

15. november 2023 kl. 05.05

Kære medarbejder: Bland dig i strategiarbejdet

Som menig medarbejder kan strategiarbejdet let føles fjernt. Men man bør ikke være ligeglad med strategien for ens arbejdsplads. Tværtimod bør medarbejderne blande sig. Og hvis de ikke bliver inviteret til det af ledelsen, bør de selv insistere.



Foto: GettyImages

Nanna Hebsgaard
partner, Resonans

Fik du som medarbejder julelys i øjnene, da din nærmeste leder eller en topleder præsenterede den seneste strategi? Var du med til at udvikle den? Og kan du se, hvilken betydning strategiens overskrifter har for driften og udviklingen af jeres kerneopgave?

Som konsulenter hører vi i Resonans ofte følgende svar, når vi spørger medarbejdere om den strategi, som er gældende for deres arbejdsplads:

- "Strategien ligger langt fra driften og hverdagens opgaveløsning"
- "Strategiarbejde er ikke noget, jeg er involveret i, det er noget, direktionen tager sig af"
- "Strategiarbejde er noget abstrakt noget og ofte bare tal i regneark eller en slidepakke".

Men i virkeligheden påvirker strategien som regel dit faglige hjerteblod som medarbejder. Det påvirker også ofte dit tilhørsforhold, relationer, værdier og arbejdspladsens eksistensberettigelse. Det er din arbejdsglæde, dit faglige engagement og din trivsel, som er på spil.

I en tid med komplekse samfundsmæssige udfordringer som for eksempel sundhed, mistroivsel, klima, arbejdskraft og stram økonomi bliver dét at finde nye løsninger på kerneopgaven og ændrede samarbejdsformer også ofte en central del af strategien. Her stiller samarbejde på tværs af fagligheder, funktioner og sektorer store krav til den måde, du som medarbejder bidrager med din faglighed på.

Og af alle de ovenstående grunde er det vigtigt, at du som medarbejder bliver inddraget i strategiarbejdet.

Der er potentiale i at blande sig

Al erfaring viser godt nok, at du som medarbejder kan føle dig afkoblet fra strategien og måske mene, at den bare ligger på ledelsens bord, og at det er ledelsen, der bestemmer.

Det er vores erfaring, at hvis medarbejderne kommer til orde, og stærke faglige ansatte blander sig i strategiarbejdet, ja, så styrkes organisationens bidrag til afgørende samfundsmæssige udfordringer

Nanna Hebsgaard, partner, Resonans

Problemet med det er bare, at der er et kæmpe uforløst potentiale i, at du som medarbejder faktisk interesserer dig for – og også bidrager aktivt til – udformningen og realiseringen af arbejdspladsens vision og strategi. Selvom det måske ikke lige umiddelbart føles let at komme til orde.

Men det er vores erfaring, at hvis medarbejderne kommer til orde, og stærke faglige ansatte blander sig i strategiarbejdet, ja, så styrkes organisationens bidrag til afgørende samfundsmæssige udfordringer og dermed organisationens eksistensberettigelse på sigt.

Derudover styrkes innovationen og præcisionen i de nye løsninger, fordi du som fagperson er tæt på den daglige opgaveløsning.

For det tredje styrker det også din egen trivsel og dit eget engagement som medarbejder. Når du engagerer dig i strategiarbejdet, får du en følelse af at være i førersædet, hvor du kan påvirke tingene, fremfor at være passiv tilskuer.

Derfor skal du blande dig. Din viden er guld værd i strategiproceser – for ledelsen har ikke samme viden om din opgaveløsning og ser ikke, hvad du ser.

Engager dig trin for trin

Hvis du ikke føler dig inddraget i strategiarbejdet fra ledelsen, hvilket vi desværre ofte ser eksempler på, så bør du insistere på, at din stemme er vigtig – og give den til kende. Den viden og de erfaringer, du har med at møde slutbrugerne og kende deres virkelighed, er guld værd i en strategiproces. Strategier skal være koblet til kerneforretningen og den forskel, som virksomheden er med til at skabe. De konkrete eksempler og historier fra praksis er centrale at få koblet til det til tider abstrakte strategisprog.

Men når du giver dine input til kende, så gør det konstruktivt, så du ikke bidrager til kløften mellem ledelse og medarbejdere. Når du blander dig i strategiarbejdet, så sørg for at:

- 1 Være optaget af udfordringer, men husk samtidig også at se efter potentialerne i strategien, og bland dig i dialogen om den forandringsproces, som ledelsen taler om
- 2 Se efter den gode intention i ledelsens kommunikation og initiativer, også selvom du ikke ved første øjekast synes, det giver mening. Stil nysgerrige spørgsmål, så der skabes åbne dialoger frem for distance
- 3 Insister på dialoger med ledelsen om, hvordan hverdagen hænger sammen med jeres nuværende eller kommende strategi. Brug energien i dine eventuelle bekymringer, eller måske endda frustrationer, til at stille konstruktive spørgsmål
- 4 Bring også dine egne idéer på banen. Det kan være nyttigt med fokus på at skabe fremdrift, også i situationer, hvor en strategi retfærdigvis må udfordres

- 5 Og et sidste råd er at bidrage strategisk ved at fokusere på det, som du og din nærmeste ledelse kan være med til at påvirke, og have mindre fokus på vilkår, som I vil have svært ved at påvirke.

For at kunne gøre din stemme gældende, så læg mærke til, hvilke kanaler eller rum du kan tale ind i – og hvornår og hvordan du kan gøre dig spilbar. Hvor er anledningerne til, at du kan give din stemme til kende? Er det på det ugentlige teammøde eller det månedlige personalemøde? Brok dig til de rigtige, over det rigtige, og lad vær med at lade dine frustrationer smitte dine kolleger. Tag ansvar, og kanalisér et konstruktivt fagligt medspil.

Og husk, at hvis det er svært at få øje på, hvilke anledninger du kan gribe, så har du i sidste ende direktørens mailadresse.

Inddragelse af medarbejdere skaber stærkere kultur

I de organisationer, hvor medarbejdere engagerer sig i strategiarbejdet, kan vi se, at samarbejdskulturen på arbejdspladsen bliver stærkere. Især hvis medarbejderne sammen med ledelsen aftaler, at strategiarbejdet indeholder både fælles undersøgelser af, hvad der bøvler og skaber udfordringer i hverdagens opgaveløsning, men også hvad der findes af potentialer for udvikling. Det kan være små tiltag, initiativer eller konkrete handlinger, som fungerer godt, og som bør forstørres eller spredes til flere kolleger eller fagområder på arbejdspladsen. Til gavn for borgere, kunder og samarbejdspartnere.

Denne del af strategiarbejdet kan faktisk være vældig energigivende for medarbejderne at være en del af. Det giver dels mulighed for at blive klogere på, hvad I på tværs af arbejdsfunktioner og fagligheder arbejder med, og hvilke styrker I skal bygge videre på i forandringsprocessen. Og samtidig bliver I sammen mere præcise på, hvilke udfordringer som strategien skal være med til at løse.

Hvis strategiarbejdet derudover også tilrettelægges, så I sammen – måske endda i nye samarbejdskonstellationer – har plads til at eksperimentere med nye måder at løse kerneopgaven på, ser vi, at strategiarbejdet for alvor kommer til at styrke samarbejdskulturen på jeres arbejdsplads.

Ved at afprøve nye veje til opgaveløsning og samarbejde på en eksperimenterende måde, hvor der er plads til, at I sammen lærer og reflekterer, så har I mulighed for at opdage nye sider af hinanden som kolleger. Sider, som kan rykke ved måden, I samarbejder og kommunikerer med hinanden på.

Tips til ledere, som ønsker at involvere medarbejdere endnu mere i strategiarbejdet:

Medarbejdere er afgørende som medspillere i strategiarbejdet. Inviteres de ikke ind med deres viden og perspektiver, kan de ende med at blive modspillere. Som leder kan du:

- Kommunikere tydeligt om, hvad der er fastsatte vilkår, og hvad der er af muligheder for at påvirke strategien som medarbejder
- Efterspørge perspektiver fra hverdagens praksis om det, der fungerer godt, gør medarbejderne stolte, eller om det, der står i vejen for at lykkes med opgaveløsningen
- Invitere medarbejderne ind i det strategiske rum, lytte til både idéer og frustrationer og udvikle strategien sammen med dem
- Være optaget af dette 'dobbelte bogholderi', som afspejler forskellige perspektiver på det potentielt tabte og vundne i en forandringsproces.