Strategisk prioritering – kunsten at vælge det vigtige og turde vælge resten fra

Om fokus, fravalg og helhedsorienteret beslutningstagning som to centrale strategiske ledelseskompetencer.

Der findes næppe en leder, som ikke oplever, at der er flere opgaver end tid og ressourcer til at løse dem. Kalenderen er fyldt, indbakken vokser, medarbejdere efterspørger beslutninger, og nye muligheder og udfordringer dukker konstant op.

Midt i denne virkelighed bliver evnen til at prioritere en af lederens vigtigste strategiske kompetencer. For strategisk ledelse handler ikke kun om at sætte retning. Det handler i lige så høj grad om at sikre, at organisationens tid, opmærksomhed og ressourcer anvendes på det, der reelt bringer den i den ønskede retning.

Det lyder måske indlysende. Alligevel oplever jeg, at mange ledere i praksis kommer til at prioritere det, der larmer mest, frem for det, der strategisk betyder mest.

Vi reagerer på hastesager, løser problemer og forsøger at skabe fremdrift på så mange områder som muligt. Og når arbejdsdagen er slut, kan vi have været både effektive og handlekraftige uden nødvendigvis at have flyttet organisationen i en strategisk vigtig retning.

Her ligger en central ledelsesmæssig udfordring: Vi kan være meget effektive uden at være tilstrækkeligt strategiske.

Strategisk prioritering handler derfor ikke blot om at gøre tingene rigtigt, men om at vælge de rigtige ting at gøre.

Det forudsætter særligt to kompetencer: fokus og fravalg samt helhedsorienteret beslutningstagning.

Strategisk prioritering – fra ambition til bevidste valg

Strategisk prioritering kan defineres som lederens evne til bevidst at vælge, hvad organisationen skal anvende sin tid, opmærksomhed og sine ressourcer på, med afsæt i den strategiske retning og den samlede værdiskabelse.

Det indebærer samtidig evnen til at fravælge aktiviteter og muligheder, der ikke i tilstrækkelig grad bidrager til organisationens strategiske ambitioner.

Det interessante er, at prioritering altid indebærer et alternativ, som vi vælger fra.

Når vi beslutter at investere tid, penge eller ledelsesmæssig opmærksomhed i én aktivitet, reducerer vi samtidig vores mulighed for at anvende disse ressourcer på noget andet.

Strategisk prioritering er derfor også et spørgsmål om at forstå alternativomkostninger: Hvad giver vi afkald på, når vi træffer vores valg? Her bliver det afgørende at skelne mellem det, der er vigtigt, og det, der blot opleves som presserende.

En opgave kan være akut uden at have væsentlig strategisk betydning. Omvendt kan et strategisk vigtigt udviklingsinitiativ være så lidt påtrængende i hverdagen, at det igen og igen bliver skubbet til side.

Netop derfor kræver strategisk prioritering, at lederen udvikler evnen til at beskytte det langsigtede mod det kortsigtedes konstante opmærksomhedskrav.

Fokus og fravalg

Den første strategiske kompetence handler om evnen til at koncentrere organisationens ressourcer og opmærksomhed om det, der har størst betydning for dens strategiske retning.

Fokus er imidlertid kun den ene side af kompetencen.

Den anden er fravalget.

Mange ledere er gode til at formulere nye ambitioner og igangsætte nye initiativer. Langt færre er tilsvarende konsekvente, når det handler om at stoppe aktiviteter, reducere kompleksitet eller give slip på opgaver, der tidligere har været vigtige.

Det kan skyldes flere forhold. Vi har måske investeret betydelige ressourcer i en aktivitet, medarbejdere har stærke interesser knyttet til den, eller vi oplever det ganske enkelt som vanskeligere at stoppe noget end at sætte noget nyt i gang.

Resultatet kan blive en organisation, hvor nye strategiske ambitioner konstant lægges oven på eksisterende aktiviteter.

Og så opstår paradokset: Jo mere vi forsøger at prioritere, desto mere risikerer vi at sprede vores ressourcer.

En strategi uden reelle fravalg risikerer at blive en samling ambitioner frem for en retning for organisationens handlinger.

Strategisk fokus forudsætter derfor, at vi tør stille spørgsmålet: Hvad skal vi holde op med at gøre, for at vi kan lykkes med det, vi har besluttet, er vigtigst?

Det er ikke nødvendigvis en behagelig øvelse. Men det er en nødvendig ledelsesdisciplin.

Hvordan træner lederen fokus og fravalg?

En konkret tilgang er at gennemføre et strategisk prioriteringstjek hver måned.

Begynd med at identificere de tre vigtigste strategiske resultater, som dit område skal bidrage til i den kommende periode. Ikke de tre aktiviteter, der fylder mest, men de resultater, der har størst betydning for organisationens samlede retning.

Sammenhold derefter disse resultater med din faktiske anvendelse af tid og ressourcer.

Hvor stor en del af din kalender anvendes på de strategisk vigtigste opgaver? Hvilke aktiviteter fortsætter primært, fordi de altid har været der? Og hvilke nye initiativer har du sagt ja til uden samtidig at have besluttet, hvad der skal prioriteres ned?

Afslut øvelsen med at træffe mindst ét konkret fravalg.

Det kan være at stoppe et møde, reducere en rapporteringsaktivitet, udskyde et projekt eller delegere en opgave, som ikke nødvendigvis kræver din egen opmærksomhed.

Formålet er ikke alene at frigøre tid. Det er at skabe en tydeligere sammenhæng mellem de strategiske ambitioner og den måde, organisationen faktisk arbejder på.

En interessant supplerende træningsøvelse er at stille sig selv spørgsmålet:

Hvis jeg kun havde halvdelen af mine nuværende ressourcer, hvilke aktiviteter ville jeg så prioritere?

Spørgsmålet tvinger os til at identificere, hvad der virkelig er afgørende, når vi ikke længere har mulighed for at gøre det hele.

Og måske er det netop her, at den strategiske prioritering begynder at blive tydelig.

Helhedsorienteret beslutningstagning

Den anden kompetence handler om lederens evne til at træffe beslutninger med blik for organisationen som helhed frem for alene at optimere sit eget ansvarsområde.

Helhedsorienteret beslutningstagning kan defineres som evnen til at vurdere og vælge mellem handlingsalternativer under hensyntagen til deres konsekvenser på tværs af organisationen samt balancen mellem kortsigtede behov og langsigtet værdiskabelse.

Det kræver, at lederen kan se ud over sine egne opgaver, mål og KPI'er.

En produktionschef kan f.eks. prioritere en høj kapacitetsudnyttelse, fordi det forbedrer afdelingens økonomiske resultater. Men hvis konsekvensen bliver længere leveringstider,

større lagerbinding eller mindre fleksibilitet over for kunderne, kan den lokale optimering svække virksomhedens samlede værdiskabelse.

Tilsvarende kan en salgschef skabe vækst gennem attraktive kundeaftaler, som efterfølgende bliver vanskelige eller omkostningstunge for organisationen at levere.

Begge ledere kan således lykkes med deres egne mål, uden at organisationen som helhed nødvendigvis lykkes. Det er netop denne problemstilling, som helhedsorienteret beslutningstagning søger at håndtere.

Den strategiske kvalitet af en beslutning kan ikke alene vurderes ud fra, hvad den skaber inden for lederens eget ansvarsområde. Den må også vurderes ud fra dens betydning for helheden.

Kompetencen indebærer samtidig, at lederen kan balancere forskellige tidsperspektiver.

Et kortsigtet økonomisk resultat kan være nødvendigt for organisationens overlevelse, men hvis det opnås gennem systematisk nedprioritering af kompetenceudvikling, innovation eller vedligeholdelse, kan beslutningen reducere organisationens langsigtede handlemuligheder.

Det modsatte kan naturligvis også være tilfældet. Langsigtede investeringer kan være strategisk attraktive, men må vurderes i forhold til organisationens aktuelle økonomiske og organisatoriske kapacitet.

Helhedsorienteret beslutningstagning handler derfor ikke om altid at vælge det langsigtede frem for det kortsigtede.

Det handler om at forstå og bevidst håndtere spændingsfeltet mellem dem.

Hvordan træner lederen helhedsorienteret beslutningstagning?

En effektiv træningsdisciplin er at gøre konsekvensvurdering til en naturlig del af den daglige beslutningsproces.

Når du står over for en vigtig beslutning, bør du systematisk udfordre den gennem tre perspektiver.

Det første er helhedsperspektivet: Hvordan påvirker beslutningen organisationens samlede værdiskabelse – og ikke kun resultaterne inden for mit eget ansvarsområde?

Det andet er tidsperspektivet: Hvilke konsekvenser har beslutningen på kort sigt, og hvilke muligheder eller begrænsninger skaber den på længere sigt?

Det tredje er det tværgående perspektiv: Hvem andre i organisationen bliver påvirket af beslutningen, og hvilke konsekvenser risikerer jeg at overse, fordi de ligger uden for mit eget faglige område?

En konkret træningsform er at vælge én væsentlig beslutning hver uge og gennemføre denne refleksion, inden du træffer dit endelige valg.

Inddrag gerne en kollega fra en anden funktion og bed vedkommende udfordre din vurdering.

Hvilke konsekvenser ser vedkommende, som du ikke selv har fået øje på? Hvad ville vedkommende prioritere anderledes? Og hvor er der risiko for, at en lokal gevinst skaber et samlet tab?

Over tid styrker denne disciplin evnen til at identificere de organisatoriske sammenhænge, der ikke nødvendigvis er synlige fra ens egen position.

Samtidig udvikles evnen til at håndtere ledelsesmæssige paradokser – f.eks. balancen mellem effektivitet og udvikling, central styring og lokal handlefrihed eller kortsigtet indtjening og langsigtet konkurrencekraft.

Det er spændingsfelter, der sjældent kan løses én gang for alle, men som kræver vedvarende strategisk dømmekraft.

Strategisk prioritering skal kunne ses i lederens praksis

De to kompetencer hænger tæt sammen.

Fokus og fravalg sikrer, at organisationens ressourcer koncentreres om det, der strategisk betyder mest.

Helhedsorienteret beslutningstagning sikrer, at prioriteringerne ikke alene skaber fremdrift i egen afdeling, men samtidig understøtter organisationens samlede retning og værdiskabelse.

Tilsammen repræsenterer de bevægelsen fra at være en leder, der primært reagerer på hverdagens krav, til at være en leder, der bevidst former organisationens udvikling gennem sine valg.

Strategisk prioritering kan derfor ikke alene aflæses i strategiplaner, målsætninger eller flotte præsentationer.

Den skal kunne ses i kalenderen, i ressourcefordelingen, i de beslutninger, vi træffer – og måske allertydeligst i de aktiviteter, vi har besluttet ikke længere at anvende vores tid på.

Det kræver både disciplin og mod.

Disciplin til at fastholde den strategiske retning, også når hverdagen presser sig på. Og mod til at udfordre egne prioriteringer, sige nej til ellers attraktive muligheder og acceptere, at vi ikke kan lykkes med alt på én gang.

Måske er det derfor værd at afslutte med et spørgsmål, som enhver leder med fordel kan stille sig selv:

Hvor prioriterer jeg reelt – og hvor reagerer jeg blot?

Og måske endnu vigtigere:

Hvad koster det organisationen, når jeg overvurderer betydningen af mit eget ansvarsområde?

For strategisk prioritering handler i sidste ende ikke om at nå mere.

***Det handler om at skabe mere værdi med de ressourcer, vi har – gennem de valg, vi træffer, og de fravalg, vi tør foretage*.**