

Peter Horn

Top of Mind

**Håndbog i
personlig branding**

Schultz Forlag

Kapitel 2:

Sådan bruger du Top of Mind

Top of Mind kan ikke erstatte personlig branding som disciplin. Men det er en hurtig og bekvem "genvej", der kan anvendes af alle, der ikke nødvendigvis har brug for at gå i dybden med de personlige værdier, etik og moral, ressourcer, karrierespil og den bratte opstigende til erhvervslivet top.

Mens definitionen på "personlig branding" således er "*den offentlige gengivelse af din personlighed og dine færdigheder i den udformning, der fremmer din mål bedst muligt*" er forfatterens definition på "Top of Mind":

"Top of Mind er det personlige brand inden for bestemte grupperinger, et individ først tænker på."

Vi har således mange forskellige brands at overveje inden for de forskellige områder, der udgør vores liv. Vi vil f.eks. næppe tænke på et kändis-ikon som Paris Hilton, hvis afløbsrøret til vasken i køkkenet er stoppet, eller på popfænomenet Britney Spears, hvis vi har brug for en babysitter til børnene.

Hvis afløbet er stoppet, tænker vi på den VVS-mand, vi brugte sidst, og som gjorde det både bedre og billere end ham, vi tilkaldte forrige gang. Skal vi bruge en babysitter, vakler vi lidt mellem svigermor, der gør det gratis, men som altid kommenterer vores boligindretning klokken to om natten og naboens halvvoxsne datter, der bare leverer god og effektiv babysitting for pengenes skyld.

Top of mind-fænomenet eksisterer som et meget fininddelt værktøj i vores hjerne, og vi har opstillet denne *hitliste* på næsten alle emner – fra **A**nstrengende personer til **Å**ndsfæller. Hvor mange personer, der er på de enkelte lister er behovs- og lystbestemt. Hvis vi har meget behov eller lyst til noget, har vi meget udfyldte lister. Har emnet en lav prioritering, kan vi risikere at have lister med "blanke felter".

Normalt vil top of mind referere til den virksomhed, person, nyhed eller mærkevarer, en person tænker først på, når personen skal beskæftige sig med et bestemt emne. Det svarer til, at man ved en psykologisk test får et ord og derefter skal sige det første ord, som man så tænker på. Det ord er *top of mind* – der jo kan oversættes til: *Øverst i hukommelsen* eller *bedst erindret*.

For at komme ind i forståelsen af, hvad Top of mind, indebærer, kan det være en god ide at lave nedenstående praktiske øvelser. De har ikke blot til formål at liste, hvem vi i forskellige kategorier placerer øverst på hitlisten, men også hvorfor:

Privatliv:

- Hvem betyder mest i dit privatliv?
- Hvorfor og fra hvornår?
- Hvem havde tidligere nummer et positionen?
- Hvem vil mest sandsynligt overtage nummer et rollen?
- Hvorfor vil det ske?

Venner:

- Hvem er nummer et på din venneliste?
- Hvorfor og fra hvornår?
- Kan du liste dine 10 bedste venner I prioritet?
- Hvorfor er de listet på netop denne måde?
- Hvem er dine fem bedste venner om fem år?
- Kan du forklare ændringerne – hvis der er sket nogle?

Jobbet:

- Hvem er den mest betydende person for dig på jobbet?
- Hvorfor og fra hvornår?
- Kan du liste de 10 mest vigtige personer for dig på jobbet?
- Hvad gør dem vigtige for dig?
- Er du lige så vigtig eller vigtigere for dem?
- Hvem ser du mest op til på dit job?

Ved at gennemføre disse øvelser skriftligt vil du opdage, at der spiller mange forskellige faktorer ind i din vurdering af forholdet til din partner og familie, venner og personer på jobbet. Ideen er, at du ved at gennemgå dine relationer finder ud af:

- hvorledes de er blevet top of mind
- hvilke virkemidler de har anvendt
- om du har prioriteret rationelt eller emotionelt
- om du vil omprioritere

Det er langt fra altid, at vi kan fortælle, hvorfor netop *den* person er nummer et på listen, men det hænger ofte sammen med, at vi på samme måde vil nævne mærkevarer, som vi aldrig har købt, som den bedste mærkevare af sin slags. Hvor har vi det fra? Det kommer sjældent af sig selv, og derfor må der være sket en påvirkning – hvad der også er. Nemlig fra reklame, promotion, PR, anden omtale i medierne, på internettet eller allerstærkest fra mund-til-øre.

Der er altså nogen, der sniger sin ind ad bagdøren til vores hjerne og planter sig solidt i vores bevidsthed – uden at vi ofte aner *hvorfor*.

Det er dette *hvorfor*, der skal hjælpe os til at skabe vore egne planer for, *hvordan* vi kan blive top of mind hos andre. Vi kan f.eks. spørge os selv,

hvorfor vi nævner Coca-Cola som den første soft drink, selv om vi ikke kan udstå smagen og aldrig selv drikker Coca-Cola? Svaret er, at Coca-Cola har tæppebombet os med reklamer, promotions og PR, så vi op til flere gange hver dag bliver udsat for en gang Coca-Cola-eksponering. Samtidig omgiver vi os med mennesker, der køber eller forbruger produktet – og som også siger navnet når det sker på caféer eller restauranter. Så ved vi nogenlunde hvordan. Coca-Cola har altså sikret sig eksponering her, dér og alle vegne. Vi kender også mærker som fra modehuset Armani til luksusmobiltelefonen Vertu – selv om de fleste af os næppe har råd til at købe nogen af delene. Brands som Rolls-Royce, Bentley, Ferrari og Porsche og Koenigsegg er også top of mind, selv om vi næppe står forrest i køen af købedygtige kunder. Vi har dyre designlamper og møbler som top of mind, PH, Panton, Arne Jacobsen, Le Corbusier, Cunningham og Wegener – men de færreste af os har nogen af delene i hjemmet.

Skal vi se, hvad klokken er, sker det oftere på mobiltelefonen til en krone fra et af teleselskaberne end på et Rolex, et Bvlgari, et Tiffany's & Co. eller et Georg Jensen.

Så måske skulle vi interessere os for, hvad der sker på dette område? Hvorfor vil nogen gerne have os til at vide ting, som ikke er direkte relevante for os? Og hvorfor bliver de placeret som top of mind i hjernen?

Introduktion til Top of Mind-begrebet

Når man har interesse i at blive top of mind kan det ske som når man vil bestige verdens højeste bjerg, Mount Everest:

1. Man starter ved bjergets fod og klatrer hele vejen til toppen
2. Man får andre til at transportere sig det meste af vejen på yakokser og klatrer selv det sidste stykke
3. Man lejer en helikopter og bliver sat af på toppen, hvorefter man bliver fløjet tilbage
4. Man går ind på hjemmesiden www.panoramas.dk/fullscreen2/full22.html, der viser udsigten fra toppen af bjerget og udbreder sig vidt og bredt om, hvor flot denne udsigt er

De fleste vil mene, at alt bortset fra løsning nummer 1 er snyd – men faktisk kan alle løsninger accepteres, hvis udgangspunktet er, *hvorledes det er at opleve udsigten fra toppen af Mount Everest.*

Derfor skal man sørge for at have et stærkt fokus på udgangspunktet for sin top of mind-aktivitet:

- *What's in it for me?*
- *Hvem er målgruppen for aktiviteten?*
- *Hvad skal aktiviteten handle om?*

- *Hvem er konkurrenterne til placeringen?*
- *Hvorledes holdes placeringen ved lige?*
- *Skal sigtet og dermed målgruppen ændres over tid?*
- *Er det umagen værd?*

What's in it for me?

Det vigtigste, når du vil søge at opnå en top of mind placering, er, hvad du får ud af din indsats – professionelt og personligt. Det vil sige, at du skal arbejde på at klarlægge dit formål med aktiviteten og sikre, at aktiviteten giver dig det udbytte, du tilstræber.

Hvem er målgruppen for aktiviteten?

Før du begynder, skal du have afklaret, hvem målgruppen for din aktivitet er. Hvis du skal have andre til at henvende sig til dig som følge af dine professionelle færdigheder, er det én ting. Skal du finde en partner eller opnå en højere status hos dine venner eller i dit netværk er det en anden sag. I den professionelle sammenhæng har du mulighed for at undersøge markedspotentialet i forvejen – hvad enten du skal foretage in- eller eksternt salg eller låne penge i banken til din nye virksomhed. Hvis du skal finde en ny partner gennem personlig status er du inde i den private sfære, og der kan tilgangen sommetider være mere vilkårlig og mindre forudsigelig.

Hvad skal aktiviteten handle om?

Du skal sikre, at din præsentation af aktiviteten er tilpasset målgruppen, så de mentalt vil åbne døren for dit budskab. Alt for mange kommer galt af sted med deres top of mind-aktiviteter, fordi de glemmer at tage udgangspunkt i dem, de vil øge synligheden hos. Ofte hjælper det at forholde sig en smule ydmyg og altid høflig i forhold til modtagerne. Hvordan får andre solgt deres budskab til dig? Ved at sparke døren ind eller ved at banke pænt på? Husk på tysktimernes "*Mit dem Hut in der Hand kommt man durch das ganze Land*" – "*Med hatten i hånden bliver man godt modtaget overalt*". Husk at top of mind handler om, at andre skal placere dig øverst på deres hukommelses Top 10 inden for din kategori. Det kræver ikke blot, at du har et budskab at aflevere. Du skal også kunne skabe forståelse for budskabets fordele hos modtageren. Hvis du ikke har været inde som top of mind tidligere, kan du sidestille dig med et nyt medlem af et orkester: Du skal præstere vellyd for at blive hørt og accepteret. Først derefter kan du nære ambitioner om at få lov til at spille et solostykke.

Hvem er konkurrenterne til placeringen?

Når du vil opnå en placering på top of mind hos din målgruppe, er skal du finde ud af, hvem du konkurrerer med. Nogle gange giver det sig selv, andre gange er du nødt til at spørge direkte eller indirekte ind for at få svar. I familien og venners lag samt i dine netværk kan du spørge ind ved at undersøge, hvem der efter de adspurgtes mening gør det rigtig godt på det område, du gerne vil bevæge dig ind på. På jobbet kan du også spørge dig frem, men lige så ofte

må du gå omveje og altså benytte andre for at afdække den faktiske "markedssituation". Det er lige så vigtigt at vide, hvem konkurrenterne er, som hvis du skal løbe, cykle eller svømme om kap med andre. Jo mere du ved om dine konkurrenter og deres præstationer, desto bedre kan du beslutte din taktik – og i det større billede også din strategi. Det er jo givet, at du vil møde de samme personer igen og igen for at skulle konkurrere om din målgruppes gunst.

Hvorledes holdes placeringen ved lige?

Hvis du følger Top 10 lister for musik, film og bøger vil du opleve, at nogen cd'er, film og bøger ligger forholdsvis længe på hitlisten, mens andre hurtigt forsvinder og afløses af andre. Hvis du undersøger dine egne Top 10 lister over de mennesker, du omgiver dig med, vil du også opleve, at deres placering ikke er vedvarende, men mindre de gør en indsats for det. Har du således ikke mulighed for en vedvarende direkte kontakt med din målgruppe – der oftest er sammensat af et antal undergrupper – må du i stedet skabe en vedvarende, indirekte kontakt. Det vil næsten altid handle om at give dine emner noget af værdi, sådan at de "skylder dig" en tjeneste eller en opmærksomhed.

Skal sigtet og dermed målgruppen ændres over tid?

De fleste af os forfølger ikke det samme mål hele livet igennem. Vi vil ofte prioritere anderledes over tid, og det vil naturligvis også præge vores sigte med top of mind og målgruppen. Fordi du finder "nye græsgange" er der imidlertid ingen grund til at lægge de gamle øde. Hvis du har opbygget en stærk placering hos én målgruppe, skal du fastholde den, selv om den måske ikke har øverste prioritet. Du har måske fået mange og loyale tilhængere, som senere kan hjælpe dig til at nå nye og andre mål. Det er langt billigere – også i overført betydning - at præstere et gensalg til en værende kunde end at etablere et nyt kundeforhold.

Er det umagen værd?

Du kan kun finde ud af, om det har været indsatsen værd eller om det har været skønne spildte kræfter, ved at evaluere din indsats løbende. Over for nogle personer i din målgruppe kan du direkte aflæse din indsats – hyppigst hos gruppen partner, familie, venner og netværk.

Det bedste, du kan gøre, er at gennemtænke beslutningen om at opnå top of mind-placering, før du begynder aktiviteten.

Det værste, du kan gøre, er at tænde for lyskontakten og virke blændende på andre – for pludseligt at afbryde den. Det vil fungere som *bottom of mind* og give dig en bundplacering alle steder – lavede end du rangerede før.

Top of mind skal derfor behandles med omtanke. På den ene side er der store gevinster at hente, hvis du gør det rigtigt. På den anden side kan du blive stillet dårligere end før, hvis du ikke gøre en helhjertet indsats.

Hvordan er andre blevet Top of Mind?

For at forstå mekanismerne i top of mind kan du bruge dine egne indtryk og erfaringer med, hvorledes andre er blevet top of mind. Et godt eksempel er din mor, som i hvert fald i de første mange år af dit liv har spillet en fremtrædende rolle og derfor naturligt har været den første person på din Top 10 liste. Det har sin forklaring. Hun har blandt andet:

- *Givet dig livet*
- *Sørget for dine primære behov*
- *Opdraget dig til at være renlig*
- *Givet dig et sprog*
- *Lært dig dine første færdigheder*
- *Været din vigtigste støtte*
- *Beskyttet dig mod andre*
- *Læst lektier med dig*
- *Sat normer for din gøren og laden*
- *Præget din etik og moral*
- *Betalt dine lommepenge*

Din far vil – med mindre han har været alene med dig fra barnsben – sikkert spille toerens rolle. Og dine søskende har fyldt de følgende pladser ud, hvorefter har fulgt kammerater, pædagoger fra børnehaven og senere lærere fra skolen, kammeraters forældre og så venner fra fritidshjem og sportsklub. Men også et kæledyr eller en tøjbamse kan have en meget høj placering på Top 10 listen.

I puberteten ændrer top of mind-begreberne sig drastisk. Omvæltningen skyldes for de fleste, at hormonerne presser sig på. Venner og veninder står næstøverst på listen – og allerøverst står kæresten, den udkårne, ham eller hende, man vil dø for, gå gennem ild og vand for – og i reglen også gør sig lækker for. Nogle gange til ingen nytte. Andre gange opleves forventningens glæde som den største. Når målet først er nået, så skidt-pyt, var han eller hun ikke andet?

I teenageårene vinder det kommercielle stigende indpas. Idoler fra musik, film og de megakendte ryger ind på Top 10 listen, og her begynder den fremmedgørelse, som mange lever med resten af livet: Det nære udskiftes ofte med abstrakte størrelser, som vi beundrer, holder af eller imiterer; selv om de er helt uden for vores cirkler og selv om de er totalt ligeglade med os – bortset fra, når vi bidrager til at befæste deres position. Samtidig glider forældre og søskende mere i baggrunden til fordel for gymnasiet eller handelsskolen, hvor kammerater og undervisere optager nogle af pladserne, mens idolerne inden for det fremtidige professionelle virke begynder at tone frem.

Herefter er der ikke altid plads til det hele på én Top 10 liste. Derfor begynder vi at lave forskellige kategorier: En omfatter den nære familie. En anden venner og bekendte. En tredje vores professionelle og private netværk, der er under opbygning. En fjerde omfatter arbejde. Og en femte måske kunder og leverandører eller samarbejdspartnere. Et sjette dem vi elsker eller hader på afstand – de smukke, rige og berømte, der er fokuspunktet for de uopnåelige drømme. Billedet fragmenteres således mere og mere og vi retter det mere og mere ind efter den relative afhængighed, vi har i interaktionen med andre mennesker.

Når vi ser på den billeddannelse, der sker i vores hjerne af andre personer, har den tæt sammenhæng med den konkrete eller abstrakte betydning, disse personer har for os. Betydningen er ikke bare, hvad de helt konkret kan give os, men også, hvad de indebærer som samtaleobjekter og den værdiladning, der ligger i det. Således bruger vi en del tid og kræfter på at vurdere andre, herunder ikke mindst vore chefer.

Luke Johnson, der udover at skrive columns i Financial Times er bestyrelsesformand for den britiske tv-station Channel 4 og en særdeles succesfuld forretningsmand – han er blevet milliardær på under 15 år – mener, at det særlige segment af top of mind, der hedder ledere, har et problem:

”Shakespeare sagde: ”Vi kan ikke alle være herskere.” Så nogle må herske og andre må adlyde. Men hvem skal tage ledelsen? Mange handelshøjskoler tror, at de kan undervise i ledelse. Andre advokerer for ledelseschoaching. Jeg har mine tvivl om en sådan formel læring af noget så flygtigt som lederskab. Man kan ikke læse, hvordan man bliver chefen fra en støvet lærebog eller i et auditorium: Det er en færdighed, der enten er medfødt eller opnået på jobbet. Beklageligvis er dette de grå chefer og pygmælederes tidsalder. For få har en reel flair eller opfattelse af det storstilede drama omkring dem. Karaktererne er blevet erstattet af komitéer. Mange af det 21. århundredes ”ledere” er ganske enkelt administratorer eller overforfremmede bureaukrater. (...) Det vigtigste talent jeg kender hos ledere, er evnen til at træffe beslutninger. Medarbejderne holder af en chef, der træffer beslutninger om alt, så de kan forstå, hvilken vej de skal følge. Det kan være bedre at træffe en dårlig beslutning og rette den senere end at sidde ubeslutsom på sine hænder.”

Luke Johnson har i et andet essay pointeret, at ”en af de største myter i forretningslivet er, at dit omdømme er dit mest dyrebare eje – og at du kun kan miste omdømmet én gang”. Han holder derfor af George Bernard Shaws bemærkning: ”Mit omdømme vokser ved hver eneste fiasko.” Johnson konstaterer, at han i sin karriere har mødt mange ”røvere”, som er blevet rehabiliterede, og som nu er feterede: ”De kan have været personlig konkurs, kørt virksomheder i sænk eller være blevet smidt ud af bestyrelser for utilstedelig optræden. Men, forudsat at nogen ikke er blevet dømt for masse mord, synes det meste at være tilgiveligt.”

Dermed siger det også noget om mulighederne for at skabe myter om sig selv. Personer som entreprenøren Kurt Thorsen og ikke mindst den tidligere finansmand Klaus Riskær Pedersen kommer tilbage i offentlighedens beundrende søgelys igen og igen, selv om de er blevet dømt i opsigtsvækkende og dramatiske sager om økonomisk kriminalitet. Og typer som dem har ofte en stærk placering på top of mind listen. Måske fordi de gør ting, som vi andre inderst inde fra tid til anden godt kunne drømme om at gøre.

Den berømte franske forfatter, hertug François de La Rochefoucauld, prins af Marcillac (1613-1680) sagde det således: "Hvis vi ikke havde fejl, ville vi ikke have så stor fornøjelse af at bemærke andres fejl."

Og dermed er vi ovre på effekten af sladder, som kan være et meget stærkt værktøj, når det drejer sig om at præstere en placering på top of mind.

En antropolog har således fundet ud af, at når vi taler om andre på jobbet – læs sladder – udveksler vi vigtig information. Antropologen, Perle Møhl, der har forsket i sladder, fremhæver således ifølge magasinet Arbejdsmiljø, at vi "går glip af væsentlig viden og indflydelse, hvis vi ikke deltager i kollegernes sladder:

Det er i sladder, at vigtige informationer bliver udvekslet. Vores handlinger har ingen social betydning, hvis ikke andre ser dem og er interesseret i dem. Det gælder om at deltage i det sociale og at kunne tale med om stort og småt. Kan man ikke det, glider man nemt ud de steder, hvor beslutningerne bliver taget."

Man skal her skelne mellem god og dårlig sladder. Mens den gode sladder kan give en god stemning og sikre, at informationerne kommer rundt i alle hjørner, karakteriseres den dårlige sladder af falske rygter, misforståelser og mobning.

Når du således har en kollega, der pludselig klatrer op ad din Top 10 liste, skyldes det oftest, at denne kollega har markeret sig – nogle gange jobmæssigt og andre gange privat. På jobbet kan det handle om alt fra at hale en stor ordre hjem til at sætte en urimelig chefen på plads – og i privatlivet kan det dreje sig om alt fra pikante eskapader med kollegaen fra den anden afdeling til dumdristige præstationer som at dykke med hajer uden beskyttelse eller at foretage et solo faldskærmsudspring. Intet kommer jo af intet, og ofte er den kollega, der bliver sladret om, selv – helt bevidst – anledning til sladder. Han eller hun benytter bevidst andre som medier for at komme i projektørlyset, vel viden, at han eller hun derefter vil blive mere interessant at være sammen med. Så – jo højere placering på sladderbarometret, desto større top of mind-værdi.

At give bevidst anledning til sladder fremmer ikke nødvendigvis karrieren. Men det kan befæste positionen og derved øge den personlige prestige, selv om man ikke nødvendigvis gør det for at opnå en større stilling. Nogle af dem, der gør dette, ønsker bare at fastholde den position og bidrage til det almindelige *humør* på arbejdspladsen.

Læg mærke til, hvad professionelle fagfolk gør for at holde fast i dag som kunde: De løser ikke bare dit problem, hvad enten det drejer sig om et defekt afløb, en bil med mislyd eller et lægeligt problem. De tager sig også tid til indgående at forklare dig, hvad problemet var, hvordan de har løst det, og hvad der var årsag til problemet. Det betyder, at du tænker på vvs-manden, når du bruger håndvasken, der plejede at stoppe. På mekanikeren, når du sætter dig ind i din bil, og den starter. Eller på lægen, når du står, som Herren skabte dig, foran spejlet i badeværelset og glæder dig over, at du ikke længere har den skavank.

At komme top of mind er altså også at dele sin viden med andre, der er interesseret i at modtage denne viden og indimellem også bruge den. Men - hvad er det så, at andre skal vide om dig, så du bliver top of mind hos dem?

Sådan bliver du Top of Mind

Der skal en række forudsætninger til for at kvalificere dig til at blive top of mind hos de mennesker, du helst vil gøre indtryk på. Nogle er mere eller mindre medfødte, men de fleste er tillærte gennem opdragelse, erfaring, uddannelse og social omgang - eller kan blive det. Det kræver en erkendelse af, at du ofte ikke kan blive betydningsfuld i dig selv, men kun gennem andre.

Se sådan på det: Hvis du strandede alene på en øde ø, må du nødvendigvis være den vigtigste person på øen. Der er kun dig til at søge overlevelse og eventuelt at komme væk fra øen. Gør en anden dig selskab, er situationen med ét helt forandret. Så kommer det sociale miljø ind og selv om I kun er to, skal der aftales spilleregler og etableres magtstrukturer - både fysisk og mentalt.

Hvis I kan tilføre nogenlunde lige meget, har I dobbelt så mange ressourcer, som da du var alene, hvis I er i stand til at udnytte situationen positivt.

Hvis I er meget uenige om, hvad der skal ske, og ingen af jer vil give jer, kan det ende op med, at I deler øen i to dele og mere eller mindre ligger i krig med hinanden.

Og hvis der strandede flere mennesker på den øde ø, vil det ofte være den allerede eksisterende kultur, I har skabt, der vil præge strukturen i jeres relationer. Dyrker I således de kooperative spil med forud aftalte regler, vil alle vide, hvad de opnår ved at indgå i et fællesskab, der dels skal sikre jer

overlevelse og en mulighed for at undslippe. Spiller I nulsumsspil uden forud aftalte regler, vil alle udelukkende gå efter, hvad der kan være til deres egen øjeblikkelige fordel; mulighederne for overlevelse vil for gruppen som sådan minimeres sammen med mulighederne for at undslippe. Det skyldes blandt andet, at alle vil fokusere på deres egen overlevelsen her og nu og dermed skabe en kultur, der er destruktiv.

Disse spil kendes fra tv-formater som *Robinson* og *Big Brother*, hvor deltagerne i et længere forløb udelukkende går efter at skabe alliancer, som de selv kan drage fordel af og dermed vinde en pengepræmie og en vis form for berømmelse.

Det samme sker både på jobbet og i privatlivet. Hvis du lader de destruktive spil tage over, er det ikke *survival of the fittest*, altså den mest tilpasningsegnes overlevelsessevne, men at "den stærkeste overlever". Det sidste kan sættes i en ironisk sammenhæng, for hvis du er den eneste overlevende på øen vil du være dårligere stillet, end hvis du havde tilpasset dig og påvirket kulturen, så alle de andre som dig havde stræbt efter at tilføre gruppen det bedste, de kunne komme med.

De gyldne regler for top of mind

Som udgangspunkt er der et sæt af gyldne regler for, hvorledes du bliver top of mind hos andre. Reglerne er:

- *Definér din personlige etik og moral*
- *Tænk strategisk, brug taktik og handl operativt*
- *Vis altid andre mennesker opmærksomhed*
- *Giv altid de andre en chance til*
- *Lad dem forstå, at de kan betragte dig som en fortrolig*
- *Hjælp dem i den udstrækning, at det ikke skader dig selv*
- *Vær ærlig*
- *Undgå flinkeskolen*
- *Kald tingene ved deres rette navn*
- *Giv tydeligt udtryk for dine følelser*

Definér din personlige etik og moral

Når du skal beslutte, hvordan du vil blive top of mind hos dine målgrupper, skal du først finde ud af din personlige etik og moral, altså hvad du *bør* og *gør*. Det vigtige er overensstemmelsen mellem de to ting, der også klarlægger dine værdier, altså det, du overordnet vil stå for.

Tænk strategisk, brug taktik og handl operativt

Strategi er, hvorledes du vil anvende dine samlede ressourcer for at nå et givet, overordnet mål; taktik er, hvor du sætter kræfterne ind for at vinde delsejre; og det operative kommer ind, når du skal i nærkontakt og løse dag til dag

udfordringerne. Husk, at *"you can't win them all"*, livet består ikke af lutter sejre. Derfor er det vigtigt at holde fast ved strategien og være vedholdende, selv om du oplever taktiske og operationelle nederlag.

Vis altid andre mennesker opmærksomhed

En forudsætning for at komme i betragtning som top of mind er, at du viser andre mennesker opmærksomhed og er god til at kommunikere, uanset situationen. Alt for mange bliver sure, hvis tingene ikke går, som de ønsker. Det giver unødige konflikter – og de eskalerer ofte, hvis du ikke holder fast i den personlige dialog – uanset dybde og bredde i en eventuel uenighed. Giv andre mennesker mulighed for at fremsætte deres synspunkter og benyt i den udstrækning, det kan bære, rationelle synspunkter. Hvis det ikke er muligt, bør du resignere og foretage et taktisk tilbagetog med dine ressourcer i behold. Det sker ofte ved at sige, at *"sådan kan man også se på det"*

Giv altid de andre en chance til

I den udstrækning, det omhandlede betyder noget, skal du ikke afbryde kontakten, men fastholde den og give andre muligheden for at tænke sig om og vende tilbage til dialogen. Mange af os glemmer at sætte os ind i andres udgangspunkt og ståsted, og derfor glemmer vi at analysere, hvorfor de handler, som de gør. Det betyder ikke, at de har ret, men de har på samme måde som dig ret til at fremsætte deres synspunkter og forsvare deres ståsted. Måske ved de ikke bedre. Eller – måske ved de netop bedre. Det kan du kun finde ud af ved at fastholde dialogen. Det handler om fairness, både over for dem og over for sig selv.

Lad dem forstå, at de kan betragte dig som en fortrolig

Respektér altid et ønske om fortrolighed. Og sig det, hvis du mener, at emnet ikke fortjener fortrolighed. Hvis du er i tvivl, om personen ønsker sit budskab videreformidlet – det kan sommetider være tilfældet – så spørg, og hvis ja, så skal du prøve at gengive, hvad du vil videreformidle. Et ønske om fortrolighed er oftest absolut. Det betyder, at man end ikke fortæller sin partner om det. Hvis du ikke ønsker at kende en hemmelighed, skal du sige fra, før du hører den. Der skal aldrig herske tvivl om, at du kan holde på en hemmelighed, hvis du siger ja til det.

Hjælp dem i den udstrækning, at det ikke skader dig selv

Top of mind-placeringen fordrer, at du er villig til at give andre noget: Din tid, din opmærksomhed, dine ressourcer og dit netværk. Derfor skal du i den udstrækning, det ikke skader dig selv, være indstillet på at hjælpe andre, hvis de spørger dig – og sommetider blot, hvis du kan se, at de har brug for hjælp. Nogle gange er det ren moralsk opbakning – det sker bl.a. ved fyringer, private problemer eller mere udefinerlig *uretfærdighed*. Andre gange må du stille rent fysisk eller hjælpe med til at få løst et problem, der kan synes uoverstigeligt for personen. Du hjælper imidlertid både dig selv og vedkommende bedst ved at fastholde din objektivitet, så du ikke lader dig rive

med af en øjeblikksstemning. Hvis du er i stand til at finde den sande årsag til problemet, er både andre og du bedst stillet i forhold til en eventuel løsning.

Vær ærlig

Det kan være svært at sige sin ærlige mening til en person, der "ligger ned" – og som har uret. Men du vinder respekt ved at være ærlig og give udtryk for din holdning, om end det skal gøres med pli og omtanke. Hvis du bestyrker en person, der notorisk har uret, i opfattelsen af, at den pågældende har ret, gør du personen en bjørnetjeneste. Du skal derfor kunne sige: "Jeg synes ikke, du har ret, men jeg vil gerne hjælpe dig til en fornuftig løsning." De fleste vil efter en tid takke dig, fordi du har været ærlig over for dem og givet dem din oprigtige mening om emnet.

Undgå flinkeskolen

Mange af os er tilbøjelige til at benytte os af "flinkeskolen", når andre har noget, de skal have læsset af. Det kan på jobbet være opgaver, som de gerne vil have, at vi løser, selv om det er *deres problem*. Det kan privat være, at vi *lader stå til*, selv om vi ikke er enige i privatlivets udvikling, bare for at undgå besvær. I længden duer det ikke at være flink, når det er mod vores *etik* og *moral*. Så er det bedre at sige fra og tage konfrontationen – og det giver alt andet lige større respekt.

Kald tingene ved deres rette navn

Der er ikke noget så befriende som at tale rent ud af posen. Desværre er det ikke alle, der har den holdning. Skal man så gøre det? Det er altid en vurderingssag. Nogle gange kan det i henhold til strategien betale sig. Andre gange kan det i henhold til de følelser, man har om emnet, bare ikke lade sig gøre. På den anden side: "Jeg synes, at du har argumenteret så godt for din sag, at du kan have ret. Jeg er ikke enig, for jeg mener fortsat, at du dummer dig." Eller: "Jeg er lodret uenig. Hvis du gør (sådan og sådan), vil konsekvensen være (sådan og sådan). Det er dit valg. Men du skal vide, at du ikke har min støtte." – Det var det negative. Nu til det positive, som man altid skal have øverst på sin agenda: "Det, du har gjort her, er bare så godt. Bare det var mig, der havde fået den ide – og gennemført den. Til lykke."

Husk at rose og berømme andre, når de gør noget godt. I reglen fortjener de det. Og der er for få til at fortælle dem det. Hvis du har andres fortrolighed betyder det meget, at du giver udtryk for din holdning til deres gøren og laden.

Giv tydeligt udtryk for dine følelser

Det er meget godt at handle rationelt, men tit skal du også vise dine følelser, hvis du vil blive forstået i en dybere betydning. Det fysiske udtryk har stor betydning for opfattelsen af betydningen af dit budskab. Derfor skal du arbejde med din *personlige performance*, så man på dit ansigts- og kropssprog kan forstå, hvad du reelt mener. Hvis du er begejstret, skal du vise det – også ud over de ord, du siger. Hvis du er ked af det, skal du måske ikke bruge tårer...

men næsten. Hvis du er uenig, skal dit fysiske attitude afspejle det. Tag ved lære af dygtige ledere, der er i stand til at vise begejstring med hele det fysiske udtryk – og fysisk væmmelse ved, hvad de finder frastødende. Det duer både 1:1 og 1:10.000. Når du er uenig eller i tvivl er det sommetider et stærkere redskab at vise det gennem en særlig mimik end ord. Og netop derfor har det fysiske udtryk større betydning, end de fleste forestiller sig. Mød derfor flest mulig mennesker *in natura*. Drøftelser på mobiltelefonen eller på Skype med video har ikke nær samme effekt. Når du holder et andet menneske fysisk i hånden og siger dette menneske, hvad du mener, har det størst effekt og gennemslagskraft.

Sammenfattende kan man sige, at dem, du betyder mest for, vil have dig som top of mind, og du vil ofte være blandt de tre bedst placerede på deres Top 10-liste.

Find din egen placering på andres Top 10 lister

Men er du så placeret på de rigtige Top 10-lister hos de rigtige mennesker? Det kan du finde ud af ved at:

- Lave en liste over alle de mennesker, hvor du ved eller fornemmer, at du er top of mind og på deres Top 10-liste
- Lave en liste over alle de mennesker og grupperinger, hvor du vil være top of mind på deres Top 10-liste

Listen over alle de mennesker, hvor du ved eller fornemmer, at du er top of mind og på deres Top 10-liste

Du kender mennesker i mange forskellige sammenhænge og har mange forskellige relationer til dem. Derfor skal du skabe overblik ved at bryde dine relationer ned i "kasser" eller "byggeklodser", så du kan finde ud af, hvordan dit "top of mind hus" er sat sammen. Kasserne kan være:

- *Partner*
- *Tæt familie*
- *Fjernere familie*
- *Venner*
- *Bekendte*
- *Andre private relationer*
- *Private, professionelle relationer*
- *Chefer*
- *Kolleger*
- *Underordnede*
- *Andre professionelle relationer*
- *Rekrutteringskonsulenter/headhuntere*

- *Kunder*
- *Samarbejdspartnere*

Partner

De fleste af os tror, at vi pr. automatik er øverst på den individuelle Top 10 liste hos vores partner. Men er det nu rigtigt? Hvis vi ikke viser vedvarende opmærksomhed og støtte, kan vi blive slemt overraskede. Nogle gange kan børnene ligge højere, men også en mor og en far eller en nær ven eller veninde kan i perioder opnå en højere placering. Det bør ikke give anledning til jalousi, for det kan være en logisk og rationel prioritering. Men det kan også fortælle én, at man skal tage sig sammen.

Tæt familie

Den nærmeste familie omfatter ud over partneren børn, forældre og søskende samt deres partnere og børn. Hvis man skal have en høj placering på familiens Top 10 skyldes det, at man gør mere end de fleste for denne del af familien. Man er mere need end nice to know, og det forventes af én, at man træder til, hvis et familiemedlem har problemer. I splittede familier vil man ofte opleve en placering på Top 10 hadelisten. At man på denne måde kan blive skydeskive, skyldes ikke nødvendigvis ens handlinger, men snarere, at man hører til en af grenene i striden.

Fjernere familie

Den fjernere familie har man i reglen kun kontakt med ved udvidede familiebegivenheder – og i nogle familier også ved såkaldte familietræf, hvor alt fra grandonkler til grand-grand-kusiner. Her vil man i reglen have en placering, der ligger lavere end familiens Top 10 liste. Måske på en 20. eller 25. plads, hvis man holder en god og underholdende tale og måske er i stand til at holde kontakten ved lige gennem e-mails og fotos fra festen.

Venner

Hos vennerne bør man ligge på venskabet Top 1-5 – ellers er man ikke en rigtig ven. De fleste danskere kan sjældent nævne mere end 2-3 nære venner, mens de fleste kan nævne et noget større antal bekendte. Et venskab defineres som "et frivilligt, gensidigt og varigt forhold mellem to personer. Det adskiller sig fra et bekendtskab ved en større følelsesmæssig åbenhed, nærhed og engagement. Venskab karakteriseres ved loyalitet, fortrolighed, respekt, gensidigt positive følelser og overbærenhed.

Bekendte

Hos de fleste bekendte vil man ligge på bekendtskabets Top 1-50. bekendtskaber spænder fra at tangere et venskab til en meget flygtig forbindelse. Et stigende antal mennesker samler på virtuelle bekendtskaber på internettets websites, men for de fleste har denne form for kontakt ikke nogen reel værdi. De fleste af os har 15-30 bekendte. I perioder kan de være meget vigtige for os – både privat og professionelt.

Andre private relationer

En del af os har forbindelse til forskellige typer klubber og foreninger, og alt efter tilknytningen har vi en høj eller lav prioritering på andres Top 10 liste. Hvis vi er formænd eller i bestyrelsen eller en respekteret taler eller træner, er placeringen høj. Hvis vi er passive medlemmer vil vi stort set være usynlige. Disse relationer kan være vigtige for det private liv og skal derfor prioriteres og efterses med passende mellemrum.

Private, professionelle relationer

De private, professionelle relationer er medlemskab af organisationer, der i sidste ende har en form for professionelt eller fagligt sigte – men som dog holdes i et privat regi. Hvis du er meget aktiv og synlig, vil du ligge højt på denne kasses Top 10. er du mere nyder end yder, ligger du i bunden. Også her er markeringer vigtige.

Chefer

Hvis du ikke er på din nærmeste chefs Top 10 i en mellemstor virksomhed, bør enten du eller chefen få et andet job. Andet er der ikke at sige om det!

Kolleger

Det er vigtigt at have en høj placering på kollegernes Top 10. Men det kommer ikke af sig selv. Hvis din score er for lav, må du tage dig sammen og gøre en større indsats som et socialt og fagligt ansvarligt individ.

Underordnede

I forholdet til dine underordnede gælder det samme som for din chef. Du skal have en høj placering på deres Top 10 for at være en god leder. Generelt har chefer en høj stjerne eller i det mindste en fremtrædende placering i deres medarbejders top of mind – og der bliver ofte drømt om dem om natten.

Andre professionelle relationer

I de professionelle fora har det stor betydning at være på Top 10 listen. Dels fordi det kan indebære stor faglig og professionel agtelse, og dels fordi det kan indebære tilbud om bedre positioner – både i egen og i andre virksomheder.

Rekrutteringskonsulenter/headhuntere

Du vil pr. automatik have en forholdsvis god placering på din jobtypes Top 10 hos rekrutteringskonsulenter og headhuntere, hvis du ud over gode økonomiske og sociale resultater har markeret dig positivt i medierne.

Kunder

Er du den første, dine kunder tænker på, når de har brug for dine ydelser eller produkter? Du kan måle det ved at opgøre din værdi for dem – og samtidig gøre op, hvor meget opmærksomhed og hvor stor service, du yder dem. Jo

mindre kontakt du har med dine kunder, desto lavere rangerer du på deres Top 10 liste.

Samarbejdspartnere

Nogle gange er dine samarbejdspartnere reelle samarbejdspartnere, hvor I går sammen om at løse et projekt, et problem eller en bestemt opgave. Her skal du vurdere, om du er i stand til at bære opgaven igennem og motivere alle parter til at yde deres bedste. Hvis samarbejdspartnerne mere falder ind under kategorien "leverandører", er situationen måske en anden. Men det ændrer ikke på, at du alene ved et befordrende og behageligt væsen kan få dem til at gøre dig og dermed din virksomhed tjenester, uden at det koster ekstra.

Kend din placering

Når du har gennemgået alle disse grupperingers Top 10-lister og fastsat din egen placering på hver enkelt af dem, er tiden inde til at vurdere, om du har en tilfredsstillende placering. Mange vil opleve, at de rent faktisk kommer noget dårligere ud, end de havde forventet. For de fleste vil det handle om, at de er alt for dårlige til at kommunikere med andre. Dygtige mennesker har i reglen sat det i system.

En kendt skuespiller praktiserede således at ringe rundt til alle de af sine kontakter, han kunne nå, hver morgen – og ikke mindst til kontakter blandt medierne. Det sikrede, at han var top of mind hos rigtig mange mennesker.

Det kan også gøres på en anden måde. En marketingdirektør i en stor virksomhed – han hørte ikke til de mindste – var en morgen på vej til et møde med en ny leverandør. Undervejs kører han ind på en tankstation og kommer tilsyneladende i vejen for en anden bilist, der hvæser: "Fede svin". Marketingdirektøren smiler venligt, men lidt forbløffet til manden og kører videre til sit kontor. Lidt senere bliver der ringet fra receptionen: "Der er en gæst". Det er den ny leverandør, og marketingdirektøren går ned ad trappen. I foyeren står – manden fra tankstationen. Marketingdirektøren stiller i et stort smil, rækker hånden frem og præsenterer sig: "Fede svin".

Efterfølgende har marketingdirektøren fortalt, at han ville give leverandøren en chance til – som han i øvrigt gav alle; under mødet fik de aftalt et samarbejde, der skulle vise sig at løbe i mange år.

Men – hvordan kommer man til at være top of mind hos de grupperinger, hvor man i dag er lavt rangerende på Top 10-listerne?

Ryk op på hitlisterne

Det vigtigste for at forbedre sin placering i top of mind hos andre er at være synlig, ærlig, vedkommende og interesseret – selv om man også gerne må

være interessant. For at rykke op på de enkelte personers eller grupperes hitlister skal det ofte gøres på forskellig måde. Initiativerne skal være ærligt mente. De fleste mennesker er gode til at fornemme, om en aktivitet i forhold til dem er reel eller om der er en skjult agenda bag.

I det følgende gennemgås, hvorledes du vil, have mulighed for at rykke nogle placeringer op på de flestes Top 10 lister:

Listen over alle de mennesker og grupperinger, hvor du vil være top of mind på deres Top 10-liste

- *Partner*
- *Tæt familie*
- *Fjernere familie*
- *Venner*
- *Bekendte*
- *Andre private relationer*
- *Private, professionelle relationer*
- *Chefer*
- *Kolleger*
- *Underordnede*
- *Andre professionelle relationer*
- *Rekrutteringskonsulenter/headhuntere*
- *Kunder*
- *Samarbejdspartnere*

Partner

Din partner vil nok for de fleste være den person, det er bedst at være top of mind hos. Derfor skal du – næsten uanset hvordan relationen er i forvejen – vurdere, om du i hverdagen påskønner din partner tilstrækkeligt. Prøv at gøre mere, end din partner forventer af dig – og oplev, hvordan I ganske hurtigt kan komme til at konkurrere om at gøre noget for og forkæle hinanden. Når din partner lyser op i et smil, når du kommer ind ad døren, er du så tæt på toppen af hitlisten, som du kan komme. En sådan relation medfører samtidig større tolerance og bedre gensidig forståelse.

Tæt familie

Hvis du vil tættere på dine børn, kræver det frem for alt tid og opmærksomhed. Børn er sensitive i forhold til pludselige forandringer i samværet, så man skal gå roligt frem og arbejde for, at der skabes nogle gode, fælles oplevelser. Børn vil også på både kort og langt sigt sætte pris på, at man tager del i deres problemer og f.eks. går aktivt ind i deres uddannelse. Forældre skal som ens børn have opmærksomhed og fælles oplevelser, mens søskendedelen af familien også vil sætte de fælles oplevelser og sammenkomster højt. I dag er det ikke ualmindeligt, at folk bliver skilt, og det er efterhånden god stil, at man

også kan tage hånd om tidligere svogre og svigerinder og deres nye partnere. Ligesom man gør det med de nytilkomne i familien.

Fjernere familie

Sommetider skal man vurdere, om der er kræfter til at gøre mere for den fjernere del af familien – og i givet fald skal de mere ind på venne- end familiesiden. Nogle kan man have forbløffende lighedstræk og andre skæringspunkter med; andre vil være meget fjerne. Så det handler primært om at være åben og imødekommende og bruge den elektroniske massekommunikations velsignelser for at holde forbindelse med dem, man synes.

Venner

De fleste mennesker trives dårligt uden venner, og derfor har venskaber høj prioritet. Rigtige venner kan som bekendt ikke købes, og derfor skal man gøre meget ud af at se dem ofte – eller i det mindste kommunikere med dem – have nogle gode 1:1 oplevelser og sommetider også 1:20 oplevelser, hvor man så også kan inddrage nye personer. Over for sine venner skal man være lidt som over for partneren – ærlig, imødekommende og villig til at yde lidt mere, end der forventes.

Bekendte

Bekendte er ofte personer, der venter på at rykke op som venner. De bør dyrkes med omtanke, fordi det altid er godt at få nye venner, og derfor skal man både på det private og det professionelle plan få dem inddraget i fælles aktiviteter og oplevelser. Det kan være, at en større gruppe går i teatret sammen, arrangerer en skovtur og forskellige udfordringer, en cykeltur i Vietnam eller en gourmetrejse til en af verdens hovedstæder. Sørg med bekendte altid at få tid til den enkelte og have 1:1 dialoger. Man skal kunne gå i dybden og finde ud af, om det er en potentiel ven, man har foran sig.

Andre private relationer

Hvis man er medlem af en klub eller organisation, kan årsagerne være to: Man vil gerne støtte et bestemt formål ved at betale til det, eller man vil gerne "hands on" gøre en indsats. Er tilfældet det sidste, er det en god ide at lade sig vælge ind i bestyrelsen og dermed prøve at lede andre frem til handlinger, der understøtter formålet. I bestyrelsen formodes man at gøre en god indsats, og hvor klubben eller foreningen ikke tæller et stort antal medlemmer, er det en god ide at komme rundt til alle og drøfte emner af fælles interesse. Derved bliver man også for en stor del identificeret med klubben eller foreningen samt dens formål, og det giver i reglen betydelig goodwill. For – hvor mange gider i grunden stille op?

Private, professionelle relationer

De private professionelle relationer dyrkes af mange i forskellige organisationer som JCI, Young Presidents, VL-grupper, Rotary og talrige netværk, hvoraf

WOW – Women on their Way, Ejerlederne, Kvindelige Virksomhedsejere, ErhvervsKvinder, men også faglige organisationer som lederne, IDA, DJØF, DM, HK 3F, Dansk Journalistforbund, Dansk Sygeplejeråd, Yngre Læger og mange andre kan være steder, hvor man kan finde gode private relationer, der kan have betydning for bl.a. fremtidig jobsøgning, faglig opkvalificering og egen benchmarking i forhold til andre. Når man går ind i disse grupperinger skal det klare mål være at gøre sig synlig på sine kvaliteter og dermed være så interessant, at andre er interesseret i en dialog. Prøv at identificere de personer, som du anser for vigtigst og etabler derefter systematisk dialog med den enkelte. Selv om du måske har 50 eller 100 på listen, kan du nå igennem den på under ét år. Og så har du lige pludselig synlighed, fordi disse 50 eller 100 mennesker har deres 50 eller 100 mennesker, de kender. Hvis de omtaler dig, kan du altså nå ud til op mod 5.000 mennesker, hvis de systematisk dyrker dette.

Chefer

Det bedste vil være, at du fra starten i et nyt job får opbygget synlighed hos dine chefer. Det sker ved at markere, at du er kompetent og indstillet på at yde den indsats, der skal til. Dygtige chefer er de mennesker, der er i stand til at håndtere tingene på denne måde:

Medarbejder: *"Chef, jeg har et problem."*

Chef: *"Hvordan du vil løse det?"*

Medarbejder: *"Det vil jeg gøre sådan og sådan."*

Chef: *"Fint, så gør det."*

Dygtige chefer er tillige gode til at tage æren for det skete ud fra en ledelses- og karrieremæssig betragtning. Derfor skal du sørge for at komme ud over dine chefer og kunne give dine resultater videre – i organisationen og sommetider også eksternt. Det skal ske i samspil med dine chefer, så I sammen udvikler et kooperativt spil, hvor alle får "deres del af kagen". Hvis du ikke har så mange ambitioner og blot gerne vil have lov til at passe dit job, skal du som minimum være i stand til at påvise din eksistensberettigelse i virksomheden. Det vil indebære, at du i stedet for at give din chef problemer løser dem. Hvis du søger at gøre dig usynlig, kan du på et tidspunkt opleve, at der stilles spørgsmål ved din tilstedeværelse og om, hvad du i grunden udretter. Det kan nemt ryste din position.

Kolleger

Hvordan definerer du en god kollega? Er det én, der altid er villig til at hjælpe i en presset situation, som støtter dig indadtil og udadtil og som bidrager til din udvikling? Find ud af, hvad der i forholdet til dig er vigtigst for dine kollegaer og levér varen. Undgå skjulte spil, sladder og rygtedannelser. Bekæmp mobning og drillerier og arbejd for, at alle er med på at spille de berømte kooperative spil, der kommer hele holdet til gode.

Underordnede

Meget ofte skal du nå dine resultater i kraft af dine underordnede, som du sikkert har pli nok til at kalde medarbejdere. Det er ofte i kraft af dem, at du skal nå dine resultater. Derfor skal du bruge en del af din tid på at følge deres præstationer samt rose og belønne dem. Det indebærer, at du fra tid til anden samler dem og evaluerer holdets indsats – og hvor du fremhæver særlig gode præstationer. For de fleste er det meget vigtigt, at deres chef tager stilling til deres arbejde, men også, at det sker på en nøgtern facon, hvor en spade kaldes en spade. Ubegrundet ros virker lige som ingen ros: Demotiverende, fordi det afspejler en manglende interesse.

Andre professionelle relationer

At være synlig i de professionelle fora betyder, at du opbygger relationer til deres opinionsdannere og beslutningstagere og søger at gøre dig gældende gennem en indsats. Synligheden af din professionelle kompetence skal hjælpe dig til at avancere eller til at fastholde din nuværende position, muligvis som specialist, hvis det er det, du vil. Det vil indebære, at du, i den udstrækning, det er muligt, prøver at sætte dig i spidsen, og at du med succes gennemfører de initiativer, du er med til at sætte i søen. Det giver automatisk et stærkt opdomme og en placering i top of mind, når du kan gennemføre initiativer, som andre ikke ville tro mulige.

Rekrutteringskonsulenter/headhuntere

At komme top of mind hos headhuntere og rekrutteringskonsulenter drejer sig om personlige kontakter, tilfredsstillende resultater og den rette psyke i forhold til de positioner, der måtte være i spil. Mens headhunterne beskæftiger sig med øvre ledelse samt af og til også bestyrelsesposter, har rekrutteringskonsulenterne et bredere spekter af positioner. Du møder begge typer i forsamlinger, hvor der er mange ledere, specialister og fagmedarbejdere, og de er gode at mingle og udveksle visitkort med. De vil samtidig følge dig i medierne – stort set alle har en researchfunktion, der bl.a. baserer sig på klip fra de mest betydende medier, og klippet ryger i reglen i din sagsmappe. Det indebærer, at både rekrutteringskonsulenterne og headhunterne faktisk kan have et ganske omfattende dossier på dig. Du skal ikke ringe til headhuntere og rekrutteringskonsulenter i tide og utidse for at forhøre dig om et nyt job. Hvis de har noget, hvor de mener, at du kan komme i betragtning, vil de henvende sig. Netop derfor er det godt at møde dem til konferencer og seminarer, altså på "neutral grund", og så tale sammen. På den måde bevarer og udbygger du din top of mind-placering.

Kunder

Dine kunder er afgørende for din succes, og derfor skal du naturligvis være top of mind hos dem. Det gør du først og fremmest ved at finde de rigtige kunder – de kunder, som du kan tilføre den største værdi, og som derfor alt andet lige vil købe eller betale mest for dine produkter og ydelser. At have kunder

indebærer en professionel relation, hvor parterne i realiteten bytter værdier, som de begge kan tjene på. I reglen kan du bryde dine kunder ned i forskellige størrelser, hvor gruppe 1 f.eks. omfatter dine 10 største kunder, gruppe 2 de 25 største kunder og gruppe 3 de 50 største kunder. Oveni kan du måske have yderligere 50 kunder, der henvender sig efter behov. Når du ser på dine ressourcer skal du nødvendigvis bruge flest kræfter på de kunder, der lige nu køber mest. Du skal imidlertid tillige være opmærksom på dem, der er ved at rykke op fra top 25 gruppen til den øverste gruppe. Til gengæld skal du passe på med ikke at finde nye kunder på bekostning af de eksisterende: Ud af 100 ressourceenheder koster det 80 ressourceenheder at få en ny kunde, mens det kun koster 20 ressourceenheder at fastholde og udbygge en eksisterende kunde.

Samarbejdspartnere

Når du betragter dine samarbejdspartnere og leverandører, kan du vurdere dem på samme måde som dine underordnede: Kan de levere varen til den rigtige pris på det rigtige tidspunkt og i den rigtige mængde? Har de derudover den rette kemi og service, og hvis ikke hvordan kan du så motivere dem i den rigtige retning. Det kan være dyrt at skifte samarbejdspartner eller leverandør – det kan bl.a. virksomheder, der skifter virksomhedsrådgivere eller reklamebureau, tale med om. Derfor er det også vigtigt, at samarbejdspartnerne og leverandørerne føler, at de er med på holdet. Derfor er det også en god ide at invitere dem med til en af de årlige firmafester, invitere dem på frokost eller holde nogle samarbejdspartner-udviklingssamtaler, hvor man i fællesskab prøver at finde nye veje for et ekspanderende samarbejde. Ved at vise en sådan interesse ryger man lynhurtigt op på top of mind hos samarbejdspartnerne. Det giver dem en langt bedre ydeevne. Og dermed er man selv i stand til at gøre sit arbejde bedre.

Det kan være interessant at gå lidt mere ind i de miljøer, der opstår, vedligeholdes og udbygges på jobbet og privat. Ikke mindst fordi mennesker både er nygerrige, afprøvende og stærkt interesserede i relationer med andre. Ofte må man imidlertid skulle forhandle sig til rette. Det handler det følgende om.

På jobbet

For at arbejde med top of mind er det vigtigt at undersøge, analysere og også konkludere på menneskelig adfærd. Til denne bog har forfatteren f.eks. søgt at efterprøve, om den måde, chimpanser markerer sig på over for hinanden, kan overføres til mennesker: To fremmede han-chimpanser har til en start hvert sit udgangspunkt, ofte i en skovlysning, og nærmer sig forsigtigt hinanden under udstødelse af aggressive lyde. Når de et stykke fra midten når en usynlig grænse, trækker de sig begge tilbage, mens de hopper op og ned. Efter nogle forsøg kommer de så tættere og tættere på hinanden – og lige før de nærmer sig en berøring eller håndgribeligheder, flygter den ene.

Meget tyder på, at chimpanserne besidder, hvad man kunne betegne som urtypen på en moral – altså hvad man *gør*. Det forudsætter en række egenskaber, herunder at chimpanserne lever i sociale grupper, der belønner moralsk adfærd. Chimpanser lever disse sociale grupper og deres store hjerner anvendes til intrigante magtspil, der i sammensætning kan minde om menneskets. Det enkelte chimpanse-individ kender sin plads i gruppen; der skabes samtidig alliancer og udspilles politiske spil for at forbedre sin og chimpanse-familiens status i gruppen.

Den hollandske psykolog, etnolog og primatolog Frans B.M. de Waal, der er professor på Emory Universitetet i Atlanta, fortæller i bogen "Good Natured" at moral opstår på grund af det "sociale spejl" hos flokdyr.

Det enkelte dyr bliver vedvarende overvåget af de andre dyr. I samspillet mellem chimpanserne opstår de forudsætninger, der udgør en moral, altså en rettesnor for, hvordan man skal opføre sig. Blandt forudsætningerne er sympati- og normrelaterede egenskaber som hjælp, følelsesmæssige bånd, hengivenhed og foreskrevne sociale regler. Samt tilpasning og særlig behandling af invaliderede og kvæstede chimpanser. Hertil kommer gensidighed ved at kunne give, handle og hævne, og at udvise aggression mod dem, der ikke følger reglerne. Det kræver en særlig evne til at håndtere konflikter ved mægling og vedvarende opretholdelse af positive sociale relationer.

Chimpanser kan have en avanceret moralsk adfærd: de Waal fortæller således om en ung han-chimpanse, der havde sexuel interesse i en hun-chimpanse. Da den dominerende han-chimpanse kom til, skyndte den unge sig at gemme sin erigerede penis med sine hænder.

Man kan så spørge, hvad chimpansers adfærd og moral har med os at gøre, når vi er på jobbet. Svaret er, at vi har flere lighedspunkter, end man umiddelbart skulle tro. Når chimpanserne udfører deres "krigsdans", prøver de at finde ud af, hvem der har den stærkeste psyke og samtidig med moralen i baghovedet den største opbakning og ret til territoriet. Chimpanserne stiller i flokken krav til hinanden om en hensigtsmæssig optræden, og hvis man – som den unge han-chimpanse – prøver at snige sig til *forbuden frugt*, søger man at skjule det. Det er også, hvad der sker i det virkelige liv, når vi går efter en andens job og position. Vi prøver at skjule det. Vi vil ikke miste status.

To parter, der er uenige, kan skærpe tonen og argumenterne over for hinanden og undervejs kommer der sommetider fra den ene part og sommetider fra begge parter så mange kort på bordet, at det er nemt at se, hvem der vinder spillet. Dette spil opfører vi ganske ofte, og ligesom chimpanserne farer vi lidt frem og tilbage, til det står klart, hvem der har

overtaget – fordi den pågældende har den største opbakning, den moralske ret og de fleste ressourcer.

I top of mind sammenhænge betyder disse små kampe og deres udfald noget for deltagerne og deres selvforståelse, men det betyder også noget for deres plads i flokken. Når du har vundet tilstrækkelig med erfaring på området, kan du anvende større smidighed og derved lettere forhandle dig frem til en løsning, der beskytter begge parter, selv om kun den ene ved det.

Det er således beskrevet i bogen "Negotiation Genius. How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond", skrevet af Harvard Business School-professorerne Max H. Bazerman og Deepak Malhotra, hvor de kombinerer ekspertise i psykologi med praktiske eksempler for at vise, hvorledes man kan forbedre sine forhandlingsevner.

"Forhandlere, som hurtigt bedømmer den anden part som "irrationel", påfører sig selv store potentielle omkostninger," konstaterer de.

Forfatterne fortæller bl.a., hvad man skal gøre, når den anden parts optræden ikke giver mening.

Koncepterne indbefatter:

- Når mennesker, du forhandler med, fremtræder irrationelle, hensynsløse og uden selvinteresse, kan de være uinformerede
- Identificér og forstå deres begrænsninger
- Find frem til de underliggende interesser, som får medforhandlere til at fremstå irrationelle

Malhotra and Bazerman bemærker, at forhandlingsgenier skabes; ingen er født med disse evner.

"Det, som syner genialt, afspejler omhyggelig forberedelse, en forståelse af den konceptuelle ramme for forhandling, indsigt i hvordan man kan undgå de fejl og fordomme, som rammer selv erfarne forhandlere, og evnen til at strukturere og gennemføre forhandlinger strategisk og systematisk."

Et eksempel, der ikke handler om irrationalitet, men om skjulte interesser:

"En ledergruppe havde besluttet at forfremme en af virksomhedens administrative medarbejdere. Kvinden havde arbejdet for virksomheden i 30 år og havde kun to år til sin pensionering. Hun havde gjort et godt stykke arbejde i sin karriere og fået en del lønforhøjelser. Da hun allerede lå øverst på lønskalaen, havde ledergruppen ikke mulighed for at betale hende mere. Men da de gerne ville vise hende deres påskønnelse, besluttede de at overraske hende med en forfremmelse: Hendes ansvarsområde ville ikke blive ændret, men de mente, at en større titel ville give hende mere status og prestige. Hun

var henrykt over forfremmelsen og accepterede tilsyneladende, at hendes løn eller ansvarsområde ikke ville blive større.

Men kort efter forfremmelsen fandt hun ud af, at hun var en af de lavest lønnede med sin titel. Og hun begyndte at føle sig utilpas med at have fået en "falsk" forfremmelse. Det gjorde hende forlegen i forhold til sine kolleger. Hun bad derfor om en lønforhøjelse og ville til gengæld påtage sig et større ansvarsområde, men det blev hende nægtet.

Få uger efter sin forfremmelse besluttede kvinden, at hun hellere ville forlade sit job end at blive behandlet så ringe. Hun mistede to års løn og nogle af sine pensionsfordele.

Ledergruppen, som havde haft de bedste intentioner, spurgte sig selv: "Hvorfor handlede hun så irrationelt?" De forstod ikke, at penge og status ikke var de eneste emner af interesse for kvinden. Hun var også drevet af sin fornemmelse for fairness og retfærdighed. Ledergruppen kunne ikke indse, at den havde skabt en situation, hvor kvinden følte sig undervurderet, falsk og pinligt berørt."

Så top of mind handler også om at skabe forståelse for, hvad spillet overordnet handler om og at have indlevelse i den anden parts begrebsverden.

I privatlivet

Lad os bare se det i øjnene: Et stigende antal mennesker flygter ind i jobbet for at komme væk fra familien. De synes, det er så rart at møde på jobbet mandag morgen efter en anstrengende weekend med en partner, der vil have dem med til middage, fester eller måske en afskyelig tur i parken, på havet i båden eller skoven. Og børnene, der også skal have opmærksomhed og køres til sportsarrangementer, fester, kammerater eller have lektiehjælp. Man er ofte top of mind hos partneren eller børnene, men som den, der altid skal gøre noget for den anden part. De lægger ofte ikke mærke til, at man ikke er glad for at være så værdsat og så betydningsfuld for dem.

Derfor handler det i privatlivet ikke om at "ofre" sig, men om at kunne etablere fælles præmisser for at være top of mind. Hvorfor, flere af os så ikke kan gøre det, kan skyldes frygt. Frygt for, at partneren bliver træt af én og finder en anden. Frygt for, at børnene glider én af hænde, fordi man ikke altid gider at hoppe og springe for dem. Frygt for, at familien siger fra, fordi man ikke hver anden weekend har lyst til den store familie-tam-tam. Frygt for, at vennerne forsvinder, fordi man ikke altid vil med på en herre- eller dametur i byen hver anden aften med de nyskilte eller de emsige singler.

Denne frygt skal bekæmpes ved, at man forhandler sig frem til nogle nye vilkår. Med partneren vil der altid være nogle områder og emner, man kan

forhandle om – efter *give and take* konceptet. Og hvad så – i værste fald, hvis partneren bliver så sur, at ens krav bliver belønnet med utroskab for fuld musik – med ens bedste ven? Så er det, at man må sige: "Jeg må lykønske dig. Det er da godt, at der er andre end mig, der sætter pris på dig." Og det må man gøre ud fra den betragtning, at det er forkert at tro, at man ejer andre mennesker. Selv om etik og moral svirrer om ørene på os, må vi også være realistiske og tillade, at tingene ikke altid går, som vi synes, at de skal gå. Omvendt giver det også os selv som personer større muligheder for at træde ved siden af – eller måske bare ikke *træde til*. Kunsten at sige nej, når andre kommer for tæt på vores private rum skal være der for at skabe de rette relationer. Fordi man er flink, skal man ikke blive en dørmåtte med teksten "*velkommen.*"