

Når strategien møder mandag morgen

Organisatorisk handlekraft – fra strategiske beslutninger til fælles lederskab, træning og målbare resultater

Af Mads Cronquist · Cronquist Consult Aps.

Flotte strategier er intet værd i praksis, når mandag morgen rammer, hvis der ikke også er etableret en organisatorisk handlekraft af format.

Planer eksekverer ikke sig selv. Det gør mennesker.

Det lyder indlysende. Alligevel oplever mange virksomheder, at gennemarbejdede strategier, ambitiøse mål og flotte handlingsplaner ikke fører til de forventede resultater.

Ledergruppen har brugt tid på analyser, prioriteringer og strategiske beslutninger. Måske har man gennemført et vellykket strategiseminar, hvor alle var enige om retningen. Men tre uger senere har driften igen overtaget dagsordenen.

Møderne handler om de samme problemer. Beslutninger udskydes. De strategiske initiativer konkurrerer med dagligdagens presserende opgaver, og medarbejderne fortsætter stort set som før.

Problemet er ikke nødvendigvis strategien. Det er organisationens evne til at føre den ud i livet. Det er her, organisatorisk handlekraft bliver afgørende.

1. Hvad er organisatorisk handlekraft?

Organisatorisk handlekraft er virksomhedens samlede evne til at omsætte beslutninger og strategiske ambitioner til koordinerede handlinger, ændret adfærd og konkrete resultater.

Beslutningsdygtighed: Evnen til at vælge retning, prioritere og træffe nødvendige beslutninger – også når informationen er ufuldstændig, interesserne er modstridende, eller konsekvenserne er ubehagelige.

Eksekveringsevne: Evnen til at omsætte beslutningerne til faktisk handling, hvor mennesker samarbejder, tager ansvar, løser problemer og fastholder fremdriften.

De to evner kan ikke stå alene. En ledergruppe kan være fremragende til at træffe beslutninger, men svag til at følge dem til dørs. Omvendt kan organisationen være fuld af dygtige og flittige medarbejdere, som arbejder effektivt med opgaver, der ikke længere understøtter virksomhedens strategiske retning.

Organisatorisk handlekraft opstår, når beslutningsdygtighed og eksekveringsevne forbindes gennem fælles lederskab.

Det handler ikke kun om at gøre tingene rigtigt, men om at gøre de rigtige ting – og få hele organisationen til at arbejde målrettet med dem.

Lad os prøve at se på, hvad der forhindrer netop dette i at ske – og hvad der skal til for at lykkes.

2. Hvorfor går strategieksekveringen i stå?

Når strategier ikke bliver gennemført, er forklaringen sjældent én enkelt fejl. Ofte er det en kombination af organisatoriske og ledelsesmæssige forhold:

- For mange prioriteter konkurrerer om de samme ressourcer.
- Ansvar er fordelt mellem flere, uden at nogen har et tydeligt ejerskab.
- Strategien er formuleret i et sprog, der ikke giver mening i den daglige drift.
- Lederne er enige på møderne, men prioriterer forskelligt bagefter.
- Beslutninger bliver ikke fulgt op med tilstrækkelig konsekvens.
- Organisationens strukturer og vaner understøtter den hidtidige adfærd.
- Der er ikke skabt tilstrækkeligt rum til at lære, afprøve og justere.

Det er fristende at reagere med flere planer, flere møder og endnu mere rapportering. Men hvis problemet grundlæggende handler om ledelsesadfærd og manglende organisatorisk kapacitet, er yderligere planlægning sjældent løsningen.

Det er nødvendigt at undersøge, hvad der rent faktisk sker mellem den strategiske beslutning og den operationelle handling.

Hvad gør lederne anderledes mandag morgen, fordi strategien er blevet vedtaget?

Hvis svaret er uklart, er implementeringen allerede i vanskeligheder.

3. Handlekraft begynder med det indre lederberedskab

I mit arbejde med ledelse gennem mere end 35 år har jeg igen og igen erfaret, at organisatorisk handlekraft begynder hos den enkelte leder.

En strategi kan være både logisk og velunderbygget. Men hvis lederen mangler det personlige beredskab til at håndtere usikkerhed, konflikter og pres, bliver det vanskeligt at skabe den nødvendige fremdrift.

Jeg har siden 1998 arbejdet med begrebet "[det indre beredskab](#)" – de personlige ressourcer, der gør os i stand til at bevare overblikket, træffe beslutninger og handle, når situationen kræver det.

- Selvindsigt og kendskab til egne reaktionsmønstre.
- Evnen til at bevare ro og dømmekraft under pres.
- Modet til at træffe vanskelige beslutninger.
- Villigheden til at erkende fejl og ændre kurs.
- Evnen til at lytte, udfordre egne antagelser og lære.
- Tilliden til, at man kan håndtere nye og uforudsete situationer.

Det indre lederberedskab er ikke en personlighedsegenskab, som nogle mennesker er født med, og andre mangler. Det er en kapacitet, der kan udvikles gennem erfaring, refleksion, feedback og målrettet træning.

En leder, der ikke selv kan omsætte beslutninger til handling, får svært ved at mobilisere en organisation til at gøre det.

4. At zoome ind og ud – en afgørende ledelsesdisciplin

Et centralt element i organisatorisk handlekraft er evnen til bevidst at skifte perspektiv. Jeg har gennem mange år arbejdet med begrebet ”at zoome ind og ud” i ledelse: Ligesom et kamera kan begge dele – bare ikke samtidigt – skal en leder også mestre de to yderpositioner.

At zoome ud betyder at løfte blikket fra den konkrete opgave og se organisationen i en større sammenhæng. Hvad er vores strategiske retning? Hvilke forhold har ændret sig? Hvordan hænger de enkelte beslutninger sammen med kundernes behov, virksomhedens ressourcer og de ønskede resultater?

At zoome ind betyder derimod at koncentrere sig om den konkrete situation. Hvad skal besluttet lige nu? Hvem gør hvad? Hvilke instruktioner er nødvendige? Hvordan sikrer vi, at opgaven bliver løst?

Begge perspektiver er nødvendige. En leder, der konstant zoomer ind, risikerer at drukne i detaljer og miste den strategiske retning. En leder, der konstant zoomer ud, risikerer at blive så optaget af visioner og overordnede sammenhænge uden kontakt med virkeligheden, at ingen får omsat beslutningerne til handling.

God strategieksekvering kræver evnen til at skifte mellem overblik og handling på det rigtige tidspunkt.

Det gælder ikke kun den enkelte leder, men hele ledergruppen. Lederne skal kunne fastholde den fælles retning og samtidig handle hurtigt og selvstændigt, når virkeligheden kræver det.

5. Fra individuelle ledere til et handlekraftigt ledelsesteam

En organisation bliver ikke handlekraftig, blot fordi den har ansat en række dygtige ledere. Den samlede ledelseskapacitet afhænger i høj grad af, hvordan lederne arbejder sammen.

I en ledergruppe kan medlemmerne hver især være kompetente og resultatorienterede, men alligevel skabe begrænset fælles fremdrift. Det sker eksempelvis, når:

- Egne afdelingsmål prioriteres højere end virksomhedens fælles mål.
- Vanskelige spørgsmål ikke bliver taget åbent op.
- Uenighed skjules bag tilsyneladende enighed.
- Beslutninger bliver genforhandlet uden for mødelokalet.
- Ingen stiller krav til hinandens opfølgning og leverancer.

Derfor arbejder jeg med udvikling af [fælles høje team standarder](#). Det handler om, at ledergruppen selv definerer og træner de standarder, som skal kendetegne dens samarbejde og ledelsesadfærd. Eks.:

- Vi udfordrer hinandens synspunkter, før vi træffer beslutninger.
- Vi bakker op om de fælles beslutninger, også når vores eget forslag ikke blev valgt.
- Vi holder hinanden gensidigt ansvarlige for aftaler, handlinger og resultater.
- Vi hjælper hinanden med at lykkes på tværs af organisatoriske grænser.
- Vi lærer systematisk af succeser og tager ansvar for vores fejl.

Sådanne standarder skaber først værdi, når de bliver omsat til konkret adfærd og praktiseret i ledergruppens daglige arbejde. En fælles standard er ikke en plakate på væggen. Den er noget, der kan observeres i møder, beslutninger, samarbejde og resultater.

6. Hvorfor modstand mod forandring er naturlig

Når en strategi kræver nye arbejdsgange, ændrede roller eller andre prioriteringer, vil der næsten altid opstå modstand. Det er sjældent udtryk for manglende engagement, men derimod en naturlig reaktion.

Organismer, der udsættes for forsøg på ustabilitet, søger automatisk mod en ny ligevægt. Modstand mod forandring er ikke dårlig vilje; den er forudsigelig, og derfor kan den planlægges for.

Mennesker og organisationer udvikler vaner og arbejdsformer, som skaber stabilitet og forudsigelighed. Når disse udfordres, opstår usikkerhed. Nogle medarbejdere bekymrer sig om deres kompetencer. Andre er usikre på, hvad ændringerne betyder for deres rolle, ansvar eller relationer.

Og nogle ledere kan selv være tilbageholdende med at opgive arbejdsformer, der tidligere har gjort dem succesfulde. Derfor kan strategieksekvering ikke reduceres til at kommunikere en beslutning og efterfølgende kontrollere, om den bliver udført.

Det kræver ledelse af mennesker. Lederne må skabe forståelse for nødvendigheden af forandringen, involvere de relevante medarbejdere og hjælpe organisationen med at udvikle nye kompetencer og arbejdsvaner. Det findes der faktisk en ganske effektiv metode til at imødegå kaldet "[ildstorm](#)".

Forandring bliver først varig, når den nye adfærd bliver en naturlig del af den måde, organisationen arbejder på.

Det kræver både tydelig ledelse, praktisk træning og konsekvent opfølgning.

7. Handlekraft kan trænes – også under pres

En vigtig erfaring fra mit arbejde med High Performance Teams er, at handlekraft ikke alene udvikles gennem undervisning og diskussion. Den skal opleves og trænes.

Gennem [OLTC](#) har vi i årenes løb gennemført en lang række intensive ledertræningsforløb, hvor deltagere arbejder med beslutningskraft, samarbejde og eksekvering under krævende forhold.

Det er et helt unikt setup, hvor ledere i 3-4 døgn sammen med erfarne specialkorps-instruktører i både Danmark og udlandet træner evnen til at løse komplekse opgaver som ét samlet team.

Formålet er ikke at udsætte mennesker for pres for pressets egen skyld. Formålet er at gøre ledelsesadfærd synlig. Når tiden er knap, informationerne er ufuldstændige, og situationen udvikler sig uventet, bliver det tydeligt, hvordan mennesker faktisk træffer beslutninger og samarbejder.

Hvem tager ansvar? Hvem bevarer overblikket? Hvem lytter? Hvem mister fokus? Og hvordan hjælper teamet hinanden tilbage på rette kurs?

En deltager beskrev efter et forløb betydningen af at vælge sin prioritering, sortere forstyrrelser fra og fastholde fuldt fokus. En anden fremhævede evnen til at bevare ro og autoritet, når det brændte på. Samlet set at lære at zoome ud for at forstå hele situationen, beslutte sig hurtigt og derefter zoome ind for at give nye, klare instruktioner.

Træning har først reel værdi, når erfaringerne fører til bedre beslutninger og ændret adfærd i organisationen.

8. Fra strategi til handling – en praktisk eksekveringsdisciplin

Hvordan kan en ledergruppe konkret udvikle større organisatorisk handlekraft? Mit forslag er at arbejde systematisk med seks sammenhængende trin.

Trin 1. Skab en fælles forståelse af virkeligheden

Begynd med fakta. Hvad oplever kunderne? Hvordan fungerer processerne? Hvor opstår fejl, ventetid, dobbeltarbejde eller manglende beslutninger? Brug relevante data, interviews, kundeindsigt og dialog med medarbejderne. Det er vanskeligt at skabe fælles handlekraft, hvis ledergruppen ikke har et fælles billede af organisationens aktuelle situation.

[Se hvordan vi arbejder med kundeindsigt i praksis.](#)

Trin 2. Vælg få, afgørende prioriteter

En strategi er også et fravalg. Hvis alle initiativer er lige vigtige, bliver ingen af dem prioriteret tilstrækkeligt. Ledergruppen bør kunne formulere de få vigtigste resultater, der skal opnås i den kommende periode. Og lige så vigtigt: Hvad skal vi holde op med at gøre for at frigøre kapacitet?

Trin 3. Oversæt strategien til konkret ledelsesadfærd

Hvad skal lederne gøre anderledes? Skal de delegere mere? Følge tættere op? Samarbejde bedre på tværs? Inddrage kunder tidligere? Træffe hurtigere beslutninger? Det er ikke nok at beskrive ønskede resultater. Man må også identificere den adfærd, der skal skabe dem.

[Se hvordan vi arbejder med ledelsesadfærd i praksis.](#)

Trin 4. Etablér tydeligt ejerskab

Hvert strategisk initiativ skal have en ansvarlig ejer. Andre kan bidrage, men det skal være tydeligt, hvem der har ansvaret for fremdrift, koordinering og opfølgning. Ejerskab indebærer også mandat til at handle og adgang til de nødvendige ressourcer.

Trin 5. Træn og afprøv i den virkelige organisation

Lederudvikling bør kobles direkte til de udfordringer, som strategien stiller. Det kan eksempelvis ske gennem action learning, konkrete udviklingsopgaver, feedback, coaching og fælles træning af ledergruppen. Deltagerne skal ikke blot forstå, hvad de bør gøre. De skal øve sig i at gøre det.

[Se hvordan vi arbejder med udvikling af ledergruppen.](#)

Trin 6. Følg op, lær og justér

Aftal en fast rytme for opfølgning. Det kan eksempelvis være hver 14. dag for de vigtigste initiativer. Her skal ledergruppen ikke alene gennemgå resultater, men også undersøge, hvad der faktisk er sket: Hvilke handlinger er gennemført? Hvad har vi lært? Hvilke forhindringer er opstået? Hvilke beslutninger kræves nu? Formålet er ikke mere kontrol, men større fælles læring og fremdrift.

9. Mål ikke kun resultaterne – mål også den adfærd, der skaber dem

Mange virksomheder måler først effekten af en strategi, når den kan ses i omsætning, indtjening eller produktivitet. Det er nødvendige målinger, men de kommer ofte sent.

Derfor bør ledergruppen også følge de indikatorer, som fortæller, om organisationen er på vej til at skabe de ønskede resultater. Det kan være:

- Gennemførte strategiske milepæle.
- Fremdrift på tværgående initiativer.
- Kvaliteten og hastigheden af beslutninger.
- Kundernes oplevelse af kvalitet og samarbejde.
- Ændringer i relevante arbejdsprocesser.
- Observerbar ledelsesadfærd.
- Medarbejdernes evne til at anvende nye kompetencer.

Det afgørende er, at målingerne hænger sammen med strategien. En lang liste med KPI'er skaber ikke nødvendigvis større handlekraft.

Få, relevante målepunkter kombineret med tydeligt ansvar og konsekvent opfølgning kan være langt mere værdifulde.

Det er også her, ledergruppens evne til at zoome ind og ud bliver vigtig: Man skal både kunne vurdere den samlede strategiske fremdrift og forstå de konkrete forhold, som påvirker resultaterne.

10. Fire spørgsmål, der afslører ledergruppens handlekraft

En enkel måde at undersøge organisationens eksekveringsevne på er at stille ledergruppen fire spørgsmål:

1. **Hvad er de tre vigtigste resultater, vi skal skabe i det kommende kvartal – og hvad holder vi op med for at få plads til dem?**
2. **Hvem har det entydige ansvar for hvert resultat, og hvilket mandat har vedkommende?**
3. **Hvad følger vi op på hver 14. dag for at kunne se, om handlingerne skaber den ønskede fremdrift?**
4. **Hvad gør vi konkret, når en aftale ikke bliver overholdt, eller når virkeligheden ændrer forudsætningerne?**

Hvis ledergruppen ikke kan give klare og fælles svar, er der grund til at undersøge, om strategien reelt er klar til implementering. Spørgsmålene er enkle. Men de kræver ofte mere mod, åbenhed og ledelsesmæssig disciplin, end man umiddelbart skulle tro.

Konklusion: Når strategien virker – også mandag morgen

Organisatorisk handlekraft er ikke et spørgsmål om at få mennesker til at arbejde hurtigere eller presse flere aktiviteter ind i kalenderen. Det handler om at skabe en organisation, hvor mennesker ved, hvad der er vigtigt, forstår deres ansvar, samarbejder effektivt og har kompetencerne og modet til at handle.

Det kræver sammenhæng mellem strategi, ledelse, struktur, kultur og den daglige adfærd. Det kræver ledere med et stærkt indre beredskab, som kan zoome ind og ud, træffe beslutninger og skabe fælles retning.

Det kræver ledergrupper med fælles høje team standarder, hvor medlemmerne både støtter og udfordrer hinanden. Og det kræver praktisk træning og systematisk opfølgning, så organisationen bliver bedre til at handle – ikke kun bedre til at planlægge.

Den afgørende prøve på en strategi kommer ikke, når den bliver præsenteret for ledergruppen. Den kommer mandag morgen, når mennesker skal gøre noget anderledes.

Det er her, organisatorisk handlekraft viser sin værdi.

Til videre læsning

- Strategi og eksekvering – fra beslutning til handling
- High Performance Teams
- Forandringsledelse og kulturudvikling
- Når ledelse virker: Hvorfor gode intentioner ikke er nok