



Juni 2026

Hej, og dejligt at have dig med her.
Tak fordi du læser med i Ny Tids Ledelse.

Ledelse er en muskel, der skal trænes

Vi sender ikke mennesker ud at løbe maraton uden træning.

Men vi sender ofte ledere ud i store transformationer uden at træne det lederskab, der skal bære presset.

Det har jeg tænkt en del over på det seneste.

For mange virksomheder arbejder mere på strategien, end de træner det lederskab, der skal bære den. Vi bruger tid på analyser, planer, governance, KPI'er og opfølgning. Alt sammen vigtigt. Men ofte bruger vi for lidt tid på det lederteam, den ledelseskraft og det fælles sprog, der skal gøre strategien levende i praksis.

På et netværksmøde for HR-direktører for nylig delte jeg en erfaring fra Norlys-fusionen. Her brugte vi omtrent to tredjedele af tiden på at bygge det team, der skulle bære opgaven – i arbejdstøjet, tæt på de virkelige dilemmaer og beslutninger. Og cirka en tredjedel på selve planen.

Ikke fordi planen var uvigtig. Den var vigtig.

Men fordi planer alligevel justerer sig, når virkeligheden rammer. Det

afgørende var, om lederteamet havde tillid, fælles retning, fælles sprog og ledelseskraft nok til at holde kursen, når tingene ændrede sig.

Da jeg delte den erfaring, kunne jeg mærke at den landede i rummet. En af HR-direktørerne sagde:

“Det er jo præcis dér, vi ofte hopper for hurtigt videre. Vi går direkte til strategiarbejdet og planerne – og overser at bygge det team, der skal bære opgaven.”

Og det er jo ofte dér, kæden hopper af. Ikke fordi strategien nødvendigvis er dårlig. Ikke fordi ambitionen mangler. Ikke fordi mennesker ikke vil lykkes.

Men fordi lederskabet ikke er trænet stærkt nok til den opgave, det faktisk står overfor.

Når presset stiger

Det er nemt at tale om god ledelse, når der er ro på.

Men i transformationer, fusioner, integrationer og store strategiske bevægelser bliver ledelse testet på en anden måde. Tempoet stiger. Usikkerheden vokser. Gamle mønstre vender tilbage. Og pludselig er det ikke kun strategien, der er på prøve. Det er lederens og lederteamets evne til at holde retning, skabe mening og bære presset – i fællesskab og uden at miste forbindelsen til mennesker.

Det er også ofte dér, vi kommer til at skære det væk, vi faktisk har mest brug for. Vi får mere travlt. Vi går direkte til planen. Vi siger, at vi må tage teamudviklingen senere. Vi springer de svære samtaler over, fordi kalenderen er fuld, og virkeligheden presser på.

Men måske er det netop dér, ledelse skal trænes mest.

Når lederteamet ikke står stærkt nok sammen, bliver strategien sårbar. Ikke nødvendigvis med det samme, men gradvist. Den mister ledelseskraft. Retningen bliver mindre klar. Prioriteringerne bliver forhandlet på ny i hver funktion. Og organisationen begynder at mærke forskellen mellem den strategi, der blev besluttet, og den strategi, der faktisk lever i hverdagen.

Du handler dig ind i bedre ledelse

Jeg tror ikke, man kan læse sig til at blive en bedre leder – eller et bedre lederteam. Man kan blive inspireret, få nye begreber og forstå mere. Det er vigtigt. Men lederskab udvikler sig først for alvor, når man begynder at handle sig ind i en ny og bedre måde at lede på.

Når man som leder tør stå tydeligere på sine værdier og principper. Når lederteamet ikke kun taler om strategien, men øver sig i at bære en fælles drøm, et fælles mod og et fælles ståsted. Og når man tager ansvar for helheden – ikke kun for sit eget område, men for det, organisationen faktisk har brug for.

Det er her, det indre lederskab bliver konkret. For lederskab begynder indefra – først i lederen, og dernæst i lederteamet. Ikke som noget privat eller luftigt, men som en ledelsesmuskel, der skal trænes i praksis. Ikke mindst i lederteamets evne til at lytte, vælge, stå fast og bære pres sammen. Det lyder enkelt. Det er det sjældent. Og derfor skal det trænes.

Når ledertræning kommer tættere på virkeligheden

Det er noget af det, der driver mig mest i dag. At arbejde med ledere og lederteams, som står midt i pres og virkelighed – og hjælpe dem med at udvikle den ledelseskraft, der skal bære strategi, kultur og forandring i praksis.

For mig skal ledertræning tæt på virkeligheden. Ikke som endnu en bred lederuddannelse, hvor man får lidt af det hele, men som et fokuseret arbejde med det, der faktisk er på spil i virksomheden og i lederteamet. De steder, hvor kæden hopper af. De samtaler, der ikke bliver taget. De mønstre, der gentager sig. De valg, der kræver mere mod, klarhed og fælles ansvar.

Jeg tror, vi kan gøre god ledelse mere bevidst, mere systematisk og mere trænbart – med enkle værktøjer, stærke refleksionsspørgsmål og et ærligt blik på den virkelighed, lederne allerede står i.

Prøv dette på næste ledermøde

Brug 15 minutter på tre spørgsmål:

1. Hvor kræver vores strategi mere af os som lederteam, end vi måske har erkendt?

2. Hvor bliver vores lederskab mest testet lige nu?
3. Hvad skal vi træne som lederteam, hvis vi vil være stærke nok til at bære presset sammen?

Lad alle svare kort hver for sig først. Del derefter svarene med hinanden.

Lyt især efter, om I faktisk taler om opgaven på samme måde. Og om I har modet til at sige højt, hvor jeres lederskab skal blive stærkere.

For ledelse udvikler sig sjældent gennem store hensigtserklæringer. Det udvikler sig gennem det, vi øver, gentager og tager ansvar for i hverdagen.

Hvis du vil dykke dybere

I *Ny Tids Ledelse* skriver jeg om det indre lederskab som fundamentet for stærkere og mere holdbare resultater. Og mit arbejde med ledere og lederteams handler netop om at omsætte den tænkning til praksis.

For hvis vi vil flytte virksomheder, må vi starte med at udvikle mennesker, fællesskab og kultur.

Og hvis vi vil lykkes med store strategier og transformationer, må vi træne det lederskab, der skal bære dem.

Mennesker først. Resultater der holder.

Læs mere om Ny Tids Ledelse her

Indre Lederskab ApS

v/Robbert Stecher

Svend Dyrings Vej 47, Vejle
Denmark



Du modtager dette nyhedsbrev om Ny Tids Ledelse fra Robbert Stecher, fordi du har tilmeldt din mail.

Du kan til enhver tid afmelde dig.

[afmeld](#)

