Strategisk forståelse – evnen til at se forretningen, sammenhængen og den større kontekst

Strategisk kompetence forbindes ofte med evnen til at udarbejde strategier, analysere markedet og træffe langsigtede beslutninger. Men måske begynder strategisk kompetence et andet sted. Nemlig med **strategisk forståelse**.

Strategisk forståelse handler om lederens evne til at forstå den virkelighed, man leder i – og samtidig kunne sætte sin egen del af organisationen ind i en større sammenhæng. Det er evnen til at bevæge blikket fra den konkrete opgave til organisationens samlede værdiskabelse og tilbage igen.

Det lyder enkelt. Det er det ikke.

For jo tættere vi kommer på den daglige drift, desto stærkere bliver den naturlige tendens til at optimere vores eget område. Vi løser problemer, leverer på KPI'er, prioriterer ressourcer og skaber fremdrift. Alt sammen nødvendigt. Men risikoen er, at vi bliver rigtig dygtige til at optimere vores egen del af organisationen uden nødvendigvis at styrke helheden.

Strategisk forståelse kræver derfor, at lederen mestrer to forskellige, men tæt forbundne kompetencer: **forretningsforståelse** og **strategisk kontekstualisering**.

Forretningsforståelse – at forstå hvordan organisationen skaber værdi

Forretningsforståelse er mere end at kende virksomhedens økonomiske nøgletal eller kunne læse et budget. Det handler grundlæggende om at forstå organisationens forretningsmodel og den logik, der binder aktiviteter, kunder, ressourcer og værdiskabelse sammen.

En leder med stærk forretningsforståelse kan forklare, hvorfor organisationen eksisterer, hvem den skaber værdi for, hvordan værdien bliver skabt, og hvilke aktiviteter der er afgørende for, at organisationen lykkes.

Men den måske vigtigste del af kompetencen er evnen til at koble denne forståelse til egne beslutninger.

Spørgsmålet bliver derfor ikke alene:

Hvad er den bedste beslutning for mit område?

Det strategiske spørgsmål er snarere:

Hvilken beslutning skaber mest værdi for organisationen som helhed?

Den forskel er afgørende.

Forestil dig f.eks. en leder, der kan reducere omkostningerne i sin egen afdeling med 10 procent. Umiddelbart er det en god beslutning. Men hvis besparelsen samtidig betyder dårligere kundeservice, længere gennemløbstider eller større belastning et andet sted i organisationen, kan den lokale optimering ende med at reducere den samlede værdiskabelse.

Strategisk forståelse betyder derfor også at kunne se sammenhængen mellem **drift, strategi og værdi**.

Driften handler om det, vi gør i dag. Strategien handler om de valg, der skal bringe organisationen et ønsket sted hen. Værdiskabelsen handler om, hvorfor disse aktiviteter og valg overhovedet betyder noget.

Den strategisk kompetente leder kan forbinde alle tre perspektiver.

Forretningsforståelse skal trænes i virkeligheden

Forretningsforståelse udvikles ikke alene gennem modeller og undervisning. Den udvikles i høj grad ved systematisk at være nysgerrig på organisationen uden for sit eget fagområde.

En HR-leder bør forstå, hvordan virksomheden tjener sine penge. En produktionschef bør forstå kundernes beslutningskriterier. En salgschef bør kende konsekvenserne af sine løfter for produktion og levering. Og en offentlig leder bør kunne forklare, hvordan eget område bidrager til den samlede samfundsmæssige opgave.

En enkel træningsdisciplin er derfor jævnligt at udfordre egne beslutninger gennem tre spørgsmål: **Hvilken værdi skaber denne beslutning? Hvem påvirkes andre steder i organisationen? Og hvordan understøtter beslutningen den overordnede strategiske retning?**

Når disse spørgsmål bliver en naturlig del af lederens beslutningsproces, begynder forretningsforståelse at bevæge sig fra viden til egentlig strategisk kompetence.

Strategisk kontekstualisering – at kunne se ud over eget område

Den anden kompetence er **strategisk kontekstualisering**.

Begrebet kan forstås som lederens evne til at sætte eget område, egne beslutninger og aktuelle udfordringer ind i en større organisatorisk og strategisk sammenhæng.

Hvor forretningsforståelsen spørger:

Hvordan fungerer vores organisation og vores værdiskabelse?

spørger den strategiske kontekstualisering:

Hvad betyder udviklingen omkring os for det, vi bør gøre her?

Det kræver, at lederen kan bevæge sit blik mellem forskellige niveauer.

Fra eget team til organisationen. Fra organisationen til branchen. Fra branchen til samfundet. Og derefter tilbage igen til den konkrete ledelsesopgave.

Det er netop denne bevægelse, der gør kompetencen strategisk.

Kunstig intelligens, ændringer i arbejdsstyrken, geopolitik, bæredygtighed, nye teknologier eller ændrede kundekrav bliver først strategisk interessante, når lederen kan oversætte dem til spørgsmålet:

Hvad betyder dette for os?

Det er ikke nødvendigvis den leder, der læser flest trendrapporter, der er strategisk stærkest. Det er den leder, der bedst kan oversætte udviklingen til lokal relevans.

Fra trend til konsekvens

Strategisk kontekstualisering kan derfor ses som en oversættelseskompetence.

Lederen skal kunne bevæge sig gennem en kæde:

Signal - betydning - konsekvens - handling.

Et signal kan f.eks. være øget anvendelse af AI. Men signalet er i sig selv ikke en strategi.

Den strategiske leder spørger derimod: Hvad betyder AI for vores kunder? Hvilke dele af vores værdikæde påvirkes? Hvilke kompetencer får vi mindre behov for? Hvilke får vi mere behov for? Hvilke nye muligheder åbner sig? Og hvilke valg skal vi begynde at træffe allerede nu?

Dermed bliver omverdensudviklingen konkret.

Strategisk kontekstualisering kræver samtidig, at man bevidst forsøger at komme ud over sit eget ansvarsområde. Mange ledere er blevet ledere netop fordi de er stærke inden for et

bestemt område. Paradokset er, at næste trin i deres udvikling ofte kræver, at de bliver mindre optaget af deres eget område.

Jo større ledelsesansvar, desto vigtigere bliver evnen til at se systemet frem for funktionen.

Hvordan træner man strategisk kontekstualisering?

En effektiv måde er at indføre en fast strategisk refleksion i lederens arbejdsrytme. Ikke endnu et stort strategimøde, men korte stop, hvor lederen bevidst løfter perspektivet.

Det kan f.eks. være 30 minutter hver anden uge med ét spørgsmål:

Hvad er ved at ændre sig omkring os, som vi endnu ikke har reageret på?

Herefter bør næste spørgsmål være:

Hvis denne udvikling fortsætter, hvad betyder den så konkret for mit område – og for organisationen?

En anden stærk træningsform er aktivt at opsøge andre perspektiver. Tal med kunder. Tal med medarbejdere langt fra dit eget område. Brug tid sammen med økonomi, salg, produktion eller HR. Bed en kollega forklare organisationens udfordringer set fra deres stol.

Strategisk udsyn opstår sjældent ved kun at tale med mennesker, der ser verden som os selv.

Strategisk forståelse er en bevægelse i blikket

De to kompetencer hænger uløseligt sammen.

Forretningsforståelsen hjælper lederen med at forstå organisationens **indre logik**.

Den strategiske kontekstualisering hjælper lederen med at forstå organisationens **placering i en større virkelighed**.

Sammen skaber de en leder, der både kan zoome ind og zoome ud.

Det er måske netop kernen i strategisk forståelse.

At kunne stå midt i driften og samtidig se helheden. At kunne træffe en beslutning i dag og forstå dens strategiske konsekvens i morgen. Og at kunne se udviklingen uden for organisationen og oversætte den til konkrete valg indenfor.

Strategisk forståelse er derfor ikke noget, vi enten har eller ikke har. Det er en kompetence, der udvikles gennem nysgerrighed, refleksion, perspektivskifte og træning.

Og måske er det vigtigste spørgsmål for lederen derfor heller ikke:

Har jeg strategisk forståelse?

Men snarere:

Hvor viser min strategiske forståelse sig konkret i min praksis – og hvor bliver mit blik stadig for snævert?

Det sidste spørgsmål er interessant. For ofte begynder udviklingen af vores strategiske kompetencer netop dér, hvor vi opdager grænserne for vores eget blik.