



# BRUK RETORIKK FOR Å ØKE DIN PÅVIRKNINGSKRAFT

Hvis du vil overbevise andre om en ny idé, bør du droppe den belærende tonen og heller stille spørsmål og være ydmyk. Med litt kunnskap om retorikk, får du lettere gjennomslag som leder.

TEKST: LISA EKLI [ FOTO: SKJALG BØHMER ] [ ILLUSTRASJON: ISTOCK.COM ]

**M**iriam Stålsett Follesø, ekspert på retorikk og kommunikasjon,

forteller at der det finnes mennesker, finnes det retorikk.

– Det går sjelden en dag uten at du må argumentere, eller forsøke å overbevise noen om det du ønsker å oppnå. Måten ledere kommuniserer på, er imidlertid veldig variert. Der én leder bruker de fem siste minuttene av et møte til å forklare

nye endringer og hva de vil innebære, velger en annen leder å sette av god tid til diskusjon og spørsmål, for å gi en opplevelse av medvirkning. Hvem tror du lykkes best med å få med seg teamet?

– Medvirkning er en viktig del av lansering av en ny idé. Og det handler om mye mer enn hvordan du bygger opp argumentene dine.

## Bryter gjennom lydmuren

Da Lise Klaveness holdt sin tale til Fifa-kongressen i fjor, traff hun blink med budskapet og brøt gjennom lydmuren i store medier verden over. Det var retorikk på høyt nivå, mener Follesø.

– Med en klar og tydelig tale, brukte hun sin posisjon som leder på en retorisk overbevisende måte, og lykkes med å rette søkelyset mot saker som strekker seg langt utover fotball som felt.

– En annen leder med stor retorisk gjennomslagskraft, er Jens Stoltenberg. Når han sier at våpen er veien til fred i Ukraina, er det ikke bare et overraskende utsagn, det har også retorisk dybde. Kontrasten mellom ordene våpen og fred i samme setning gjør at vi stopper opp og reflekterer. Det gjør budskapet lett å huske. Og selv om de færreste ledere har et like stort publikum som Stoltenberg og Klaveness, kan de likevel dra nytte av å øke sin kunnskap om retorikk. Det kan nemlig ha større effekt enn mange tror.

## Blir mer bevisst på egen retorikk

I land som Frankrike, Danmark og ikke minst USA, har interessen for retorikk tradisjonelt vært langt større enn den har i Norge. Da Follesø selv ble interessert i faget, var det på grunn av den amerikanske presidenten Barack Obama.

– At han ble tildelt Nobels fredspris, til tross for at situasjonen i verden var svært anspent, viser retorikkens makt i praksis. Strategisk

kommunikasjon er et av de mektigste verktøyene vi har i samfunnet, og det har gitt meg større tro på at endring er mulig, både i arbeidslivet, frivilligheten og politikken.

– Kunnskapen om retorikk er i ferd med å øke også her i Norge, både i skolen og i mediene. Et område der man alltid har vært opptatt av retorikkens makt, er politikken. Alle politikere er veldig bevisste sin egen retorikk. Også de som sier at de snakker rett fra levrer og ikke trenger kommunikasjonsrådgivere. Retorikken vår ligger nemlig i alle de små og store tingene vi formidler til andre. En uformell invitasjon til sommerfest, oppbyggingen av bedriftens nettside, humor, ordvalg, stammespråk, metaforer, musikk, bilder, ja til og med en emoji er en del av retorikken vår. Og er du bevisst på dette, kan det være en stor fordel, ikke minst for deg som leder.

## Hva ønsker mottakerne å høre?

– En utfordring for mange ledere, er imidlertid at de er for opptatt av hva de selv ønsker å si. Hva mottakerne har behov for å høre, kommer ofte i skyggen. Altfor få ledere tar seg tid

## Slik overbeviser du andre

Trenger du tips til hvordan du motiverer de ansatte til å bli med på endringer? Follesø anbefaler denne retoriske teknikken:

1. Anerkjenn situasjonen/mottakeren. Er noen frustrerte? Vis forståelse for det.
2. Appeller til engasjement og fornuft. Forklar hvorfor dette bør skje, og hvorfor det er viktig.
3. Avklar når de vil få mer informasjon, og hvem de kan henvende seg til i mellomtiden.
4. Oppsummer: Anerkjenn, appeller og avklar igjen.



«Retorikken vår ligger nemlig i alle de små og store tingene vi formidler til andre.»

MIRIAM STÅLSETT FOLLESØ

til å analysere og vurdere hvem de henvender seg til, hvordan de ønsker at budskapet skal mottas, hvilken kanal de bør bruke for å styrke dette budskapet, og hvilke fallgruver de må passe seg for. Da er det lett for at budskapet faller gjennom.

– Vil du ta de du leder på alvor, så tenk gjennom hva de skal sitte igjen med når du er ferdig. Skrell bort det unødvendige. Hvis halve presentasjonen din består av statistikk, og dette ikke er interessant for tilhørerne, så må du spørre deg selv: Hva er essensen? Hvilke metoder kan jeg bruke for å formidle den slik at tilhørerne får det med seg? Du må finne en balanse mellom hva du trenger, og hva de trenger.

#### Bruk metaforer, men ikke de utslitte

For å skape bilder som gjør budskapet lettere å huske, anbefaler Follesø å bruke metaforer.

– Hvis du er litt kreativ med metaforene og klarer å skape bilder som er relevante for akkurat deres virksomhet, kan det gjøre det lettere å motivere de ansatte. Men her bør du være oppmerksom. Da jeg spesialiserte meg på politiske metaforer i løpet av studiet, utviklet jeg nemlig det jeg kaller en allergi mot oppbrukte metaforer i det norske språket.

– Noen metaforer har lange tradisjoner, og alle skjønner hva de betyr. For eksempel at noen har tatt

for mye Møllers tran eller at kapteinen ikke skal forlate skuta. Men det betyr ikke at disse metaforene gjør språket rikere – tvert imot. Pakker du innholdet i en oppbrukt metafor, kan det fort bli borte.

#### Velg riktige ord

– Det er ikke bare metaforene som kan vri innholdet i riktig retning. Også de små ordene du kanskje ikke engang tenker på, kan være viktige. Et tips er å bytte ut defensive hjelpeverb, for eksempel «må» eller «bør», med et mer aktivt og tillitsvekkende verb som «skal». Det gir en helt annen selvsikkerhet og autoritet i språket.

– Jeg er også litt hekta på ordet troverdighet. For det inneholder også ordet verdighet. Jeg opplever at hvis du ivaretar verdigheten i det du snakker om, og bruker ord som støtter opp om det, vil du oppfattes som troverdig.

#### Handlinger og kroppsspråk

Follesø understreker at også ansiktsuttrykk, kroppsspråk, klær og hva du gjør før og etter du leverer budskapet ditt, bidrar til din retorikk.

– Har du en travel hverdag der det ene møtet avløser det andre? Da bør du være klar over at dette kan bidra til å motvirke budskapet ditt, uten at du er klar over det. Har du informert de ansatte om noe, og fortalt at du er opptatt av å ta vare på dem, men så haster du videre til neste møte uten å ta deg tid til å svare på spørsmål, har du i praksis motsagt det du

### 7 tips for å bli en bedre retorisk leder

1. Bruk eksempler – det er viktigere enn du tror. Før du skal holde en tale internt, finn ut hva som rører seg i ulike avdelinger, og hva som er viktig for deres ansatte. Slik får du konkrete eksempler som skaper anerkjennelse.
2. Vær kreativ og skap nye metaforer som passer for deres bedrift og situasjon. Det gjør budskapet lettere å huske, og skaper gjenkjennelse og identifikasjon blant de ansatte.
3. Husk at publikum blir raskt ufokusert, og har mobilen lett tilgjengelig hvis de kjeder seg. Bruker du bilder, video, retoriske stunt, eller stiller spørsmål underveis, aktiviserer du dem og får dem til å følge med.
4. Dropp den belærende tonen når du skal overbevise andre. En måte å virke mer ydmyk på, er å bytte ut påstander med spørsmål. Ikke si «nå skal vi begynne å gjøre det slik», men spør «Hva tenker dere om at vi tester ut dette over en periode?»
5. Sett av nok tid til medvirkning, det er en viktig del av lanseringen av en ny idé.
6. Bli bevisst på din egenart, og dyrk den på en måte som skaper trygghet. Det er ingen som trenger å være perfekte. Det du ønsker, er å fremstå troverdig.
7. Vær åpen for ærlige tilbakemeldinger fra de som jobber med kommunikasjon i bedriften. Du trenger ikke å gjøre alt selv. Kanskje kan en rådgiver følge deg på en serie møter over en periode og gi direkte tilbakemeldinger om din retorikk og kroppsspråk?



«Som leder er du helt avhengig av tillit. Den retorikken du bruker, kan bidra til å bygge denne tilliten.»

MIRIAM STÅLSETT FOLLESØ

akkurat sa. Dette er en klassisk ikke-verbal handling, som oppfattes som en forlengelse av budskapet ditt.

#### Like viktig som en god tannlege

For ledere som ønsker å utvikle seg i rollen, er retorikk og kommunikasjon svært viktige virkemidler, sier Follesø.

– Som leder er du helt avhengig av tillit. Den retorikken du bruker, kan bidra til å bygge denne tilliten. Og hvis du lykkes med å kommunisere på en måte som skaper motivasjon hos de ansatte, bidrar det til å bygge intern stolthet, som også sprer seg eksternt.

– For å få til dette, er det viktig å skaffe seg hjelp av folk som kan faget. Det er like viktig som en god tannlege. Retorikk er også et håndverk. Sørg for å ha gode kommunikasjonsfolk i virksomheten som har tid og ressurser til å gjøre de strategiske analysene rundt hva det er som bidrar til tilhørighet i denne bedriften, hvilke ord som skaper identifikasjon, og sette lederens budskap i sammenheng med det målgruppen har bruk for å vite. Når du bruker fagkompetansen du har rundt deg, vil du også etter hvert utvikle deg selv som kommunikator.

#### Hold på stilen din

Med mange ulike kanaler og målgrupper, kan det være vanskelig å vite hvor mye man skal tilpasse sin kommunikasjonsstil til ulike formål. På spørsmål om dette er noe man skal bruke tid på som leder, sier Follesø at svaret for noen år siden



Foto: Skjalg Behmer Vold, Kommunikasjonsforeningen

### Om Miriam Stålsett Follesø

**JOB:** Senior kommunikasjonsrådgiver i Forsvaret og fast bidragsyter til Kommunikasjonsforeningens fagblogg PR-prat.

**ERFARING:** 10 års erfaring som kommunikasjonsrådgiver og tekstforfatter i ulike bransjer.

**UTDANNING:** Master i kommunikasjon og retorikk (Københavns Universitet)

ville vært et annet, men at nå er svaret nei.

– I dag er ledere tilgjengelige på så mange flater, at hvis du skulle endre språk, stil og sjargong for å tilpasse deg de ulike målgruppene, ville du raskt bli gjennomskuet. Det ville svekke tilliten din. Ikke endre stilen din, men tilpass deg heller språket innenfor denne stilen. Det kan for eksempel være å unngå interne begreper og stammespråk når du snakker med eksterne målgrupper.

#### Vær uperfekt

– I iveren etter å kommunisere bedre, kan det være lett å ty til tips om hvordan du skal stå, bevege deg, og hvilke små ord og uttrykk du bør unngå når du fremfører budskapet ditt. Men blir du for selvbevisst, kan det slå feil ut.

– Det er en hårfin balanse. Hvis du fokuserer for mye på deg selv og hvilke ord du skal velge, kan du miste oppmerksomheten på budskapet ditt. Husk at ingen er like, og alle famler litt innimellom. Det er bedre å eie det uperfekte i sin egen lederstil. Det kan faktisk skape varme, humor, og en gjenkjennbar og trygg atmosfære. Tenk bare hvis en leder med tydelig norsk aksent på engelsken drar på kurs, og kommer tilbake med en perfekt britisk aksent! Egenarten og troverdigheten ville ikke lenger være den samme.

#### Slik kommer du i gang

Ønsker du å jobbe med din egen retoriske stil, men er redd for at det vil bli lagt merke til av medarbeiderne dine? Sett ord på det, anbefaler Follesø.

– Har du vært lite bevisst på dette tidligere, og er kjent for å alltid gå rett på sak, kan det nok bli litt uvant i starten. Men et godt triks er å sette ord på endringene i deg selv, og vær åpen om det du ønsker å få til. Si for eksempel at du har fått tilbakemelding om at du er for rask og direkte, men at du nå ønsker å bli bedre på å kommunisere. Det gir i seg selv en positiv start, avslutter Follesø. \*