Landingen er den sværeste fase

– hvorfor strategier og forandringer skal afsluttes, fejres og forankres

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

De fleste ledergrupper er gode til at lette. Strategien bliver lagt, kickoffet bliver holdt, og projekterne bliver sat i gang med energi og gode intentioner.

Men alle piloter ved, at det er anflyvningen og landingen, der kræver mest. Man er tæt på jorden, der er mindst plads til fejl, og det er her, det afgøres, om turen blev en succes.

Denne artikel handler om, hvorfor så mange strategier og forandringer aldrig lander – og hvad ledere kan gøre for at bringe dem sikkert ned på jorden.

Projekter har det med at uddø

Mange organisationer haster videre til næste initiativ, før det forrige er landet. Der er ingen afslutning, ingen fejring, ingen læring og ingen forankring i hverdagen. Langsomt glider organisationen tilbage til det gamle – og næste gang, ledelsen præsenterer en ny strategi, er skepsissen lidt større.

Jeg har engang beskrevet det sådan: Nogle gange uddør et projekt, som når man stikker en nål i en ballon – pludselig er det hele væk. Andre gange er det, som når man slipper ballonen uden at binde knude. Så kommer der en halvfesen lyd og et slattent resultat, når det hele falder på gulvet.

Landingen handler om at binde knude på ballonen, så den også er sjov at lege med bagefter.

En stabil anflyvning – eller gå rundt igen

En pilot, der ikke har en stabil anflyvning, lander ikke bare alligevel. Han afbryder, går rundt og prøver igen. Det er ikke et nederlag. Det er professionalisme.

I organisationer sker det modsatte ofte. Man erklærer sejr for tidligt, fordi projektperioden er slut, budgettet er brugt, eller ledelsens opmærksomhed er flyttet et andet sted hen. Men en forandring, der kun lever på slides og i et statusmøde, er ikke landet.

Det kræver mod at sige: ”Vi er ikke klar til at lande endnu.” Og det kræver disciplin at følge op, indtil man er det.

> *En forandring, der kun lever på slides og i et statusmøde, er ikke landet.*

Flyveplanen afgør landingen

En god landing begynder længe før, flyet letter. Når jeg planlægger en flyvning, starter jeg med destinationen og vejret – og med brændstoffet. Mange strategier har ingen buffer: Kapaciteten er planlagt til sidste dråbe, og så er der intet at gøre godt med, når vinden vender.

Piloter bruger tjeklister – også efter tusindvis af timer. Disciplin slår talent. Faren er, at jo mere erfaring man har, desto færre kontroller laver man. Det gælder også ledergrupper, der har ”gjort det her før”.

Før afgang briefer man besætningen. Men forståelse er ikke det samme som fælles ejerskab. Spørg derfor ikke ”Er det forstået?”, men ”Hvad har I hørt?”. Undervejs justerer man kursen i stedet for at opgive målet, man har altid en alternativ fremgangsmåde – en plan B – og man bevarer en rolig autoritet, når det bliver turbulent.

Eksekvering er at tilsikre ansvarlig opfølgning i f.t. hensigten

Landingen afgøres ikke i det sidste øjeblik. Den afgøres af, hvordan man har fløjet hele vejen. Tre klassikere inden for ledelse peger på det samme:

Larry Bossidy og Ram Charan viser i ”Execution”, at det er robust dialog og konsekvent opfølgning, der gør strategi til resultater. Ikke den flotte plan, men den disciplinerede samtale om, hvad der virker, og hvad der ikke gør.

Jon Katzenbach viser i ”The Wisdom of Teams”, at gensidig ansvarlighed – at man holder hinanden op på aftaler, ikke kun chefen – er det, der adskiller et rigtigt team fra en arbejdsgruppe. Når kun chefen følger op, lander man sjældent sammen.

Og Stephen Bungay viser i ”The Art of Action”, at klar hensigt og kvittering (back-briefing) gør det muligt at handle hurtigt uden at miste retningen. Kvittering betyder, at modtageren selv genfortæller, hvad opgaven går ud på. Det er ofte ikke særlig vigtigt, hvad lederen siger – det er langt mere interessant at høre, hvad medarbejderne har forstået. Jeg har skrevet mere om hensigt i ”Håb er ikke en metode”.

Gensidig ansvarlighed opstår ikke af sig selv. Den kræver, at teamet i fællesskab har defineret, hvad der er godt nok – og hvordan man siger det til hinanden, når det ikke er. Det er tanken bag fælles høje teamstandarder: Standarder, som teamet selv ejer, gør det legitimt for alle at følge op – ikke kun chefen.

Lær af det, der lykkedes

Mange organisationer evaluerer kun det, der gik galt. Det er en skam, for det er ikke selve fejlen, vi lærer af. Når man kun kigger på fejlene, ved man bagefter, hvad man ikke skal gøre – men ikke, hvad der faktisk virkede, og hvordan man gør det igen.

Derfor arbejder vi med succesanalyse: En struktureret gennemgang af de situationer, hvor teamet præsterede på sit højeste. Hvad gjorde vi? Hvem gjorde hvad? Hvilke betingelser var til stede? Mønstret bag toppræstationen kan gentages – og det er ofte den hurtigste vej til at lande næste projekt bedre.

Fejringen hører med. Den markerer, at noget er slut, giver mening til den indsats, der er lagt, og frigør energi til det næste. En ledergruppe, der aldrig fejrer, lærer sin organisation, at intet nogensinde bliver færdigt.

Når medarbejderne selv lander projektet

I Christiansen & Essenbæk var projektet "Trivsel – 360 grader" ved at nå sin afslutning i foråret 2012. Allerede i efteråret 2011 begyndte vi at tage tilløb til forankringen. Vi uddannede 12 timelønnede sjakrepræsentanter på et intensivt internatforløb i instruktionsteknik, kommunikation, samarbejde, arbejdsmiljø, sundhed og teamledelse. De skulle være omdrejningspunktet, også når arbejdsmiljølederen, HR-chefen eller direktøren ikke var der til at kigge nogen over skulderen.

I den sidste halve time af kurset afslørede jeg, at de selv skulle have ansvaret, tiden, pengene og magten til at planlægge og afvikle virksomhedens store projektafslutningsdag. Først blev der helt stille. Om jeg mente det? Ja, det gjorde jeg. Hvis vi ikke øvede os i selv at have ansvaret, før projektet sluttede, hvad så bagefter?

Rammerne og budgettet var klare, men ansvaret og beslutningerne var deres. Jeg holdt mig bevidst væk de sidste dage op til, så de selv kunne mærke ansvaret og få en ejerskabssucces. Den 25. maj 2012 mødtes samtlige ansatte kl. 7 til morgenmad, holdinddeling og aktiviteter på otte poster. Radioavisen sendte live, og en af sjakrepræsentanterne, Christian, forklarede, hvorfor sygefraværet var faldet så markant: "Man glæder sig til at komme på arbejde."

Som tak fik sjakrepræsentanterne en lommekniv med firmalogoet på den ene side af bladet og ordene SJAK REPRÆSENTANT på den anden. Ikke et øje var tørt. Projektet "Trivsel – 360 grader" vandt først ArbejdsmiljøPrisen og dernæst Børsens CSR Communication Award på baggrund af min bog "Lederens inspirationsguide".

Forankringen stoppede ikke med festen. To-mands task forces fra arbejdsmiljøudvalget tog på rundtur på byggepladserne og fulgte op på de tre prioriterede indsatsområder fra trivselsundersøgelsen. Trivselsmålingen blev gentaget otte måneder senere for at se, om lederadfærden faktisk havde ændret sig. Princippet var enkelt: Omsæt svarene til konkrete handlinger – ellers lad være med at spørge.

Man kan aldrig forankre en projektindsats 100 %. Men 20 % er bedre end 0. Og det, der bliver forankret af medarbejderne selv, holder længst.

Træn landingen, før det gælder

Opfølgning og gensidig ansvarlighed er ikke noget, man beslutter sig til på et strategiseminar. Det er noget, man træner. På vores 2-4 døgns træningsekspeditioner i naturen, både i DK og i udlandet, med fokus på eksekvering i praksis, arbejder teams og ledere sammen med OLTC-instruktører – og hver øvelse kobles direkte til virksomhedens strategi. Deltagerne oplever på egen krop, hvad der sker, når en aftale ikke bliver fulgt op, og hvordan et team lander en svær opgave sammen.

Det samme gælder i hverdagen. En fast rytme med korte opfølgningsmøder, hvor man både ser på resultater og på samarbejdet, er ofte vigtigere end den perfekte plan. Jeg har skrevet mere om træning under pres i "Fra retreat til simulator".

Tjekliste før landingen

Spørg, før I erklærer et initiativ for afsluttet:

- **Afslutning:** Er det klart, hvad der er færdigt – og hvem der ejer resten?
- **Fejring:** Har vi anerkendt dem, der har gjort forskellen?
- **Læring:** Har vi samlet op på, hvad der virkede, og hvad vi gør anderledes næste gang?
- **Evaluering:** Har vi målt mod hensigten – ikke kun mod planen?
- **Forankring:** Er det nye en del af rutiner, mål og roller, også når projektet er væk?

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvilke af vores initiativer er lettet, men aldrig landet?
- Holder vi hinanden gensidigt ansvarlige – eller er det kun chefen, der følger op?
- Hvem ejer forandringen, når projektet er slut?

Konklusion – land, før I letter igen

Det er let at lette. Det er svært at lande. Men det er landingen, der afgør, om strategien bliver til resultater – eller blot til endnu en flyvning, der aldrig kom ned på jorden.

Landingen kræver robust dialog, konsekvent opfølgning, gensidig ansvarlighed og en klar hensigt hele vejen ned. Og den kræver, at ledelsen tager sig tid til at afslutte, fejre, lære, evaluere og forankre, før næste initiativ letter.

Artiklen bygger videre på mine LinkedIn-artikler "Flyveplanlægning i lederskab" (2026) og "Eksekvering i praksis" (2016) samt min bog "Lederens inspirationsguide" (2012).

Skal jeres strategi lande som resultater i hverdagen?

Cronquist Consult ApS hjælper direktioner og ledergrupper med strategieksekvering, opfølgning og forankring. Læs mere her:
Strategi og eksekvering · Organisationsudvikling · Ledergruppeudvikling