



Den meningsfulde strategi

At bidrage til øget forståelse og ejerskab i organisationen af virksomhedens forretningsstrategi er en af kommunikationsfunktionens vigtigste opgaver. Men også en af de sværeste. Topledelsen ledelseskraft er direkte forbundet til dens evne til at forklare sig over for stadig mere selvstændige og krævende medarbejdere, der kræver langt bedre kommunikation af virksomhedens resultater hvad forretningsstrategien betyder deres daglige arbejde.

Af: Pelle Carlo Nilsson og Thomas Heilskov

Kun 5 ud af 10 medarbejdere føler sig godt informeret om virksomhedens overordnede mål og blot 6 ud af 10 kender til visionen og værdierne. Tallene er fra Nordisk Kommunikations skandinaviske benchmarkundersøgelse fra sidste år og er selvsagt foruroligende. For med tanke på, hvor store ressourcer de større danske virksomheder bruger på selve strategiarbejdet, og hvor meget mentalt plads missions-erklæringer og forretningsstrategier optager i hovedkontoret, burde det ryste, hvor fjerne og uforståelige de opleves, når man bevæger sig blot få ledelseslag ned i organisationen.

Alligevel kommer det næppe bag på mange kommunikatører. For har man fx prøvet at styre et kaskaderingsprojekt, eller at skulle sælge forretningsstrategien gennem et nyt strategisite på intranettet, ved man, hvor vanskelig det er at formidle forretningsstrategien så den bliver vedkommende for vidt forskellige medarbejdergrupper.

Sorgløse champagneopsætninger

For hvad gør man når ens virksomhed fx. står og skal lancere den nye 3års-strategi? Roder man i værktøjskassen er det typisk det samme værktøj man ender op med hver gang: Nemlig kaskademodellen – og det er ofte her problemerne starter.

Selve ordet kaskade er lumsk, for det vækker billeder af sorgløse champagneopsætninger; man fylder det øverste glas, det flyder over og fylder de næste af sig selv. Men egentlig burde man tænke på, at skubbe en kampesten op af et bjerg; jo længere man når, jo hårdere bliver det.

I den simple udgave bygger kaskadeprocessen på, at budskabet overdrages fra ledelseslag til ledelseslag for til sidst at nå medarbejderne. Idealet er, at der i hvert led sker en oversættelse af budskabet, det relateres til den enkelte afdelings problemer og bliver dermed meningsfuldt på hvert niveau i organisationen. Men ofte går det galt, og det er der mange grunde til.



1. Åben op for kritik: "The crap factor"

Én fejl er, at der ofte ikke skabes det et rum for en kritisk udfordring af strategien. I de fleste organisationer er linjeledelsen vænnet til, at de skal være bannerfører. På trods af deres eventuelle reservationer i forhold til strategien og formidlingen af den, er de trænet i at tale positivt om organisationen og topledelsens initiativer. Det kan betyde, at eventuelle problemer ved strategien eller formidlingen af den ikke bliver sagt højt inden strategien kommunikerer til medarbejderne.

Den britiske rådgiver Bill Quirke giver det råd, at man inden strategien rulles ud inviterer linjeledelsen og medarbejdere til at identificere "the crap factor". Der vil altid være ledere og medarbejdere, som - nogle gange med rette - tænker: "sikke noget crap". Ved at få disse djævlens advokater i spil til at udpege, hvad der kan skabe modstand, bliver ledelsen bedre rustet til at tage en åben dialog med medarbejderne.

2. Involver linjelederne løbende

Når strategiformidlingen kikser skyldes det også ofte, at decentrale ledere og medarbejdere ikke engageres i strategien på løbende basis. Kommunikation af strategier kan let risikere at blive en teatralisk affære; stort anlagte lanceringer, temasites, veltilrette powerpoints og talepapirer til lederne. Stor ståhej.

Men det er når luften går af de kulørte balloner, at man reelt kommer på arbejde. For det gælder om løbende at involvere linjeledelsen og medarbejderne i en tilpasning og udvikling af strategien og dermed skabe en reel anledning til diskussion af strategiens betydning og relevans. Det handler om at skabe rammer for en løbende dialog om, hvordan strategien udfylder sin rolle i forhold til aktuelle udfordringer. For det er først da, at strategien kan opfylde sig funktion som pejlemærke for organisationens daglige navigation.

3. Indbyg fleksibilitet, afgiv kontrol

For at det skal lykkes at omsætte strategien til handlinger i hverdagen, skal det være muligt at tilpasse strategien lokalt. Også her går det ofte galt. Hvor hovedbudskabet og formålet skal være naglefast, er det en forudsætning for at skabe ejerskab, at det er muligt for den enkelte afdeling at gøre strategien til deres egen.

Man bør følge et princip om at så længe afdelingen arbejder indenfor strategiens rammer, så er det op til den enkelte afdeling at afgøre, hvordan strategien bedst kan realiseres hos dem. Det betyder, at ledelsen skal være parate til at afgive kontrol over, hvad der bliver kommunikeret lokalt.

Kommunikationsfunktionen får her en decentral opgave. Den handler om løbende at sørge for at linjeledelsen lokalt er klædt på til at løfte



kommunikationsansvaret. Afvikling af kommunikationsworkshops og udviklingen af dialogskabende støtteredskaber er her vigtige skridt på vejen.

Værd at lave, værd at kommunikere

Den canadiske strategiekspert Henry Mintzberg beskriver i bogen Strategy Safari, at kun ca. 10% af alle strategier rent faktisk implementeres! En væsentlig grund til dette er ineffektiv ledelseskommunikation. Som professionelle kommunikatører bør vi gøre det til en af vores mærkesager, at ændre på dette.