

ROLLER OG KOMPETENCER

DEN KOMMUNIKERENDE FORRETNING

Hvordan skal topledelsen håndtere sammenstød mellem logikken i centralt at styre lokale chefer til at „tale med én stemme“ over for kraften i at styrke alle til at tale med eget næb? Hvilke roller og kompetencer er hensigtsmæssige i de nye stabe, og hvordan kan de støtte forretningen? Behovet for strategisk kommunikation skifter markant i virksomhedens livscyklus. Hvad kræves der i dag for at organisere kommunikation professionelt, og hvad med fremtiden – er der et nyt 4. paradigme på vej?

Jeg har her i bogen anlagt nogle nye perspektiver på branding, stakeholdermanagement og ledelseskommunikation. Ligger der en idealforestilling bag, er den vel en *kommunikerende forretning*. En forestilling om, at:

- alle i virksomheden bevidst kommunikerer *strategisk* og forventes at gøre det – og vel at mærke ikke som privat snak eller Facebook-pludren
- *forretning* omfatter vækst- og balanceprocesser, der driver alt fra en lilleskole til en multinational virksomhed, og ikke snæ-

vert forretning forstået som et regneark eller EBITDA informeret ud som øjenåbner

- den essentielle kommunikation sker *mellem mennesker i og om deres skabende processer* og med involvering af alle stakeholdere, det er relevant for, og ikke bare som det at være mere i medierne eller lave flere kampagner, sådan som stabe traditionelt gør det.

Det store skift ligger for mig i, at virksomhedens kommunikation – igen, men på reflekteret niveau – kan ses som en relation eller en *proces mellem mennesker*. Det er det, der flytter kommunikation fra en særlig specialitet til noget, der er indvævet i alles praksis og herfra kan aktiveres, kultiveres, bevidstgøres. Jeg ser primært på processer i en værdikæde, kun sekundært – som traditionelt i næsten alle andre optikker – som en struktur mellem fagligt privilegerede journalister eller marketingeksperter i massemedier.

Som beslutningstager er det vigtigt at iagttage og tage konsekvens af de her forskydninger med virksomheders kommunikation i overgangen mellem industri- og vidensamfund. Derfor har fokus i bogen her været på den samtidige eksistens af de tre kommunikationsparadigmer. De kan også læses som tre generationer, som virksomheder i deres livscyklus typisk vil gå igennem fra opstart til modning. Jeg samler her først op på, hvilke valg topledelsen har alt efter det udviklingsstadium, som virksomheden er i. Og så ser jeg på de konsekvenser, det har for ledelsens tildeling af roller og kompetencer både i kommunikationsstabe og ude i forretningen.

NÅR LEDELSEN SÆTTER HOLDET




HUSK & RÅD TIL LEDELSEN

- ▶ I takt med virksomhedens livscyklus bevæger kommunikation sig fra CEO'ens bord over stabsfunktioner og frem til også at forankres ude i forretningen. Det giver nye muligheder.
- ▶ Behovene forskydes tilsvarende fra i opstarten at være salgs-

støtte over corporate branding og informationsflow i vækstfasen til netværkskommunikation og stakeholdermanagement i en senere konkurrencefase. Det betyder et skift i typen af medarbejderprofil.

- ▶ Komplexiteten kan blive kritisk i spændingen mellem fortidens og fremtidens decentrale autonomi-forsøg over for styrken i koncernens centrale styring. Kombinationen vil typisk være få, klare centrale rammer – og samtidig støtte og læring til forretningsenhedernes kommunikation.
- ▶ Virksomhedens udviklingsfaser kræver vidt forskellig organisering af kommunikation. Vær sikker på, at du ikke har det setup, din virksomheds tidligere fase krævede!
- ▶ Rollen for kommunikationsmedarbejdere har bevæget sig fra ekspertens skrivefaglighed til rollen som intern konsulent, det vil sige mod det strategisk-analytiske, det kreativt konceptuelle og det procesmæssige. Mikset skal selvsagt afvejes. Men dette positionsskift kræver, at kommunikation læner sig meget mere ind i forretningens virkelighed.
- ▶ Det dominerende 2. paradigme i store koncerner forsøger at skabe koncentration og styring fx i forhold til lokale landechefer eller lokale institutioners kongedømmer (fra 1. paradigme). Samtidig presser 3. paradigme på med sit anderledes åbne og frie flow af decentral netværkskommunikation. Det er udviklende at bringe de tre paradigmer i diskussion med hinanden i stedet for at tro, at én holistisk løsning kan holde i en modsætningsfyldt og kompleks konkurrence.



Alle over 50 år kan huske deres barndoms Karolinepiger som udtryk for afsætningsfremme og propaganda for danske landbrugsprodukter på nærmarkeder. Sammen med underleverancer af ditto industriprodukter udviklede marketing og publicity sig langsomt i danske virksomheder. Pressesiden varetog direktionen nor-

malt selv, eventuelt med støtte fra en enkelt skribent eller direktionssekretær. Inden B&W-sagen i 1973 var erhvervspresse kun mikrofonholderi, og der var derfor kun enkelte skriftlige memoer, åbningstaler og lignende, der skulle forfattes.

Mere målrettet og optimeret management resulterede i, at 2. paradigme ekspanderede i de større virksomheder fra 1970'erne og frem med mere systematisk marketingarbejde, der stimuleredes af nye værktøjer som direct marketing, tele marketing og tv-reklamer i 1980'erne. Fra begyndelsen af 1990'erne tager kommunikationsafdelingernes fremvækst for alvor fart, og ikke mindst de mange nye kommunikationsuddannede fra årtusindskiftet medvirker til, at kommunikation vokser hurtigere end marketing – også på grund af den danske struktur med mange organiserede interesser og fladere magtstrukturer, der stimulerer informationsprocesser. Nyhedsbreve, blade og senere websider og intern video/tv strømmer ud af alle virksomheder og institutioner. Alle skal skabe opmærksomhed om deres virksomhed eller synlighed for deres institution. Journalistuddannede, handelshøjskolernes erhvervsøkonomer og ikke mindst humanistiske og samfundsvidenskabelige kandidater har vokseværk for at følge med.

Men virksomhedshistorisk sker denne bevægelse fra det førmoderne til det moderne industri- og servicesamfund *usamtidigt*, det vil sige, at udviklingen gennemløbes faseforskudt både mellem brancher og inden for hver branche, således at nogle er mest i 1. paradigme, hvor andre mest er i 2. paradigme. Samtidig overlever 3. paradigme så småt de andre, i takt med at alles kommunikation i virksomheden opleves som vigtig at stimulere, og organisationen selv optimerer den. Det er ikke nok, at det er de professionelle stabe og specialmedarbejdere til web, presse, kampagner, design, marketing og anden eksternt og internt integreret kommunikation og marketing, der rykker. Alle i virksomheden kan og skal positivt bidrage i deres team. Dels for at fremme hurtig innovation og deling af viden internt, så „maskineriet“ kører konkurrencedygtigt, dels for at udnytte alle relationer og netværk eks-

ternt, eftersom ren standardiseret produktion er globalt off-shoret og outsourcet.

	1 Topledelsens direkte påvirkning „Direktionen fortæller“ Ingen strategi	2 Stabes målrettede kommunikation „Management og kampagne“ Påvirknings- og tilpasningsstrategi	3 Forretningen kommunikerer „Alle brander og kommunikerer“ Netværksstrategi
Fokus	Ledelse: <ul style="list-style-type: none"> • Taler/presse Virksomhed: <ul style="list-style-type: none"> • Afsætningsfremme 	Struktur/stab: <ul style="list-style-type: none"> • Medier/blade/web • Tv-reklamer 	Proces/alle: <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder- og netværks-kommunikation
Mål	<ul style="list-style-type: none"> • Formidle ledelsens visioner • Afsætte produkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikere (også nedefra og op) • Brandværdi 	<ul style="list-style-type: none"> • Understøtte viden og kommunikation (på tværs og lokalt)
Profil	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariats- og salgsmedarbejder 	<ul style="list-style-type: none"> • Journalist hhv. marketingmedarbejder 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibel rådgiver i kommunikation og policies
Koncept	<ul style="list-style-type: none"> • Envejskommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kampagner for produkt og virksomhed • Målerettet blad og web 	<ul style="list-style-type: none"> • Understøtte vigtige strategisk-politiske dialoger og historier

Figur 81. De tre paradigmer i et historisk generationsblik på kompetencer. Alle virksomheder starter med 1. paradigme, men de fleste større danske virksomheder befinder sig i overgangen mellem 2. og 3. paradigme i forhold til roller og kompetencer. Ofte med ganske stærke spændinger mellem koncernens tendens til at centralisere og stramme styring over for konkurrencens krav til hurtig innovation og selvstændig, hurtig og fleksibel håndtering af kunderelationer og dialoger.

Den negative effekt af, at alle paradigmer er i spil på en gang, er, at alle til en vis grad drukner i information, holder for mange møder, har for mange uafklarede relationer, der varetages hver på sin måde og melder forskelligt ud inde i virksomhed og til kunder med ukoordinerede projekter og tilbud. Så nok fungerer hele myretuen – men ikke nødvendigvis optimalt eller med det fælles videnflow og den mentale og praktiske trækraft, der skal til for at opretholde og skabe konkurrencefordele på et højindkomstgrundlag.

De samlede kommunikative forhold, der skal tackles af topledelsen, bliver:

- *Overkommunikation og hyperkompleksitet* af fagligheder kalder på, at topmanagement mere bevidst sorterer den megen viden og skaber fælles forståelig retning og mening i den. Direktionen får dermed en vigtig kommunikativ og udvælgende rolle.
- Beslutningstagerne skal gøre deres virksomhed *legitim* i forhold til stakeholdere og kunne inddrage dem i forretnings- og sagsskabelsen. Dels vil alle snakke med og opleve sig med. Dels skal man kunne forklare og begrunde sin nytte i et samfundsmæssigt perspektiv for at få ordentlige rammebetingelser. For organisationer afhænger bevillings- og medlemsindtægtsmuligheder af det.
- Nye typer virksomhedsorganisering, baseret på teamwork og projekter i en meget mere foranderlig kontekst, skaber behov for kompetenceudvikling og medejerskab hos medarbejderne til virksomhedens processer og lokale beslutninger – eller som minimum at *støtte mellemlederne* med kommunikation i forhold til organisation, forandring mm.
- Kommunikationsdisciplinerne marketing og information/PR samt human ressource ses i dag meget mere *integreret horisontalt* i forhold til at skabe fælles sigte og bidrage til at løfte virksomheden, og de indgår fælles i forhold til de store tværgående fornyelses- og forandringsprojekter.

Den vigtigste forandring, der er på vej i et forretningsstrategisk kommunikationsperspektiv, er, at kommunikation i 3. paradigme også integreres *vertikalt*, så alle sider af virksomhedernes vitale forretningsprocesser bindes sammen i ét flow:

- Kommunikationsstabens indsatser og medier, herunder ikke mindst de nye digitale platforme, skal konsekvent ses i et forretnings- eller sagsperspektiv.

- Det er *ikke kun* kommunikationsafdelingen, der skal kommunikere. Det er den samlede virksomhed – og særligt medarbejderne med kundekontakt og den øverste ledelse. Alle har pligt og ret til at understøtte virksomheden i dens kontakt med de vigtigste stakeholdere.
- Den strategiske kommunikationsenhed skal medudvikle *den kommunikerende forretning* med en klar positionering – ikke kun ved at gøre det selv, også ved at lære fra sig og støtte øvrige enheder.

Udviklingsfaser og modsatrettede kommunikationsbehov

Så fra at kommunikation og marketing er små eller større stabsfunktioner med blikket koncentreret på egen faglighed og medier, skal toplederen nu se på kommunikationsstrømmene i egen organisation og så udlede behovene her. Konsekvenserne for kommunikation i de her overgange mellem paradigmerne er på en gang næsten umærkelige i dagligdagen og samtidig store og radikale:

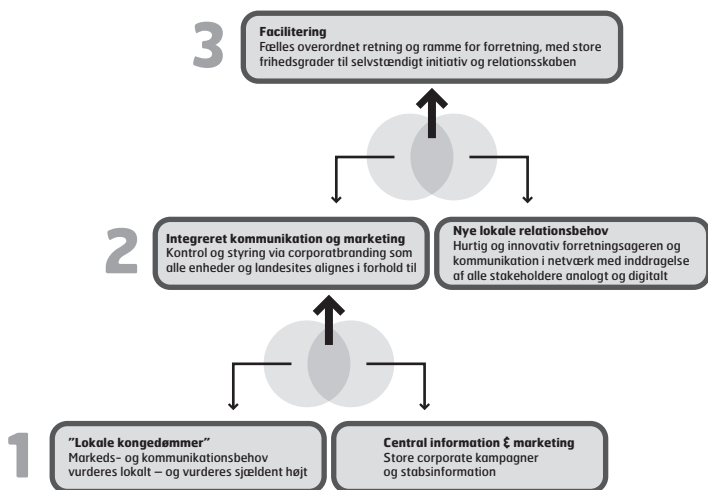
- Der er ofte stærke spændinger mellem koncernens tendens til at stramme styringen for at gennemføre strategier og værdier mere konsekvent (2. paradigmes integrerede marketing og kommunikationskoncept) og så lokale behov for selvbestemmelse fx i regions- og landeledelser med forsvar for traditionelle kongedømmer (1. paradigme). Samme tendens kan ses i stat og kommuners forvaltninger i forhold til styrelser og forvaltningsgrene.
- Denne traditionelle spænding mellem central og decentral magt og styring får imidlertid sin egen karakter ved at blive overlejet af det fremvoksende 3. paradigme, der på et nyt – og helt anderledes åbent og globalt – vidgrundlag fordrer mere autonomi. Konkurrencens krav til hurtig innovation og selvstændig og fleksibel håndtering af kunderelationer og -dialoger blander sig dermed i koret.

→ Så lige så forståeligt det er, at ledelsen gør op med en gammel tids lukkede, suboptimerende lokale kongedømmer, lige så forståeligt er det, at man ude i organisationen vægrer sig ved centralt bureaukrati og rapporteringsvælde. For den bremser det hurtige flow af ideer og udvekslinger mellem team.

Hvad skal fx ledelsen af Danske Bank så gøre, hvis den på en gang gerne vil centralisere og styre lokale lande eller afdelingskonger, som skaber meget af forretningen, men agerer for trægt og arrogant, og samtidig gerne vil slippe en god del af sit eget centrale kontrolpræg og åbne op for de moderne dialogformer, der markeres i bankens nye kundelyttende brandingtilgang? Så har den alle tre paradigmer i spil op imod hinanden!

Den strategiske kommunikationsenhed skal derved både sikre klar positionering og fælles paraply for en koncern og samtidig understøtte en decentral kommunikerende virksomhed. Det fordrer én bevægelse, et langt sejt træk, på to ben: få, klare centrale rammer og budskaber – og samtidig støtte og læring til forretningsenheders relationshandlinger og netværkskommunikation i øjenhøjde med lokale kunder og stakeholdere.

I praksis er det sådan, at langt de fleste moderne virksomheder i modne markeder integrerer og homogeniserer (2. paradigme), når det er relevant, og differentierer fx med lokal tilpasning (3. paradigme), når det er nødvendigt. Det er et pragmatisk blik på forretningens succes, der er drivende, ikke faste principper. Men i praksis har 2. paradigmes integrerede kommunikations- og marketingapproach været en nødvendig centralisering af magt og højnelse af kompetencer – og i praksis vil 3. paradigme være et udtryk for empowerment på højere startpræmisser end 1. paradigmes. Jeg har i figur 82 tegnet en slags dialektisk spiralbevægelse i trin opad, der giver bevægelse til forløsning på stedse højere niveauer af disse modsætninger.



Figur 82. Dialektik mellem centralisering/integration og decentralisering/differentiering af kommunikation på højere niveauer. Det dominerende 2. paradigme i store koncerner og ministerier er lykkedes med at skabe koncentration og styring i forhold til lokale landechefer eller styrelsers „kongedømmer“. Men den udfordres nu også af nødvendigheden af et mere frit flow af viden- og kommunikationsstrømme samt stakeholderinddragelse. I modellen løses modsætningen på højeste niveau i kraft af få klare rammer, støtte til og læring i forretningsenhederne. I praksis kan kompleksiteten blive mere kritisk i spændingen mellem fortidens og fremtidens decentrale autonomiforsøg over for styrken i koncernens centrale styring.

På figur 83 er angivet den klassiske strategiske udviklingstænkningens faser – fra stifteren „på den jyske hede“ har drejet en ny metalkrue, til man er en verdensomspændende koncern – set i forhold til, hvad der idealtypisk kræves af kommunikation.

- Fase 1. *Opstart* kræver først og fremmest fokus på dialog med de første kunder; mere er der sjældent behov for eller overskud til.
- Fase 2. *Etablering og vækst* tager i høj grad udgangspunkt i markedsføring af produkt- og servicefordele typisk på nære markeder.
- Fase 3. Med *ekspansionsfasen* skifter behovene alene på grund af størrelse. Virksomheden er ikke kun lokal, for den har internationalt salg, så topledelsen skal give intern og ekstern brand-

retning, stakeholdere skal lyttes til, viden, og informationsudveksling på kryds og tværs skal struktureres, og forandringer og projekter skal kommunikeres.

Fase 1 Opstart	Fase 2 Etablering på marked	Fase 3 Ekspansion	Fase 4 Fokuseret interna- tional vækst
Strategisk opgave <ul style="list-style-type: none"> • Produktudvikling 	Strategisk opgave <ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering 	Strategisk opgave <ul style="list-style-type: none"> • Ekspansion 	Strategisk opgave <ul style="list-style-type: none"> • Etablering af koncern på fokusområde, evt. diversifikation
Ledelse og organi- sation <ul style="list-style-type: none"> • Iværksætter • Enelederorgani- sation 	Ledelse og organi- sation <ul style="list-style-type: none"> • Styre vækst • Funktionsorgani- sation 	Ledelse og organi- sation <ul style="list-style-type: none"> • Decentralisering • Markedsorgani- sation 	Ledelse og organi- sation <ul style="list-style-type: none"> • Porteføljestyling • Divisions- og lande- eller netværksorganisa- tion
Kommunikations- funktion <ul style="list-style-type: none"> • Enkeltperson, der multitasker 	Kommunikations- funktion <ul style="list-style-type: none"> • Markeds- og salgsenhed • Støbsstøttefunk- tion på kommu- nikation 	Kommunikations- funktion <ul style="list-style-type: none"> • Relation til stakeholdere og målgrupper • Integreret kom- munikations- funktion 	Kommunikations- funktion <ul style="list-style-type: none"> • Som i fase 3 suppleret med udgående decentrale rådgivere og lokale enheder
Fokus Etablere første interesse, kunderelation og basale strukturer	Fokus Sikre, at produktbrand opfattes i marked og målgruppe	Fokus <ul style="list-style-type: none"> • Brande virksomhed • Sikre relation til relevante stakeholdere 	Fokus <ul style="list-style-type: none"> • Understøtte ageren i alle enheder i alle relationer • Fremme forretningsområdet politisk og som brand

Figur 83. Virksomhedens strategiske udviklingsfaser og konsekvensen for kommunikationens rolle.

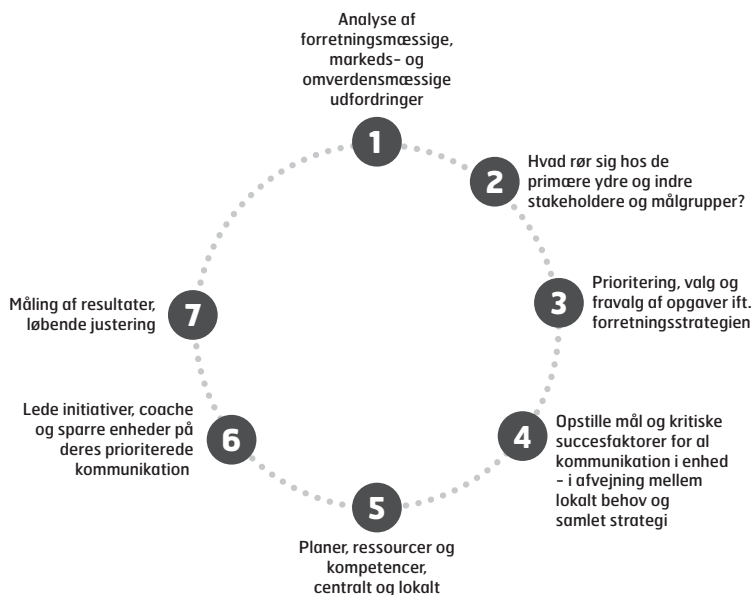
Bliver virksomheden global, eller skal den innovere efter 3. paradigme, melder de nye udfordringer, jeg har diskuteret, mellem central corporate kommunikation og mere decentral netværkskommunikation sig i særlig grad.

Hvis organisationen er så langt i sin udvikling, at det er hen-

sigtsmæssigt at lade 3. paradigme overlejre det eksisterende setup, så har det personalemæssige konsekvenser for ledelsen. For de rekrutterede medarbejdere skal så ikke bare have deres kommunikationsfaglighed i orden, men mere eksplicit have viden og interesse for kernen af forretningen. De står mere alene ude i enheder og skal forstå dens services, teknologier, økonomi osv. – og så på en god måde få kommunikation ind i forhold til alle processer i team og projekter.

Positioner og roller på kanten til vidensamfundet

Når kommunikationsafdelingens cyklus, jf. figur 84, skal følge forretningens, skal den tage højde for såvel topledelsens concern-behov som de decentrale forretningsenheders behov.



Figur 84. Kommunikationsafdelingens cyklus i forhold til forretningen.

Kommunikationsmedarbejdere skal også ud og rådgive, understøtte og hjælpe enheder med deres ydre og indre kommunikation. Her bliver deres arbejdssituation, rolle og ikke mindst kompetencer sat i spil. Den topledelse, der vil strukturere en kommunikationsenhed og udvikle den, skal gøre sig nogle organisatoriske og kompetencemæssige overvejelser. Den skal reflektere over, hvilket paradigmemiks af medarbejdertyper der skal bruges.

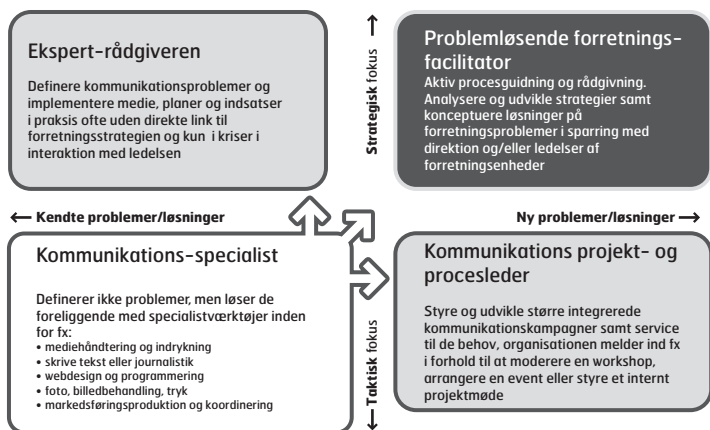
Den rådgivende position som *intern konsulent* i 3. paradigme flytter især kompetencefokus. Før lå vægten alene på kommunikationsfaglighed til at informere og skrive journalistisk, håndtere webudvikling eller tænke i marketing og målgrupper. Nu flyttes vægten til:

- *analytisk-strategiske* kompetencer til at kunne analysere ude i decentrale forretningsenheder og på den baggrund orkestrere viden, kommunikation, dialogfora mm.
- *konceptuelt-kreative* kompetencer til at finde nye vinkler lokalt og lave fornyende løsninger
- *procesmæssigt faciliterende* og projektledelsesmæssige kompetencer til med empati at forstå enhedens behov og samspil og styre projekter igennem.

De færreste personer kan rumme alle tre hovedkompetencer fuldt ud. De projekt- og procesmæssige krav er nok de allervigtigste, da man bedre kan gå tilbage i sin stabsenhed eller eksternt og supplere sig med strategiske, kreative og udførende kompetencer. Som intern rådgiver i forretningsenheder er det allervigtigste altså at se ind i forretningen og vurdere sine egne kompetencer i forhold til:

- forretning, økonomi og kunder
- ledelse og strategi
- produkter og services
- forskning og udvikling
- styrings- og kvalitetssystemer.

Denne forskydning fra teknisk håndværk til strategisk management er også kommunikationsfagets selvbeskrivelse og den faktiske bevægelse i de analyser, der er foretaget af kompetencer i virksomheder. Glen Broom udviklede ud af iagttagelser af 24 kommunikationstyper fire hovedpositioner, jeg har revideret til figur 85. Først bliver kravet, at kommunikationsmedarbejdere er kapable til at udvikle strategi og processer på eget felt, når det går fra et operationelt til et taktisk niveau. Dernæst at de bedste kan løfte forretningen og bidrage til at formulere strategier og politikker ind i en relationel tilgang til værdiskabelsen. Det kræver strategiske og ledelsesmæssige kompetencer – og ledelsen kan godt som tommelfingerregel have, at det er omvendt proportionalt med antallet af gange, ordet „strategisk kommunikation“ nævnes af praktikere!



Figur 85. Forskydning i kompetencer. Fra 1. paradigmes kommunikationsspecialist, den suveræne håndværker eller tekniker, udvikler kommunikation sig hurtigt i løbet af 2. paradigme. Dels bliver der behov for rådgivning i forhold til de mange ekspertfelter, dels kræver de større og mere omfattende branding- og kommunikationsprojekter mere styring og større grad af integreret planlægning. I 3. paradigme vokser oven i disse positioner en intern facilitator frem, der først og fremmest har bredere og dybere forretningsrelevante kompetencer og både kan rådgive og gennemføre processer i forhold til alle ledelsesniveauer.

Det, den problemløsende forretningsfacilitator ideelt set skal mestre, er at kunne:

- *Gå i meta- eller helikopterperspektiv ude i enheder.* Hvad sker her? Hvad kan de helt selv, og hvad skal jeg understøtte eller hjælpe med? Hvordan opfatter de mig – som koncernledelsens kontrol eller lokal partner?
- *Tænke analytisk.* Stille relevante spørgsmål til den lokale/decentrale ledelse og forretnings- og markedsudviklingen.
- *Forholde sig til de „politiske“ sager.* Hvad skal prioriteres her i forhold til koncernen, og hvilke hensyn skal tages?
- *Medudvikle strategi og koncept.* Hvor skal enheden hen, med hvilke valg, relationer og budskaber? Hvor kan enheden selv, hvor skal den udfordres?
- *Processe.* Kunne gå ud og præsentere for en afdeling og strukturere et forløb, hvor enheden udvikler sig i forhold til området. Hvilken proces og fremdrift?
- *Kunne integrere sit håndværk.* Det skaber ikke respekt som kommunikationsmedarbejder ikke at kunne skrive og stave.

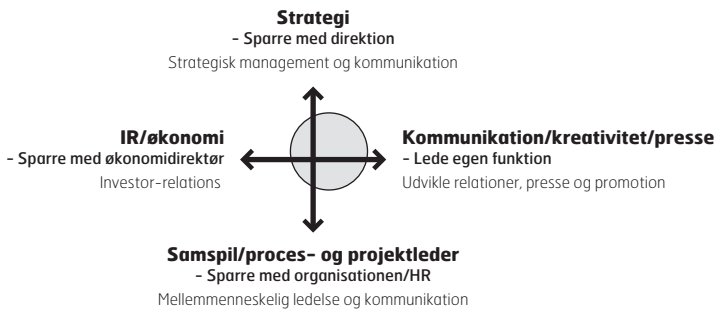


Case: Eksempel på en rekrutteringsprofil på en kommunikationschef i medikoindustrien

I 1. paradigme var spørgsmålet til en kommunikationschef „kan du skrive, og kender du medierne?“. I eksemplet her opstiller direktionen ønske om fire kompetencefelter. Personen skal kunne:

- erstatte direktionssekretæren med tæt sparring med direktionen ud fra den tankegang, at det, der ikke kan kommunikeres, heller ikke er en god beslutning. Der er altså krav om en ung, dygtig cand.polit., cand.merc. eller lignende, der er skarp på strategi og politik og interesseret i ledelse
- sin kommunikationsfaglighed, herunder pressekontakt og sparring med en underafdeling for promotion (marketing, der

- i mediko er lægekongresser med udstillinger, brochurer osv.)
- sparre med direktion og økonomienhed på investor-relations, da virksomheden står over for børsnotering med deraf følgende krav til internationale roadshow, udfærdigelse af equity-story, kontakt til analytikere og finansjournalister.
 - begå sig i det store videnskabeligt prægede teammiljø på virksomheden og der, sammen med HR-siden, kunne stimulere videndeling og information på tværs i enheder og mellem landeenheder.



Figur 86. Eksempel på kompetencekrav til kommunikationschef i en dansk mediko-virksomhed. Da det var umuligt at opfylde alle kompetencekrav 100 procent, blev direktionens valg, at strategi- og kommunikationsbehovene skulle være opfyldt, mens IR og proces måtte være sekundære og i givet fald baseres på andre eller eksterne (heraf forskydning af center i model). Det interessante er ikke de konkrete kompetencer, men selve det radikale skift fra skrivefærdigheder til en mængde af kompetencer, der nok ligger på kanten af traditionel kommunikation, men til gengæld er i centrum for det, direktionen ser som virksomhedens forretningskæbelse.



Direktionens nye krav til kompetencer

Fordi virksomheden står med et ben i eller er på vej ind i 3. paradigme med divisioner og videnenheder, der ønsker denne type kompetencestøtte, så forsvinder langtfra alle de centrale behov for strategisk kommunikation, herunder stabsmæssig støtte til be-

styrelse og topledelse. Der er oftest tale om et både og. En moderne global virksomheds IMC-afdeling (IMC for integrated marketing and communication) vil være bemanded med et miks af forskellige kompetencer med forskellige positioner i virksomheden:

Rådgivere eller key accounts vil være vendt ud mod interne kunder med det mål at skabe værdi i forretningen. Kompetencer, som ledelsen skal efterlyse, er især:

- Kunde- og behovsafdækning – gerne med analytisk og udfordrende tilgang
- Kommunikationsstrategi – evne til at udvikle lokal strategi i et passende samspil med den koncernmæssige strategi
- Proceskonsultation – formå at guide og opkvalificere den interne kunde på feltet.

Specialister, der centralt kan sikre professionel faglighed i kommunikationsløsninger, typisk:

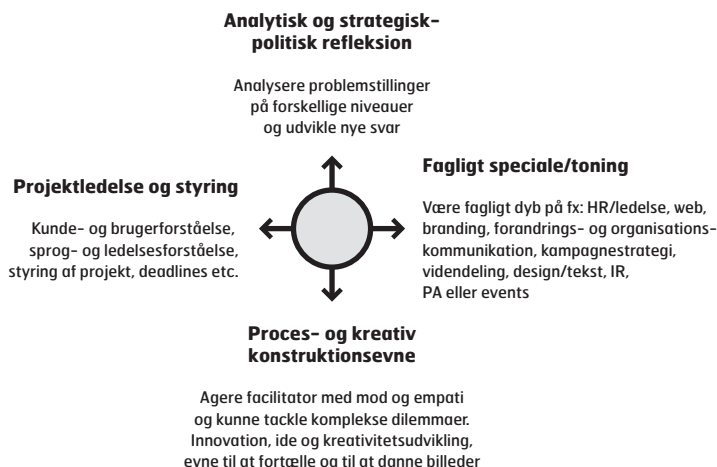
- Strateger og analytikere til sparring med direktion, herunder stakeholdere, og issues management, investor relations og public affairs
- Specialister på corporate branding, samt marketingkompetencer til CRM, DM/TM, design, events mm.
- Specialister til organisations- og forandringskommunikation i koncernen
- Journalister til pressekontakt, segmenterede nyhedsbreve, årsberetning
- Webmastere til intra/extranet, eventuelt webprogrammør og -designer

Back-up (sikre flow)

- Projekt- og produktionsstyring, koordinering og support.

Hvis vi afslutningsvis ud fra figur 87 skal samle op og se på, hvad

moderne strategisk kommunikation og især 3. paradigme-kommunikation i fremtiden vil kræve, at direktionen kompetencemæssigt stiller af krav til sit kommunikationsansvarlige team, tegner sig følgende:



Figur 87. De nye kommunikative kompetencer. De faglige kompetencer i højre side er blevet både dybere og bredere i et horisontalt spektrum. En mesterlæreuddannet reklame- eller bladsnedker kommer ikke langt i dag. Men det væsentligste er, at den strategiske tilgang til kommunikation stiller radikale krav til analytisk-strategiske og proces- og projektmæssige kompetencer hos kommunikationschefer og interne konsulenter. Både i deres sparring med topledelsen og med de decentrale enheder. Den udviklingstakt og kompetenceblanding bør topledelsen tage stilling til ud fra forretningsstrategien.

1. Analytisk strategiske kompetencer

Strategisk kommunikation vil skulle forholde sig til forretning og ledelse. Dels at konstruere den samlede retning for koncernen, det vil sige udfolde den strategiske platforms visioner og værdier og hele tiden omsætte ledelsens aktuelle forretningsstrategier, så de giver mening i alle eksterne og interne relationer i marked, blandt nyrekrutterede osv. Dels „lokalt“ at udvirke, hvor i forretningsprocessen kommunikation med fordel kan komme ind.

Virksomheder og selvsagt organisationer, institutioner og ngo'er er i dag en afhængig del af omverden, hvorfor stakeholdermanagement, herunder såvel håndtering af kritiske issues som udvikling af nye innovative forretningsmuligheder skal kunne afspejles, prioriteres og fremmes på politisk rammeniveau. Det er forhold, der i meget højere grad fordrer analytisk-strategisk refleksion. Overgangen fra håndværk i form af journalistisk og markedsføringsmæssig praksis til strategisk reflekteret praksis er ekstrem. Da jeg i starten af 1990'erne åbnede min første rådgivningsvirksomhed med lutter akademiske medarbejdere, var det et særsyn, som man rynkede på næsen af. Her tyve år efter ansættes overalt kun akademikere, netop på grund af disse kompetencer. Det gør det ikke lettere at være foran som ekstern rådgiver, så min tanke er, at nu skal vi i rådgivningsvirksomhederne måske også have forskere til at se på og udvikle de mest vanskelige problemstillinger. Så hurtigt sker kompetenceudviklingen.

2. Kompetencer i proces og kreativ konstruktionsevne

Stivheden i de gamle hierarkiske strukturer nedsmelter langsomt. Det sker i takt med, at brugere og stakeholdere banker på via nettet og forholder sig aktivt til virksomheden og i takt med, at højviden-enheder selv tager fat og skaber nye typer ledelse og følgeskab. Vil topledelsen så involvere og „empower“ medarbejdere til selv at tage ansvar, også for kommunikative processer? Eller vil den sende stabe ud for at koordinere på topledelsens præmisser og centralisere perspektivet – sådan som det ofte frygtes lokalt? Det er nogle vigtige valg, ledelsen her skal træffe. Men uanset mandat vil proceskompetencer i dag være afgørende, herunder ikke mindst til de videndelings-, forandrings- og andre projekter, jeg behandlede i foregående kapitel.

Da verden ikke længere består af facts, men udvalgte facts og fortællinger, der i en vis grad tales frem, konstrueres og udvælges, er en vis kreativitet og evne for innovativ skabelse også nyttige kompetencer at have in mente. Vi skal leve af at gøre tingene

smartere og putte mere ide-indhold ind i forretningen. Derfor vil kompetence bliver efterspurgt til enten selv at være eller få andre til at befordre deres kreativitet.

3. Kommunikationsfaglige kompetencer

Den hurtige uddifferentiering i subfagligheder i de tre strategiske felter for stakeholdermanagement, strategisk branding og organisations- og forandringskommunikation kræver, at man kan stille de rigtige krav til inhouse bemanding. Er der brug for specialister i analyse, public affairs, IR eller i branding, design, reklame, markedsanalyse og strategi, kundeloyalitet, sponsorer og events mm. eller måske i organisations- og kommunikationsudvikling, lean, værdiprojekter og -kommunikation? Hvis man skal bruge en webkompetence, er der så en webudvikler eller en content developer, en narrowcaster, en webdesigner, en community manager, en informationsarkitekt eller en usability-ekspert – bare for at nævne nogle af mulighederne?

Samtidig med specialisternes indtog stiger selvsagt det ledelsesmæssige behov for overblik og prioritering. Og hvordan sikrer man, at specialister på tværs kan arbejde integreret sammen? Webkompetence til et vist strategisk niveau er næsten en selvfølge hos yngre kandidater i dag. Og operationelt er web allerede et dominerende medie i forhold til tidligere generationers blade. Det vil i sig selv være et voldsomt kompetencekrav, især til eksisterende ældre medarbejdere, fordi tempo og tænkning vil udfordre en traditionel afsender-faglighed i branchen.

4. Projektledelse og styringskompetencer

Endelig giver det sig selv, at den stigende kompleksitet vil fordr overblik og evne til at kapere store indholdsmængder, strukturere og time dem. Kommunikation skal koordinere de forskellige faglige blik mellem økonomi, teknologi, service, salg etc. Det at kunne se helheder og støtte ledelserne i at få forskellige perspektiver kommunikativt forenet vil være et stigende ønske hos beslut-

ningstagere. Og selvsagt er hele styrings-, rapporterings- og budgetlægningsevnen samt vurdering af in- og outsourcing en del af teamets egne nødvendige ageren. Sprog og interkulturel kommunikation bliver også relativt vigtigere, når koncerner handler globalt – også i forhold til internationale myndigheder og organer. Sprog er kommunikation og en vital del af den kulturelle kontekst, og her er danskere, uagtet at de fleste behersker en form for engelsk, ikke altid på hjemmebane.

Fremtiden bliver kun mere strategisk og forretningsmæssigt krævende. Kommunikation er afgjort mere udfordrende, ikke kun for medarbejderne, også for den topleder, der skal lede udviklingen.

Symmetri og asymmetri – toplederens krav til sig selv

De tre strategiske kommunikationsfelter er blandt de nyeste faglige felter i virksomheden, og uden for top-100 af de store koncerner og organisationer har en selvstændig kommunikationsenhed højst de sidste ti år skilt sig ud af andre stabsfunktioner. Men nu vokser kommunikationsafdelinger så i faglig dybde og bredde. Og den strategiske kommunikation i sig selv har aldrig været mere på dagordenen, end den er i dag. Kommunikationsstaben er ofte ung, open-minded og universitetsuddannet. Og vil gerne blande sig. Den overtager store dele af markedsføring med fine slagord om integrated corporate communication og branding. Hvis HR er hensunken til en rent administrativ personaleenhed, er der også frit løb for alle udfordringer med organisations- og forandringsledelse og ditto kommunikation, som i kraft af omstruktureringer samt lean- og innovationsprojekter kan brede sig godt ud i forretningsenhederne. Kommunikation har for længst og helt berettiget overtaget web fra it, fordi web er et medie, der ikke har meget med ERP-systemer at gøre. Når krisen kradser, og presse og kritiske stakeholdere banker på, så åbner ballet for alvor opad. For at arbejde med risikoområder er den direkte sparring med direktio-

nen nødvendig. Og det er vejen til selv at sidde med ved bordet, hvis det ikke er sket i kraft af kommunikationsstrategiske bidrag til forretningsudviklingen – hvilket sjældnere er tilfældet.

Er det hele så bare præget af selvfede kommunikatørers snik-snak? Næppe kun. Kommunikation breder sig ikke primært på grund af fagimperialisme, tværtimod, men på grund af fundamentale samfunds- og markedsforhold. Når væggene er af glas, arbejdspladsen i global konkurrence og fællesskabet virtuelt, så kan man ikke nøjes med simpel dataoverførsel og spredning af information med lav intensitet. For så bliver *viden og kommunikation* det, som gør, at forretningen kommer foran konkurrenterne. Kommunikation er i dag vævet ind i alle led i værdikæden fra den tidlige start over stimulering af innovation og koordinering af drift, til ydelsen igen møder kunden. I den postfossile tidsalder, hvor maskineriet er chips, er kommunikation, hvad smøreolie var i fabrikken. Dengang var viden og kommunikation noget, der mest skabte forskelle i industrialiseringens hierarki og arbejdsdeling. Nu er viden og kommunikation den luft, der indåndes, det, man orienterer sig efter i netværksprojekterne, og det, der danner mening i de tusinder af on- og offline netudvekslinger.

Både som kunder og borgere forventer vi alle at være informerede om alt hele tiden. Den forventning er en del af godt købmændskab – hvad enten man er luftfartsselskab med en askesky over hovedet, teleselskab med kabelbrud eller en kommune, der leverer service og forvalter skatteydernes penge. Vi lever i et informations- og netværkssamfund, hvor viden flyder og skal flyde frit, og det skal der nogen til at facilitere både i organisationer, virksomheder og medier. Det kan man så udnævne til en ny kommunikerende klasse, men de er nok mere en sammenkittende magt, der forsøger at forbinde de mange tråde i netværkssamfundet.

For *kommunikation og værdier* kan ses som det kit, der holder organisationen sammen såvel med kolleger som med stakeholdere, hvor tradition og rutiner før var enerådende. Kommunikation skaber det „fællesskab“, som semantisk ligger i ordet. Det skaber

sammenhæng inden for de felter, marked, samfund og organisation, jeg har set på kommunikationen i, men også mellem dem. Forretning og politik spiller meget mere sammen i en samfundsmæssig dialog om alt fra CSR-ansvar til legitime beslutningsprocesser. Inde og ude er så svært at skelne, at intern og ekstern kommunikation, organisation og samfund efterhånden er en vanskelig opdeling. Branding tænkes oftest udad mod markedet – men virker oftest bedst indad mod organisation. Så selv om eksperter systemer bliver dybere og udvikler sine diskurser, så glider felterne ind over hinanden – og kommunikation er bindemidlet.

Derfor er det ikke så mærkeligt, at strategisk kommunikation er kommet på toplederens bord. Jeg har i bogen ikke vægtet de personlige kommunikationsegenskaber, for det er der masser af bud på; langt over halvdelen af de artikler og bøger, der fx ligger fremme i lufthavnskiosker, handler om toplederens personlige egenskaber – typisk de kommunikative som troværdighed, autenticitet og passion. Men der er jo hverken tale om kunstnere eller genier, så jeg synes, det er mere frugtbart at snakke med ledere om, hvad de gør, i stedet for hvem de er.

Jeg har vægtet, at kommunikation foregår i relationer – og at relationerne er strategiske. Og jeg har efterlyst, at reflekterende ydmyghed for modtagerens position i kommunikationen kan være nok så sundt som en frembusende afsenders vilje og „her kommer jeg-kommunikation.“ Hvem i lederteamet skal frem, hvilke alliancepartner skal på, og hvilken type fremdrift skal hvem gå på banen med? Det er den strategiske og positionsmæssige orkestrering, der skal være fokus. Den øverste beslutningstager skal hele tiden kunne håndtere at være i åben og kreativ symmetri med alle i sin forretning – og samtidigt kunne gå i mere afgrænsende og besluttende asymmetri. Det er nok den store skjulte kunst i toplederens kommunikation: at kunne håndtere og situationsvurdere balancen mellem symmetri og asymmetri i alle de mange skiftende relationer.

Før vi møder det 4. paradigme

Strategisk kommunikation har i sammenstødet mellem propaganda, målstyret kommunikation og faciliteret netværksdialog aldrig været mere spændende at lede og udfolde. De tre paradigmer kan identificeres og iagttages i forhold til alle typer kommunikation.

Otto Scharmer, MIT, har i sin hastigt udbredte *Theory U* fundet paradigmerne på mikroplan for lytning, der i tre stadier lyder som følger:

- I 1. stadie er ren objektiv „downloading“, hvor man bliver i sit „jeg“, for man hører kun det, der bekræfter egne fordomme.
- I 2. stadie forholder man sig faktisk fra en „det“-position.
- I 3. stadie lytter man empatisk og aktivt med „du“ – lidt som i Kierkegaard-citatet om at lytte som hjælper.

Progressionen fortsætter endda hos Scharmer til et højeste stadie, hvor man lytter *generativt* til det „emergente“, det vil sige til det, der er ved at spire frem. Mere nede på jorden kan det generative illustreres med et fodboldhold med sublim intuitiv forståelse, hvor bolden spilles ind i et tomt rum i modstanderens forsvar, som en medspiller ordløst har fornemmet, den vil blive det.

De tre paradigmer kan godt som kommunikationsform metaforisk associeres med det propaganderende „jeg“, det sagligt kontrollerende „det“ og det lyttende, dialogiske „du“. Jeg har mere køligt og strategisk med paradigmerne set på meget større størrelser som forretning, ledelse og forandring. Og jeg har fremhævet 3. paradigmes måde at tænke kommunikation i forhold til dens størrelse i dagens praksis. Bevidst fordi den gryende og nye netværkskommunikation kræver mere beskrivelse. Ubevidst formentligt, fordi det tiltrækker. Dog bliver jeg altid af studerende kvikt spurgt om, hvad det næste 4. paradigme så bliver. Nysgerrigheden er naturlig, men mit svar er aldrig rigtig tilfredsstillende. For der er tre problemer i spørgsmålet.

For det første vil et nyt kommunikationsparadigme ikke opstå løsrevet. Det kan kun være svar på et samfundsmæssigt eller markeds-mæssigt behov. Jeg tror ikke, at nogen lige kan se, hvad fremtidens brud bliver. Og mener nogen, at de fx kan se det i BRIK-landenes hypervækst, er der vist mere tale om noget gammelt på en ny måde – og næppe et nyt paradigme.

For det andet tror jeg slet ikke på ét paradigme eller på en retlinet progression mellem flere paradigmer. Verden er bevægelig i kraft af modsætninger – og de er ikke absolutter som ond/god, rigtig/forkert, arbejdsgiver/arbejdstager. Jeg tror mere på bevægelighed og en vis kamp, herunder magtkamp på et ordentligt grundlag, som befordrende for udvikling. Det er godt for strategisk kommunikation, at der ikke er ét paradigme, der vinder. Det sikrer vitalitet og fornyelse i kraft af brydninger og en flerhed af forskellige „rigtige“ måder. Det er også derfor, jeg ikke har indsat netværkskommunikation som „the one and only“ koncept. Selv om det ville reducere kompleksiteten og være en befrielse bare at se alle tre felter som netværksbranding, netværksrelationer med stakeholdere og interne projekt- og vidennetværk. Men jeg vil gerne lade de tre felter stå i deres egen karakter og de tre paradigmer være valgfri. Ikke bare fordi det principielt og teoretisk er mest korrekt, men fordi det i ledelsespraksis giver det nødvendige handlerum for ledelse i forhold til den strategiske situation.

Men selvfølgelig vil der altid være en utopisk søgen efter et samlende paradigme, en helhedsforestilling. Det bedste bud, jeg har set på et sådant, er faktisk Otto Scharmers teori U, der er meget i vælten, fx i min egen VL-gruppe. Problemet med hans og andres systemtænkning er for mig at se, at de fordrer at være en sammenhængende teori om samfundet lige fra de største makrostrukturer som ideal til den mindste „lytten“. Det giver et uerkendt, organisk og evolutionært blik på kommunikation og organisation. En sådan harmoni- og holismetankegang bliver metafysisk ved at fremhæve et højere ideal som et, der skal nås. Scharmers topstadie af „Global EcoSystem Coordination“ får dermed for mig noget

kvasi-religiøst og frelst over sig. Dermed spærrer det for den virkelige verdens brudflader og kommunikative konflikter samt de dér afledte kampe mellem paradigmer og diskurser.

For det tredje er min praktiske erfaring, at vi lever i overgangen fra moderne industrisamfund til industrielt og servicebaseret viden- og netværkssamfund, og alle tre paradigmer vil være relevante meget længe. Og de, der klarer sig allerbedst, kan håndtere alle tre. Tag for eksempel et hvilket som helst interview med Legos CEO Jørgen Vig Knudstorp. Hans betoning af kvaliteternes i Legos fornyede succes omfatter altid en parallel til de tre paradigmer i form af:

- *Robusthed*. Man har i Lego genopdaget traditionen og kvaliteten i sit produkt og den flid og dygtighed, der er i virksomheden, som nu blandt andet fører til insourcing
- *Effektivitet*. Man har fx i uhørt grad effektiviseret produktionen af de 22 milliarder klodser om året, hvor alt fra lean til skrappeste logistiske styring af værdikæder er i sving
- *Fornyelse*. Og man har på helt nye måder inddraget brugere i udviklingen, ligesom man stimulerer alle medarbejderes intellektuelle kapital og innovationskraft i udviklingen af sin enestående simple ide.

Så det 4. paradigme er ikke ét, men en brydning i mangfoldige varianter. Det er en kamp og et spil mellem centripetalt innovative og centrifugalt stabiliserende og effektiviserende kræfter. Foregår den bevidst og rammesat af topmanagement, vil den styrke virksomheden.

Hermed også fastslået, at der ikke er eller bliver én vinderopskrift på strategisk kommunikation og ikke én best practise, din virksomhed kan tage lære af. Der er mange, og man skal altid udvikle sin egen forretning og se på, hvad det er for en kommunikation, der kan understøtte den. Der kan man så tage afsæt i at udfordre sig selv med alle tre paradigmer på alle tre felter.

LITTERATURLISTE,
YDERLIGERE FIGURER,
KOMMENTARER MV.
FINDER DU PÅ WWW.JESPER.AS
