

# Slik lykkes du med din muntlige kommunikasjon

Kommunikasjon er risikosport. Vi kan ikke forvente å ha kontroll over kommunikasjonen i en bedrift, men det kan gjøres på gode og dårlige måter. Her får du rådene for hvordan du kan nå gjennom med budskapene dine – uten å bli misforstått.

TEKST: LISA EKLI  
[ FOTO: STURLASON ILLUSTRASJON: ISTOCK.COM ]

**V**i mennesker er tolkningsmaskiner, og du har ingen garanti for at budskapet du ønsker å formidle, tas imot slik du ønsker. Men er du tydelig og presis, gjør du det du kan for å snevre inn tolkningsrommet. Dette mener Jan-Ole Hesselberg, psykologspesialist og programsjef i stiftelsen Dam. Mange kjenner ham likevel best for TV-suksessene *Folkeopplysningen* og *Typisk deg med Petter Schjerven*, der han viser hvor irrasjonelle vi mennesker kan være, og hvor lite vi egentlig vet om alt som

påvirker beslutningene våre. Mange vet også for lite om hvordan vi tolker informasjon, hevder han.  
– Mange ledere dumper ut budskapene sine og antar at de tas imot på den måten de ønsker, uten å sjekke om det stemmer. Her er det ganske mange som svikter. Men husk at det nesten alltid finnes et ganske stort tolkningsrom, og ulike mennesker kan tolke det samme budskapet på helt ulike måter. Som leder er det veldig viktig å være bevisst på din muntlige kommunikasjon.

## Hva betyr egentlig «mulig»?

«Det er mulig at høyreekstreme vil forsøke å gjennomføre terrorhandlinger i Norge det kommende året» var budskapet da Politiets sikkerhetstjeneste (PST) offentliggjorde sin årlige trusselvurdering i 2019. I likhet med mange bekymrede nordmenn, bet Hesselberg seg merke i formuleringen «mulig». For hva betyr egentlig det?  
– Jeg bestemte meg for å lage en spørreundersøkelse, og ganske riktig viste det seg at ulike mennesker tolket ordet på enormt mange ulike måter.

”

«Selv om PST la til en forklaring om hvordan det skulle tolkes, er det problematisk at de bruker begreper som er dømt til å misforstås.»

JAN-OLE HESSELBERG



«Mulig» ble forstått som alt fra 1 til 95 prosent sikkert. Selv om PST la til en forklaring om hvordan det skulle tolkes, er det problematisk at de bruker begreper som er dømt til å misforstås. Det skaper et enormt tolkningsrom. Jeg tok til orde for at sannsynligheten burde formidles i prosenter, noe PST også startet med året etter.

– Dette er et godt eksempel på at utydelig kommunikasjon kan skape støy og uklarhet. Tenk på hvor mye annet vi kan misforstå hvis dette lille ordet kan skape så mye kaos. Det sier noe om behovet for presisjon i kommunikasjon.

## Snevre inn tolkningsrommet

«Fiks dette så raskt som mulig» er kanskje noe du har sagt til en medarbeider? Og selv om det ofte blir som du hadde tenkt, bør du være oppmerksom på at misforståelser lett kan oppstå når det dreier seg om oppgaver og tidsfrister, påpeker Hesselberg.

– Og hva skjer hvis du ber noen om å «redegjøre for personvernlovgivningen»? Denne oppgaven kan jo løses på uendelig mange måter. Når du ber om noe slikt, bør du være langt mer konkret og snevre det inn. For eksempel kan du si: «Lag et innlegg der du beskriver hva personvernlovgivningen har å si for vår bedrift». Da slipper medarbeideren å bruke unødig tid på å tolke oppgaven og stille oppfølgingsspørsmål.

– Men du kan aldri være helt sikker på hvordan det du sier, vil oppfattes. Utvetydige budskap finnes ikke. Siden vi mennesker er tolkningsmaskiner, er kommunikasjon en uforutsigbar risikosport. Det må vi bare akseptere. Selv i lange ekteskap misforstår man hverandre, så hvordan kan vi forvente å ha kontroll over kommunikasjonen i en



bedrift? Det går ikke. Men det kan gjøres på gode og dårlige måter. Alle vet egentlig disse tingene, men min erfaring er at mange undervurderer hvor enormt tolkningsrommet er, og hvor mye situasjonen og personligheten til mottakeren betyr for tolkningen.

#### Styres av situasjon og følelser

Ifølge Hesselberg er noe av det som påvirker tolkningen vår, hvilke følelser vi opplever i den aktuelle situasjonen.

– Styrkeforholdet mellom avsender og mottaker spiller også inn. Er du engstelig, vurderer du risiko for farlige hendelser som høyere enn ellers. Undersøkelser viser at hvis du skremmer noen, og deretter spør hvordan de vurderer sannsynligheten for en trafikkulykke, vil de vurdere den som høyere enn



«Selv i lange ekteskap misforstår man hverandre, så hvordan kan vi forvente å ha kontroll over kommunikasjonen i en bedrift?»

JAN-OLE HESSELBERG

om de hadde blitt beroliget med en fotmassasje rett før du stilte samme spørsmål. Det som skjer, kan være fullstendig irrelevant for den vurderingen de skal ta, men det påvirker dem likevel.

– Dette er noe de færreste ledere tenker noe særlig på. Og selvfølgelig er ikke dette noe du skal gå rundt og tenke på hele tiden, det går ikke. Men hvis du skal formidle en viktig beskjed som vil påvirke noen negativt, er det noe du bør tenke på, rett og slett fordi det øker sannsynligheten for at budskapet ditt tolkes slik du ønsker.

#### Myten om kroppsspråket

Du har kanskje hørt at over 90 prosent av all kommunikasjon skjer gjennom kroppsspråket? Det stemmer ikke, fastslår Hesselberg.

– Denne myten stammer sannsyn-

ligvis fra en studie fra 1967, der det kom frem at vi tillegger de ikke-verbale signalene mer vekt enn ord i situasjoner der kroppsspråket sier *noe annet* enn ordene. Etter alt å dømme har resultatene blitt feilsitert, og endt opp som en svært utbredt vandrehistorie.

– Det viktigste er helt klart hva du sier. Men kroppsspråket ditt og kontakten du har med den du snakker til, påvirker budskapet ditt. Det kommer som en pakke, som hele tiden tolkes mens du snakker. Så det kan være nyttig å trene på noen av de tingene som er viktige for å forsterke budskapet, for eksempel måten du bruker kroppen på for å understreke viktige poeng, eller at du holder blikkontakten. Tenk på at du skal fremstå som trygg, velmenende, lyttende og oppmerksom, så blir det sjelden feil.

– Alle har vi vel snakket med noen som ikke lytter, eller noen som signaliserer med kroppsspråket at de helst ville vært et helt annet sted. Pass på at det ikke er deg. Men ikke bruk altfor mye krefter på dette. Vår kognitive kapasitet fylles ekstremt fort, så hvis du tenker veldig mye på hvordan du skal formulere deg, og hvordan du bruker kroppen og stemmen din, vil du spise opp kapasiteten din veldig raskt.

– For å øke sannsynligheten for at du som leder blir tolket slik du ønsker, må du være så tydelig og presis som du kan, og ikke pakke inn budskapet. Folk responderer som regel godt på oppriktighet, så selv om budskapet er kjipt, så tåler de fleste det, hvis du fremstår som oppriktig.

#### Forbered deg

– I en travel lederhverdag, kan det være vanskelig å sette av mye tid til forberedelser. Kanskje noterer du ned noen stikkord før du skal gi en viktig beskjed, men når du så begynner å snakke, ender du opp med å vikle deg inn i noe du egentlig ikke hadde



## Hesselbergs 10 tips til bedre muntlig kommunikasjon

- 1 Tenk nøye gjennom hva du ønsker å oppnå med kommunikasjonen din, og hvordan du skal formulere deg for å nå det målet.
- 2 Vær så tydelig og presis du kan, og ikke pakk inn budskapet. Folk setter pris på ærlighet, og tåler kjipe beskjeder hvis du fremstår som oppriktig.
- 3 Gjør det til en vane å formulere hovedbudskapene dine på forhånd. Begynner du å tenke på denne måten, får du det etter hvert under huden.
- 4 Test formuleringene dine på andre. Da får du lettere øye på tolkningsrommet, og hvor tvetydighetene er.
- 5 *Less is more.* Har du behov for å legge til ekstra forklaringer på det du sier, er det ofte et tegn på at du er på ville veier.
- 6 Vær forsiktig med humor når viktige budskap skal formidles. Spesielt ironi og sarkasme er lett å feiltolke, og noen kan reagere negativt.
- 7 Ikke tro at fremmedord virker imponerende. Når noen ikke forstår hva du sier, blir de ofte mer skeptiske til innholdet også.
- 8 Fortell historier. Det gjør det lettere å både forstå og huske budskapene. Bruk historiens tre k-er: Kontekst, kronologi og kausalitet.
- 9 Vær bevisst på å fremstå som trygg, velmenende, lyttende og oppmerksom. Men ikke bruk for mye energi på å perfektionere kroppsspråket ditt, da vil du raskt bruke opp din egen kognitive kapasitet.
- 10 Vil du at tilhørerne skal få en positiv oppfatning av deg? Ikke fortell om hvor flink du er, bruk i stedet selvironi og by på deg selv. De fleste mennesker har et snev av usikkerhet, og når du deler dine egne svakheter, vil mange bli mer positivt innstilt til både deg og budskapet ditt.



«Vær så tydelig og presis som du kan, og ikke pakk inn budskapet. Folk responderer som regel godt på oppriktighet, så selv om budskapet er kjipt, så tåler de fleste det, hvis du fremstår som oppriktig.»

JAN-OLE HESSELBERG

tenkt å si. Dette er noe jeg ser ofte. Derfor råder jeg alle til å ta seg tid til å formulere viktige budskap på forhånd. Skriv ned de viktigste elementene, så blir det lettere å se hvilket presisjonsnivå som kreves og hvor uklarhetene ligger. Det skal ikke virke innøvd, men du bør tenke godt gjennom hvilke hovedpoenger du skal få frem, og hvordan de skal henge sammen. Kanskje kan du teste det ut på noen for å se hvordan det lander?

– Da vi jobbet med *Folkeopplysningen*, brukte vi et par månedsverk på å skrive manus til episoder som varer i omtrent en halvtime. Det virker kanskje enkelt for de som ser på, men for at mottaker skal forstå budskapene på den måten du ønsker, og huske dem etterpå, er de terpet på i det uendelige. Hvis profesjonelle bruker to-tre måneder på å formulere 29 minutter med tekst, så kan du unne deg fem-ti minutter med forberedelser.

#### Bli en historieforteller

Vil du virkelig hjelpe mottakeren med å forstå hva du sier, bør du gjøre informasjonen lett å tolke. Bruk et enkelt språk, og fortell en historie, oppfordrer Hesselberg.



#### Om Jan-Ole Hesselberg

**JOB:** Programsjef i stiftelsen Dam, som deler ut nær 500 millioner kroner årlig til norske helseprosjekter og norsk helseforskning. Lager for tiden podkastene *Ha det bra* og *Psykologlunsj*.

**ERFARING:** Psykolog og formidler, og fagansvarlig for TV-programmene *Folkeopplysningen* og *Typisk deg med Petter Schjerven*. Forfatter av boken *Bedre beslutninger* (2022) som handler om kreftene som påvirker valgene våre og hva vi kan gjøre for å tøyse dem.

**UTDANNING:** Profesjonsstudiet i psykologi (NTNU), psykologspesialist i klinisk voksenpsykologi. I gang med en doktorgrad i beslutningspsykologi (Universitetet i Oslo).

– Vi mennesker er flinke til å lagre informasjon i form av historier. Historier gjør det både lettere å forstå, og lettere å huske budskapene etterpå. Det er samme teknikk som verdensmestere i hukommelse bruker, de lager alltid historier av informasjonen.

– Her vil jeg foreslå en enkel huskeregel, som jeg kaller historiens tre k-er: Kontekst, kronologi og kausalitet. Skap gjerne et hendelsesforløp som inneholder disse tre elementene. Vi forstår verden rundt oss i kronologisk rekkefølge, og husker ting som skjer med aktører som påvirker hverandre i en kontekst. Det er en effektiv måte å kommunisere på, som gjør det lettere for mottakeren å tolke informasjonen. Og når noe er lett å forstå, har vi mennesker en tendens til å bli mindre kritiske. Det gjelder også ord og begreper.

– Når noen ikke forstår hva du sier, blir de automatisk mer skeptiske til innholdet også. Så mens du som avsender kanskje tror at du imponerer med fremmedord, kan det virke mot sin hensikt, avslutter Hesselberg. \*