

Alt du gjør som leder, kommuniserer

Måten vi oppfører oss på, har stor betydning for hvordan vi virker på andre – og på oss selv. Er du virkelig bevisst ditt eget kroppsspråk? Eller handler du stort sett på autopilot? Her får du gode råd for hvordan du kan bli mer bevisst på effektene av din egen væremåte, slik at du kan ta mer bevisste valg.

TEKST: LISA EKLI [FOTO: KOLONIHAVEN]

Hanne Lindbæk bruker verktøy fra sin skuespillerkarriere når hun trener og veileder ledere, og mener det er de som er nysgjerrige og våger å utvikle seg selv, som stiller sterkest. Hva er lederstil hvis det ikke er kommunikasjon?

Effektivt ledelsesverktøy

– «Er du klar over at du ikke lytter?» spurte jeg næringslivslederen. Han var høyt oppe i hierarkiet i en stor organisasjon, og hadde booket meg til å gi ham råd om kommunikasjon. Men hver gang jeg snakket, mistet han fokus og hørte ikke etter. «Ja, det er et stort problem», innrømmet lederen. Da fikk han en utfordring: Å lytte så mye som mulig i to uker. Resultatene kom raskt. For da vi møttes igjen, kunne han fortelle at flere medarbeidere nå hadde følt at han lyttet til dem på en ny måte, og noen hadde innrømmet at de tidligere ikke trodde han syntes de var interessante.

– Å lytte er et effektivt ledelsesverktøy. Faktisk er det slik at *alt du gjør som leder*, kommuniserer.

Som å stå på en scene

Lindbæk har de siste 23 årene brukt sin skuespillererfaring til å trene og gi råd om kommunikasjon og formidling til toppledere og politikere, både nasjonalt og internasjonalt.

– Det er mange interessante paralleller, for i teatret er det jo nettopp selve livet vi forsøker å etterligne. Jeg opplever at de teknikkene vi lærer på teaterskolen, er forbausende nyttige for mange mennesker i både organisasjoner, politikk og næringsliv.

– Samfunnsforsker Erving Goffman og hans teori om sosiale roller, beskriver at vi alle har flere statuser gjennom livet, for eksempel som mor, datter, venn, kollega eller leder, med tilhørende føringer for hvordan vi skal oppføre oss. Denne atferden beskrives som en rolle. Noe av det interessante med disse

statusene, er at de er subjektive – det betyr at vi tar den makten vi *antar* at vi har i en situasjon. På samme måte gir vi også andre den makten vi *tror* at de har. Det betyr at måten vi oppfører oss på, har stor betydning for hvordan vi virker på andre, og på oss selv.

Høy og lav status

Når skuespillere lærer opp til å spille sjefer, skal de ta plass, opptre med ro, og være direkte, skriver Lindbæk i *Kommunikasjonskoden*.

– Dette kjenner vi også igjen fra sosialpsykolog Amy Cuddys forskning og populære Ted-talk om kroppsspråk. Kroppsspråket har ikke bare påvirkning på andre, men også på hvordan du selv føler deg. Autoritet og gjennomslagskraft er utrolig viktig for en leder. Og noe av det morsomste jeg gjør, er å bruke tid på å trene ledere i dette. Likevel mener jeg at det er minst like viktig å lære seg å legge seg *lavere* i status enn andre der det trengs. Slik kan du skape trygge, rause omgivelser der



det er lov å prøve og feile, samtidig som du holder en klar ledelse. Din evne til å gå ned i status med vilje, kan faktisk hjelpe andre med å levere sitt beste.

– I noen situasjoner er det nyttig å gi andre plass, være ydmyk og fleksibel, be om innspill og innrømme at du ikke har svaret. Høres det komplisert ut? Dette er egentlig noe de fleste kjenner til, men for å kunne mestre det på en trygg og god måte, og bruke det til din fordel, bør du trene på det. Bli kjent med din egen væremåte, og de ulike situasjonene du kommer opp i som leder. Hvilken fremtoning vil gagne situasjonen her? Er det riktig å lede an, eller å la seg lede? Skal du skjære gjennom, eller gi medarbeiderne den plassen de trenger for å levere sitt beste? Øv på å ta en høy eller lav status i ufarlige situasjoner, for eksempel på butikken, flyplassen, eller andre steder som ikke har noen stor betydning. Slik blir du mer bevisst på effektene av din egen væremåte, og du kan ta mer bevisste valg og korrigere deg selv automatisk.

Ikke tro at du er ferdig utlært

Å være nysgjerrig og aktivt utvikle

seg selv som leder, er helt avgjørende for å holde seg relevant, mener Lindbæk. For ingen er utlært – uansett alder.

– En rekke undersøkelser viser at nysgjerrighet og utvikling er en viktig nøkkel for en god karriere og veien til toppledelse, både før og etter fylte 50. Alt handler om innstilling. Er du en erfaren leder, så husk at du fremdeles har mye å lære av de unge. Samtidig kan også de lære av din erfaring. Hvis du får til den balansen, har du mye større sjanse til å lande nye store jobboppdrag, helt uavhengig av alder.

– Juster på noen vaner, eksperimenter med hva som skjer hvis du endrer en teknikk, og ikke minst – hold deg nysgjerrig på det som skjer. Det kan faktisk være ganske gøy!

Hva er din «default»?

Det er godt kjent fra forskning at atferden vår i stor grad styres av vaner, forklarer Lindbæk. Slik sparer hjernen energi, og derfor vil mange ledere raskt venne seg til en lederstil som de kanskje selv ikke er bevisste på.

– Autopiloten i hjernen vår lagrer den atferden vi har over tid, og gjør

oss drevne på akkurat den. Slik automatiserer vi oppførselen vår, og reagerer akkurat på samme måte neste gang. Det blir din egen «default».

– For å bli bedre kjent med ditt eget reaksjonsmønster, kan du spørre deg selv: Hva er min «default»-reaksjon? Hva gjør jeg i ledersituasjoner når jeg ikke tenker meg om? Dette er en god måte å bli kjent med deg selv på. Når du vet hva du gjør i dag, kan du utvikle repertoaret ditt og lære deg nye ferdigheter, slik at du kan tilpasse deg ulike situasjoner.

– For å få til dette, har de aller fleste behov for ærlige tilbakemelding fra andre, noe som kan være utfordrende for noen ledere. Mange opplever nemlig at jo høyere opp du kommer i lederhierarkiet, desto færre blir det som sier sannheten til deg. Dette må du aktivt oppsøke, og vise at du er klar for å ta det imot.

– Et av de beste rådene jeg har for ledere som vil utvikle sine lederferdigheter, er å søke råd fra en person som du har tillit til, og som vil ditt beste. Denne personen kan hjelpe deg med å forstå din egen default, og hjelpe deg med å utvikle repertoaret ditt.

Bruk stemmen bevisst

Stemmebruk og nonverbal kommunikasjon er viktige verktøy for en leder. Mange er ikke tilstrekkelig bevisste på dette, og vil ha mye å hente på å bruke det mer strategisk, tror Lindbæk.

– Uro og engstelse merkes veldig godt i stemmen din. Har du for eksempel opplevd å ringe en god venn, som svarte med et «hei», og du umiddelbart ble bekymret for at noe hadde skjedd? Vi leser enormt mye ut av hverandres stemmeklang, helt ubevisst. Dette bør ledere tenke på når de skal formidle komplekse budskap om omorganisering, nedskjæringer og nedbemanning.



«Et av de beste rådene jeg har for ledere som vil utvikle sine lederferdigheter, er å søke råd fra en person som du har tillit til, og som vil ditt beste.»

HANNE LINDBÆK

– Ordene du sier, hvordan du bruker stemmen og kroppsspråket ditt, bidrar sammen til å skape ro eller uro. Er du som leder selv bevisst på å beholde fatningen, kan du ha en positiv påvirkning på hvordan medarbeiderne opplever budskapet.

God kommunikasjon er god ledelse

Hvis du klarer å jobbe aktivt med dine egne kommunikasjonsferdighe-

ter, kan det bidra til å løfte deg fra å være en god leder opp til å bli fremragende, mener Lindbæk.

– Se bare på Barack Obama, han er et veldig godt eksempel på hva som kan skje når du tilegner deg retoriske ferdigheter. Obamas taler har inspirert andre over hele verden. Men da han først gikk inn i politikken, fikk han faktisk råd fra en av professorene på Harvard om å

komme seg ut av politikken, fordi «you're not very good at public speaking».

– På motsatt måte, kan dårlige kommunikasjonssevner bidra negativt til bedriftens resultater. Lederstil og kommunikasjonsstil er uløselig knyttet opp til hverandre. Dårlig kommunikasjon blir ofte dårlig ledelse, og det er noe som helt klart vil påvirke resultatene. Som leder



«Ordene du sier, hvordan du bruker stemmen og kroppsspråket ditt, bidrar sammen til å skape ro eller uro.»

HANNE LINDBÆK

skal du bidra til å bygge en god kultur internt, du skal representere selskapet eksternt, og bidra til å tiltrekke talenter til bedriften. Men hvordan kan du lykkes med det om du ikke kommuniserer godt?

Gi deg selv en challenge

Lindbæk og kollegaene i konsulent-selskapet ergo;ego har trent ledere i kommunikasjon i mange år, og mener at jobben med å utvikle seg selv som leder kan være både morsomt og tilfredsstillende.

– Kommunikasjon er gøy, fordi det er noe alle har mulighet til å utvikle. Alle kan bli bedre, hvis de bare trener. Det finnes så mange verktøy du kan bruke, og ferdigheter du kan tilegne deg hvis du øver, og bruker tid. Sett deg mål, og ha det gøy mens du trener!

– Det finnes mange ulike teknikker og modeller, og et raskt nettsøk vil gi deg et hav av muligheter. Finn noe som er forskningsmessig forankret, og som du selv har tro på. Test det ut, vær nysgjerrig, og ikke glem å være tålmodig med deg selv. Det kan ta flere år å lære nye ferdigheter, men ikke gi opp! Husk at alle stegene du tar, kan være veldig nyttige for deg i lederhverdagen.

– Test ut en «challenge» som passer for det målet du ønsker å nå. For eksempel kan du sette av en måned til å stille så mange spørsmål som mulig, som et barn. Eller du kan jobbe aktivt med å være ydmyk. Når

du tar en slik utfordring, vil du raskt komme opp i situasjoner der du føler en trang til å gjøre noe helt annet. Når det skjer, har du oppdaget en vane eller en uvane som du kanskje ikke hadde tenkt på før. Sakte, men sikkert, blir du bedre kjent med deg selv.

Digital lederkommunikasjon fremdeles viktig

Lindbæk påpeker at mange virksomheter i dag har en hybrid arbeidsmodell, der mange møter foregår digitalt. Også her er din kommunikasjonsstil som leder helt sentral for å kunne lede medarbeiderne godt.

– Mange ledere sliter med å få ordentlig kontakt med de ansatte gjennom skjermen. Noen ledere sier til og med at de har gitt opp, men dette kommer til å fortsette å være en viktig del av lederrollen også i tiden fremover.

– For å lede et godt digitalt møte, må du først og fremst skape en god interaktiv atmosfære. Gjør det til en vane å logge på tidlig, slik at du får småsnakket litt med de første som logger på. Snakk om ting som ikke er jobbrelaterte, for å skape en god atmosfære før møtet starter. Etter hvert som deltakerne kommer inn, er det viktig at de skruer på kamera og lyd. Først da blir det en ordentlig samtale, og det reduserer risikoen for at deltakerne multitasker med e-post eller surfing på nettet.

– Underveis i møtet kan du skape

dialog og interaktivitet ved hjelp av mindre grupper, chat og andre verktøy, for å unngå at det bare blir en monolog fra din side. Og husk at ansiktsuttrykk, stemme og mimikk er svært viktig, også i digitale møter. Se for deg at det sitter en person på den andre siden som liker deg og det du snakker om, skikkelig godt. Klarer du det, skjer det noe med ansiktsuttrykket ditt og de ordene du velger, og du sender ut mer positive nonverbale signaler mens du snakker, avslutter Lindbæk. *



Om Hanne Lindbæk

JOB: Kommunikasjonscoach, direktør og eier av konsulent-selskapet ergo;ego. Aktuell som skuespiller i NRK-serien Cammo.

UTDANNING: Skuespiller (The Arts Educational Schools UK) og sertifisert coach CPCC (Co-Active Training Institute).

ERFARING: Kommunikasjonscoach og -konsulent i en rekke bransjer, skuespiller, kurs- og foredragsholder og forfatter av *Kommunikasjonskoden* (2018).

Annonse