

Kunsten å holde troverdige taler

Blir du nervøs og usikker når du skal holde tale? Ingen grunn til bekymring. En elegant og perfekt tale er nemlig ikke alltid den beste. Her får du råd for de ulike talene du som leder kan forvente å holde, og hvordan du får med deg folka.

TEKST: LISA EKLI
[FOTO: JO STEVENSON, NLA HØGSKOLEN OG ISTOCK.COM]

I følge Bård Norheim, professor ved NLA Høgskolen, taler ledere hele tiden. Han hevder at det å lede er å stå frem med et oppdrag, med en visjon, med noe du vil si, og at ledere derfor holder taler både når de sitter i møter, holder presentasjoner og også ved kaffeautomaten.

Norheim har sammen med Joar Haga, førsteamanuensis ved VID vitenskapelige høgskole, i flere år forsket på hvordan ledere bør tale for å framstå troverdig og overbevisende, både i møte med ansatte, kunder og et videre publikum.

Vekk lidenskap

Norheim og Haga ønsker å snu litt på bildet av hva en god tale er. Det er nemlig ikke slik at en elegant og perfekt tale nødvendigvis er den beste. Tvert imot, mange nordmenn er skeptiske til det glatte, polerte og danderte, påpeker Norheim.

– Forskningen vår viser at det som er avgjørende for en god tale, er evnen til å tale troverdig om lidelse og lidenskap. Det høres kanskje litt underlig ut, men hvis du skal vekke lidenskap hos folk, må du formidle på en troverdig måte hva situasjonen krever, og hva oppdraget kommer til å koste. De som greier å tale godt og troverdig om dette, får ofte folk med seg. Derfor kan en taler som stammer og snakker litt usikkert, likevel være i stand til å formidle lidenskapen for formålet på en god måte. Det handler om å framstå med troverdighet med tanke på det oppdraget du har, og det du skal si. Det handler rett og slett om å bruke deg selv på en overbevisende måte.

Haga mener at hvis du derimot har en personlighet som tar mye plass, bør du være oppmerksom på det når du skal tale.

– Vær bevisst på å gi rom for bedriftens verdier, oppdraget, og bruk tid på å få frem hvorfor budskapet ditt er verdt å gi seg hen til. Det må være noe større enn din egen person. Dreier talen seg bare om deg, mister du fokus på saken.

Ikke snakk om nervøsitet

Er du nervøs før du skal holde en viktig tale, er du ikke alene. Det er et uttrykk for at noe står på spill, og kan faktisk bidra til at du fremstår med troverdighet, påpeker Haga.





«Når du starter som leder i en ny virksomhet, blir det viktig å finne ut hvordan du kan koble deg på bedriften på en troverdig måte.»

BÅRD NORHEIM

– Men det betyr ikke at du skal si at du er nervøs. Starter du talen med å fortelle at du er nervøs, flytter du fokus vekk fra saken og over til deg selv. Det gjør tilhørerne usikre. Øv deg heller på å rette blikket mot oppdraget ditt, og det du skal si. Og hvis du trenger å kommentere det, si heller «dette er jeg så spent på», for da retter du fokus bort fra deg selv og over på budskapet ditt.

Bli kjent med din retoriske garderobe

Selv om noen gir inntrykk av at de bare «er seg selv», og «sier det som det er», er det essensielt at du som leder er oppmerksom på hva som forventes av deg

i ulike situasjoner, mener Norheim og Haga.

Norheim forklarer at når du starter som leder i en ny virksomhet, blir det viktig å finne ut hvordan du kan koble deg på bedriften på en troverdig måte.

– Her må du trå varsomt, for troverdigheten din står på spill – det

Om Bård Norheim

JOBB: Professor i teologi, NLA Høgskolen

UTDANNING: Ph.d. i teologi og cand.theol. (MF Vitenskapelig Høgskole). Cand.mag. i idehistorie, litteraturvitenskap og estisk (Universitetet i Oslo).

ERFARING: Prest i Norge og Estland og avdelingsleder teologi, religion og filosofi ved NLA Høgskolen. Har sammen med Haga, gjennom flere år, forsket på hvordan en leder bør tale for å framstå troverdig og overbevisende, i møte med ansatte, kunder og et videre publikum. Sammen holder de foredrag og kurs, og har skrevet bøkene *The Four Speeches Every Leader Has to Know* (2020) og *Kunsten å tale til nordmenn – en håndbok* (2021) og *The Three Fears Every Leader Has to Know: Words to Use in a Crisis* (2022).



må ikke oppleves som påtatt. Er det noe i din historie som knytter deg til stedet, oppdraget eller virksomheten? Hvilke eksempler, metaforer, fortellinger eller kroppsspråk kan du bruke for å framstå ekte og overbevisende i akkurat denne situasjonen? I den retoriske tategarderoben din finner du ord, uttrykk, kroppsspråk og karakterer du kan gjøre deg kjent med og prøve ut når du taler. Det handler om å finne de riktige virkemidlene som passer til nettopp din rolle og situasjon, og «kle deg etter været».

Haga viser til tidligere kulturminister Åse Kleveland som en gang fortalte at hun hadde gått på kurs for å lære seg å gå på en spesiell måte.

– På filmklipp kan du tydelig se hvordan hun fører kroppen sin mot mikrofonen på en måte som gjør at hun tar salen før hun begynner å snakke. Det viser hvor viktig det kan være med kroppsholdning og kroppsføring.

– Jeg mener at mange vil ha god nytte av å bli mer bevisst på sitt eget register, og prøve hva som passer. Det finnes jo mange flotte italienske



«Det er nemlig ikke slik at en elegant og perfekt tale nødvendigvis er den beste.»

BÅRD NORHEIM

dresser, men dressen må passe på din kropp. Gjør den ikke det, vil det virke påklistret. Hvis jeg hadde spradet rundt som Åse Kleveland, så ville ikke det framstå som troverdig. Men det er sjelden feil å rette ryggen.

Fire taler for ledere

For å kunne tale med troverdighet som leder i ulike situasjoner, er det ifølge Norheim og Haga fire ulike typer taler du bør mestre: Åpningstalen, bøddeltalen, trøstetalen og avskjedstalen.

Åpningstalen

Som nyansatt leder forventes det at du holder en åpningstale for ditt lederskap. Her setter du kursen for veien videre, og appellerer til medarbeiderne om å yte det som trengs for å bli med deg på denne veien – ikke fordi de må, men fordi de selv ønsker det.

Et kjent eksempel på en åpningstale er talen som holdes av den nyvalgte amerikanske presidenten, eller en ny norsk statsminister etter valget, forklarer Haga.

– Åpningstalen er viktig, og du må være forberedt på å gjenta den i ulike varianter gjennom hele ditt lederskap.



«Åpningstalen er viktig, og du må være forberedt på å gjenta den i ulike varianter gjennom hele ditt lederskap.»

JOAR HAGA

Bøddeltalen

Som leder må du også være klar for å levere dårlige nyheter, for eksempel om budsjettkutt eller nedbemanning. Da får du bruk for bøddeltalen.

Ifølge Norheim synes mange ledere at denne talen er den mest utfordrende, og råder til å være kort og presis.

– Gode ledere vet jo at dette er noe de må gjøre, fordi oppdraget krever det. Det er ubehagelig, men du må stå i ubehaget. Tenk at de dårlige nyhetene er som en skarp kniv. Da er det best å si det du skal kort og presis for å gjøre lidelsen kortvarig. Det er nemlig vanskelig å stole på en leder som blir stående med kniven i hånda.

– Blir noen oppsagt, så er det også viktig huske at du må ta hensyn til de som blir igjen. De trenger en grunn til å bli værende, og en tydelig forståelse av hvorfor disse tiltakene er nødvendige akkurat nå, for å oppnå virksomhetens oppdrag i fremtiden.

– Men én ting må du i alle fall ha klart for deg: Når du leverer dårlige nyheter, kan du ikke samtidig være den som trøster. Prøver du på det, blir folk irritert. Ta den rollen som situasjonen krever, og sørg heller for at det finnes noen andre tilgjengelig som kan bidra med trøst. Du kan ikke gjøre begge deler.

Trøstetalen

Trøstetalen er talen du må holde når lidelsen rammer utenfra, for eksempel i form av en ulykke eller hvis en av dine ansatte går bort.

I trøstetalen er det viktig at du klarer å sette ord på lidelsen og virkeligheten på en troverdig måte som vekker tillit og gjenkjennelse. Kanskje er du ikke selv direkte rammet, og denne talen blir derfor en test på din evne til innlevelse. For å skaffe mandat til dette, bør du lytte til de sørgende sin fortelling, og plassere deg selv som taler i relasjon til dem.

Snakk sakte og rolig, vis medfølelse og appeller til publikums følelser på en dempet måte som er riktig for situasjonen og din rolle i den. Blir det vanskelig å håndtere følelsene, så forsøk å løfte blikket.

Avskjedstalen

Når du slutter som leder, forventes en tale der du uttrykker takknemlighet, viser storsinn og gir arven videre. Denne avskjedstalen blir en slags overgangsrite, der du kan hente

frem momenter fra åpningstalen og fokusere på bedriftens verdier og oppdrag i møte med fremtiden. Slik bygger du også ditt eget ettermæle, og markerer overgangen til en ny leder.

For ledere som ikke slutter frivillig, er det utfordrende å lykkes med en avskjedstale. Da kan det være riktig å la være å holde noen tale, og heller kommentere kort i en pressemelding.

Norheim forklarer at noen imidlertid har behov for å holde denne talen likevel.

– Da brytes ofte forventningene om at avskjedstalen skal preges av takknemlighet og storsinn mot talerens behov for å forsvare seg selv. Det kommer fort feil ut. Gerd Liv Vallas avskjedstale er et eksempel på dette. Etter nesten seks år som leder for LO, måtte Valla gå av i 2007 etter en rekke utfordringer knyttet til hennes lederstil og behandling av medarbeidere. I sin avskjedstale, gikk hun inn i et detaljert selvforsvar, som brøt med mange av forventningene til denne talesjangeren. Det tapte hun mye på.



«I den retoriske talegarderoben din finner du ord, uttrykk, kroppsspråk og karakterer du kan gjøre deg kjent med og prøve ut når du taler.»

BÅRD NORHEIM

Norheim og Hagas tips til troverdige taler

- Åpningsmomentet i talen er et gyllent øyeblikk som du bør utnytte. Ikke prøv å vitse eller roe ned stemningen, utnytt øyeblikket. Hvis det er noe du skal øve på, er det starten.
- Sørg for at alt teknisk og praktisk er i orden på forhånd. Hvis hele bedriften må sitte og vente på en Power Point-presentasjon som ikke fungerer, har du allerede mistet mye av grepet.
- Ikke fortell at du er nervøs. Da flytter du fokus vekk fra saken og over til deg selv, og gjør tilhørerne usikre.
- Gjør deg kjent i din egen retoriske talegarderobe. Prøv ut ord, uttrykk, kroppsspråk og karakterer for å finne det som passer for deg, den aktuelle bedriften, anledningen og rollen.
- Hva slags tale er det du skal holde? Følg konvensjonene for den talesjangeren som forventes i den aktuelle situasjonen.
- Har du en personlighet som tar mye plass, sørg for å gi rom for budskapet og bedriftens verdier og oppdrag. Budskapet skal være i sentrum, ikke du.
- Du kan ikke være både bøddel og trøste samtidig. Leverer du dårlige nyheter, så sørg for at noen andre kan trøste etterpå.

Haga legger til at du har mye større spillerom i avskjedstalen hvis du framstår som takknemlig, og fokuserer på virksomheten og visjonene for fremtiden, fremfor deg selv som person.

Gode taler kan lokke frem hengivenhet

Lederes evne til å tale har fått konkrete maktpolitiske konsekvenser siden demokratiets begynnelse. Og selv om vi nå lever i et informasjonssamfunn, med mengder av kanaler for kommunikasjon, er talen fremdeles svært relevant, mener Norheim og Haga.

Haga viser til Trond Giske som et eksempel på dette.

– Han skriver ikke mange e-poster, han reiser rundt med en campingvogn og snakker med folk. En god taler evner å få fram et engasjement gjennom det de sier, og måten de sier det på. Selv om det er nyttig å skaffe seg kunnskap om ulike talesjangre og gjøre seg kjent i den retoriske garderoben, handler gode taler og god ledelse i bunn og grunn om å skape en kultur og et miljø der folk vil gjøre mer enn det som kreves av dem.

– Hvordan kan du som leder skape en form for frivillig hengivelse? Dette er noe du ikke kan kreve, men som du bare kan lokke frem. Det er det som er interessant ved å lede, og det er derfor talene finnes, avslutter Haga. *

Om Joar Haga

JOBB: Førsteamanuensis i kirkehistorie ved VID vitenskapelige høyskole.

UTDANNING: Ph.d. i teologi (MF Vitenskapelig Høyskole)

ERFARING: Førsteamanuensis i teologi, VID Stavanger. Har sammen med Norheim, gjennom flere år, forsket på hvordan en leder bør tale for å framstå troverdig og overbevisende, i møte med ansatte, kunder og et videre publikum. Sammen holder de foredrag og kurs, og har skrevet bøkene *The Four Speeches Every Leader Has to Know (2020)* og *Kunsten å tale til nordmenn – en håndbok (2021)* og *The Three Fears Every Leader Has to Know: Words to Use in a Crisis (2022)*.

