

Ledelse med retning

– fordi verden ikke venter på at du beslutter dig!

Lars Ib

NOVEMBER 2025

LÆSERVEJLEDNING 2

1. VI BEHØVER DOGMER I MODERNE DANSK LEDELSE 3

2. MAN SKAL VÆRE SIN EGEN LEDELSESARKITEKT 5

3. VI HAR BRUG FOR EVENTYRLYSTNE LEDERE7

4. LEDERSKAB GENNEM HÅRDT ARBEJDE OG STÆDIGHED 9

5. ÆGTE LEDERSKAB HANDLER OGSÅ OM AT BRYDE REGLERNE 11

6. LEDEREN MÅ ALDRIG TABE KÆRLIGHEDEN TIL LIVET OG MENNESKER 13

7. STRATEGI ER FOR ALLE – SÅDAN ARBEJDER DU MED STRATEGI, UANSET LEDELSESNIVEAU 15

8. STRATEGI: LEDEREN SOM ARKITEKT FOR FREMTIDEN 16

9. BLIV DIN EGEN LEDELSESARKITEKT – LEDELSE I EN KOMPLEKS VERDEN 18

10. MELLEMLEDERENS PROFESSIONELLE PASSION I FORANDRINGER 19

11. STRATEGISK DØMMEKRAFT I EN KOMPLEKS VIRKELIGHED 21

12. STRATEGISK KAPACITET: DERFOR HALTER DIN STRATEGI I VIRKELIGHEDEN 23

13. FORMÅL UDEN FLOSKLER – LEDELSE MED RETNING, NÅR ORDENE ER SLIDT OP 24

14. GARAGEROCK PÅ DIREKTIONSGANGEN 25

15. DE ORDBLINDE OG DE NÆRSYNEDE 27

FORORD – Ledelse med retning

Om at få ledelse til at give mening – også når det er svært

Jeg har brugt mere end halvdelen af mit liv sammen med ledere. Nogle er nye i rollen. Andre har slidt den tynd.

Nogle er visionære og handlekraftige. Andre tøvende, nysgerrige, overvældede. Fælles for dem er, at de hver dag forsøger at få noget til at lykkes – sammen med og gennem andre mennesker.

Og det er netop dét, ledelse handler om:
At forsøge at skabe retning, mening og bevægelse midt i al den kompleksitet, der udgør det moderne arbejdsliv.

Denne samling artikler er skrevet med netop det blik. Ikke for at levere "rigtige svar" eller nye teorier, men for at dele erfaringer og perspektiver, som måske kan hjælpe dig med at finde din egen vej i ledelse.

Jeg har været rektor for Business Institute siden 1995 og har i de år haft fornøjelsen af at undervise, udfordre og lære af tusindvis af ledere – fra alle brancher og alle ledelseslag. Det har givet mig en særlig plads: Lige midt i ledelsens spændingsfelt mellem strategi og tvivl, struktur og intuition, mod og modstand.

Jeg tror på, at ledelse i dag ikke kun handler om mål – men i lige så høj grad om mod. Mod til at stille spørgsmål. Mod til at vælge til og fra. Og mod til at stå fast, også når det er uklart, hvad der venter på den anden side.

Artiklerne her er små nedslag i nogle af de samtaler, jeg har haft gennem årene – med ledere, med kolleger, og med mig selv. De rummer ikke løsninger, men måske genklang. Og de er skrevet med et ønske om at være til nytte – for dig, der leder, og for dem, du leder sammen med.

Tak fordi du tager dig tid. Og tak fordi du tør tage ledelse alvorligt.

Lars Ib
November 2025

Læservejledning

Eller: Hvordan du læser, mens du leder – og måske bliver lidt klogere undervejs

Denne samling artikler er ikke tænkt som en lærebog.

Du behøver ikke tage noter, og der kommer ingen eksamen. Det her er ikke en manual. Det er en samtale.

Om ledelse. Om ansvar. Om at stå midt i det hele og forsøge at finde retning – både for andre og for sig selv.

Artiklerne kan læses i vilkårlig rækkefølge. Nogle er korte og lige på. Andre kræver lidt mere tid og eftertanke. Du kan læse dem i toget, i kaffepausen, mellem to møder – eller når du lige har brug for at se din egen praksis lidt udefra.

Tre mulige tilgange (du vælger selv tempoet):

1. Refleksionsrejse
Hvis du er typen, der elsker sammenhæng og progression, kan du læse samlingen som én lang refleksionsrejse. Der er tråde, der binder det hele sammen: Om ledelse som relationelt håndværk. Om mod, mening og dømmekraft. Og om at være til nytte – ikke bare vigtig.

2. Tematisk nedslag
Hvis du har noget konkret på hjertet – samarbejde, tillid, forandringer, strategisk retning – så slå op dér. Artiklerne er skrevet, så de kan stå alene, men ofte taler de sammen og peger videre.

3. Akut førstehjælp
Er du på vej til et møde, hvor du skal "holde lidt om organisationens udvikling"? Læs én artikel, der rykker noget i dig. Brug den som mental opvarmning. Ikke for at citere, men for at mærke efter.

Artiklerne er til dig, hvis...
... du er leder og vil mere end bare styre.
... du savner et sted at tænke højt – uden at det koster resultater.
... du tror på, at ledelse er noget, man bliver ved med at lære.

Husk:
Du behøver ikke være enig. Du behøver ikke følge det hele til punkt og prikke.

Du skal bare være nysgerrig. Og ærlig nok til at spørge dig selv:

"Gør jeg egentlig det her, fordi det virker – eller bare fordi det plejer?"

1. Vi behøver dogmer i moderne dansk ledelse

Danske ledere står i stampe og mangler dynamik. Vi kan lære af de filminstruktører, der i 1995 gennem deres dogmeregler bragte retning og energi ind i dansk film. Vi er nødt til at genfinde de bæredygtige dogmeregler for dansk ledelse, så det danske erhvervsliv kan komme tilbage i verdenseliten!

Der skete meget lidt i dansk film indtil fire filminstruktører Lars von Trier, Thomas Vinterberg, Kristian Levring og Søren Kragh-Jakobsen i 1995 indførte det såkaldte dogmemanifest.

Manifestet var et opgør med den overfladiske, amerikanske mainstream inden for filmproduktion. Målet var at forenkle filmproduktionen og derved skabe en klarere kommunikation med filmpublikum. Med manifestet fulgte en række regler om eksempelvis at anvende håndholdt kamera, at undgå kunstig belysning, optage lyden på stedet og optage lyden direkte.

Pludselig blev fokus flyttet fra vanvittigt dyre og overfladiske Hollywood-produktioner til film, der var budgetuafhængige og alene fokuserede på at fortælle en god historie. Disse dogmerammer har bragt dansk film i verdensklasse - pludselig kunne danske filmproducenter konkurrere med hele verden og mod lande med langt større publikum. Det begyndte med dogmefilmene for 24 år siden og har blandt andet via Nordic Noir ført til, at danske film, skuespillere og instruktører i dag er med overalt på kloden.

Fremgang i dansk erhvervsliv er nemlig ikke et spørgsmål om vores størrelse. Det handler om målrettet energi.
Hvis dansk erhvervsliv skal tilbage i verdenseliten, som vi var, da det 20. århundrede blev defineret - tænk blot på A.P. Møller, Burmeister & Wain og C.F. Tietgen – behøver vi som samfund et sæt bæredygtige ledelsesdogmer á la filmbranchen, der kan leve op til narrativen fra højteknologiske venture kapitalister i Sillicon Valley og Beijing.

Fremgang i dansk erhvervsliv er nemlig ikke et spørgsmål om vores størrelse. Det handler om målrettet energi. Da vores industri, landbrug, videnskab, kultur og sociale udvikling begyndte at blomstre for et århundrede siden, var vi faktisk et endnu mindre land end i dag. Dengang var Sønderjylland stadig tysk. Alligevel brillerede Danmark og vi gjorde det takket være vore lederes ambitioner og værdier. Vi havde ledelse i verdensklasse tværs over samfundet.

Det skal vi have igen af to årsager. For det første har vi mistet noget af vor dynamik - præcist som dansk film for 25 år siden - vort erhvervsliv spiller billedligt talt med på Hollywoods præmisser i stedet for at definere sine egne. For det andet står vi over for en uforudsigelig fremtid: alle brikkerne i puslespillet er kastet op i luften, og vi aner ikke, hvilket billede det skal blive, når vi begynder at samle brikkerne.

Det er her, behovet for at genfinde de bæredygtige dogmeregler for dansk ledelse kommer ind i billedet. Og vi taler ledelse på alle niveauer inden for alle dele af samfundet. Vælgerne er frustrerede over politikerne, vi har et alvorligt moralsk udfald i dele af erhvervslivets top, vi har svært ved at integrere de fremmede, medarbejdere har aldrig været så stressede som nu og de unge mangler optimisme og frygter for, hvad fremtiden bringer.

Dette er et ledelsesproblem! Danske ledere mangler en platform at lede ud fra. Vi har brug for rammer, vi ikke behøver at diskutere; vi behøver en platform, som giver tryghed og gør det muligt at sætte et klart fokus længere fremme på vejen. Når man er klar over, hvad der er rigtig og forkert forstummer diskussionen om, hvilken vej man skal gå og mennesker begynder igen at handle.

Jeg har i de seneste 30 år i egenskab af rektor for Business Institute uddannet en lang række af landets fremmeste erhvervsledere og igennem alle disse år har jeg set en række regler for ægte lederskab udkrystallisere sig. Dem har jeg i 2019 samlet i ledelsesmanifest for endnu et nyt århundrede.

Det er et manifest, som består af værdier, regler og eviggyldige sandheder, som ikke fortæller, hvad man skal beskæftige sig med, eller hvor man skal hen. Men når man går i gang, kender man præcist sin adfærd i forløbet:

1. Skil lederskab fra administration
2. Fasthold personlige integritet
3. Du skal udvikle dit håndværk
4. Gå på eventyr og eksperimenter
5. Sæt mål og skab bevægelse
6. Vær stædig og hårdtarbejdende
7. Resultater er vigtigere end regler
8. Skab mening og enkelhed
9. Vær menneskekærlig
10. Tro på en bedre verden

Overstående dogmer sætter rammerne for ordentlig lederadfærd i en kaotisk og foranderlig verden og de kan holde hele karrieren ud for selv de yngste ledere. Det er mit håb, at danske ledere vil stille sig selv spørgsmålet ”følger jeg de 10 regler?” og for hver eneste bekræftende svar vil energien og resultaterne vokse.

2. Man skal være sin egen ledelsesarkitekt

Erhvervsledelse er at betragte som et professionelt håndværk på linje med kirurgi og bilreparation. Det er en metier, som man ikke er født til, men som man skal lære

Filosoffen Peter Bastian fortalte engang en historie om sin mor, Birgit Bastian, der i en sen alder besluttede sig for at blive professionel operasanger. Hun tog derfor sangtimer hos en anerkendt sanglærerinde, der var godt oppe i 80'erne, men en dag mødte hun op til sin time med røde øjne og den gamle lærerinde kunne straks høre, at hun ikke havde øvet de stykker, de havde aftalt. Birgit Bastian brød sammen og fortalte, at hun havde opdaget, at hendes mand havde været hende utro og, at hun derfor ikke havde kunnet koncentrere sig de seneste dage.

Så blev sanglærerinden vred: »Jeg er gammel og ved ikke hvor mange år, jeg har tilbage at leve i. Derfor har jeg heller ikke tænkt mig at spilde min sparsomme tid på elever, som ikke forbereder sig til mine timer. At din mand har en affære kommer ikke min undervisning ved; nu må du beslutte dig for om du vil være operasangerinde eller ej«.

Det er en vidunderlig historie om professionalisme. I vores erhverv skal vi kunne performe under alle vilkår. Kirurgen må ikke skære forkert, fordi hun har skændtes med sin mand, og mekanikeren må ikke glemme en møtrik, når han skifter mine dæk, fordi han har været til fest i går. Professionalisme handler om altid at kunne performe 100 procent - uanset vilkårene.

Erhvervsledelse er at betragte et professionelt håndværk på linje med kirurgi og bilreparation. Det er en metier, som man ikke er 'født til', men noget man skal lære. Gør-det-selv-ledere kan selvfølgelig eksperimentere og være heldige med at finde vej til målet, men der er eksperter, som har været der før dem. Man skal lære af de akademikere og praktikere, som har tænkt over tingene før én selv, prøvet det i praksis og har beskrevet ledelse i modeller, der hurtigt og sikkert bringer én frem til det ønskede resultat. Det er her ledelse begynder at blive professionel for nu får lederen kontrol over processen.

Vi er i disse år vidne til at etablerede industrier udfordres og forstyrres af unge opkomlinge med nye ideer, teknologier og forretningsmodeller, som vokser ud af systematiserede udklækningsfabrikker støttet af venturekapital. Mange har den opfattelse, at nu kan enhver kreativ entreprenør træde direkte ind og lede en vækstvirksomhed. Det er forkert. Det første investorerne gør, når de møder de unge entreprenører, er at træne dem i basale ledelsesværktøjer. Man behøver ikke at være professionel leder for at få en idé om en ny elbil som fx Tesla. Men prøv så bagefter at få samlet nogle tusinde mennesker, som i fællesskab kan få det hele finansieret, markedsført, produceret, få skrevet kontrakterne, som holder i retten og samtidigt overveje hvilken rolle blockchain og kunstig intelligens skal spille.

Vi er som ledere hver især nødt til at designe vores egen stil at lede mennesker og organisationer efter og til at finde de værktøjer, som fungerer for os.
Pludselig bliver det klart for enhver, hvad professionelt lederskab indebærer. Man behøver værktøjer, så man kan danne sig et overblik, forstå problemstillingerne og de mennesker, der kigger på én og spørger, hvor de skal hen.

Hvilke ledelsesværktøjer, den enkelte leder vælger, og hvordan han anvender dem, beror på den platform, den pågældende har. Vi plukker hver især de stjerner på himlen, som passer til vores udfordringer og personlige lederskab. Der findes ingen generiske korrekte modeller: de introverte og ekstroverte, de kreative og analytiske, de passionerede og de tørre; alle har hver deres måde at lede på, og der er mange veje til succes.

Der er derfor, vi alle skal være vore egne ledelsesarkitekter. Vi er som ledere hver især nødt til at designe vores egen stil at lede mennesker og organisationer efter og til at

finde de værktøjer, som fungerer for os. Vi skal finde ud af, hvordan vi binder de teoretiske ledelsesværktøjer sammen med vores egen praktiske ledelse. Der vil være træk, som går igen i hver enkelt lederkarriere, men der vil også ske en udvikling undervejs.

I takt med at vi udvikler os og udbygger vores personlige platform, vil de fleste skifte fremtoning. Vi får måske mere mod, større indsigt og forståelse, skifter ambitionsniveau og bliver teknisk dygtigere, hvilket alt sammen indebærer, at vores adfærd som ledere udvikler sig gennem karrieren. Vi vil være vores egen ledelsesarkitekt livet igennem, og som sådan går vi fra at være håndværkere, der blot skaber det, tegningerne beskriver, til at blive kunsthåndværkere, der hver især sætter vores individuelle præg på resultatet.

Kernen i alt dette er, at hver eneste af os som professionelle ledere hele tiden lærer nyt og udvikler vores lederskab - vi møder forberedte op, så vi kan performe, når det kræves af os.

Og Birgit Bastian? Hun blev skam operasangerinde og sluttede sin karriere som lærer ved Det jydske Musikkonservatorium.

3. Vi har brug for eventyrlystne ledere

Fremtidens lederskab kan koges ned til tre centrale dogmeregler; eventyrlyst, troen på en bedre verden og villigheden til at satse stort.

Tesla-boss Elon Musk fortalte i november på HBO, at han drømte om at flyve til Mars og regnede det for 70 pct. sandsynligt, at han ville komme til at opleve det i sin levetid. Naturligvis ville turen til den røde planet være risikabel, men det samme kunne man sige om polarforskeren Ernest Shackeltons ekspeditioner til Antarktis hundred år tidligere.

En fremtidig rejse til Mars vil være hårdt arbejde med risiko for ikke at komme tilbage, erkendte Musk, men alligevel var han parat til at gøre forsøget, hvis chancen skulle byde sig.

Nu advokerer jeg ikke for, at ledere unødigt skal risikere deres liv på jobbet. Men interviewet med dette århundredes måske mest fremtrædende entreprenør afslører, hvilken mentalitet der ligger bag hans succes som erhvervsleder. Det var Musk, der med sin Tesla mere end nogen anden har sat verden i gang med at skifte over til elbiler. Det er også ham, som takket være SpaceX har revolutioneret rumfartsindustrien og reduceret raketpriserne til en tiendedel. Det er tankevækkende, at et af de selskaber, som straks blev partner med Musk var Virgin under ledelse af en anden superentreprenør Richard Branson.

De to erhvervsfolk og entreprenører minder om hinanden på mange måder: De skaber store visioner og er villige til at løbe en risiko for at føre dem ud i livet. I interviewet med Axios er det tydeligt, at Musk arbejder alt for meget, og at det ikke er pengene, som driver ham fremad. Det er drømmen om at forandre og gøre jorden til at bedre sted at være.

For denne drøm er han villig til at risikere næsten hvad som helst. Han læner sig konstant op ad fiasko, men det er vilkårene, for ingen har før været, hvor han er med sine elbiler, raketter og lufttomme transportrør. For Musk er fremtiden ikke noget, der blot kommer, og som han skal tilpasse sig: fremtiden er noget, han selv skaber.

Vi har set den type ledere før, i særdeleshed for omkring hundred år siden, da vi fik en mængde nye teknologier som er fundamentet for det 20. århundredes velfærd. Dengang var det også dristige entreprenører, der skabte den nye verden. Tænk blot A.P. Møller og C.F. Tietgen i Danmark eller Henry Ford og Thomas Edison i Amerika. De var ikke blot skabende, de var nyskabende og løb en enorm risiko.

I de kommende mange år har vi brug for ledere, som er eventyrlystne, som kan skabe nye visioner, andre mennesker har lyst til at hjælpe dem med at realisere, og som dybest set gør verden til et bedre sted. Indimellem finder vi først bagefter ud af, at vi har begået en fejl eller at konsekvenserne af det, vi skabte, ikke var helt ideelle.

Vi har i dag brug for Musks Tesla, fordi Henry Fords benzindrevne biler til sidst blev for belastende for verden. Men det vidste vi ikke dengang. Facebook-lederen Mark Zuckerberg ville også blot gøre det enklere for mennesker at kommunikere med hinanden. Siden har det vist sig, at vi og vores børn er blevet håbløst afhængige af mobiltelefonen, og at de sociale medier måske er blevet for magtfulde. Her har brug for nye eventyrlystne ledere, der tager os i nye og bedre retninger.

Det er her moderne ledelse står i dag. Ledelsen skal tage ansvar og mennesker, som bliver ledere, skal være villige til at løbe en personlig risiko. Det er essensen i ledelse.

Det er ikke ensbetydende med, at de skal flyve til Mars, men de skal tage deres organisationer på eventyr; de skal være passionerede og have visioner, der er så attraktive, at de kan bære kritikken eller fiaskoen, hvis det ikke lige går, som man har planlagt.

Ofte betyder det at tage risici også, at vi får bedre gevinster, end vi havde troet. I dag kommer 40 pct. af Amazons indtjening fra udlejning af serverkraft til andre virksomheder. Det tænkte Jeff Bezos garanteret ikke på, da han for 19 år siden startede verdens første onlineboghandel. Men han gik på forretningseventyr og fandt nye muligheder - og det gør man, når man eksperimenterer.

Ledelsen skal tage ansvar og mennesker, som bliver ledere, skal være villige til at løbe en personlig risiko. Det er essensen i ledelse. Det samme gælder vores egen iværksætter, Lennart Lajboschitz, som med Tiger-butikkerne skabte en bragende international succes, der gjorde ham til mangemilliardær, da han solgte det meste til en kapitalfond. Var det så enden på hans lederskab? Næh.

Undervejs havde Lajbischitz konstateret, at samfundet og dets mennesker havde tabt noget af deres fællesskabsfølelse, hvorefter han straks gik i gang med at opkøbe og indrette fælleshuse. Han købte Absalonskirken på Vesterbro, Søkvæsthuset på Christianshavn og Badehotellet Hornbækhus i Nordsjælland, hvor hans mål er, at gæsterne skal komme tættere på hinanden. Som Elon Musk vil Lajboschitz forandre verden og med sine egne ord ”bringe mennesker et nyt sted, hvor de ikke tidligere har været.”

Godt eventyrlystent lederskab giver ikke garanti for succes, men det følges af respekt og selvrespekt. Det er eventyrlystne ledere, som har bragt os hvor, vi er i dag, og det vil også være dem, som bringer os videre i morgen. Det bliver de eventyrlystne, som tackler alle de store vanskeligheder, som vi kæmper med lige nu og ikke rigtig ved, hvordan vi skal løse.

4. Lederskab gennem hårdt arbejde og stædighed

Vær stædig, hårdtarbejdende og udholdende. Det er tre gode dogmer for fremtidens lederskab.

Jeg så for nyligt et afsnit af Ranes Museum på Danmarks Radio og blev dybt imponeret over Rane Willerslevs ledermoral.

Han trådte i sommeren 2017 til som øverste chef for Nationalmuseet, der er ramt af publikumsflugt, nedskæringer og en kæmpe regnefejl fra en tidligere økonomidirektør, samtidig med at hele det etablerede akademiske parnas hylede forarget op over, at Rane "uprofessionelt" havde bedt designeren Jim Lyngvild om at udforme den nye vikingeudstilling.

Han er dybt berørt over at skulle fyre uskyldige medarbejdere, men stod ved sit ansvar og er optaget af at bringe museet tilbage på benene og længere frem på banen, end det har været i generationer.

Det er for Rane ikke et spørgsmål om at træffe et par enkelte strategiske beslutninger. Det handler tydeligvis om at være til stede gennem hele processen og vise sine medarbejdere, at han tror på, at det vil lykkes. Chefen for Danmarks nationalmuseum har en vision om at skabe en kulturel historisk platform for folket og er også klar over, at det kan gå galt.

Den udholdenhed, vi oplever hos Willerslev, har han trænet i hele livet. Da han blev student, fortalte hans far, som aldrig roste sine børn, at det var flot, at han var blevet student med de evner, han havde. Men Willerslev gjorde det endnu bedre, for han gik senere hen og tog en doktorgrad på Cambridge University på trods af sin ordblindhed.

Når jeg tror på stædighed og arbejdsomhed og mener, at de er nødvendige kvalifikationer hos moderne ledere, bygger det ikke på en akademisk analyse eller en videnskabelige managementteori. Det bygger på min opvækst som nordjyde og mine erfaringer gennem livet. Det er en værditing. Det er min ledelsesfilosofi. Jeg tror, at hårdt arbejde er rigtigt. Der er ledere, som skaber succes uden hårdt arbejde, men man skaber bedre resultater, når man arbejder hårdt for det. Hvis ikke man behøver at arbejde hårdt, er det formentlig, fordi barren er sat for lavt.

Mennesker er skabt til arbejde. Det ligger i hvert fald i min og den den danske kultur. Det står også i Biblen, hvor Gud i 1. Mosebog 19:3 smider Adam og Eva ud af Paradiset med ordene "I dit ansigts sved skal du spise dit brød". Herefter var Paradiset lukket for det unge par og menneskeslægten dømt til fast arbejde i marken." Citatet er godt 2.600 år gammelt, og har siden været en moralsk rettesnor for vores tilværelse. Det er det også for mig.

Hårdt arbejde og stædighed kan virke som to mere eller mindre identiske begreber, men det er de ikke. Man kan sagtens arbejde hårdt uden at være stædig, det kræver blot udholdenhed, og udholdenhed giver ikke nødvendigvis bevægelse fremad. Behovet for stædighed dukker først op, når man er utilfreds med tingenes tilstand og sætter sig nye mål, der ikke bare sådan lader sig realisere.

Lige nu står vores samfund på alle niveauer - politisk, socialt, teknologisk og forretningsmæssigt over for en gigantisk omstillingsproces. Danske ledere skal derfor have løftet organisationer og processer, der blev designet i forrige århundrede, over i en ny tidsalder. Det er utroligt vanskeligt. Der er meget, der skal gøres anderledes, hvis det eksisterende ikke skal "disruptes" af techfirmaer, maskinlæring og nye algoritmer. Vi skal måske ikke nødvendigvis lykkes i denne uge, men desværre fristes mange på direktionsgangen til helt at udskyde kampen, når modstanden synes for stor, og det "jo egentlig går meget godt".

Det er her stædigheden skal på banen. Lederskabet må ikke bare arbejde hårdt for at bevare det, vi allerede har. Lederen skal have stædigheden til at ville forandre og

gøre bedre. Hårdt arbejde og stædighed i lederskabet giver to forskellige belønninger. Når vi taler om det hårde arbejde, så er det behovsudskydelsen, der er på spil. Når vi taler om stædighed, er det troen på, om det kan lykkes.

I virkeligheden er den store udfordring at sætte grænserne. Hvornår arbejder lederen for hårdt? Og hvornår bliver vedkommende "dumstædighed". Somme tider kan det være en fordel, hvis premierministeren siger fra og erkender, at hun ikke er den rette til jobbet. Andre gange holder lederen ved imod alle odds og lykkes, og så bevirker stædigheden, at man når det ønskede resultat. Det kan minde om at spille på rouletten: kommer sort ud, var det forkert at spille på rødt. Det ved man ofte bare først bagefter.

Ledelse er håndtering af dilemmaer, og som leder vil man altid komme i tvivl. Det 20. århundredes største statsleder - Winston Churchill - der virkede som en klippe af beslutningskraft, var i sommeren 1940 i dyb tvivl om, hvorvidt han skulle forhandle eller stå fast over for udfordringen. Han valgte det sidste og hans succés byggede på de to centrale egenskaber, jeg har talt om, og som Churchill mere velformuleret end mig udtalte således: "I have nothing to offer but blood, toil, tears and sweat. And what is our aim? I can answer in one word: It is victory, however long and hard the road may be."

5. Ægte lederskab handler også om at bryde reglerne

To af de grundlæggende institutioner i vort samfund - uddannelsesystemet og sundhedsvæsenet - lider under, at reglerne kommer før resultaterne. Vi har brug for ledere, der tør bryde regler for at opnå resultater.

I november sidste år var hvidvaskningssagen i Danske Banks på sit højdepunkt. Offentlighedens kritik af bestyrelse og direktion var hård og uanset hvilke tilbagemeldinger og undskyldninger, der kom fra Holmens Kanal, havde det ikke rigtig nogen effekt. Snarere tværtimod. Hver ny pressemeddelelse hidsede blot de sociale medier endnu mere op.

Men så trådte den 40-årige direktør for A.P. Møller Holding, Robert Uggla ind på scenen. Han er oldebarn af stifteren A.P. Møller og direktør i familiens investeringsfond, der med 21 pct. af aktierne er Danske Banks hovedaktionær. Nu kunne landets største virksomhed ikke længere leve med roderiet i landets største bank og forlangte, at toppen af bestyrelsen blev skiftet ud. Ikke mere vrøvl og overflødig snak - ikke mere tid at spilde. Nu skulle banken rettes op.

Robert Uggla havde længe levet en tilbagetrukken rolle i offentligheden, men nu trådte han i karakter sammen med fondsformand, Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla, og angav en ny retning for Danske Bank. Robert Uggla blev fulgt af de øvrige ejere.

Det er et skoleeksempel på ledelse. Det har intet med management at gøre. Derfor skal enhver chef også vide, hvornår hun leverer ledelse og hvornår, det er tid til management og administration. Det ene er ikke nødvendigvis bedre end det andet, men det er to forskellige funktioner. I deres kerner handler det om at vise retning og mål eller sætte organisationen i stand til at nå dem. Vi har herhjemme mudret begreberne godt og grundigt: Den daglige leder af en virksomhed kaldes en ”administrerende direktør” og ejerne benævnes ”bestyrelsen”. Men det er der ikke meget dynamik og fremdrift i.

I disse år er behovet for ledelse udtalt. Det offentlige og private erhvervsliv er i en situation, hvor der er brug for omstilling. De gamle systemer er ved at blive utidssvarende, og vi har ikke for alvor fået skabt de nye.

Samtidig med at Robert Uggla skar igennem på generalforsamlingen i København, fortalte nyhederne, at Aarhus Universitetshospital måtte aflyse 250 operationer på blot en uge, fordi man manglede medarbejdere til at sterilisere operationsudstyr. Problemet ville formentlig først blive løst 3-4 måneder senere, lød det. Det drejede sig om, at man manglede 15 medarbejdere, hvilket reducerede hospitalets operationskapacitet med 10 pct. Ledelsen havde selvfølgelig fulgt reglerne, havde søgt nye folk, som man skulle, men man have ikke fået ansøgere nok, og samtidig skulle man til at oplære nye medarbejdere, hvilket tog tre (!) måneder. Til sammenligning havde nyuddannede britiske piloter under slaget om Storbritannien i sommeren 1940 i gennemsnit fløjet blot 10 timer i en Spitfire jager, inden de blev sendt op for at møde fjenden.

Jeg vil ikke hænge de ansvarlige fra Aarhus Universitetshospital ud. Så godt kender jeg ikke forholdene, men jeg er sikker på, at var der opstået krig eller en katastrofe situation, ville udstyret være blevet steriliseret. Så var der dukket en leder op, som havde tilsidesat reglerne og fremtvunget resultaterne.

To af de grundlæggende institutioner i vort samfund: undervisningssektoren og sundhedsvæsenet lider under, at netop reglerne kommer før resultaterne. Spørg enhver lærer, læge eller sygeplejerske, og de vil højlydt stønne 'djøfisering'. Men det er en billig undskyldning at skyde skylden på økonomer og jurister. Skylden er primært dårlig ledelse, det vil sige manglende evne i toppen til som Robert Uggla at skære igennem diskussioner og forvirring.

Resultater er nemlig altid vigtigere end regler. Det kan godt være, der er bureaukratiske regler, som fortæller, hvordan og af hvem operationsudstyr skal rengøres. Men når patienter ikke bliver opereret eller eleverne ikke lærer at læse ordentlig, fordi medarbejderne skal udfylde skemaer og afrapportere, så skærer den gode leder igennem regeljunglen. Og det kan så godt være, at han egentlig ikke har lov ifølge en eller anden kontrakt eller overenskomst, men så må han bede om forladelse bagefter. Ledelse er et langt stykke af vejen netop dét at bryde ud af administrationen på de områder, hvor det etablerede regelsæt ikke virker.

Prisen ved at lade regler gå før resultater er uhyggelig stor. Engang var det at undervise eller helbrede syge et kald. Vi så op til lærere og sygeplejersker, fordi de havde fokus på at hjælpe andre til at blive klogere eller raskere. I takt med, at vi har øget mængden af regler og mængden af kontrol, er kaldet forsvundet og med det arbejdsglæden, stoltheden og resultaterne.

Mange ledere føler sig overvældet af systemet, hvordan kan de dog ændre på det? Det er netop her, lederskabet går forrest og finder vej igennem modstanden og forvirringen - og bagefter tage skraldet for medarbejderne. Jamen, skal en leder da ikke være autoritetstro? Nej. Han eller hun er autoriteten. Man påtager sig et ansvar - ikke for at administrere et system - men inden for etiske grænser at skabe resultater uafhængig af systemer og regler. Virker de ikke, så laver vi dem om, om nødvendigt uden at spørge, og får man bagefter et smæk over knoerne, må man tage det med.

Hvis reprimanden betød, at 250 mennesker fik nye hofter og knæ til tiden, så er den til at bære.

6. Lederen må aldrig tabe kærligheden til livet og mennesker

Hvorfor er det vigtigt at fastholde personlig integritet og at være menneskekærlig? I denne artikel inddrager jeg disse to ovenstående dogmer og fortæller hvordan du bør forholde dig til dem i din ledelseskontekst.

For nogle år siden sagde Bjarne Riis i et TV interview, at for ham som chef handlede det ikke kun om toprytterne og deres sejre; det var også vigtigt, at holdet hjalp samtlige cykelryttere til at realisere de drømme og mål, de hver især havde. Det forbavsede mig en lille smule. Jeg havde haft det åbenbare forkerte indtryk, at professionelt cykelløb alene handlede om, at stjerner skulle vinde og så var resten blot vandbærere, der kunne ofres på sejrens alter. Men sådan så Bjarne Riis ikke på det. Han havde lige stor respekt for alle sine ryttere og ville gerne, at de på hvert deres niveau fik chancen for at realisere deres personlige mål, mens de var på hans hold.

Det afspejler en forretningsmoral, som også er blevet formuleret af Immanuel Kant i hans "kategoriske imperativ", der blandt andet fastslår, at mennesker aldrig blot må være et middel til andres mål, fordi mennesker er et mål i sig selv. Vi må ifølge Kant ikke bare bruge andre mennesker. Og allerede her kommer vi på kant med begrebet "human ressource"; for mennesker er efter min - og Kants mening - ikke bare en ressource på linje med kapital og råvarer, som erhvervsledere kan bruge efter forgodtbefindende. Det betyder ikke, at vi ikke kan ansætte mennesker, når vi behøver hjælp og afskedige dem igen, når behovet forsvinder eller de ikke leverer op til det, de har lovet. Det betyder heller ikke, at mennesker kan krybe i skjul bag Immanuel Kant og lægge hele ansvaret over på chefen. For så behandler de deres chef som et middel til at få deres vilje, og han er som dem selv et mål i sig.

Lederskab begynder og ender med respekt for mennesker, men jeg vil gerne bringe det endnu et skridt videre; godt lederskab involverer menneskekærlighed.

Der er sikkert nogle, som vil kunne beregne, at det ovenikøbet betaler sig at være menneskekærlig; der er sikkert også nogle, som vil kunne beregne, at det kun er noget, man kan tillade sig, når man har sorte tal på bundlinjen. Begge dele er noget sludder. Når man er leder for en organisation, skal man føle kærlighed til andre mennesker, fordi det er det rigtige. Det har intet med økonomi at gøre. At føle hengivenhed og kærlighed til andre mennesker er en livsfilosofi; det handler om, hvad man mener er rigtigt og forkert. Fjern menneskekærligheden fra ledelse og så har vi blot kunstig intelligens.

De fleste af os oplever med jævne mellemrum at andre mennesker - medarbejdere eller chefer - gør ting de ikke behøver, men som de gør alligevel af loyalitet og respekt for vedkommende, netop fordi de føler, at den pågældende medarbejder, chef eller kunde ikke kun er et middel til egen vinding men et tværtimod et mål i sig selv. Og begge parter på hver side af lighedstegnet oplever en glæde ved situationen. Den glæde må man som leder ikke afskrive sig.

Tager vi skridtet videre på organisationsniveau er en virksomheds legitimitet tilsvarende ikke blot at tjene penge, men at den varetager et formål - at den gavner samfundet. Og alt det, vi laver i vores virksomheder og i vore liv, skal efter min mening gavne verden. På samme måde som jeg mener, at mennesker er et mål i sig selv, er verden og samfundet det samme. Vi må ikke bruge vort samfund alene som et middel til at fremme egne mål.

Mennesker må aldrig blot være et middel til andres mål, fordi mennesker er et mål i sig selv.

Vi står lige nu over for en række fundamentale udfordringer: klimaet er under pres, biodiversiteten er truet og mennesker er presset af globalisering. Ifølge

en nylig FN rapport er f.eks. en million arter på kloden truet og én af rapportens forfattere, Robert Watson udtalte ved fremlæggelsen at ”Biodiversity is important in its own right”, altså at vor klodes arter ikke behøver at retfærdiggøre deres eksistens - de er beskyttet af vor kærlighed til livet.

Derfor må en leder ikke miste sin integritet; hun må ikke opgive sin kærlighed til verden og livet på grund af kravet om økonomisk gevinst, og det er overdrevent økonomiske hensyn, som har skabt mange af de problemer, der lige nu virker uoverstigelige.

Dette er naturligvis ikke en let udfordring; som i de fleste spørgsmål står lederen i et dilemma - hun må afveje sine beslutninger mellem det ideelle og det moralsk forkerte. Hvor denne grænse ligger, varierer fra menneske til menneske. Men det afgørende er, at den enkelte ikke overskrider denne personlige grænse. Så taber man sin personlige integritet. Så handler man på trods af sine grundlæggende værdier og så taber man som menneske, og ingen organisation kan kræve at en leder skal gå så langt i håndteringen af dilemmaer.

Taber man denne autenticitet, bliver man en fej leder, der ikke tør føre sig selv og sine medarbejdere i den retning, man inderst erkender, er den rigtige. Søren Kierkegaard formulerede det bedre end mig, da han for små to århundreder siden sagde: “At vove er at miste fodfæstet for en stund, ikke at vove er at miste sig selv”. Og Kierkegaard kunne have tilføjet ”...og miste tilliden fra alle de mange mennesker som følger dig, fordi de troede du havde personlig integritet”.

7. Strategi er for alle – sådan arbejder du med strategi, uanset ledelsesniveau

Strategi. Måske tænker du, at det primært hører hjemme i topledelsens mødelokaler. Men sandheden er, at strategi er lige så relevant for teamlederen som for CEO'en. Uanset hvor du befinder dig i hierarkiet, kan strategisk tænkning være nøglen til at skabe værdi – både for dit team og for virksomheden som helhed.

Sådan arbejder du strategisk, uanset niveau:

Forstå helheden – og din rolle i den!

Start med at kende virksomhedens overordnede strategi. Hvad er målene? Hvor vil organisationen være om tre eller fem år?

Når du forstår det store billede, kan du koble din egen rolle og dit teams arbejde til de overordnede mål. Det skaber retning og mening i hverdagen. Som Harvard Business Review (2024) fremhæver, er en klar forbindelse mellem daglige opgaver og virksomhedens strategi en af de vigtigste faktorer for engagement.

Se muligheder i hverdagen

Strategisk tænkning handler ikke kun om fremtidige planer, men også om at spotte muligheder og risici i nuet. Spørg dig selv: Hvordan kan vi forbedre vores processer? Er der trends i markedet, vi kan drage fordel af? Som Financial Times (2024) påpeger, er ledere, der er opmærksomme på små justeringer, ofte dem, der skaber de største resultater over tid.

Inddrag dit team

Strategi er ikke en solopræstation. Inddrag dine medarbejdere i at finde løsninger og prioritere opgaver, der understøtter virksomhedens mål. Når alle bidrager, bliver strategien levende, og dine medarbejdere føler sig mere forpligtede til at følge den. Kommunikér klart En god strategi falder til jorden, hvis den ikke er forstået. Sørg for at omsætte komplekse planer til klare, konkrete handlinger, der giver mening for dit team. Som ledelseseksperten Henry Mintzberg sagde: "Strategi er ikke kun noget, man har – det er noget, man gør."

Tænk langsigtet, men handle nu

Uanset dit ledelsesniveau kan du bidrage til langsigtede mål ved at handle klogt i dag. Prioritér de opgaver, der giver størst effekt i forhold til de strategiske mål, og vær ikke bange for at udfordre status quo.

Strategi starter med dig

Strategisk tænkning er ikke forbeholdt topledelsen – det er en mindset, som alle ledere kan have. Når du forstår strategien, arbejder målrettet og engagerer dit team, kan du gøre en forskel, uanset hvor du befinder dig i organisationen.

Er du klar til at tage skridtet fra operationel til strategisk leder?

8. Strategi: Lederen som arkitekt for fremtiden

Strategisk ledelse har altid været vigtig, men i dag er den uundgåelig. Uanset branche eller position er ledere under pres for at tænke mere helhedsorienteret og træffe beslutninger, der rækker længere end det næste kvartalsregnskab. For i en verden præget af usikkerhed og komplekse udfordringer, er det strategiske overblik ikke længere en luksus – det er selve fundamentet for overlevelse og vækst.

Fra mål til mening

Traditionelt har ledelse handlet om at sætte retning og opnå resultater. Men i dag forventes noget mere. Nutidens medarbejdere og interessenter kræver mening. Strategisk ledelse handler derfor ikke kun om, hvad virksomheden gør, men hvorfor den gør det.

Dette skifte fra mål til mening udfordrer mange ledere. Det kræver en strategisk forståelse, der balancerer økonomiske, sociale og miljømæssige hensyn. Ledere skal ikke blot være effektive – de skal være visionære. De skal kunne se ud over den daglige drift og designe en fremtid, der er værd at stræbe efter.

Den strategiske leder i en omskiftelig verden

Hvorfor er denne strategiske tilgang så presserende nu? Fordi vi står midt i en global transformation, hvor forandringerne sker hurtigere end nogensinde før:

- Teknologiens eksplosive udvikling skaber muligheder, men også en konstant trussel om at blive overhalet af smartere løsninger.
- Bæredygtighed som nødvendighed betyder, at virksomheder ikke længere kan ignorere deres ansvar for planeten og fremtidige generationer.
- Kulturelle skift på arbejdsmarkedet, hvor en ny generation af medarbejdere kræver fleksibilitet, autenticitet og et klart formål.

I dette landskab kan strategi ikke reduceres til en plan på papir. Den strategiske leder skal være fleksibel som aldrig før, klar til at tilpasse sig og handle i nuet uden at miste blikket for det større billede.

En af de største fejl, mange organisationer begår, er at tro, at strategi er noget, der kun hører hjemme på direktionsgangen. Intet kunne være længere fra sandheden. Strategi skal leve og ånde på alle niveauer af organisationen.

Den strategiske leder er ikke nødvendigvis den øverst placerede – det er den, der formår at tænke langsigtet og træffe beslutninger, der skaber værdi over tid. Det kan være teamlederen, der tilpasser sin afdeling til nye udfordringer, eller projektlederen, der spotter muligheder og forbinder dem med virksomhedens mål.

Fra operationel til strategisk ledelse

For at tænke strategisk skal ledere tage et skridt tilbage fra de daglige opgaver. Det handler om at skabe rum til refleksion og stille de rigtige spørgsmål:

- Hvad sker der i vores branche lige nu?
- Hvordan påvirker globale tendenser vores forretning?
- Hvordan kan vi balancere kortsigtede resultater med langsigtede mål?

Strategisk ledelse kræver også mod. Mod til at sige nej til hurtige løsninger, der ikke passer ind i virksomhedens overordnede mål. Mod til at tage risici og udfordre status quo. Og mod til at kommunikere klart og skabe engagement omkring en vision, der måske først realiseres om flere år.

Strategi som samarbejde

Strategisk tænkning er ikke en isoleret disciplin – det er en fælles indsats. Ledere skal involvere deres teams, inddrage forskellige perspektiver og skabe en kultur, hvor strategi ikke blot forstås, men også leves.

I praksis betyder det at åbne for dialog, invitere medarbejdere til at deltage i de strategiske overvejelser og sikre, at alle forstår deres rolle i at nå organisationens mål. Når strategi bliver en fælles sag, bliver den langt mere effektiv – og langt mere bæredygtig.

Fremtiden kalder på strategiske ledere

I sidste ende handler strategisk ledelse om at skabe fremtiden. Det er en disciplin, der kræver både struktur og intuition, handling og refleksion. Det er kunsten at forene det operationelle med det visionære, det konkrete med det abstrakte.

I en tid, hvor forandring er den eneste konstant, er den strategiske leder ikke bare en nødvendighed – det er en rolle, der definerer fremtidens organisationer. Spørgsmålet er ikke længere, om du skal tænke strategisk, men hvordan du gør det bedst.

9. Bliv din egen ledelsesarkitekt – ledelse i en kompleks verden

I en verden, der er præget af konstant forandring, global konkurrence og komplekse udfordringer, er ledelse blevet vigtigere end nogensinde før. Ledelse handler ikke længere kun om at nå mål eller opretholde struktur – det handler om at forstå, forme og tilpasse sin rolle i en verden, hvor stabilitet er undtagelsen, og forandring er normen.

Ledelse som nøgle til fremtidens succes

Ledelse er ikke blot en funktion, men en afgørende faktor for, hvordan organisationer overlever og trives. Moderne organisationer har brug for ledere, der kan bygge bro mellem langsigtede strategier og øjeblikkelige handlinger. Men for at gøre dette effektivt, skal ledere tage styringen over deres egen ledelsesstil. De skal blive arkitekterne bag deres egen tilgang til ledelse.

Hvorfor er kontekstuel ledelse nøglen i dag?

Globaliseringen og digitaliseringen har skabt en verden, hvor grænserne mellem brancher, markeder og kulturer udviskes. Dette betyder, at ledelse ikke kan følge én fast model. Det, der virker i én sammenhæng, kan være fuldstændig ineffektivt i en anden. For eksempel kræver ledelse i en agil, projektbaseret organisation en anden tilgang end i en hierarkisk struktur med mange år på bagen.

Evnen til at tilpasse og designe sin ledelsesstil til forskellige kontekster er derfor ikke bare en luksus – det er en nødvendighed. Som jeg tidligere har udtrykt det: ”Ledelse skal tilpasses og formes efter de krav, som en foranderlig verden stiller. Standardløsninger er ikke længere tilstrækkelige.”

Arkitekten bag din ledelse

At være sin egen ledelsesarkitekt kræver mere end selvindsigt. Det kræver en bevidst evne til at analysere situationer, forstå behov og tilpasse sin tilgang. Her er tre centrale grunde til, hvorfor dette er afgørende i dag:

1. En verden i flux

Verden ændrer sig hurtigere end nogensinde. Ledere står over for skiftende markedsforhold, teknologiske gennembrud og nye generationer af medarbejdere med forskellige værdier og behov. En statisk ledelsesstil risikerer at blive irrelevant.

2. Kompleksiteten vokser

Mange organisationer opererer i komplekse økosystemer, hvor der ikke findes enkle løsninger. Dette kræver en ledelsesstil, der kan navigere i usikkerhed, balancere modsatrettede krav og træffe beslutninger på tværs af grænser.

3. Autenticitet og troværdighed

Medarbejdere og kunder forventer i dag autentiske ledere. At forme sin egen ledelsesstil gør det muligt at lede med integritet og ægthed, hvilket skaber stærkere relationer og øget tillid.

Ledelse med et menneskeligt ansigt

At blive sin egen ledelsesarkitekt betyder ikke, at man skal genopfinde sig selv ved hvert skift. Det handler om at bygge sin ledelse på et solidt fundament af værdier og mål og derefter tilpasse og udvikle den i takt med omgivelserne. Denne proces kræver refleksion, mod og en vilje til at lære.

I en tid, hvor organisationers overlevelse afhænger af evnen til at tilpasse sig, er det ikke længere nok at være en leder – man skal være en ledelsesarkitekt. Det er i denne rolle, at ledere kan skabe mening, retning og sammenhæng i en fragmenteret verden.

Er du klar til at tage ansvaret og forme din egen ledelse? For fremtidens ledelse starter med dig.

10. Mellemlederens professionelle passion i forandringer

Forandringer er blevet en grundtilstand i moderne organisationer. Nye strategier, strukturer og systemer skal implementeres med stadig kortere mellemrum, og netop her står mellemlederen i en afgørende – og ofte udfordrende – position. For selvom beslutningerne træffes ovenfra, er det mellemlederen, der skal skabe mening nedenfra.

Hvordan kan man som mellemleder fastholde energi og integritet, når forandringen ikke er selvvalgt? Og hvordan undgår man at blive reduceret til en "budbringer" af beslutninger, som andre har taget?

Jeg kalder det professionel passion: en særlig form for ledelsesenergi, hvor man kombinerer faglig forpligtelse med personligt engagement. Det handler ikke om blind loyalitet. Det handler om at finde en meningsskabende kerne – og oversætte den til et sprog, der både giver retning og resonans i teamet.

At stå stærkt i midten

Mellemlederen er brobygger. På den ene side står ledelsen med strategiske intentioner, på den anden side medarbejderne med konkrete opgaver, bekymringer og spørgsmål. Midt imellem kræves en balancegang: loyalitet opadtil og troværdighed nedadtil.

Her viser den professionelle passion sig. Ikke som et kunstigt smil eller en tvunget entusiasme, men som evnen til at udstråle engagement – selv når man selv er på læringsrejse. Det kræver integritet: at stå bag beslutningerne, men også at skabe et rum, hvor medarbejdernes skepsis kan udtrykkes og omsættes konstruktivt.

Fra kompetencekort til praksis

Når vi taler om mellemlederens rolle i forandringer, kan vi med fordel tage udgangspunkt i det strategiske kompetencekort. Særligt fem kompetencer træder frem:

- Strategisk oversættelse – evnen til at forbinde organisationens formål med teamets virkelighed.
- Kommunikativt mod – viljen til at stille spørgsmål opadtil og tale ærligt nedadtil.
- Forandringsledelse i praksis – kunsten at skabe fremdrift gennem relationer, motivation og små sejre.
- Refleksiv robusthed – evnen til at bevare energi og drive, selv når kompleksiteten presser sig på.
- Autenticitet – balancen mellem at vise egen tvivl og samtidig udstråle commitment.

Disse kompetencer udgør tilsammen fundamentet for professionel passion. De er ikke "bløde" i betydningen uforpligtende – de er hårde, fordi de kræver konstant refleksion, justering og personlig stillingtagen.

Greb i hverdagen

Hvordan omsætter man så dette til handling? Her er tre greb, som jeg selv ser som særligt virksomme:

- Find meningskernen. Spørg dig selv: Hvordan bidrager denne forandring til virksomhedens retning – og hvordan kan jeg gøre det meningsfuldt for mit team?
- Oversæt til praksis. Gør det konkret. Tre tydelige ændringer i hverdagen er mere motiverende end en stor vision uden jordforbindelse.

- Skab små sejre. Marker fremdrift, fejre delresultater – og giv plads til refleksion undervejs. Det skaber momentum uden at tabe tempoet.

Når disse greb kombineres, bliver forandringen ikke blot noget, der sker med teamet – men noget, der sker gennem teamet.

Professionel passion som ledelsesvalg

At lede forandringer med professionel passion er i sidste ende et aktivt valg. Det kræver, at man igen og igen foretager et "kompas-tjek": Hvordan kan jeg stå bag dette? Hvad er mit bidrag som leder netop her?

Det betyder ikke, at man aldrig må tvivle. Tværtimod. Autenticitet kommer af at turde vise, at man også selv søger mening. Men passionen ligger i at insistere på at finde den – og i at invitere sit team ind i samme søgeproces.

11. Strategisk dømmekraft i en kompleks virkelighed

Når ledelse ikke handler om at vide mest – men om at vælge klogt

Ledelse har aldrig været for sarte sjæle, men i en tid præget af data-over load, konstant forandring og accelererende teknologi, er kompleksiteten blevet en permanent tilstand. Det, der før kunne regnes ud, kan nu kun sanses, tolkes og vælges på baggrund af det ufuldstændige. Og her – midt i tvivlen og tempoet – bliver strategisk dømmekraft ikke bare relevant. Den bliver afgørende.

Hvad er strategisk dømmekraft?

Strategisk dømmekraft er lederens evne til at træffe meningsfulde og rettidige beslutninger i en virkelighed, hvor fuld viden ikke findes.

Det er et samspil mellem:

- Analyse, som skaber overblik og struktur
- Intuition, som trækker på erfaring og mønstergenkendelse
- Situationsfornemmelse, som læser det, der ikke står i præsentationen
- Værdimæssig forankring, som holder kompasset stabilt, når stormen tager til

Det er ikke en mavefornemmelse forklædt som strategi – det er et aktivt valg om at handle med omtanke, også når Excel ikke giver et entydigt svar.

Hvorfor kan vi ikke bare analysere os frem?

Fordi kompleksitet ikke kan reduceres. I stedet må vi lære at stå i den – og stadig vælge. Strategisk dømmekraft handler netop om evnen til at sige:

"Vi ved ikke alt – men vi ved nok til at vælge nu." eller som Lotte Lüscher formulerer det i hendes bog 'Ledelse gennem paradokset' – Hvordan vi som leder skaber 'sikker-nok-handlegrund'.

Den modnes ikke gennem flere dashboards, men gennem erfaring, refleksion og dialog. Det er et kompetencefelt, ikke et maveinstinkt.

Så hvordan træner man dømmekraft?

Her er et bud på hvad der faktisk virker:

- Refleksion før og efter beslutninger. Sæt tempoet ned – bare et øjeblik. Hvad ser vi? Hvad vælger vi ikke at gøre? Og hvorfor?
- Brug kollektivet. Gode beslutninger træffes ikke nødvendigvis af individet med det største budget – men i rum, hvor perspektiver tør mødes og brydes.
- Træn timing. Øv dig i at træffe beslutninger med 80 % sikkerhed. Perfektion er udsættelsens søster.
- Skab ledelsesrum, ikke kun drift. Strategisk dømmekraft kræver mental kapacitet – ikke kun til at vælge, men til at vide, hvornår der skal vælges.
- Evaluer processen, ikke bare resultatet. Var beslutningen god, fordi den gav gevinst? Eller fordi den blev truffet ordentligt, i en vanskelig kontekst?

Kernen kort sagt – dømmekraft i praksis

- Definition: Evnen til at vælge klogt under usikkerhed
- Består af: Analyse, intuition, situationsforståelse og værdier
- Udvikles gennem: Refleksion, dialog, feedback og træning
- Gevinst: Hurtigere, mere bæredygtige beslutninger – og ledere, der tør tage dem

- Krav: Mod, refleksivitet – og evnen til at rumme, at vished sjældent kommer til tiden

Strategisk dømmekraft er ikke luksus. Det er den praksis, der adskiller ledere fra administratorer. Ikke fordi de ved alt – men fordi de vælger alligevel.

12. Strategisk kapacitet: Derfor halter din strategi i virkeligheden

Der findes utallige slides med visioner, målbilleder og målstyring i metermål. Alligevel er det som om, strategien altid starter som en topchef-idé og ender som endnu en PowerPoint i arkivet. Hvorfor? Fordi vi fejlvurderer, hvad der skal til for at *bære* en strategi ud i praksis.

Det handler ikke om mere strategi. Det handler om **strategisk kapacitet**.
Fra gode intentioner til bæredygtig udførelse

Strategisk kapacitet er den organisatoriske muskelmasse, der forbinder retning med handling. Det er evnen til at *operationalisere* – ikke bare *optimere*. Kapacitet handler ikke kun om ressourcer og bemanding. Det handler om noget langt mere komplekst:

- **Struktur** – Har vi organiseret os, så beslutninger kan træffes hurtigt og klogt?
- **Kultur** – Tillader vi, at medarbejdere handler på strategien – eller venter de på godkendelse i niveauer?
- **Ledelsesmæssig dømmekraft** – Tør vi vælge fra og prioritere, når alt skriger "forandringsprojekt"?

Strategisk kapacitet er en kollektiv disciplin
Her er virkeligheden: Strategi, som ikke bliver internaliseret på tværs af organisationen, forbliver dekoration. Det kræver kapacitet at *bære* en strategi hele vejen ud til praksis – og den kapacitet bygges **kollektivt**, ikke centralt.

Det betyder:
Tydelig retning uden mikrostyring
Korte beslutningsveje, så mellemlederen ikke bliver strategiens flaskehals

Feedbackloops og læringsrum, hvor strategien hele tiden justeres i lyset af virkeligheden

Mellemlederens rolle: Ikke oversætter, men koblingspunkt

Vi taler ofte om mellemlederen som den, der skal "oversætte strategien". Det er forkert sprog – og forkert funktion. Mellemledere skal være **koblingspunkter** – ikke oversættere. De skal forbinde to verdener: den strategiske retning og den operationelle virkelighed. Ikke ved at tolke slides, men ved at skabe mening, prioritere og skære støjen fra.

De stærkeste organisationer er dem, hvor mellemlederen har mandat til at forme – ikke bare følge.

Design kapaciteten – eller drukn i implementeringen

Der er intet magisk ved eksekvering. Det kræver bevidst design. Og nej, det betyder ikke flere KPI'er.

Det betyder:

- At bygge **feedbackloops**, så strategien justeres, før den dør
- At have **beslutningsrytmer**, hvor de rette mennesker mødes i rette kadence
- At skabe **læringsstrukturer**, hvor fejl er råstof – ikke fiasko

Det lyder banalt. Det er det ikke. Det er hårdt arbejde. Strategisk kapacitet udvikles over tid, ikke i en lederworkshop med tapas. Strategisk modenhed måles i praksis – ikke i præsentationer Lad os være ærlige: Hvis strategien kun eksisterer på C-niveau, så er den ikke organisationens strategi – så er det ledelsens ønskedrøm.
Strategisk modenhed handler ikke om, hvor flot du kan tegne din strategimodel. Det handler om, hvor effektivt din organisation handler i tråd med den.

Det er tid til at flytte fokus fra strategiudvikling til kapacitetsopbygning. Ikke som et projekt. Men som en måde at drive organisation.

13. Formål uden floskler – ledelse med retning, når ordene er slidt op

"Purpose" har haft sine gyldne år. Måske lidt for mange.

Efter et årti med keynote-slides, statements og plakater om formål er mange organisationer mættede. Ikke fordi behovet for retning og mening er forsvundet – tværtimod. Men fordi ordene er blevet brugt op.

Og når ordene mister kraft, står ledelsen tilbage med et tomrum, der hverken kan fyldes af værdiplakater eller strategiske narrativer.

Hvorfor vi ikke længere tror på de store ord

I mange organisationer er der sket en form for immunisering. Ikke mod mening – men mod floskler.

Formålsretorik har ofte haft karakter af at *tale opad* – til bestyrelser, markeder og medarbejdermagasiner. Men det, der giver retning, er ikke nødvendigvis det, der lyder flot.

Det skaber et ledelsesvakuum: Når de store ord ikke længere virker, og ingen tør sætte en ny retning i spil – hvad så?

Ledelse med retning – uden illusioner

Vi skal tilbage til noget mere nøgternt. Mere ærligt. Ledelse med retning handler ikke om formuleringsevne – men om forbindelsesevne.

Det handler om at skabe sammenhæng mellem strategi, kultur og hverdag.

- Når formål kan mærkes i beslutninger.
- Når det ses i prioriteringer.
- Når det bliver til adfærd – og ikke bare til fortælling.

Det handler ikke om *at lyde ægte*, men om *at være tydelig*. Hver dag.

Mikrofortællinger og små signaler slår store slogans

Meningsfuld ledelse i dag sker ikke i visionstekster. Den sker i mikrohandlinger og små signaler.

Lederen, der vælger at være tilgængelig i en svær tid. Chefen, der prioriterer kvalitet frem for kortsigtet gevinst – også når ingen kigger. Organisationen, der handler konsistent med sit formål – selv når det koster.

Det er her autenticiteten opstår. Ikke som en egenskab, man *har* – men som en praksis, man *gør*.

Formål uden floskler kræver mod til at mene noget

Det nemmeste i verden er at lave en formålsformulering. Det sværeste er at leve efter den.

Ægte ledelse med retning kræver:

- Mod til at skære støj fra og sige "det her betyder noget – det her gør ikke"
- Evnen til at navigere, selv når kompasset bliver udfordret
- Vedholdenhed til at gøre formål til praksis – ikke til pynt

14. Garagerock på direktionsgangen

Stadig flere virksomheder involverer sig i startups og garagevirksomheder for at skyde genvej til ny hurtig innovation, men kan ledelsen omstille sig lige så hurtigt?

I december 1974 præsenterede den unge ingeniør Steven Sasson sin seneste opfindelse for Kodak's direktion. Han havde arbejdet på projektet siden sin ansættelse i 1972 og stod nu klar med prototypen på verdens første digitale fotoapparat. Han var vildt opstemt. Det nye kamera vejede ganske vist små 4 kilo og var på størrelse med en brødrister men det kunne man gøre noget ved; til gengæld kunne man nu for første gang tage billeder som blev vist direkte på en skærm og som ikke krævede fotografisk film.

Inden jeg fortæller, hvad direktionen hos Eastman-Kodak svarede, vil jeg opridse billedet inden for forretnings-innovation 2025, hvor danske firmaer i stigende grad involverer sig i unge startups og garagevirksomheder i erkendelse af, at der er mere talent og teknologi samt flere nye forretningsmodeller uden for direktionsgangen end indenfor.

Mest tydeligt ses det inden for finanssektoren, hvor banker og forsikringsselskaber over hele kloden involverer sig i "incubators og accelerators" der er væksthuse for nye disruptive firmaer, der forstår at udnytte ny teknologi bedre end gamle etablerede virksomheder.

Udbredelsen af disse acceleratorprogrammer er eksploderet uden for landets grænser, men de begynder nu også at vise sig herhjemme. Nogle virksomheder vælger at skabe sine egne acceleratorer mens andre kobler sig på eksterne programmer; men fælles for begge typer er, at man skaber de små væksthuse uden for virksomhedernes egne rammer velvidende, at den interne kultur ofte fungerer som en bremse på nytænkningen. For hvordan man end vender og drejer det, repræsenterer de unge startups disruption. Hvis de ved hjælp af ny teknologi fx kan overflødiggøre virksomhedens net af afdelinger, hvor halvdelen af medarbejderne er ansat, kan de unge entreprenører selvsagt få svært ved at få opbakning i organisationen.

Hvordan man end vender og drejer det, repræsenterer de unge startups disruption.

Derfor etablerer man disse væksthuse uden for virksomheden, og mange etablerede selskaber overvåger derved underskoven af nye disruptive himmelstormere for på et tidspunkt at overtage de mest lovende startups og deres nye teknologi.

Og her er det, jeg vil fortælle, hvad der skete med Steven Sasson og hans prototype på verdens første digitale kamera. I 1975 havde Kodak 85 procent af markedet for fotoapparater i USA og man tjente formuer på at sælge film, fremkalde dem og lave billederne. Direktionen spurgte derfor rædselsslagent, hvad Sasson havde tænkt sig, at der skulle ske med den etablerede forretning, når han begyndte at markedsføre det digitale kamera? Det havde Sasson egentlig ikke tænkt over, så direktionen skyndte sig at patentere deres nye digitale kamera og sendte den unge ingeniør tilbage til sit laboratorium med besked på, aldrig siden at snakke om det, han havde opfundet.

Historien er god at få forstand af. Den fortæller nemlig, at man i ledelsen af en virksomhed kan få adgang til nok så mange gode idéer og teknologier, men hvis sigtet alene er at beskytte den gamle etablerede forretning og ikke skabe ny, så er indkøb af de nye garagefirmaer i bedste fald spild af penge.

Tilsvarende er det spild af penge at overtage unge startups, hvis ledelsen ikke forstår den nye virkelighed og har styr på sin egen organisation. De unge garagevirksomheder kommer ikke blot med ny teknologi de kommer nemlig også med ny tænkning.

Toppen i en gammel virksomhed behøver ikke at forstå nye teknologier som unge startups, men de skal som virksomhedsarkitekter være lige så unge i hovederne som dem i garagen, når det gælder teknologiens anvendelse og implementering i fremtiden. Det nytter ikke noget at købe ny teknologi hvis man anvender den som en træt gammel mand.

15. De ordblinde og de nærsynede

Danmark har et af de højeste uddannelsesniveauer i verden, alligevel bevæger vores BNP sig ikke ud af flækken. Vi er nødt til at stille nye krav til de unge – og kravene bliver præsenteret for os fra en helt uventet kant.

De kinesiske universiteter sender hvert år millioner af nye kandidater ud på arbejdsmarkedet. De har alle været underkastet et skarpt filtersystem af eksaminer, hvor kun de bedste analytiske hjerner slipper igennem. 9 ud af 10 universitetsstuderende i Kina er nærsynede og går med briller på grund af den endeløse læsning. Alligevel kan halvdelen af kandidaterne på trods af deres intelligens ikke finde arbejde; de har ikke de egenskaber, som internationale virksomheder efterlyser.

Det fortalte undervisningseksperten Jiang Xuequin for nyligt i et interview i forbindelse med udgivelsen af hans bog "Creative China". Jiang er canadisk-kineser, uddannet fra Yale men underviser i dag på en af Beijings topskoler.

Det kinesiske uddannelsessystem bygger på kontrol og indlæring, hvilket er årsagen til at kinesiske elever scorer verdens højeste karakterer i internationale tests. Det skræmmer den vestlige verden. Hvis de vestlige elever ikke kan følge med kineserne i matematik og læsning, så frygter de at blive udkonkurreret

Men det skal de nu ikke være så bange for, siger Jiang. For de kinesiske skoler udvikler nemlig ikke elevernes empati eller evne til selvstændig tænkning, og det er en grundlæggende nødvendighed for fremtidens iværksættere, designere og ledere.

Det er synd at sige, at Danmark har samme stramme eksamenssystem som Kina. Herhjemme lukkes næsten alle igennem. Alligevel er vores undervisningssystem ramt af den kinesiske syge.

Vi har ingen problemer med at uddanne og finde dygtige chefer, der kan administrere vores tusindvis af private virksomheder og offentlige institutioner. Men vi har som kineserne svært ved at uddanne de entreprenører og iværksættere, som kan skabe væksten i det 21. århundredes globale økonomi.

Vi uddanner som kineserne vore unge ledere til at udfolde sig inden for det eksisterende erhvervsliv, altså inden for det kendte paradigme, hvor vi bagefter kan teste dem. Vi udvikler dem ikke til at lave om og lave nyt! Det kan vi aflæse på væksten i Danmarks bruttonationalprodukt; siden finanskrisen har kurven været helt lige, ingen hjerteslag, intet livstegn.

Men nu kommer det interessante. Der er en gruppe mennesker, som hverken det etablerede kinesiske og danske uddannelsessystem er gearet til at uddanne: det er de ordblinde! De bliver ikke nærsynede af for meget læsning og de har ikke læst stabler af management litteratur. Betyder det så, at de ikke gør det godt i erhvervslivet? Tværtimod, de gør det fremragende. Langt bedre end de nærsynede eksamens-atleter.

Professor Julie Logan fra Cass Business School i London har forsket i sammenhængen mellem ordblindhed og iværksættere, og hun har afsløret, at 20 pct. af de mest succesfulde iværksættere i U.K. udmærker sig ved at være ordblinde og i USA er tallet over en tredjedel. Mest kendt er sir Richard Branson fra Virgin, men også børsmægleren Charles Swab er ordblind, ligesom Henry Ford var det.

Generelt er hvert 10. barn ordblind, så ordblinde bliver altså 2-3 gange så ofte iværksættere som normalt læsende. Men ordblinde udmærker sig også overfor læsende iværksættere: De er oftere serielle

entreprenører og de ansætter flere mennesker end gennemsnittet!

Og det er jo lige præcist det Danmark har brug for! Vi behøver desperat flere nye virksomheder og flere arbejdspladser.

Nu vil jeg vil ikke gå så vidt som at sige, at vi skal løse erhvervslivets innovations-underskud, ved at undlade at lære de unge at læse. Jeg tror ikke, at det er selve ordblindheden, som gør de ordblinde til mere succesfulde entreprenører.

At de ikke kan læse, betyder alene, at de er nødt til at udvikle andre sider af deres personlighed. Som professor Logan fremhæver: De ordblinde lærer at læse andre mennesker, de vænner sig til at håndtere modstand, de fordyber sig ikke i detaljer, men bevarer overblikket, de bliver bedre kommunikatører og den manglende læsefærdighed skærper ambitionsniveauet for at vise, de godt kan.

Præcist de egenskaber Jiang efterlyser i Kina.

De ordblinde udstiller med andre ord manglerne i de eksisterende management uddannelser og viser hvilken vej vi skal gå. Vi vil naturligvis fortsat have brug for at uddanne brillante administratorer til at håndtere den daglige drift af vores organisationer, men vi har ikke råd til fortsat at lade det ske på bekostning af skaberkraft.

Vi har brug for ledere, som ikke lader sig begrænse af etablerede forståelsesrammer, men formår at bryde dem. Ledere, som tør stå i det uforudsigelige og skabe nyt, hvor der ikke findes færdige svar. Morgendagens ledere som sigter mod at udfolde egen skabelseskraft må vi stille over for det samme krav som de mest handlekraftige praktikere stiller sig selv: at kunne sætte sig igennem, formulere nye mål og udvikle løsninger, som endnu ikke står skrevet i nogen manual.