

INSIGHTS



NÅR ANSVAR GØR FORSKELLEN

“Hvorfor rådgivning uden ansvar koster mere end I tror. Og hvad det kræver at træffe beslutninger, der faktisk virker.

Det er ikke rådgivning, hvis ingen tager ansvar”

www.sparqmomentum.dk

Indhold



**De fleste virksomheder tror,
de har købt rådgivning.**

**Men når konsekvenserne
rammer, står de alene.**

Rådgivning er billigt. Konsekvenserne er det ikke	s. 4
Derfor starter reelt ansvar i toppen	s. 8
Den manglende rådgiver	s. 12
Hvordan vælger du den rigtige strategiske rådgiver	s. 16
Når ansvar skaber momentum	s. 20
Projektleder eller strategisk rådgiver? Der er en forskel	s. 26

Denne artikelserie er skrevet til jer, der har mærket det på egen krop: Når beslutninger virker rigtige – men viser sig forkerte.

Når ingen stiller de svære spørgsmål.
Når strategier fejler, organisationen knækker – eller projekterne skrider.
Og ingen tager ansvaret.

Vi skriver ikke for at sælge.
Vi skriver for at skære igennem.

SPARQ er skabt af folk, der selv har haft ansvaret. Ikke som rådgivere på afstand – men som dem, der skulle leve med konsekvenserne bagefter.

Derfor skriver vi det, andre ikke tør sige højt:

- **At ansvar ikke kan købes på timepris.**
- **Rådgivning uden modspil er farligere end ingen rådgivning.**
- **Mange virksomheder vælger løsning, før de vælger retning.**
- **Og alt for få forstår, hvad strategisk ansvar egentlig kræver.**

Vi håber, serien giver jer et nyt sprog for ansvar – på alle niveauer:
Strategi, organisation og faciliteter.

For uanset hvor vi starter, er ansvaret altid helhedsorienteret.

Det er dér, forskellen skabes.



Om det er et byggeprojekt eller et forretningsprojekt – problemet er det samme:

Alle vil fremad. Men ingen tager ansvar for retningen.

Og når det hele skrider, står man tilbage med leverancer – ikke lederskab.

Jeg har selv stået med ansvaret.
Set projekter skride, fordi ingen sagde fra.

Fordi ingen havde blik for helheden.

Fordi rådgivningen stoppede, da det begyndte at gøre ondt.

Det var dér, forskellen blev tydelig:
Rådgivning uden ansvar er ikke rådgivning.
Det er bare støj i en pæn præsentation.

Derfor har vi skrevet denne serie.
Ikke for at tale os kloge.
Men for at holde jer skarpe.

Det her er til dem, der har noget på spil.

Til dem, der ikke køber buzzwords
– men kræver ansvar.

– **Kenneth Dreyer Andersen**
Strategisk vækstpartner og stifter af SPARQ

Rådgivning er billigt. Konsekvenserne er det ikke.

Når alle har en mening – men ingen tager ansvar for beslutningen.



De fleste store beslutninger starter i det små.

Et nyt marked. En organisatorisk flaskehals. En følelse af, at “nu skal vi rykke”.

Så henter man rådgivning.

Får en analyse. En plan. En præsentation.

Men måneder senere sidder man alligevel tilbage og tænker:

“Hvordan endte vi egentlig her?”

“Hvem tog den beslutning?”

“Og hvorfor pegede ingen på, at vi var på vej i den forkerte retning?”

Svaret er ofte det samme: Der var ingen, der tog ansvaret.

Rådgivning føles trygt – indtil det bliver svært

Rådgivning lyder som om, der er styr på tingene. Men det er først, når virkeligheden rammer, at kvaliteten viser sig.

- **Når markedet ændrer sig.**
- **Når organisationen ikke følger med.**
- **Når eksekveringen halter.**

Holder rådgivningen stadig?

Hvis ikke, var det aldrig rigtig rådgivning.
Det var bare slides med jeres logo på.

Ansvar betyder at stå på mål

Der findes masser af rådgivere, der leverer faglighed.
Men få, der bliver stående, når presset stiger.

Ansvar betyder ikke at aflevere sin del og forsvinde.
Det betyder at tage medejerskab for, at strategien virker, at organisationen kan bære det – og at eksekveringen når i mål.

At man ikke bare siger ja – men også siger nej.
At man ikke bare siger det, kunden gerne vil høre – men det, der skal siges.



All it takes is a
SPARQ

“

**Ægte rådgivning kræver
mere end en analyse.**

**Det kræver ansvar
– fra første spørgsmål til
sidste beslutning.**

Et simpelt spørgsmål, der sjældent bliver stillet

“Hvad koster det, hvis vi tager fejl?”

Det spørgsmål burde være udgangspunktet for al rådgivning.

Men det kræver, at man forstår konsekvensen – ikke bare leverancen.

Hvis rådgiveren aldrig selv har mærket konsekvensen af en forkert beslutning, så handler det ikke om jeres forretning - Så handler det om deres leverance.

Virkelige eksempler – virkelige konsekvenser!

Eksempel 1:

**En vækstvirksomhed bliver rådet til at bygge nyt.
Ambitionen er at fremtidssikre – men ingen spørger, om
behovet handler om plads, fleksibilitet eller organisation.**

**Resultatet? En bygning til 30+ mio. kroner, der står halvtom.
Og en organisation, der blev mindre agil – ikke mere.**

Eksempel 2:

En ejerledet virksomhed får anbefalet en fleksibel lejeløsning.

**Det virker logisk – men ingen overvejer kultur,
rekruttering og fremtidens arbejdsform.**

Tre år senere arbejder 40 % hjemme. Lokalerne står tomme.

Men lejekontrakten består.

**Fejlene opstod ikke pga. dårlige analyser.
De opstod, fordi ingen tog ansvar for helheden.**

Ansvar er ikke en titel. Det er en tilgang.

Rådgivning uden ansvar er bare en leverance.

Ansvar betyder at:

- **Stille de svære spørgsmål**
- **Gå med i beslutningen – ikke bare levere til den**
- **Tage del i konsekvenserne, når strategien, organisationen eller eksekveringen ændrer sig**

Det kræver mod. Og det kræver erfaring.

Erfaring med at stå med budgettet, presset og risikoen – ikke bare med powerpoints.

Hvad gør egentlig forskellen?

Det er ikke:

- **Antal rapporter**
- **Flotte visualiseringer**
- **Markedskendskab og benchmarks**

Det er:

- **At kunne holde retningen, når markedet eller organisationen rykker**
- **At vide, hvornår man skal sige nej**
- **At tage ansvar for, at beslutningen fungerer hele vejen fra strategi til eksekvering**

Før I vælger rådgiver – stil jer selv de her spørgsmål:

- **Hvem tager det samlede ansvar – ikke bare for analysen, men for resultatet?**
- **Hvem bliver stående, når virkeligheden ændrer sig?**
- **Hvem siger nej, når alle andre siger ja?**
- **Og hvad koster det – ikke at have sådan en ved bordet?**

“

**Rådgivning er billigt.
Men konsekvenserne
er det ikke!**

I næste artikel kan du læse, hvorfor det er direktionen, der sætter rammen for, om nogen overhovedet kan tage ansvar.

Og hvorfor kultur slår kontrakter
– hver gang.

Derfor starter reelt ansvar i toppen

Når kulturen i direktionen gør det umuligt at tage ansvar
- uanset hvor kompetent du er



Alle siger, de vil have nogen, der tager ansvar.

Men ansvar er ikke noget, man efterspørger.
Det er noget, man gør muligt.

Og det starter i toppen.

Når ledelsen allerede har svaret

Vi har set det igen og igen:

- **CEO'en har selv skabt vækst.**
- **Har optimeret processer.**
- **Har bygget en stærk organisation.**

Når virksomheden så står over for en kompleks, strategisk beslutning – om retning, organisatorisk udvikling eller investeringer i nye initiativer – med millioner på spil og store konsekvenser.

Så lyder det stadig:

“Det er jo bare at eksekvere.”

“Det er jo bare en ny struktur.”

“Det er jo bare lidt tilpasning.”

Men der er intet bare over det.

Erfaring fra én kontekst skalerer ikke til alle niveauer

I en virksomhed handler det ikke om hurtige løsninger.

Det handler om at skabe sammenhæng mellem strategi, organisation og investeringer.

- **Der er flere interessenter.**
- **Flere afhængigheder.**
- **Større konsekvenser.**

Hvis du som topleder allerede har besluttet, hvad der skal ske – så hyr ikke en rådgiver. Hyr en udfører.

For det, du leder efter, er ikke sparring.

Det er bekræftelse.

Og bekræftelse er det modsatte af ansvarlig rådgivning.

Hvis ingen siger det svære – er det fordi de ikke tør

Ansvar kræver retten til modspil.

Hvis rådgiveren ikke må stille spørgsmål – eller hvis spørgsmål bliver opfattet som modstand – så kan ingen tage ansvar.

Man kan kun levere en opgave.

**Og opgaveløsning er ikke ansvar.
Det er bare udførelse.**

De fleste tror, de har givet mandat

Men et mandat på papiret er ikke det samme som reel mulighed for at tage ansvar.

- **Hvis retningen ikke må drøftes.**
- **Hvis beslutningen er truffet, før rådgiveren kommer ind.**
- **Hvis kulturen ikke tåler uenighed.**

Så er der ikke plads til ansvar.
Kun til leverance.

Det er ikke fair – hverken for rådgiveren eller virksomheden

Mange tror, de har fået en rådgiver, der tager ansvar.
Men i praksis får de en, der bare følger med.

**De bliver hyret for deres erfaring – men behandlet som leverandør.
Bedt om at tage ansvar – men nægtet retten til at stille de svære spørgsmål.**

Og når strategien fejler, organisationen skrider, eller investeringerne ikke skaber værdi, står virksomheden alene tilbage med konsekvenserne.

Reelt ansvar kræver en kultur, der kan bære det

Hvis ingen i organisationen stiller de svære spørgsmål,
er det ikke fordi de ikke kan.

Det er fordi de har lært, at det ikke bliver taget imod.

Virksomhedskultur slår kontrakter.
Og det starter med direktionen.

Før I beder nogen tage ansvar – så spørg jer selv:

- **Giver vi faktisk plads til det?**
- **Har vi allerede besluttet – og leder bare efter bekræftelse?**
- **Tåler vi modspil, eller forventer vi opbakning?**
- **Har vi bedt nogen om at tage ansvar – uden at give dem rum til det?**

Hvis du vil have nogen til at tage ansvar, skal du starte med at give slip.
Ikke fordi det er svaghed. Men fordi det er ledelse.

**I næste artikel kan du læse, hvorfor det ikke er nok at samle specialister,
hvis ingen tager ansvar for helheden.**

**Og hvorfor det, I mangler, måske ikke er endnu en rådgiver
– men den rigtige rådgiver.**

Den manglende rådgiver

Når alle specialisterne er på plads – men ingen holder retningen.

De fleste virksomheder tror, de er dækket godt ind.

De ringer til en ekspert i organisationsdesign, fordi de tror, det er strukturen, der skal ændres.

De hyrer en specialiseret strategikonsulent, fordi de tror, det er planen, der halter. Og de kontakter arkitekter og ingeniører, fordi de tror, det er rammerne, der skal løftes.

Det virker logisk.

Men det er præcis dér, det går galt.

Du ringer til dem, der bekræfter din beslutning

En arkitekt lever af, at du bygger.

En organisationsspecialist lever af, at du reorganiserer.

En strategikonsulent lever af, at du skaber nye planer.

Ingen af dem bliver betalt for at sige:

“Stop. Det her er måske ikke det rigtige skridt.”

De bliver betalt for at få dig i mål med den løsning, du allerede har valgt.

Problemet opstår længe før du hyrer specialister

Når alle rådgivere er samlet, og planerne er begyndt at tage form – er det for sent at ændre retning.

Måske kan det stadig lade sig gøre.

Men det bliver dyrt, kompliceret og risikabelt.

Derfor skal den første rådgiver ikke være én, der kan hjælpe dig med løsningen – men én, der tør stille spørgsmål til retningen.

Strategisk rådgivning er det, der sker før alle andre kommer ind

Før nogen laver organisationsdiagrammer.

Før nogen tegner fysiske rammer.

Før nogen skriver strategiplaner.

Det er her, de svære spørgsmål skal stilles:

- **Hvorfor gør vi det her?**
- **Hvad er det egentlige behov?**
- **Hvilke muligheder har vi – ikke bare lige nu, men strategisk og på tværs af områder?**

Hvis ingen stiller de spørgsmål, risikerer I at træffe beslutninger, der ser rigtige ud på papiret – men ikke virker i virkeligheden.

Specialister ved meget. Men ikke det hele.

Det er ikke deres skyld.

De gør det, de er bedst til – inden for deres felt.

Men når ingen har ansvar for helheden, sker der ét af to:

1. I træffer en beslutning, der ikke hænger sammen.
2. I opdager for sent, at I skulle have valgt en anden vej.

Og så er det for sent at bakke.

I troede, I havde en rådgiver

Men I havde bare en række specialister, der hver især passede deres opgave.

- **Ingen havde ansvaret for at samle trådene.**
- **Ingen havde ansvaret for at sige nej.**
- **Ingen havde ansvaret for at sikre, at det hele faktisk giver mening for jeres forretning.**

Den strategiske rådgiver er den, I troede, I allerede havde.

Find én, der ikke har en dagsorden

Den strategiske rådgiver skal ikke leve af, at du vælger én bestemt løsning. De skal leve af, at du vælger rigtigt.

De skal kunne se på alle muligheder – og skære dem væk, der ikke passer til jeres forretning, jeres organisation og jeres fremtid.

Ikke jeres mavefornemmelse. Ikke jeres vaner. Ikke jeres historik.

Og sørg for, at de bliver stående hele vejen

Når løsningen er valgt, begynder et nyt spil. Specialisterne kommer på banen. Projektet går i gang. Timerne ruller.

Det er her, I har brug for nogen, der stadig har øje for det samlede mål. Ikke bare processen.

For når projektet vokser, kompleksiteten stiger og rådgiverne trækker i hver sin retning – så skal én holde fast. Én skal udfordre.

Én skal sige: "Det her var ikke målet."

Stil jer selv de her spørgsmål:

- Har vi valgt retning – eller er vi bare gået i gang?
- Hvem hjælper os med at stille de svære spørgsmål – før de bliver dyre?
- Har vi nogen, der har ansvar for helheden?
- Eller har vi bare en flok specialister, der passer deres del?

Den rigtige rådgiver er ikke den, der ved mest om løsningen.

Det er den, der hjælper jer med at finde den rigtige vej – før I vælger.



I næste artikel kan du læse, hvordan du genkender en strategisk rådgiver, der faktisk kan løfte opgaven.

Hvilken erfaring de skal have. Og hvorfor det gør hele forskellen, at de har stået med ansvaret selv.

SPARQ
WE DON'T ADVISE. WE TAKE RESPONSIBILITY

Hvordan vælger du den rigtige strategiske rådgiver?

Når alle tilbyder rådgivning – men meget få kan tage ansvaret hele vejen.

De fleste virksomheder vælger rådgiver alt for sent.
Eller vælger en, der aldrig burde have haft indflydelse på beslutningen.

Det skyldes sjældent uopmærksomhed.

Det skyldes, at man stiller det forkerte spørgsmål:
“Hvem skal hjælpe os med at designe, ændre eller optimere?”

i stedet for:

“Hvem skal hjælpe os med at vælge den rigtige retning – før vi går i gang?”

Specialister er nødvendige – men ikke nok

Hvis I allerede har besluttet at reorganisere, hyrer I en organisationskonsulent.
Hvis I vil lancere en ny strategi, ringer I til en strategisk rådgiver.
Hvis I vil ændre på de fysiske rammer, kontakter I arkitekter eller ingeniører.

Men det kræver en strategisk partner at finde ud af, hvad I burde gøre
– før I beslutter jer.

Specialister løser en opgave inden for deres felt.
Men de stiller sjældent spørgsmål ved, om opgaven overhovedet er den rigtige.

Hvorfor det går galt

Mange vælger rådgiver ud fra kemi, relationer eller et stærkt CV.
Andre lader indkøb styre – og ender med den, der passer i skemaet.

Problemet er: Strategisk rådgivning er ikke en leverance.
Det er et ansvar. Og det ansvar kræver mere end faglighed.

Du kan sagtens købe en god analyse.

Men hvis ingen tager ejerskab for, hvordan den bliver brugt
– så er det bare tal og slides.

Her er, hvad virksomheder typisk vælger:

- **En økonomisk rådgiver, der er god til tal**
– men blind for organisatorisk kompleksitet.
- **En organisationsspecialist, der forstår mennesker**
– men ikke strategi og eksekvering.
- **En projektleder, der kan styre processer**
– men ikke holde fast i retning og ambition.

Det, I har brug for, er én, der kan det hele – og som har prøvet det selv.

En strategisk rådgiver skal:

- **Have stået med det fulde ansvar for komplekse forretnings- og organisationsbeslutninger.**
- **Forstå strategi, økonomi, organisation, faciliteter og realisering.**
- **Kunne holde fast i den valgte retning, også når virkeligheden rykker.**
- **Have erfaring med at styre både specialister og beslutningstagere.**
- **Ikke have et produkt at sælge – men en mission om at sikre, I vælger rigtigt.**

Det starter med retning – men slutter ikke der

Mange tror, at rådgivning slutter, når retningen er valgt.
Men virkeligheden begynder først dér.

Når beslutningen er truffet, skifter spillet karakter.
Nu handler det ikke længere om, hvad I vil – men om, hvordan I får det til at ske.

Og her er det ikke bare strategi og faglighed, der tæller.
Her kræver det forståelse for organisationen, forløbet og alle de mekanismer,
der kan få en beslutning til at skride – eller lykkes.

En god strategisk rådgiver skal være med hele vejen.
Ikke bare i valget af retning, men i forankringen, fremdriften og de svære
beslutninger undervejs.

Et konkret eksempel

**En virksomhed med internationale ambitioner beslutter
at gennemføre en stor organisatorisk forandring.
De hyrer en rådgiver, der kender branchen og har erfaring
fra lignende projekter.**

**Men ingen stiller de strategiske spørgsmål:
Hvordan matcher den nye struktur fremtidige markeder?
Hvordan kan organisationen skaleres uden at tabe kernekul-
turen?**

**Er de fysiske rammer overhovedet gearet til den type vækst?
Tre år senere har halvdelen af nøglemedarbejderne forladt
virksomheden.**

**Organisationen er overudbygget – og fleksibiliteten tabt.
Problemet var ikke, at nogen lavede en fejl i analysen.**

Problemet var, at ingen tog ansvar for helheden.

Lokal eller teknisk rådgivning er ikke nok

Mange virksomheder vælger specialiserede rådgivere til hvert enkelt område. Men specialisering er ikke det samme som strategisk forståelse.

Den strategiske rådgiver skal forstå jer – jeres retning, jeres organisation, jeres mål og jeres kultur.

Ikke bare kende markedet eller værktøjerne.

Lokale eller tekniske specialister er vigtige i udførelsen. Men det er jer, der skal stå med beslutningen.

Og derfor skal rådgivningen forankres tæt på jer – ikke spredes ud til nogen, der ikke kender jeres virkelighed.

De spørgsmål, du bør stille

Hvis du vil sikre, at du vælger den rigtige strategiske rådgiver, så spørg dem:

- **Har du selv haft det samlede ansvar for lignende beslutninger?**
- **Hvordan håndterer du, hvis du ikke er enig med ledelsen?**
- **Hvordan sikrer du, at strategien holder, når virkeligheden ændrer sig?**
- **Hvordan styrer du rådgivere og leverandører, når interessenterne trækker i hver sin retning?**

Det er ikke svarene alene, der tæller.

Det er, om de siger det, du ikke har lyst til at høre – men har brug for at vide.

Den rigtige rådgiver skal ikke have et svar – men en rygrad

Det handler ikke om, hvem der har lavet flest rapporter.

Det handler om, hvem der bliver stående, når beslutningen skal bære.

Den rigtige strategiske rådgiver har ikke en færdig løsning klar.

De har erfaring, format og mod.

Og de går ikke, før I gør det rigtige.

Når ansvar skaber momentum

Når fremdrift ikke sker af sig selv – men fordi nogen tager lederskabet på sig.

**De fleste virksomheder fokuserer på beslutningen.
Få fokuserer på det, der sker bagefter.
Men det er her, spillet for alvor begynder.**

Momentum er undervurderet

Momentum er ikke bare fart.

Det er retning, fremdrift og commitment på samme tid.

Det er forskellen på beslutninger, der bliver til virkelighed – og planer, der bliver hængende i PowerPoint.

De fleste initiativer går ikke i stå, fordi de er dårlige.

De går i stå, fordi ingen tager ansvar for at holde dem i bevægelse.



Strategi uden momentum er bare en hensigtserklæring

Du kan have verdens bedste analyse.
En skarp beslutning. Et samlet projektteam.

Men hvis ingen tager ansvar for at holde kursen, tempoet og overblikket – så mister initiativet retning.

Det starter med energi.
Men ender alt for ofte med kompromiser, udskydelser og uklare roller.

Momentum er det, der holder trådene samlet, når alt begynder at rykke: når nye behov opstår, når organisationen tvivler, når strategien skal oversættes til handling.

**Det er her, de fleste mister grebet.
Og det er her, ansvar skal tage over.**

Momentum kan ikke uddelegeres til “nogen”

Mange tænker:

“Vi sætter bare en intern projektleder på.”

Eller:

“Det kan vi styre fra direktionen.”

- **Men momentum kræver fuldt fokus.**
- **Ikke af en leder, der også skal drive virksomheden.**
- **Ikke af en medarbejder, der har en fuldtidsrolle ved siden af.**

For når der skal ryddes forhindringer, holdes beslutninger i gang og sættes tempo – så er “jeg har ikke lige haft tid” ikke en mulighed.

Hvis I vil have momentum, skal én eje det.
Med mandat, erfaring og autoritet.

Ikke som en ekstra opgave. Men som deres eneste fokus.

Konsekvenserne, når ingen holder momentum

Vi har set det igen og igen:

**En virksomhed beslutter at gennemføre en større forandring.
Retningen er valgt. Projektet sat i gang.**

Men ingen har det samlede ansvar for fremdrift.

Beslutninger bliver udskudt. Ønsker får lov at vokse. Ingen siger stop.

Resultatet?

Et forløb, der tager dobbelt så lang tid.

En organisation, der mister gejsten.

Og et projekt, der ikke leverer, hvad det skulle.

Ikke fordi ideen var dårlig.

Men fordi momentum gik tabt – og ingen bar det.



Momentum er ikke et ekstra lag.

Det er en funktion.

Det er den kraft, der får møder til at føre til handling.

Der får beslutninger til at blive til fremdrift.

Der får organisationen til at følge med.

Det er ikke noget, du kan købe som tillæg.

Det skal forankres hos én, der forstår både strategi, organisation og realisering – og som bliver stående, til sidste beslutning er taget.

Det er her den strategiske rådgiver skal træde i karakter

Ikke som projektleder. Ikke som specialist.

Men som den, der skaber fremdrift, når alle andre er i gang med deres del.

Den, der siger: "Hvad er det næste, vi skal tage stilling til?" – før nogen spørger.

Den, der afklarer, prioriterer og skærer støjen væk – mens andre har travlt med at levere.

Den, der holder fast i retningen – selv når virkeligheden begynder at rokke.

Momentum er ansvar i praksis

To virksomheder kan have samme strategi, samme budget og samme ambition. Men den ene får det gennemført. Den anden ender i et beslutningsloop.

Forskellen er ikke kompetencer.

Det er, at én af dem har haft én, der bar momentum.

Derfor kan direktionen ikke være motor

Direktionen har det overordnede ansvar.

Men de har også en virksomhed at drive.

Hvis de samtidig skal skabe fremdrift i komplekse projekter, bliver beslutninger trukket i tid – eller truffet på for lidt grundlag. For der er ikke tid til at holde trykket.

Momentum kræver et særskilt fokus.

Og det kan ikke bæres som en bibeskæftigelse.

Og det kan medarbejdere heller ikke

En intern medarbejder kan være dygtig, loyal og detaljeorienteret.

Men hvis de samtidig skal passe deres normale opgaver, så er momentum det første, der glider.

Hvis I vil placere ansvar internt – så tag alt andet fra dem.

For momentum kræver tid, overskud og mandat.

Den strategiske rådgiver er ikke en udgift. Det er en forsikring.

Det kan virke som et ekstra lag.
Men det er det modsatte.

Det er den, der:

- **Skærer irrelevante løsninger fra.**
- **Forhindrer dyre omveje.**
- **Fastholder formålet – så I ikke skal genbeslutte igen og igen.**
- **Oversætter beslutninger til handling.**
- **Og sikrer, at jeres fremdrift ikke afhænger af held og overskud.**

Det, der virker dyrt nu, er det, der sparer jer for det dyre senere.
Og det gør en god strategisk rådgiver til jeres billigste beslutning.

Momentum er ikke held. Det er ledelse.

Strategisk rådgivning handler ikke om at styre opgaver.
Det handler om at holde jer på sporet – hele vejen.

Det er ikke et tillæg. Det er en funktion.
Og det er dét, der skaber momentum.



Projektleder eller strategisk rådgiver? Der er en forskel

Når I tror, én person kan gøre begge dele – men ender med at få ingen af delene.

Mange tror, at en dygtig projektleder også kan være strategisk rådgiver. Andre tror, at en rådgiver automatisk tager ejerskab for fremdrift.

**Begge tager fejl.
Og den fejl koster dyrt.**

For det er forskellen på et initiativ, der bare bliver gennemført – og et initiativ, der faktisk flytter jeres forretning.

Projektledelse er vigtigt. Men det er ikke det samme.

En projektleder holder styr på:

- **Tidsplaner**
- **Budgetter**
- **Leverancer**
- **Milepæle**

Det er en kritisk rolle.
Men det er en operationel rolle.

Projektlederen sikrer, at tingene bliver gjort.
Men ikke nødvendigvis, at det er de rigtige ting, der bliver gjort.

Den strategiske rådgiver spiller en anden rolle

Den strategiske rådgiver har ansvar for:

- **At retningen er rigtig**
- **At beslutninger hænger sammen med forretningen**
- **At nogen siger fra, når projektet er på vej ud af kurs**
- **At helheden holdes – hele vejen**

Det er ikke en mødeleder.

Det er den person, der udfordrer, fastholder og skærer til, når alt andet begynder at rykke.



**Du kan tage et kursus i projektledelse.
Du kan ikke tage et kursus i ansvar.**

Projektledelse er en disciplin.
Der findes metoder, certificeringer og kurser.

Men strategisk rådgivning kræver erfaring.
Forståelse. Indsigt i konsekvenser.

Du kan ikke læse dig til, hvordan det føles at stå med ansvaret for strategiske beslutninger, organisatoriske forandringer eller komplekse investeringer.

Du kan ikke simulere, hvornår du skal stå fast, selvom presset stiger.

Det kræver, at du selv har mærket, hvad der sker, når tingene vælter
– og ved, hvad der skal til for at få dem tilbage på sporet.

Når I blander rollerne – mister I begge funktioner

En projektleder, der også skal være strategisk rådgiver, drukner i koordinering og detaljer.

De mister blikket for helheden.

En strategisk rådgiver, der bliver sat til at holde styr på bilag og mødetider, reduceres til leverandør.

Og så mangler I det vigtigste:

Nogen der står op for formålet – når alt begynder at skride.



All it takes is a
SPARQ

Det ene skaber fremdrift. Det andet skaber retning.

Projektledelse er motoren.

Strategisk rådgivning er kompasset.

Uden en projektleder mister I struktur.

Uden en strategisk rådgiver mister I mening.

I har brug for begge.

Men de må aldrig blandes sammen.

Når det spiller, spiller det sådan her:

- **Den strategiske rådgiver sætter retning, rammer og ambitioner**
- **Projektlederen planlægger, eksekverer og følger op**
- **Rådgiveren skærer til, hvis retningen ændrer sig**
- **Projektlederen justerer forløbet – men ikke målet**

De samarbejder tæt – men med hver deres blik.

Det ene handler om fremdrift.

Det andet handler om ansvar.

Når det skal løftes rigtigt – kræver det en PMO-funktion

Hvis I vil sikre, at strategisk rådgivning og projektledelse arbejder i samme retning, og at jeres projekter forbliver koblet til jeres strategi og organisation, så skal det forankres ét sted: i en strategisk PMO-funktion.

Et velfungerende PMO:

- **Forbinder strategi og eksekvering**
- **Giver rådgiveren mandat og overblik**
- **Understøtter projektlederen med beslutningskraft**
- **Sikrer, at ansvar og fremdrift ikke ryger i hver sin silo**

Et PMO er ikke overhead.

Det er dét, der sikrer, at beslutninger bliver til resultater – og ikke bare til planer.

Den strategiske rådgiver skal have en plads i styregruppen

Hvis rådgiveren skal tage ansvar for helheden – skal vedkommende også have adgang til beslutningerne.

Det betyder:

- **En fast plads i styregruppen**
- **Mandat til at sige fra**
- **Tæt dialog med direktionen**

Ikke som ekstern observatør.
Men som strategisk medspiller.

Det er dér, rådgiveren gør den største forskel:
Når de ikke kun forstår retningen – men er med til at forme og fastholde den.

Direktionen skal ikke bære momentum alene

Direktionen har det overordnede ansvar.
Men de har også en virksomhed at drive.

Derfor skal ansvaret for fremdrift placeres hos én, der har tid, mandat og blik for helheden.

Hvis det placeres på en medarbejder, skal alt andet tages fra dem.
Momentum kræver fokus.
Og fokus kræver plads.

Derfor skal den strategiske rådgiver både arbejde tæt på direktionen – og have mandat til at holde organisationen op på beslutningerne.

Den strategiske rådgiver er ikke en udgift. Det er en forsikring.

Det kan virke som et ekstra lag.
Men det er det modsatte.

Det er den, der:

- **Skærer irrelevante løsninger fra**
- **Forhindrer dyre omveje**
- **Holder fokus, så I ikke bygger, beslutter eller organiserer forkert**
- **Fastholder formålet, så I ikke skal genbeslutte igen og igen**

Det, der virker dyrt nu, er det, der sparer jer for det dyre senere.
Og det gør en god rådgiver til jeres billigste beslutning.



Strategisk rådgivning handler ikke om at styre opgaver.

Det handler om at holde jer på sporet – hele vejen.
Derfor er det ikke en projektleder-opgave.

Det er lederskab. Forankret i et PMO.
Med plads i styregruppen.

Og blik for både beslutning og virkelighed.

Når ansvar ikke længere er et buzzword – men jeres nye standard

Hvis du har læst med hele vejen, har du nok indset én ting:
Det handler ikke om, hvor mange rådgivere I har.
Det handler om, hvem der tør – og får lov til – at tage ansvar.

For selv den bedste analyse, den skarpeste strategi og det dygtigste team kan fejle – hvis der ikke er nogen, der bliver stående, siger fra og holder fast, når beslutningen skal bære.

Og det kræver ikke bare den rigtige rådgiver.
Det kræver, at der er plads til at tage ansvaret.
Plads til modspil.
Plads til det ubejlejlige.
Plads til at vælge det rigtige – også når det ikke er det nemmeste.

- **En, der forstår retningen – før løsningen vælges**
- **En, der bliver – når alt andet begynder at rykke**
- **En, der ikke sælger et produkt
– men forsikrer jer mod de forkerte beslutninger**

Det er ikke rådgivning.
Det er ansvar.
Og det er dét, der gør forskellen mellem et projekt, der bare bliver gennemført
– og et initiativ, der flytter jeres forretning.

Ansvar starter ikke i kontrakter.
Det starter i holdningen, i kulturen og i de valg, I træffer, før processen går i gang.

Vi har vist jer, hvad der kræves.
Resten er op til jer.

Vil I bygge endnu en plan?
Eller vil I bygge et projekt, der holder?

Ansvaret ER jeres.

Konklusion

Ansvar er forskellen, der gør forskellen

Hvis du kun tager én erkendelse med dig fra denne artikel, så lad det være denne: Strategiske projekter fejler sjældent på grund af faglighed. De fejler, fordi ingen tager ansvar.

Du kan købe analyser, processer og specialister – men du kan ikke købe ansvar, hvis ikke du giver plads til det.

**Ansvar kræver mandat. Mod. Og erfaring.
Det kræver nogen, der ikke bare følger med, men som står fast
– også når virkeligheden rykker.**

Hos SPARQ har vi set det indefra.

Vi har selv stået med ansvaret. Ikke som leverandører, men som dem, der skulle leve med konsekvensen bagefter.

Derfor ved vi, at ansvar ikke er et tillæg – det er det, der binder alt andet sammen. Strategisk rådgivning handler ikke kun om at finde løsninger.

Det handler om at vælge retningen, fastholde momentum og sikre, at beslutninger bliver til virkelighed – og værdi.

**Det er ikke bare vores fag.
Det er vores holdning.
Det er dét, der er vores gnist.**

Tak fordi du læste med.

All it takes is a **SPARQ**



**Vi rådgiver ikke ud
fra bøger eller
branchekonsensus.
Vi rådgiver ud
fra virkeligheden.**

SPARQ
WE DON'T ADVISE. WE TAKE RESPONSIBILITY