Strategisk handlekraft – evnen til at skabe bevægelse, før alle svar er på plads

Om initiativ og forandringsmod samt navigering i kompleksitet som to centrale strategiske ledelseskompetencer.

Mange ledere er gode til at analysere. De kan se mulighederne, forstå problemstillingerne og formulere velovervejede strategiske perspektiver. Men strategi skaber først værdi, når den bliver omsat til bevægelse.

Det er her, **strategisk handlekraft** bliver afgørende.

Strategisk handlekraft handler ikke om at reagere hurtigst muligt eller om at træffe flest beslutninger. Det handler om lederens evne til at skabe fremdrift i situationer, hvor retningen ikke er fuldstændigt afklaret, informationen er ufuldstændig, og organisationen samtidig har brug for tydelig ledelse.

Den kompetente strategiske leder skal derfor kunne balancere to hensyn, som umiddelbart kan synes modsatrettede: **at handle – og at tænke sig om**.

For lidt handlekraft skaber stilstand. For meget handlekraft kan skabe unødig uro, forhastede beslutninger og en organisation, der konstant løber efter lederens seneste idé.

Spørgsmålet er derfor ikke blot, om vi som ledere er handlekraftige.

Det interessante spørgsmål er:

Hvornår bliver min handlekraft for hurtig – og hvornår bliver den for tøvende?

I denne sammenhæng består strategisk handlekraft af to tæt forbundne kompetencer: **initiativ og forandringsmod** samt **navigering i kompleksitet**.

Den første skaber bevægelse.

Den anden sikrer, at bevægelsen ikke bliver blind.

Hvad er strategisk handlekraft?

Strategisk handlekraft kan defineres som **lederens evne til at omsætte strategiske intentioner til initiativ, valg og handling – også når situationen er præget af usikkerhed og kompleksitet – uden at reducere virkeligheden til noget mere enkelt, end den er.**

- Det strategiske ligger netop i denne balance.
- Handlekraft uden strategisk retning risikerer at blive aktivitet.
- Analyse uden handlekraft risikerer omvendt at blive stilstand.

Strategisk handlekraft opstår, når lederen både kan forstå situationens kompleksitet og samtidig være villig til at sætte noget i bevægelse.

Det indebærer, at man som leder accepterer en grundlæggende præmis: Vi kommer sjældent til at have al den information, vi kunne ønske os, før vi skal træffe beslutningen.

Der vil næsten altid være noget, vi ikke ved. Nogle konsekvenser kan først forstås, når vi begynder at handle.

Derfor handler moderne strategisk ledelse ikke om at eliminere usikkerhed, før vi går i gang. Det handler i højere grad om at kunne **arbejde kvalificeret med usikkerheden**, mens organisationen bevæger sig.

Initiativ og forandringsmod

Den første kompetence handler om lederens villighed til at tage initiativ, når retningen endnu ikke er fuldt afklaret, drive udviklingsspor fremad og tage ejerskab for strategiske forandringer.

Initiativ og forandringsmod kan derfor defineres som lederens evne og vilje til at sætte relevante strategiske bevægelser i gang, selv om udfaldet ikke kan forudsiges med sikkerhed.

Det kræver mod.

Ikke nødvendigvis dramatisk mod, men det mere hverdagsnære ledelsesmod, som viser sig, når man siger:

Vi ved endnu ikke præcist, hvordan det ender – men vi ved nok til at tage det næste skridt.

Det er en vigtig forskel.

For strategisk handlekraft betyder ikke, at lederen skal kende hele vejen. Ofte er opgaven snarere at kunne identificere **det næste kvalificerede skridt**.

Det kan være at afprøve en ny løsning med få kunder. At ændre en arbejdsgang i ét team. At begynde et strategisk udviklingsspor, før hele organisationen er designet omkring det. Eller at sige tydeligt, at noget skal ændres, selv om den endelige løsning endnu ikke ligger klar.

Når behovet for sikkerhed bliver en bremse

En klassisk udfordring opstår, når ønsket om at reducere risiko bliver så stærkt, at organisationen aldrig kommer i gang.

- Vi efterspørger endnu en analyse.
- Endnu et møde.
- Mere dokumentation.
- Flere scenarier.

Alt sammen kan være relevant. Men på et tidspunkt kan yderligere analyse blive en måde at udsætte beslutningen på.

Den strategisk handlekraftige leder må derfor kunne skelne mellem to situationer:

Har vi reelt brug for mere viden – eller har vi blot svært ved at acceptere den usikkerhed, der følger med beslutningen?

Det sidste spørgsmål kan være ubehageligt. Men det er centralt.

For strategiske forandringer indebærer næsten altid risiko. Nye markeder, nye teknologier, organisatoriske ændringer og nye forretningsmodeller kommer sjældent med garantier.

Forandringsmod handler derfor ikke om at være risikovillig for risikoens skyld.

Det handler om at kunne handle, når **risikoen ved ikke at handle** begynder at blive større end risikoen ved at bevæge sig.

Ejerskab er en del af kompetencen

Initiativ er ikke kun at få idéen.

Det strategiske ejerskab viser sig i viljen til at drive bevægelsen videre.

Det er forholdsvis let at sige:

"Vi burde gøre noget ved det her."

Det er langt mere krævende at sige:

"Jeg tager ansvar for, at vi kommer videre."

Her bliver strategisk handlekraft også personlig.

- Hvem tager initiativet?

- Hvem insisterer på fremdrift, når organisationens vaner trækker den tilbage mod det kendte?
- Og hvem tager ansvar for at skabe læring, når første forsøg ikke virker som planlagt?

Hvordan træner man initiativ og forandringsmod?

En konkret træningsdisciplin er at gøre **små strategiske eksperimenter** til en naturlig del af ledelsesarbejdet.

Når du står over for en mulighed, hvor usikkerheden er høj, så spørg ikke nødvendigvis:

Kan vi beslutte den fulde løsning nu?

Spørg i stedet:

Hvad er det mindste kvalificerede skridt, vi kan tage for at blive klogere?

Det flytter organisationen fra diskussion til læring.

- En anden træningsform er at identificere ét område, hvor du aktuelt venter på mere klarhed. Stil derefter tre spørgsmål:
- Hvad ved vi allerede?
- Hvad mangler vi reelt at vide?
- Hvad kan vi afprøve uden at skabe en uacceptabel risiko?

Formålet er ikke at presse organisationen til hurtigere beslutninger.

Det er at udvikle en højere **beslutningsmodenhed under usikkerhed**. Man kan samtidig træne sit strategiske ejerskab ved hver måned at spørge:

Hvilket vigtigt udviklingsspor bevæger sig kun, hvis jeg selv aktivt tager ansvar for det?

Det spørgsmål synliggør ofte områder, hvor alle er enige om behovet – men ingen reelt har taget ejerskab.

Navigering i kompleksitet

Den anden kompetence handler om lederens evne til at finde vej, når informationen er uklar eller ufuldstændig, situationen har mange dimensioner, og der ikke findes én åbenlys løsning.

Navigering i kompleksitet kan defineres som lederens evne til at skabe tilstrækkelig retning og handlemulighed i komplekse situationer uden at foregive, at virkeligheden er mere enkel eller forudsigelig, end den faktisk er.

Her ligger et af strategisk ledelses store paradokser. Medarbejdere efterspørger ofte tydelighed.

Men lederen kan stå i en situation, hvor der objektivt set ikke findes et klart svar.

Hvis lederen forsøger at skabe falsk sikkerhed, risikerer organisationen at handle på en virkelighed, der ikke eksisterer.

Hvis lederen omvendt blot siger, at alt er komplekst og usikkert, risikerer organisationen at miste retning.

Strategisk handlekraft kræver derfor en tredje position:

At være tydelig om det, vi ved – åben om det, vi ikke ved – og klar på, hvad vi gør nu.

Det er navigering.

Kompleksitet skal ikke altid løses

I komplicerede situationer kan vi ofte analysere os frem til en løsning.

Hvis et teknisk system fejler, kan eksperter undersøge årsagerne og finde den rigtige løsning.

Komplekse strategiske situationer fungerer anderledes.

Her påvirker mange faktorer hinanden, mennesker reagerer forskelligt, og selve vores handlinger ændrer den situation, vi forsøger at forstå.

Der er ikke nødvendigvis én optimal løsning. Det ændrer lederens opgave.

Lederen skal ikke altid **løse kompleksiteten**. Ofte skal man lære organisationen at **arbejde i den**. Det kræver evnen til at holde flere perspektiver åbne samtidig.

- Kortsigtet og langsigtet.
- Drift og udvikling.
- Central styring og lokal frihed.
- Effektivitet og innovation.

Ingen af disse spændinger kan nødvendigvis afgøres én gang for alle.

De skal navigeres.

Retning uden forsimpling

En vigtig del af kompetencen er at kunne skabe retning uden at reducere situationen til et simpelt enten-eller.

Når situationen bliver vanskelig, søger vi ofte mod klare løsninger:

- Skal vi centralisere eller decentralisere?
- Skal vi spare eller investere?
- Skal vi fokusere på drift eller innovation?

Den strategisk kompetente leder bliver nysgerrig på, om spørgsmålet måske er forkert stillet.

Måske er udfordringen netop at finde en løsning, hvor organisationen kan håndtere **både-og**.

Det betyder ikke, at alle muligheder skal holdes åbne. Strategisk ledelse kræver stadig valg.

Men gode valg i komplekse situationer kommer ofte efter, at vi har undersøgt spændingen grundigt – frem for at lukke den for tidligt.

Hvordan træner man navigering i kompleksitet?

En enkel metode er at træne sig selv i tre spørgsmål, når situationen opleves uklar:

- Hvad ved vi med rimelig sikkerhed?
- Hvad er fortsat usikkert eller tvetydigt?
- Hvad er vores bedste næste handling på trods af usikkerheden?

De tre spørgsmål skaber en vigtig skelnen mellem fakta, fortolkning og handling.

En anden stærk disciplin er at gøre sine antagelser synlige.

Når en leder siger: *"Jeg mener, vi skal gøre X"*, kan vedkommende tilføje:

"Min vurdering bygger især på disse tre antagelser..."

Dermed bliver beslutningen ikke præsenteret som en universel sandhed, men som en kvalificeret vurdering, der kan justeres, hvis virkeligheden udvikler sig anderledes.

Det styrker både organisationens læring og lederens troværdighed.

Endelig kan lederen arbejde med **beslutningshorisonter**.

- Hvad skal besluttes nu?
- Hvad kan vente, til vi ved mere?
- Og hvilke beslutninger bør bevidst holdes reversible?

Ikke alle strategiske valg behøver at have samme grad af endelighed.

Den erkendelse kan gøre organisationen både mere handlekraftig og mindre risikofyldt.

Strategisk handlekraft er kvalificeret bevægelse

Initiativ og forandringsmod samt navigering i kompleksitet hænger uløseligt sammen.

Initiativ og forandringsmod sikrer, at organisationen ikke står stille, mens den venter på fuld sikkerhed.

Navigering i kompleksitet sikrer, at bevægelsen ikke bliver forhastet eller baseret på forenklede billeder af virkeligheden.

Den ene uden den anden skaber problemer.

Handlekraft uden kompleksitetsforståelse kan blive til utålmodighed.

Kompleksitetsforståelse uden handlekraft kan blive til analyseparalyse.

Den strategisk stærke leder skal kunne begge dele.

At kunne sige:

Vi kender ikke alle svarene.

Og samtidig:

Vi ved nok til at bevæge os.

Det er måske essensen af strategisk handlekraft.

Ikke at have maksimal sikkerhed før handling – men at skabe **kvalificeret bevægelse under usikkerhed**. Og netop derfor er refleksionsspørgsmålet værd at tage med ind i den næste arbejdsuge:

Hvornår bliver min handlekraft for hurtig – og hvornår bliver den for tøvende?

For strategisk ledelse handler ikke om at vælge mellem refleksion og handling.

Det handler om at blive bedre til at vide, **hvornår vi skal tænke én gang mere – og hvornår det er tid til at tage det næste skridt.**