

Når strategien bliver træningsbanen

– hvorfor de bedste lederudviklingsforløb bruger virksomhedens egen strategi som pensum

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Strategier fejler sjældent på ambitionerne. De fejler på eksekveringen – i de tusindvis af små beslutninger, prioriteringer og samtaler, som ledere træffer, når hverdagen melder sig.

Alligevel behandler mange virksomheder strategi og lederudvikling som to adskilte spor. Direktionen ejer strategien. HR ejer lederudviklingen. Og lederne står i midten og skal selv få det til at hænge sammen.

Denne artikel handler om, hvad der sker, når man slår de to spor sammen – og lader virksomhedens egen strategi blive den træningsbane, hvor lederne udvikler sig.

Det dobbelte spild – to spor, der aldrig mødes

I mange virksomheder ser billedet nogenlunde sådan ud: Ledelsen har brugt måneder på at formulere en ny strategi. Der er analyser, indsatsområder, KPI'er og en flot præsentation. Samtidig sender HR en håndfuld ledere på åbne lederkurser, hvor de lærer om situationsbestemt ledelse, feedback og forandringsmodeller.

Begge dele er værdifulde investeringer. Men de taler sjældent sammen.

Lederen kommer hjem fra kurset med nye modeller i rygsækken og møder en strategi, han eller hun aldrig har trænet i at omsætte. Og strategien rulles ud til en ledergruppe, der har vidt forskellige opfattelser af, hvad god ledelse egentlig er. Resultatet er et dobbelt spild: Kurset bliver ikke til ny adfærd, og strategien bliver ikke til handling.

Det er ikke ledernes skyld. Det er et designproblem.

Hvorfor læringen forsvinder på vej hjem

Forskningen i det, man kalder *learning transfer*, har i årtier peget i samme retning: Det, der sker før og efter et udviklingsforløb, betyder langt mere for effekten end selve undervisningen. Den amerikanske evalueringsforsker Robert O. Brinkerhoff har gennem mange år vist, at det især er forholdene omkring deltageren – chefens opbakning, muligheden for at afprøve det lærte og systematisk opfølgning – der afgør, om læring bliver til resultater.

Det giver god mening, når man tænker over det. En leder, der har lært at give mere direkte feedback, vender hjem til en kultur, hvor ingen andre gør det. Kollegerne har ikke været med. Chefen efterspørger noget andet. Og efter tre uger er de gamle vaner tilbage – helt i tråd med det, jeg i min artikel [Forandringsledelse og kulturudvikling](#) beskriver som organisationens naturlige immunitet mod forandring.

Det er sjældent den enkelte leder, der er problemet. Det er systemet omkring lederen.

Man kan ikke sende én leder på kursus og forvente, at hele organisationen kommer hjem forandret.

Strategien som pensum

Den logiske konsekvens er at vende tingene om. I stedet for at starte med et generelt kursuskatalog og håbe, at lederne selv kobler indholdet til strategien, starter vi med strategien – og spørger: Hvad skal vores ledere kunne, gøre og beslutte anderledes, for at netop denne strategi lykkes?

Svaret på det spørgsmål bliver forløbets pensum.

Hvis strategien kræver mere tværgående samarbejde, træner lederne i at løse reelle tværgående konflikter – deres egne. Hvis strategien kræver skarpere prioritering, træner de i at sige fra over for gode projekter, der ikke længere passer ind. Hvis strategien kræver større kundeorientering, må lederne helt tæt på kundernes virkelighed og arbejde med det, kunderne reelt hyrer virksomheden til at løse.

Modeller og teori har stadig en vigtig plads. Men de bliver redskaber til at løse virksomhedens egne udfordringer – ikke mål i sig selv.

Det er forskellen på at lære om ledelse – og at træne ledelse.

Når lederne træner sammen – på tværs af afdelinger og niveauer – sker der desuden noget, som et åbent kursus aldrig kan levere: De udvikler et fælles ledelsessprog, en fælles forståelse af prioriteringerne og en fælles forpligtelse over for hinanden.

Mellemrummet mellem modulerne er det vigtigste

Et af de mest oversete greb i lederudvikling er tiden mellem modulerne. Mange tænker på et forløb som en række gode dage ud af huset. Men i et modulopbygget forløb er det mellemrummet, der er selve eksekveringen.

Hvert modul slutter med konkrete forpligtelser: Hvad gør du – og vi – anderledes de næste seks uger? Hvilken beslutning skal træffes? Hvilken samtale skal tages? I perioden mellem modulerne afprøver lederne det i praksis, får sparring og coaching og samler erfaringer, som de tager med tilbage til næste modul. Her bliver erfaringerne gjort til genstand for fælles refleksion: Hvad virkede? Hvad stødte vi ind i? Hvad skal vi justere?

På den måde bliver forløbet en læringsmotor og en eksekveringsmotor på samme tid. Lederne bliver dygtigere, mens strategien bevæger sig.

Sådan kan et modulopbygget forløb se ud:

- **Modul 1 – Fælles retning:** Strategien oversættes til lederopgaver. Hvad betyder den for netop vores ansvarsområder – og hvad skal vi holde op med?
- **Modul 2 – Fælles standarder:** Ledergruppen formulerer Fælles Høje Team Standarder for adfærd, beslutninger og samarbejde.
- **Modul 3 – Svære samtaler og prioriteringer:** Træning i konstruktiv uenighed, feedback og fravalg – på egne, aktuelle cases.
- **Modul 4 – Mobilisering:** Ildsjæle og nøglemedarbejdere inddrages i de strategiske brændpunkter.
- **Modul 5 – Status og forankring:** Hvad har flyttet sig? Hvad skal fastholdes, og hvordan følger vi op fremover?

Mellem modulerne arbejder lederne med afprøvning i praksis, individuel coaching, sparring med hinanden og opfølgning sammen med den øverste ledelse. Indholdet tilpasses altid den konkrete virksomhed, strategi og ledergruppe.

Fra individuel kompetence til kollektiv handlekraft

Målet med et virksomhedstilpasset forløb er ikke blot dygtigere ledere. Det er en organisation, der bliver bedre til at omsætte strategi til resultater.

Det kræver, at ledergruppen bevæger sig fra at være en samling dygtige individer til at være et team med fælles ansvar. I min tilgang sker det bl.a. gennem arbejdet med Fælles Høje Team Standarder ([FHTS](#)) – konkrete standarder for, hvordan vi træffer beslutninger, håndterer uenighed, følger op og holder hinanden gensidigt ansvarlige. Også når det er besværligt.

Standarderne bliver først levende, når de bliver brugt på virkelige situationer. Og det er præcis, hvad et forløb bygget på virksomhedens egen strategi giver mulighed for. Lederne øver sig ikke på konstruerede

cases – de øver sig på de beslutninger, de alligevel skal træffe.

Effekten forstærkes yderligere, når forløbet kobles til de mennesker i organisationen, der har den berømte gnist i øjet. Med [Ildstorm](#)-metoden mobiliserer vi ildsjæle på tværs af hierarki og anciennitet omkring de strategiske brændpunkter, så bevægelsen ikke stopper i ledergruppen, men breder sig ud i hele organisationen.

Hvad skal vi egentlig måle på?

Et klassisk lederkursus bliver typisk evalueret på deltagernes tilfredshed. Var dagene inspirerende? Var underviseren dygtig? Det er fine spørgsmål, men de siger meget lidt om, hvorvidt investeringen har gjort en forskel for forretningen.

Når forløbet er koblet til strategien, kan vi stille langt skarpere spørgsmål: Er de strategiske brændpunkter rykket? Bliver beslutninger truffet hurtigere – og holdt? Er der færre igangsatte projekter, men flere, der bliver gennemført? Oplever medarbejderne en mere ensartet og tydelig ledelse? Taler lederne om strategien med de samme ord?

Det flytter samtalen fra læring som aktivitet til læring som forretningsmæssig værdi. Det er også kernen i [LeaderShop](#)-modellen, som jeg udviklede i min CBA-afhandling om succesfuld strategieksekvering: at forbinde strategien med ledelseskompetencer, udviklingsindsatser og konkrete resultater.

Tre spørgsmål til direktionen

Hvis du sidder i en direktion eller en HR-funktion og overvejer jeres næste lederudviklingsindsats, kan disse tre spørgsmål være et godt sted at begynde:

Spørg jer selv:

- Ved jeres ledere, hvilke tre ting de skal gøre anderledes – og hvad de skal stoppe med – for at strategien lykkes?
- Træner I jeres ledere i det, strategien kræver – eller i det, kursuskataloget tilbyder?
- Hvem følger op på ledernes forpligtelser mellem møderne, og hvordan holder ledergruppen hinanden ansvarlige?

Hvis svarene er uklare, er det sjældent et tegn på dårlige ledere. Det er et tegn på, at strategien og lederudviklingen endnu ikke er blevet til ét projekt.

Konklusion – strategi og lederudvikling er ét projekt

Strategier fejler sjældent på ambitionerne. De fejler på eksekveringen. Og eksekvering er i sidste ende et spørgsmål om ledelse – om, hvad ledere prioriterer, beslutter og følger op på, dag efter dag.

Derfor giver det mening at lade strategien blive træningsbanen. Når ledere udvikler sig sammen, på deres egne udfordringer og med virksomhedens egen strategi som pensum, opstår der et fælles ledelsessprog, klarere prioriteringer og større handlekraft.

Du kan læse mere om, hvordan et sådant forløb designes og afvikles i praksis, i kunde-casen "[LEAP](#)".

Lederne bliver ikke bare dygtigere. Organisationens bliver bedre til at omsætte strategi til resultater.

Vil du gøre jeres strategi til ledernes træningsbane?

Cronquist Consult ApS designer lukkede, virksomhedstilpassede og modulopbyggede forløb, der forbinder lederudvikling og strategieksekvering. Læs mere her:

<https://cronquist.dk/strategi-og-eksekvering>

<https://cronquist.dk/lederudvikling>