2026
Robbert Stecher