Den fede fodboldtræner

– og hjælpetrænerens rolle

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Vi kender ham alle sammen: Den korpulente fodboldtræner, der hver weekend står på sidelinjen og råber af ungerne inde på banen. Han ved alt om, hvad de andre burde gøre – men selv kan han stort set ikke ramme en bold længere.

Mange ledere ender samme sted. Når de først er havnet i chefstolen, holder de op med selv at træne. Og jo højere de kommer op, desto færre er der, der tør sige dem imod.

Denne artikel handler om magelighed i lederskab – og om hjælpetræneren, der tør udfordre, før det er for sent.

Magelighed er roden til alt ondt

Den fede fodboldtræner var muligvis selv en stjerne engang. Men tiden gik, og han blev magelig med sin stjernestatus. Træningen blev til tider sprunget over, og han blev slap. Nu kan han råbe højt og være særdeles klog og erfaren at høre på – men han spiller ikke selv længere.

Det samme sker for mange ledere. De er jo blevet verdensmestre, så hvorfor træne? Men meget få stjerner har nogensinde vundet et mesterskab flere gange i træk, efter de holdt op med at træne. Mageligheden gør, at vi ikke længere udfordrer os selv – og at vi langsomt mister det, der gjorde os gode.

Det farlige er, at det sker umærkeligt. Ingen vågner op en morgen og beslutter sig for at blive magelig. Det sniger sig ind gennem rutiner, succeser og et stigende antal mennesker omkring en, der siger ja.

> *Meget få stjerner har vundet et mesterskab flere gange i træk, efter de holdt op med at træne.*

Frygt og organisatoriske guldminer

Der er en uheldig naturlov, der forklarer, hvorfor det er op ad bakke at ændre adfærd. Når zebraen ser løven, løber den med det samme. Men den løber ikke med samme fart hen til det saftige græs. Frygt motiverer mere end det at være småsulten.

Performance-antropologen Rasmus Ankersen undersøgte i bogen ”Guldminen”, hvad der kendetegner de miljøer, hvor verdens største talenter er skabt. Svaret var overraskende: Talentudvikling sker ofte under ret barske vilkår, og det er ikke altid den øverste på listen, der er den fødte vinder. Da jeg skrev min bog ”Lederens inspirationsguide”, talte jeg med Rasmus om, hvordan man skaber samlet, organisatorisk succes – for det er en helt anden opgave end at skabe individuelle stjerner.

I de seneste 40 år – elleve VM-slutrunder fra 1986 til 2026 – har vinderen af VM’s topscorerpris, adidas Golden Boot, kun én gang også været på det vindende hold (Ronaldo, Brasilien, 2002). Det er under 10 %. Stjernen vinder ikke kampen alene. Det gør holdet – og det kræver en træner, der selv er i form, og som har nogen omkring sig, der tør sige sandheden.

Hjælpetræneren er ikke en assistent

I de bedste fodboldklubber er hjælpetræneren ikke en, der bærer bolde og kegler. Det er en ligeværdig sparringspartner, der ser kampen fra en anden vinkel, stiller de svære spørgsmål i halvlegspausen og tør sige til cheftræneren: ”Den taktik virker ikke.”

En hjælpetræner i lederskab er ikke bare en stedfortræder. Det er en bevidst valgt med- og modspiller, der udfordrer dine antagelser, holder øje med det, du ikke selv ser – data, kultur og stemninger – siger fra, når noget virker forkert, og deler ansvaret, også i modvind.

Det kan være en direktørkollega, en HR-partner, en bestyrelsesformand, ledergruppen, en nøglemedarbejder eller en ekstern rådgiver. Pointen er ikke titlen. Pointen er funktionen.

Tør hjælpetræneren sige det?

Det nytter ikke at have en hjælpetræner, hvis han ikke tør tale. Undersøgelser af flyulykker i 1970’erne viste, at andenpiloten ofte havde set problemet – men ikke turdet sige det tydeligt til kaptajnen. Autoritet kan lamme. Det samme sker i ledergrupper, hvor alle kan se, at noget går galt, men ingen siger det højt.

Et stærkt makkerskab bygger på tre ting: Ligeværd i dialogen – selv hvis I ikke er lige i hierarkiet. Retten til at udfordre – uden personlige konsekvenser. Og en fælles mission, hvor holdets resultat kommer før egoet.

Det kræver også klare aftaler om, hvordan I taler sammen, når det gælder. Ikke ”det kan godt være, vi måske skulle overveje …”, men et tydeligt: ”Stop. Det her er en dårlig beslutning.”

Det, du ikke selv kan se

Ingen træner kan se hele banen fra sidelinjen. Som leder har du også blinde vinkler: Dine præferencer, dine bias, dine temperamentsmønstre og din magtposition. En ægte hjælpetræner tør sige: "Du lytter ikke rigtigt lige nu." "Du reagerer hurtigere, end situationen kræver." "Du undervurderer risikoen." Det er ikke kritik. Det er kalibrering.

Derfor arbejder vi med værktøjer til selvindsigt, når vi træner ledere – så de lærer deres egne præferencer at kende, og ved hvad der sker, når de bliver trængt op i en krog. Og derfor bruger flere og flere topledere en executive business coach som deres personlige hjælpetræner: En, der ikke har noget at miste ved at sige sandheden.

Træneren skal også selv træne

Hos Christiansen & Essenbæk fik lederne hjemmeopgaver med karakterer og skriftlige tilbagemeldinger. Selv direktøren. Det var ikke for at ydmyge nogen, men for at signalere, at ingen er for erfaren til at træne. Når topledelsen går forrest og selv tager imod feedback, bliver det legitimt for alle andre.

Det samme gælder rollefordelingen i ledergruppen. Måske er du cheftræner i strategi, men hjælpetræner i kultur. Måske er du stærk i analyse, men mindre stærk i relationer. Hvem har anførerbindet i denne fase – og hvem holder øje og udfordrer? Det skaber klarhed og mindsker kampen om positioner.

Og som i fodbold: Efter kampen kommer analysen. Hvad fungerede? Hvad overså vi? Hvad lærte vi? Debriefing efter større beslutninger er en af de mest undervurderede ledelsesdiscipliner.

Sådan finder du din hjælpetræner

Fem greb til lederen:

- **Bliv ved med at træne:** Chefstolen er ikke en målstreg – den er en ny division.
- **Vælg din hjælpetræner bevidst:** En, der ser kampen fra en anden vinkel og tør sige det højt.
- **Giv mandat til at udfordre:** Aftal, hvordan I taler sammen, når det gælder.
- **Lær dine blinde vinkler at kende:** Brug værktøjer til selvindsigt og ærlig feedback.
- **Analysér efter kampen:** Debrief større beslutninger – hvad virkede, og hvad overså vi?

Tre spørgsmål til dig som leder

Spørg dig selv:

- Hvem er min reelle hjælpetræner i dag – og har vedkommende mandat til at udfordre mig åbent?
- Hvornår har jeg sidst ændret kurs på baggrund af en andens input?
- Træner jeg stadig selv – eller står jeg mest på sidelinjen og råber?

Konklusion – holdet før stjernen

Den fede fodboldtræner er et billede på det, der sker, når ledere holder op med at træne og omgiver sig med folk, der siger ja. Modgiften er at blive ved med at udfordre sig selv – og at vælge en hjælpetræner, der tør sige sandheden.

Fremtidens stærkeste ledere er ikke de mest karismatiske stjerner, men dem, der bevidst bygger et hold omkring sig og selv bliver ved med at træne. Missionen før egoet. Holdet før stjernen.

Artiklen bygger blandt andet på min bog "Lederens inspirationsguide" (2012) og min LinkedIn-artikel "Hvem er din co-pilot?" (2026).

Har du en hjælpetræner, der tør udfordre dig?

Cronquist Consult ApS er sparringspartner for topledere og ledergrupper gennem executive business coaching, ledergruppeudvikling og lederudvikling. Læs mere her:
Executive coaching · Lederudvikling · Strategi og eksekvering