Ledelse i nye højder

– lad organisationen strække sine smukke vinger

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

For ledere findes der sjældent krav om ”recertificering” i lederrollen, og trods forskellige hyggekurser og workshops m.v. er det ikke usædvanligt, at man med sin årelange erfaring bliver mere og mere skråsikker. Kompetencer – også de ledelsesmæssige – er imidlertid en ferskvare.

En pilot som mig skal flyve mindst 12 timer inden for de sidste 24 måneder – heraf mindst én time med en instruktør, hvor jeg demonstrerer mine færdigheder tilfredsstillende – for at beholde certifikatet.

Både den enkelte leder og den samlede ledergruppe – på alle niveauer – bør derfor jævnligt træne, genopfriske og øve sig for at holde sig skarpe. Både i dagligdagen og hvis det uventede alligevel skulle ske.

Denne artikel handler om, hvorfor lederskab kræver sin egen 12. time – og hvordan I sætter den i system.

Kompetencer er en ferskvare

Jeg flyver selv fra Roskilde, og hvert andet år skal jeg dokumentere mine 12 timer – inklusive den ene time med instruktøren ved siden af. Den time er ikke en formalitet. Det er her, de små dårlige vaner bliver opdaget, procedurerne bliver genopfrisket, og der bliver øvet nødsituationer, som man forhåbentlig aldrig kommer ud for.

Ingen pilot bliver for erfaren til at have en instruktør med i flyet. Tværtimod. Luftfarten har for længst erkendt, at kompetence er en ferskvare – og at den skal vedligeholdes systematisk.

Erfaring er nemlig ikke det samme som vedligeholdt kompetence. 20 års ledelseserfaring kan være 20 års udvikling. Men det kan også være ét år, gentaget 20 gange. Rutinen bliver til autopilot, og autopiloten har blinde vinkler. Faren er, at jo mere erfaring man har, desto færre kontroller laver man.

Det gælder ikke kun den enkelte leder. Ledergrupper udvikler også rutiner – i måden de holder møder, træffer beslutninger og kommunikerer på. Uden jævnlig ekstern observation og feedback – som jeg ynder at kalde ”et spejl” – samt konkret træning sander det til, og så opdager man det først, når det for alvor gælder.

Ikke kun repetition – også nye procedurer

Den 12. time handler ikke kun om at repetere det, man allerede kan. Den handler også om at øve nye procedurer, tage avanceret teknologi som AI i brug og træne kommunikationsflowet, så informationen når de rigtige mennesker i rette tid, og maskinen holder rigtig højde, kurs og fart.

Frem for alt handler den om at koordinere det hele. En ledergruppe, hvor hver enkelt er dygtig, men hvor ingen har øvet samspillet, er som et cockpit med to dygtige piloter, der aldrig har fløjet sammen. I luftfarten træner besætningen således samarbejdet i cockpittet gennem Crew Resource Management: Hvem gør hvad, hvordan siger man fra, og hvordan koordinerer man under pres – mens kunderne har oplevelsen af at være i trygge hænder og modtage god service på hele rejsen?

Derfor giver det mening, at hele ledergruppen træner sammen i virkelighedsnære simulatorer med virksomhedens egen strategi som flyveplanen. Ledergrupper bør således også træne ”formationsflyvning” og det effektive samarbejde under pres med kompetente instruktører, der selv har det fornødne vingefang og kan hjælpe med at løfte ledelseskvaliteten til nye højder.

Træningen og udviklingen i en organisation virker bedst i forhold til forretningsresultater, hvis man omfatter alle niveauer: Direktionen, ledergruppen, mellemlederne og teams. Sådan bliver organisationen klar til at være klar og lærer at strække sine smukke vinger.

Det magiske sker mellem modulerne – hvis det faciliteres rigtigt

Den egentlige læring sker ikke kun på et modulopbygget udviklingsforløb, men også i høj grad i hverdagen, hvis det kobles rigtigt til virksomhedsdriften. Derfor bygger vi altid opfølgning og aktiviteter ind mellem modulerne: Hvordan er det lærte blevet anvendt? Hvilke erfaringer, modgang og forhindringer har deltagerne mødt i implementeringen? Og hvilken effekt er der faktisk skabt?

Et af de stærkeste greb er at lade deltagere fra tidligere hold være medundervisere på det næste. Så bliver de nødt til selv at repetere og være knivskarpe på at formidle det, de lærte – krydret med cases om, hvordan det hele blev omsat i hverdagen og virkeligheden. Det er deres 12. time, og det er samtidig den mest troværdige undervisning, de nye deltagere kan få.

Et godt eksempel er Christiansen & Essenbæk, hvor vi over to år arbejdede dedikeret med at hæve den samlede ledelseskvalitet markant. Lederne blev høvlet igennem alverdens praktiske og fede ledertræningsaktiviteter både i Danmark og i udlandet, året rundt – suppleret med 1:1 business coachingsamtaler, strategiseminarer, kommunikations- og feedbacktræning samt personlige og faglige udviklingsområder i skriftlige hjemmeopgaver – inklusive karakterer og kvalitative vurderinger. Selv direktøren. Opfølgningsdage, mere træning og hardcore virksomhedsøkonomi. Igen og igen.

Det interessante var, at sygefraværet først for alvor faldt vedvarende, da vi koblede ledertræningen på indsatsen for sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling. Mellemlederne var nøglen. Sygefraværet blev reduceret med mere end to tredjedele, risikofaktorerne faldt med 30 %, og trivselsindekset tog et tigerspring på syv procentpoint – samtidig med 60 % omsætningsvækst og +10 mio. kr. i EBITDA.

Vores projekt "Trivsel – 360 grader" vandt først ArbejdsmiljøPrisen og dernæst Børsens CSR Communication Award på baggrund af min bog "Lederens inspirationsguide", som beskriver rejsen.

Målinger skal blive til træning – og bedre resultater

MUS, trivselsmålinger og NPS bliver alt for ofte gennemført, rapporteret og lagt i skuffen. Men en måling er først noget værd, når den bliver omsat til konkret træning og ny adfærd, der styrker kundeværdien og forretningsresultaterne.

Hos Cepheo tog vi kundernes stemme direkte ind i den nordiske konsulenttræning og produktudvikling. Kunderne var medundervisere, og konsulenterne kunne lytte, spørge, udfordre deres egne antagelser og reflektere over deres praksis. Sådan bliver NPS og kundefeedback til en 12. time i stedet for et tal i et regneark.

Den mest personlige måling er genansættelsessamtalen. Prøv dette tankeeksperiment: Hvis du skulle søge dit eget job i dag – i konkurrence med de bedste kandidater på markedet – ville du så få det? Og hvad skulle du i så fald træne, genopfriske eller lære nyt for at være den oplagte kandidat?

Det samme kan ledergruppen spørge sig selv om som team. Ledelse i nye højder er nemlig ikke tilfældig erfaring, men systematisk eksekveret udvikling, hvor man træner disciplineret sammen og holder hinanden gensidigt ansvarlige efter et sæt Fælles Høje Team Standarder. Det kan med fordel etableres i virksomhedens eget academy.

Min egen 12. time

Jeg tager selv min egen medicin. Jeg deltager løbende i forskellige udviklingsforløb og paneldebatter, tænketanke og netværk, holder foredrag, bidrager til ledelsesbøger og skriver artikler om organisations- og forretningsudvikling baseret på den seneste forskning.

Jeg sætter ambitiøse og indimellem lidt crazy mål som f.eks. at gå 130 km nord for polarcirklen og bestige et bjerg, løbe 50 halvmaratons, lære at køre hundeslæde, springe faldskærm, få det sorte bælte, blive indsatsleder og styre et hospital i en krigszone. Whatever it takes for at holde sig skarp. Og jeg bruger selv coaches og mentorer.

De ledestjerner, jeg har dybe samtaler med, er vidunderligt inspirerende mennesker, der som praktikere har præsteret noget ekstraordinært i denne verden – og som ligesom jeg er helt immune over for selvbestaltede "eksperter", der mest af alt lukker varm luft ud og fylder rummet med ligegyldigt konsulent-Tournesol-ævl. Ledestjernerne er derimod med til at oplyse den vej, jeg selv vælger.

Grundlaget for det hele i mit liv – og som jeg efter bedste beskub prøver at give videre til mine kunder – er det indre lederberedskab. Den overskudsmentalitet og iboende skaberkraft, der altid får os igennem strabadserne og succesfuldt i mål hver gang. Den, der kender sig selv under pres, ved også, hvad der skal trænes.

Det samme bør ledergrupper gøre sammen på lukkede hold med hele den forkromede forretningsplan som flyveplan og landingsbane, fordi en strategi ikke særlig nemt eksekverer sig selv. Projektidéer bliver ikke til mere dynamisk og effektiv drift med større kundeværdi og bedre forretningsresultater, medmindre man konsekvent følger op og kommunikerer direkte.

Ledelse i nye højder kan få organisationen til at strække sine smukke vinger og flyve meget højt. Man skal bare altid huske: Landingen er den sværeste fase.

Sådan planlægger I jeres 12. time

Fem greb til ledelsen:

- **Sæt den i kalenderen:** Planlæg fast årlig træning for hver leder og for ledergruppen samlet.
- **Træn nyt – ikke kun gammelt:** Nye procedurer, smartere teknologi og bedre kommunikationsflow.
- **Følg op mellem modulerne:** Del erfaringer, modgang og effekt, så læringen bliver i hverdagen.
- **Gør tidligere deltagere til medundervisere:** Den, der skal lære fra sig, skal selv være knivskarp.
- **Omsæt målinger til træning:** Brug trivsel, Customer Deep Dive-data og NPS som afsæt for konkret udvikling.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvordan vil vi gerne træne sammen som ledergruppe, hvor strategien er træningsbanen?
- Hvilke af vores målinger internt og eksternt bliver omsat til træning, og hvilke ender i skuffen?
- Findes der en træningspartner, der kan hjælpe os til at styrke vores forretning i praksis?

Konklusion – ledelse i nye højder

Erfaring er værdifuld, men ledelseskompetencer er en ferskvare. Både den enkelte leder og hele ledergruppen sammen bør jævnligt træne, genopfriske og øve nyt – og koordinere det hele inkl. kommunikationsflow. Det bør ske med udgangspunkt i virksomhedens virkelighed; strategien er flyveplanen.

Piloten tager sin 12. time, fordi det kan koste liv at lade være. Ledere bør tage deres, fordi det kan koste virksomheden dyrt. Så spørgsmålet er, hvordan og med hvem I gerne vil træne sammen for at få jeres forretning til at flyve endnu højere og lande sikkert?

Artiklen bygger blandt andet på mine LinkedIn-artikler "12.time: Når lederskab kræver genopfriskning – ikke bare erfaring" (2026) og "Det indre lederberedskab" (2026) samt bogen "Lederens inspirationsguide" (2012).

Hvornår tager jeres ledergruppe sin 12. time?

Cronquist Consult ApS hjælper ledere og ledergrupper med at træne, genopfriske og holde sig skarpe – med udgangspunkt i forretningsstrategien. Læs mere her:
Lederudvikling · Executive coaching · Strategi og eksekvering