

## Forståelse er en nødvendig men ikke tilstrækkelig forudsætning

Af: HENRIK SPECHT

Direktør, Keypoint

Man hører og læser ofte om en af de mest typiske barrierer for effektiv strategi-implementering: Medarbejderne er ikke bekendt med eller forstår ikke, hvor deres virksomhed er på vej hen. En klassisk udfordring, som i artiklen blev underbygget med henvisning til en nylig analyse af emnet. Udfordringen skyldes bl.a. det skisma, som ligger i den ofte milevide forskel på det, lederne tror, de har kommunikeret om strategien og det, medarbejderne har forstået.

Mange virksomheder vil utvivlsomt være væsentligt bedre rustet til at håndtere markeds-mæssige vanskeligheder, hvis de prioriterer kommunikationsindsatsen bedre, når strategien skal formidles, forstås og forankres. Det er i fortællingen om strategiens baggrund, formål og retning, at medarbejderne forstår og kan se meningen med strategien.

Kommunikation er og bliver ledernes vigtigste værktøj, når der skal skabes et fælles billede af, og en fælles tro på, virksomhedernes strategiske retning og mål. Men ikke det eneste.

For kommunikation og budskaber kan skabe forståelse og nysgerrighed. Men kommunikation og budskaber flytter ikke mennesker. Og hvis menneskene i virksomheden ikke flytter eller forandrer sig, flytter og forandrer virksomheden sig heller ikke. Der skal andet og mere end kommunikation til. Derfor er kommunikation og forståelse en nødvendig, men ikke tilstrækkelig, forudsætning, når strategien skal rulles ud.

For at skabe et commitment og engagement hos samtlige medarbejdere i forhold til strategien, kræves andet og mere end kommunikation. Medarbejderne skal tillige kunne se sig selv og spejle sig i strategien: "What's in it for me". Hvad betyder strategien for min hverdag? Hvad skal jeg gøre anderledes fremover? Kan jeg se mig selv i den nye strategi? Der skal skabes en identifikation mellem strategien og den enkelte medarbejder.

At få medarbejdere til ikke alene at **forstå** strategien men også at **ville** den, er en særlig ledelsesdisciplin. For at skabe commitment handler det ikke så meget om at kommunikere strategiens substans til medarbejderne men om at formidle strategiens relevans for medarbejderne. Samt at indgyde medarbejdere en tro på og et mod til at gå i den retning, strategien foreskriver.

En del af relevansformidlingen er tillige at tydeliggøre, hvad den enkelte medarbejders rolle er i gennemførelsen af strategien. Hvordan kan den enkelte bidrage til, at virksomheden lykkes? "What's in it **from** me" er lige så vigtigt som "What's in it **for** me". Det handler om involvering. Det er gennem involvering, at ejerskabet og medansvaret kan skabes.

Når forståelsen, meningsfuldheden samt det personlige mod, engagement og ejerskab til strategien er på plads, er sandsynligheden for at virksomheden kommer i mål med strategien væsentlig større. Det erkender de fleste topledere. Færre er klar over, hvad det kræver. Og endnu færre er åbenbart i stand til at gøre det effektivt og professionelt fra starten. Men det gør ikke opgaven mindre relevant.