VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 24-11-2020

Kommunikation er det, der sker, mens du har travlt med at lave andre planer

Virkeligheden former sig sjældent efter din ellers gennemarbejdede kommunikationsstrategi. Covid-19 er et eksempel på, at du ikke kan kontrollere fremtiden og dermed ikke kan planlægge særligt præcist. Læs om, hvordan du laver en kommunikationsstrategi, der griber de muligheder, som opstår.

Skribentinfo



Astrid Haug

Digital rådgiver, bestyrelsesmedlem og forfatter

Digital rådgiver, bestyrelsesmedlem og forfatter

Det sker hver dag, at virkeligheden ikke former sig efter vores kommunikationsstrategier. Et tweet bliver misforstået, en kendt person udtaler sig og stjæler al opmærksomheden, eller I må holde jeres møder med borgerne digitalt i stedet for fysisk. Det kan også være positivt – et internationalt medie vil dækkes jeres historie, en politiker bliver bannerfører for jeres sag, eller et opslag går viralt.

Mange af os elsker at lave planer og strategier, og det er en god ting. Men vi skal blive bedre til at tage bestik af, hvordan virkeligheden ændrer vores planer og gribe de muligheder, som opstår.

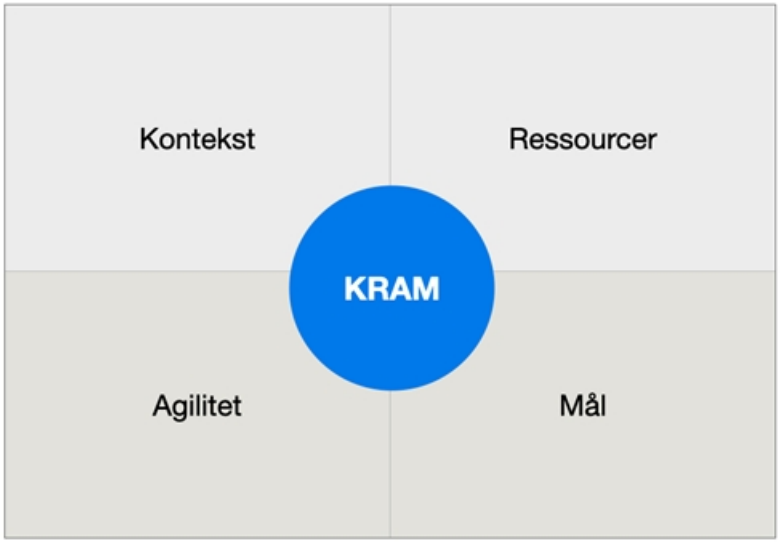
Med et lidt omskrevet Allen Saunders-citat: Kommunikation er det, der sker, mens du har travlt med at lave andre planer.

Giv din kommunikationsstrategi et KRAM

Du er ikke heldig, når ting går godt eller uheldig, når tingene, går dårligt. Men du er afhængig af omverdenen, for at jeres kommunikation kan lykkes. Det betyder ikke, at du ikke kan planlægge dig til

succes. Det betyder, at planlægning ikke kan stå alene. Mål opstår og ændrer sig over tid.

For at blive bedre til at planlægge med henblik på, at ting opstår undervejs, kan du bruge modellen KRAM, der står for kontekst, ressourcer, agilitet og mål.



Modellen er et bærende element i bogen Krise, krudt og KRAM – en ny model for strategisk kommunikation.

For lederen betyder KRAM:

1. Tag bestik af konteksten og se udover jeres egen organisation

Lidt karikeret ser vi omverdenen som en forstyrrelse af vores strategi og ikke som et aktiv for den. Ændringer i omverdenen ændrer præmisserne for jeres kommunikation. Se derfor på, hvad der sker lokalt og globalt, hvad er der sket i fortiden, og der er jeres forventninger til fremtiden? Det må altid være en del af overvejelserne, når man kommunikerer.

2. Hvilke ressourcer har I til rådighed?

Er der nogen kanaler, personer, fysiske elementer eller sågar noget modstand eller konflikter, som I ikke udnytter i dag? Ressourcer handler om at forløse et større potentiale med eksisterende uudnyttede ressourcer ved at se ressourcer som mere end blot personer og penge – det gælder både egne ressourcer samt andre som ressourcer.

3. Er I agile i jeres kommunikation og arbejdsformer?

Agilitet handler om at organisere sig til forandring. Det handler om at have både evner og vilje til at gribe de muligheder, der opstår, og at arbejde med kommunikation i bevægelse fremfor som noget statisk. Agilitet er nødvendigt, fordi folks medievaner ændrer sig hurtigere og konstant og kan tage nogle store ryk på kort tid.

4. Måler I kun på det, I satte jer for at gøre, eller måler I også på de muligheder, der opstår undervejs?

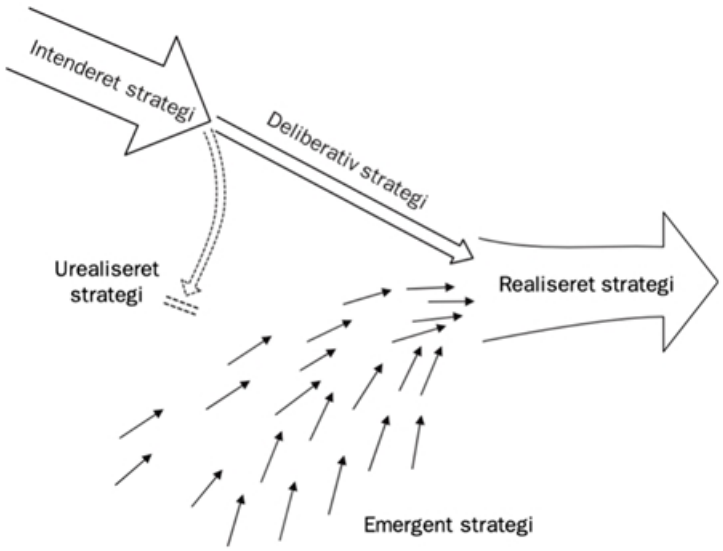
Vi skal i højere grad arbejde med de mål, der opstår som følge af uplanlagte eksterne og interne handlinger,

situationer og muligheder.

Arbejd med det ikke-planlagte

Den amerikanske professor Henry Mintzberg (1987) argumenterer for vigtigheden af at forstå strategi på et kontinuum fra intenderet til emergent. Det vil sige fra strategi som noget, der er planlagt, til strategi som noget, der opstår, helt eller delvist uafhængigt af planer og intentioner.

Emergens er større end summen af de faktorer, det opstår af. Overfører man det til strategisk kommunikation, betyder det, at du ved at tage højde for det, der opstår ikke-planlagt, får et bedre resultat end med den intenderede strategi.



Modellen beskriver, hvordan strategiprocesser ikke realiseres så lineært, som vi går og bilder os ind. Den sætter fokus på den realiserede strategi, ikke kun den planlagte.

Den intenderede strategi er den planlagte og ønskede strategi. Den, som man typisk taler om, når man laver strategisk kommunikation. Den deler sig så i praksis til hhv. deliberativ og urealiseret strategi.

Det urealiserede er det, man ønsker sig eller planlægger, men som ikke bliver til noget eller ikke fungerer i praksis. Den deliberative strategi er således det, der er tilbage af den intenderede strategi – det, som man gør bevidst, og som bærer frugt.

Dertil kommer så den emergente strategi, som er den, man ofte ikke tager højde for på forhånd. Emergens kan beskrives som helheden, der er større end summen af de enkelte dele, eller som et rum, hvor ny og ukendt viden opstår. Mintzbergs pointe er, at det skal du tage højde for og inddrage, når du arbejder med strategi.

Er du bare heldig eller er du faktisk dygtig?

Succeser bliver ofte beskrevet som held eller manglende succeser som fejl i strategien eller nogens skyld. Men køber man præmissen om, at den realiserede strategi ikke er lig den intenderede, og at det emergente

ikke blot er et vilkår, men snarere en forudsætning, sparer man dels sig selv for en masse forklaringer, og man er mere åben over for den ændrede kontekst undervejs og de muligheder, der opstår. Man arbejder mere agilt med sin strategi og dermed også med sine mål.

Idéen med de emergente mål er at udfordre den stringente lineære planlægning og erstatte den med en agil tilgang til kommunikationsmål. Kunsten er så at kunne navigere mellem de langsigtede mål og den aktuelle kontekst, som skabes af indre og ydre forhold.

Kommunikation som overraskelse

Det emergente minder om udtrykket deus ex machina, som på latin betyder »Gud fra en maskine«. Det kommer fra teatrets verden og bruges om et uventet fænomen, som dukker op pludseligt i et stykke, oftest hen mod slutningen for at redde handlingen. I Las Vegas kan man finde spillemaskiner med disse ord som udtryk for en pludselig gevinst.

I relation til Mintzbergs strategimodel er deus ex machina en slags emergent strategi — altså noget udefrakommende, der måtte opstå undervejs, og som ændrer handlingen og dermed også resultatet. Spørgsmålet er, om man kan gøre disse overraskelser mindre uforudsigelige ved at holde øje med dem og ved at afdække relevante aktører og motiver inden for ens område.

Man kan også designe sine deus ex machina-øjeblikke ved at skabe overraskelser i sin kommunikation. Når en politiker melder ud, at han eller hun vil starte et nyt parti, kommer det ofte som en overraskelse for omverdenen. Det momentum, som overraskelsen afstedkommer, kan så anvendes til at sætte fokus på sine budskaber eller til at flytte fokus fra noget andet. Det er faktisk det, som Trump er eminent til på Twitter ved hele tiden at finde en ny fjende og på den måde overraske og forarge og dermed flytte fokus.

Artiklen er baseret på bogen Krise, kommunikation og kram. Læs mere om den her

Tag også testen: Har jeres kommunikation brug for et KRAM?