

Om "Comwell-faktoren"

Af Lars Østerby, konsulent

Lad os være ærlige: Det er muligt at udarbejde en ny strategi uden at inddrage medarbejderne – og i mange tilfælde går denne metode hurtigere end at involvere hele organisationen. Medarbejderinvolvering er besværligt, fordi alle har deres egen mening, og der ofte opstilles forventninger, som ikke altid kan indfries. Derudover er det ikke alle, der besidder den nødvendige strategiske indsigt eller evne til at bidrage i processen.

Men måske – og kun måske – har ledelsen ikke alle svarene. Den ekstra tid, vi investerer i at inddrage og engagere medarbejderne i strategiprocessen, kan vise sig at være en god investering. Når implementeringen skal starte, er engagementet og ejerskabet nemlig langt større, hvilket kan spare tid og besvær i det lange løb.

I praksis ser vi ofte, at den strategi, som udarbejdes af den øverste ledelse – den 1 % af organisationen, der typisk besidder omkring 95 % af al viden, information og engagement – kan mangle bred forankring. Jeg kalder dette fænomen "Comwell-faktoren", fordi det illustrerer, hvad der sker, når ledelsen tilbringer 2-3 dage på et strategiseminar på et conferencested og vender tilbage med et strategidokument, der så skal videreformidles og implementeres.

Denne 1 % skal nemlig formidle hele strategien til de 4-5 % mellemledere – en opgave, der er udfordrende, da disse ofte ikke har været en del af den oprindelige idéudvikling og dermed føler en lav grad af ejerskab. Ligesom man ofte mener, at ens egne børn er lidt klogere og mere attraktive end andres, gælder det også for idéer og strategier.

Skulle topledelsen lykkes med at engagere næste lag, bliver opgaven ikke lettere for mellemlederne, som skal nå ud til de cirka 95 % af medarbejderne, der fra starten kun har omkring 1 % viden og engagement i den nye strategi. For at løfte både budskabet og engagementet kræves der talrige town hall-møder, opdateringer på intranettet og kaffekopper med trykt strategilogo :-)

Så måske skal vi overveje en ny tilgang til strategiudvikling? Er den tid, vi investerer i at inddrage medarbejderne i analyse- og udviklingsfasen, faktisk en investering, som sparer tid, når implementeringen går i gang? Og igen – måske har ledelsen alene ikke alle svarene på fremtidens udfordringer.

Strategiimplementeringstrekanten

"Comwell faktoren"

