

Håb er ikke en metode

– *hvad ledere gør i stedet for at håbe*

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

I august 1995 kom omkring 150.000 flygtninge til Banja Luka-området i løbet af cirka 14 dage i f.m. krigen i Bosnien. Jeg var chef for Danish Mobile Hospital midt i byen. Ingen havde et indøvet beredskab præcis til den situation. Men vi var trænet til at handle, når det uforudsete skete.

I erhvervslivet er det sjældent liv og død. Men mekanismen er den samme: Når virkeligheden ændrer sig hurtigere end planen, opdager man, om organisationen har en metode – eller bare et håb.

Denne artikel handler om, hvad ledere gør i stedet for at håbe, når en forandring skal lykkes.

Bogen, der blev fejloversat

Da jeg kom hjem fra Bosnien i 1998, læste jeg "Hope Is Not a Method", som den tidligere amerikanske hærchef Gordon R. Sullivan skrev sammen med Michael V. Harper. Sullivan stod i spidsen for den amerikanske hær fra 1991 til 1995 – i årene efter Berlinmurens fald, hvor en kæmpe organisation skulle forandre sig grundlæggende og samtidig være klar til at løse opgaver hver eneste dag.

Titlen er siden blevet citeret flittigt i Danmark, ofte som "håb er ikke en strategi". Men det er ikke det, bogen handler om. Den handler om metode: De konkrete håndgreb, teknikker og vaner, der får forandring til at ske i praksis – også når ingen ved præcist, hvordan fremtiden ser ud.

Netop derfor er den stadig aktuel. I dag handler det ikke om Murens fald, men om nye konflikter, cyberangreb, AI og markeder, der flytter sig hurtigere end budgetterne. Udfordringen for lederne er den samme: At forme fremtiden i stedet for at vente på, at den forhåbentlig går over af sig selv.

Stockdale-paradokset: Brutale fakta og ukuelig tro

Jim Collins gjorde i "Good to Great" et andet militært forbillede kendt: Den amerikanske admiral James Stockdale, der sad næsten otte år i krigsfangenskab i Vietnam. Collins spurgte ham, hvem der ikke klarede sig. Svaret overraskede: Det var optimisterne. Dem, der var sikre på, at de var ude til jul – og så til påske – og som til sidst knækkede, da håbet blev skuffet igen og igen.

Stockdale overlevede, fordi han kombinerede to ting, der umiddelbart ser ud til at modsige hinanden: En urokkelig tro på, at han ville klare sig i sidste ende – og disciplinen til at se de mest brutale fakta i øjnene, som de var lige nu.

Det er præcis dilemmaet i enhver forandring. Den leder, der kun er optimist, lover medarbejderne, at det hele snart er overstået, og mister troværdighed for hver deadline, der skrider. Den leder, der kun ser fakta, skaber afmagt. Det er kombinationen, der skaber handlekraft.

Håb er godt at have. Men det er ingen plan, ingen metode – og ingen erstatning for at se virkeligheden i øjnene.

Forvent at blive overrasket

Et af Sullivans grundprincipper er at forvente at blive overrasket. Ikke som pessimisme, men som professionalisme. Fremtiden følger aldrig planen, så organisationen må være bygget til at handle, når den ikke gør det.

Det ligger dybt i mig fra min tid som beredskabsofficer. Jeg bakker stadig ind på parkeringspladsen, så jeg er klar til at køre hurtigt ud. Det lyder som en lille ting, men det er en måde at tænke på: Man forbereder sig, mens det er roligt, så man har overskud, når det ikke er.

Beredskab har to sider. Den ene er de fysiske planer og indretninger: Hvem gør hvad, hvad prioriterer vi, og hvad skal beskyttes for enhver pris? Den anden er det mentale – det, jeg kalder det indre beredskab: Overskudsmentaliteten og evnen til at mobilisere kræfter, når det gælder. I Jægerkorpset siger man, at man altid skal være klar til at være klar. Det har jeg skrevet mere om i ["Klar til at være klar"](#).

I organisationer betyder det, at lederne ikke kun spørger "hvad er planen?", men også "hvad gør vi, når den ikke holder?". Og at medarbejderne kender hensigten så godt, at de kan handle selvstændigt, når virkeligheden afviger fra planen.

Hensigten er vigtigere end planen

I militær ledelse taler man om chefens hensigt: Hvorfor gør vi det her, og hvordan ser det ud, når vi er lykkedes? En plan kan blive forældet i det øjeblik, den møder virkeligheden. En klar hensigt holder længere, fordi den giver folk mulighed for at træffe de rigtige beslutninger, når planen ikke passer.

Stephen Bungay beskriver det samme i "The Art of Action", som jeg brugte på min CBA-uddannelse og fortsat bruger i mit arbejde med rådgivning af og udviklingsforløb for direktioner og ledergrupper: Klar retning, frihed til at handle tæt på situationen og løbende justering, så længe den fælles hensigt holder.

Du kan læse mere her om en aktuel og konkret case på et C-level udviklingsforløb benævnt [LEAP: Leadership Execution Acceleration Program](#).

Mange forandringsprojekter gør det omvendt: Planen er detaljeret, men hensigten uklar. Så snart planen møder modstand, går folk i stå fordi de ikke ved, hvad de skal prioritere.

Koalition, der tænder den samlede ildkraft

Sullivan er en stærk fortæller for, at lederskab i forandring handler om at skabe stærke koalitioner og teams, der får hele organisationens samlede ildkraft i spil – for nu at bruge et militært udtryk. Ingen leder gennemfører en stor forandring alene, og ingen forandring lykkes, hvis den kun bor i direktionen.

Det er præcis tanken bag min metode [Ildstorm](#). I stedet for at præsentere hele visionen på én gang og håbe på opbakning finder man én ildsjæl, der vil bære en konkret indsats. Så én til. Langsomt opstår en ring af ild på tværs af hierarki og anciennitet, som arbejder sig ind mod centrum – det strategiske mål. Energien vokser, fordi folk selv har valgt at bidrage.

Management og lederskab er to forskellige opgaver

John Kotter beskrev allerede i 1990 forskellen i Harvard Business Review: Management handler om at håndtere kompleksitet og skabe orden. Lederskab handler om at håndtere forandring.

Mange organisationer har masser af management – budgetter, styregrupper og statusrapporter – men for lidt lederskab af selve forandringen. Det er ikke et spørgsmål om at vælge det ene frem for det andet. Det er et spørgsmål om at vide, hvilken opgave man står med, og skifte bevidst.

Modstanden mod forandring er i øvrigt hverken ond vilje eller dårlig attitude. Den er et naturligt forsøg på at finde en ny ligevægt, som jeg har beskrevet i "[Når strategien møder mandag morgen](#)". Derfor skal den planlægges ind fra starten som en arbejdsbetingelse – ikke håndteres som en overraskelse undervejs.

Lær undervejs – ikke bagefter

Sullivan var en af dem, der gjorde After Action Review til en fast vane i hele den amerikanske hær. Efter hver øvelse og hver opgave stiller man fire enkle spørgsmål: Hvad skulle der ske? Hvad skete der? Hvorfor? Og hvad gør vi anderledes næste gang?

Det geniale er ikke spørgsmålene. Det er disciplinen i at stille dem hver gang, med det samme og uden at lede efter synderbukke. Så bliver læring en del af driften i stedet for noget, der sker til en evaluering et halvt år efter – og I kan justere, mens det stadig gør en forskel.

Sullivan pegede også på, at evnen til at lære hurtigt er nøglen til at mestre en af de sværeste ledelsesdiscipliner: At være ambidekstrøs. Organisationen skal både udforske det nye og ukendte og samtidig udnytte og optimere det eksisterende – lige godt med højre og venstre hånd. Få organisationer mestrer det, men den gode nyhed er, at det kan trænes, og at det trænes bedst gennem learning by doing. Det kan du læse mere om i artiklen ["Action learning i praksis"](#).

Seks håndgreb i stedet for håb

Sådan gør I i praksis:

- **Se de brutale fakta i øjnene – sammen:** Sig højt, hvad der ikke virker, før I taler om, hvad der skal ske.
- **Hold fast i troen på målet:** Lov ikke, at det snart er overstået. Lov, at I kommer i mål.
- **Formulér hensigten før planen:** Hvorfor gør vi det, og hvordan ser det ud, når vi er lykkedes?
- **Byg koalitionen:** Find ildsjælene, der vil bære forandringen – én ad gangen og på tværs af hierarkiet.
- **Forvent at blive overrasket:** Aftal på forhånd, hvad I gør, når planen ikke holder.
- **Lær efter hver milepæl:** Fire spørgsmål, med det samme og uden sydebukke.

Konklusion – metode slår håb

Forandring lykkes sjældent, fordi ledelsen håbede på det. Den lykkes, fordi lederne så virkeligheden i øjnene, holdt fast i målet, gjorde hensigten klar, byggede en coalition af ildsjæle, forberedte sig på overraskelser og lærte undervejs.

Det kræver også noget af lederen selv: Et indre beredskab, der gør det muligt at bevare roen og overskuddet, når planen ikke holder. Det kan trænes – og det er den bedste forsikring mod, at håb bliver den eneste metode, man har tilbage.

Så spørgsmålet til din ledergruppe er enkelt: Hvilken af jeres igangværende forandringer bygger i virkeligheden på håb?

Artiklen bygger videre på min LinkedIn-artikel *"Forandringsledelse i praksis"* (2025).

Står I midt i en forandring, der skal lykkes?

Cronquist Consult ApS tilbyder strategirådgivning, organisations- og forretningsudvikling samt udviklingsforløb for den øverste ledergruppe. Læs mere her:

[Strategi og eksekvering](#) · [Organisationsudvikling](#) · [Ledergruppeudvikling](#)