



Kampen om anerkendelse har aldrig været skrappere. Kampen om at blive set og hørt er intens. Ikke blot i medierne men også internt i organisationer. Kampen om at realisere sig selv er i fuld gang, og blinker man alt for mange gange så risikerer man at drømmene brister.

FRA MIG TIL OS

- VIGTIGHEDEN AF INTERN POSITIONERING

Af Christian J. Schultz

Ligesom vores bedsteforældre og forældre er et produkt af den tid, de voksede op i, så er vi det også. Realityshows og døgnfluer i medierne er blot en refleksion af en verden, hvor mulighederne er endeløse, og intet er umuligt. Vi udlever alle den amerikanske drøm. Det er et spil, hvor der er store tabere, men også vindere. Inden for kommunikationsbranchen er vinderne dem, der forstår at formidle deres budskaber klart og tydeligt. De samme parametre er også gældende for den øverste ledelse. Klar budskabsformidling er et must for ledere. Men hvad med resten af organisationen? Hvad med den personlige budskabsformidling? Den personlige branding?

Personlig branding

Når snakken går om personlig branding, så henledes man ofte til at tænke på celebre fashionistas, der smyger

sig foran fotografernes linser, politikere der under valgkampe pludselig omgiver sig med plejehjemsbeboere og pædagoger, eller på iværksætteren med den gode ide, der sætter sig selv i scene på sin korsfær mod en rentabel forretning.

Personlig branding er noget vi til dagligt støder på, men som vi ofte henlægger som værende forbeholdt få individualister, der iscenesætter sig selv. Men kan vi rent faktisk lære noget af denne personlige branding, når vi skal positionere os selv internt?

Jeg er jo lige her

'Out of sight, out of mind' siger et gammelt ordsprog, og intet er mere sandt, når det gælder den interne positionering og synlighed i organisationen. Men hvad hvis man begyndte at tænke strategisk positionering ligesom politikerne og døgnfluene fra medierne? De bruger hver en mulighed for at bygge deres brand op. Det skal vi også. I dag er det ikke længere

nok at have strategien, der supporterer forretningsstrategien. Det er ens formåen til at sælge sig selv og sine strategier, som er afgørende for, om man flyder ovenpå eller synker til bunds. Vi skal tænke på os selv eller vores forretningsenhed som et brand. Hvordan sælger vi os selv, når vi går på arbejde? Hvor bred er vores berøringsflade? Hvem er vores interne stakeholders? Reflekterer vores præsentationer hvad vi står for? Hvordan sikrer vi, at de andre forretningsenheder forstår, hvad vi bidrager med?

Og for at opnå synlighed, så skal man lægge en slagplan. Lav din egen PR kampagne der i al sin enkelhed går ud på at skabe synlighed i organisationen via interne nyhedsbreve, interne gå-hjem-møder, deltagelse i interne møder i andre forretningsenheder osv.

Med synlighed kommer også indflydelse. Derfor går det selvfølgelig ikke at opnå synlighed uden at have taget stilling til sine strategier, budskaber og synspunkter først. Uden

konkrete budskaber og synspunkter kan synlighed blive en decideret hæmsko for ens karriere, da man risikerer at blive opfattet som ikke-værdiskabende.

Klar, parat, start

Hvis man stikker politikere en mikrofon, så vil de altid have tre konkrete budskaber parat. Men hvad hvis det var dig, der fik mikrofonen. Har du tre klare og tydelige budskaber parat når din kollega stiller et spørgsmål over frokosten? Eller drejer samtalen hen på standarden af maden i kantinen, weekendplaner og vejret. Maden, weekenderne, vejret og det sociale aspekt i samtaler er vigtige elementer i virksomhedskulturen. Men hvad hvis man gjorde videndeling langt mere uformel, end den er i dag? Alt for ofte bliver uformel videndeling ikke brugt som et aktivt værktøj af virksomheder og det til trods for, at det formentlig er en af de vigtigste interne formidlingsmetoder, en virksomhed har.

Uformel videndeling bliver sjældent diskuteret som et læringsværktøj i virksomheder. For hvordan pøker måler og effektiviserer man uformelle samtaler uden at gøre dem formelle og politiske? Medarbejderne skal for alt i verden ikke miste deres autonomitet, så lad mig derfor med det samme gøre det klart, at min tese ikke er, at vi skal gå rundt og kaste om os med forprogrammerede budskaber og afkræve svar i kantinen. Men hvad hvis vi alle tog et par skridt baglæns og gjorde os klart, hvad vi vil opnå på kort sigt og på lang sigt? Dagligt gør vi os selv en bjørnetjeneste ved ikke at sikre os, at vores kollegaer har indsigt og forståelse for vores mål. Med klare og tydelige budskaber og mål opnår vi gennemsigtighed og dermed en klar fordeling af roller og ansvar, som gør, at vi kan løfte i samlet flok. Dette er et af de mest basale grundlag for en dynamisk organisation.

Men hvad er det så for budskaber, man skal kunne fyre af, når man taler med sine kollegaer? Som alt andet, så

gælder det om at se det større billede, og her et bud;

- 1) **Hvad er de langsigtede strategiske mål for forretningsenheden? Hvilke udfordringer/muligheder arbejder I med?**
- 2) **Hvordan støtter jeres strategier op om organisationens forskellige forretningsenheder?**
- 3) **Hvordan supporterer disse langsigtede mål den overordnede forretningsstrategi?**

Jeg kender kun ganske få kommunikationsfolk, der kan svare på disse tre spørgsmål. Det kræver disciplin, indsigt og ikke mindst en god portion forretningsforståelse at kunne svare på ovenstående. Men jeg kan garantere, at hvis du har klare og tydelige svar på disse tre spørgsmål på rygraden, så er du nået et langt stykke hen ad vejen i at opbygge dit personlige brand.

Fra overskrift til underskrift

En ting er klare budskaber - en anden ting er at have klare synspunkter, som kræver en mere selvransagende tilgang. Vi kender alle en person i vores omgangskreds, som altid har et synspunkt. Denne synlighed skaber magt, da denne person oftest er midtpunktet. På arbejdspladsen er synlighed i organisationen lig med indflydelse. Selvom kommunikationsafdelinger i dag har en langt større berøringsflade end tidligere, så er kommunikationsafdelinger alt for ofte stadig ikke til stede ved produktudviklingsmøder, salgs- og budgetmøder, HR-møder o.l. Hvorfor dog ikke? Vi ved jo, hvor glade bl.a. salgschefer er for at belære kommunikationsafdelingen om, hvordan vi burde kommunikere. Alle har et synspunkt om kommunikation, hvilket til tider kan være til stor frustration. Endnu mere frustrerende er det dog, at alt for mange kommunikationsafdelinger ikke har synspunkter om de andre forretningsenheder og deres strategier. Hvis vi vitterlig har en ambition om at være

en værdiskabende funktion, så er det jo netop i strategimøderne, vi skal være til stede og have klare holdninger og synspunkter. Vi skal bidrage aktivt med vores viden om stakeholders og budskabsformidling, og så skal vi ikke holde os tilbage fra at have synspunkter om de andre forretningsenheder. Vi skal finde en bedre balancegang mellem 'overskriften' og 'underskriften' for at sikre værdi, så forretningens bundlinje vækster. Vores synspunkter baseret på indsigt og forretningsforståelse kan bidrage til en langsigtet forretningsstrategi med langt større værdi for forretningens stakeholders. I starten vil det sikkert knibe med indsigten i de andre enheder, vær derfor åben omkring det og stil spørgsmål. Vær ikke bange for at rive en dag ud af kalenderen og brug den med salgsafdelingen. Hvornår har nogen fra jeres kommunikationsafdeling sidst talt med jeres kunderservice? Og hvad med at gennemgå et par regnskaber sammen med økonomiafdelingen. Indsigt kommer ikke af sig selv. Stil derefter dig selv spørgsmålet:

Hvis jeg var 'chefen for det hele', hvad skulle vi så fokusere på fremover?

I vores interne positionering skal vi være langt bedre til at tænke forretning end blot afdeling. Indsigt i organisationen er afgørende for vores fremtid. Hvilke nye salgskanaler burde vi opsøge, og hvordan kan kommunikationsafdelingen supportere dette? Hvilke ydelser vil vores stakeholders i fremtiden forvente, vi giver dem, og hvordan sikrer kommunikationsafdelingen, at forretningen indrette sig efter dette? Med indsigt kommer budskaber og synspunkter, og med synlige budskaber og synspunkter kommer indflydelse og øget værdi for organisationen. ■



DKF Kursus

'Giv forretningsstrategien liv og mening'
www.kommunikationsforening.dk