

VÅG Å VÆRE PERSONLIG OG VISE HVEM DU ER!

Tror du ledertittelen gir deg troverdighet? Sånn er det ikke lenger. Som leder må du forstå hvordan du påvirker andre med din kommunikasjon, og bygge relasjoner og tillit. For når krisen banker på, er det, ifølge Anne Karin Nordskog, du som står under forstørrelsesglasset.

TEKST: LISA EKLI [FOTO: JUNE WITZØ OG ISTOCK.COM]

Nordskog kan fortelle at for hvert skritt du tar oppover karrierestigen, så øker oppmerksomheten du får. Selv om du kanskje føler deg som den samme fageksperten eller kompisen som før, må du omstille deg. Som leder blir alt du gjør, større og viktigere.

– Rykker du opp fra kollega til avdelingsleder, vil folk begynne å legge merke til deg når du går inn i møterommet. Slik fortsetter oppmerksomheten å øke etter hvert som du går gradene, og blir du direktør, vil hele organisasjonen følge med på det du sier og gjør. Men ikke alle ledere forstår dette. I jobben som kommunikasjonstrener møter jeg ofte ledere som ikke tar innover seg hvilken effekt det de sier og gjør, har på andre, og hvilken makt og innflytelse de faktisk har.

– Selv om vi har en flat struktur i mange virksomheter i Norge, og liker å snakke om at alle er like, er det ikke helt sånn i virkeligheten. Du må være mer bevisst på hvordan du kommuniserer som leder. Du må forstå din rolle og hva som forventes av deg.

Skaper støy og ekstraarbeid

Etter mange år i næringslivet, hadde Nordskog fått nok av uklare kommunikasjon som førte til støy, misforståelser og ekstraarbeid. Hun startet firmaet Krystallklart budskap, der hun hjelper ledere med å utvikle sin egen kommunikasjonsstil.

– Ledere som blir bevisst på hvordan de virker på andre, får nemlig både større gjennomslag, oppnår bedre resultater og har det morsommere på jobb. Men for noen tar det lang tid å komme til denne innsikten. Noen har gått på ufattelig mange kurs, og lært mye teori, men ingen har gitt dem ordentlig tilbakemelding på hvordan de oppfattes. Det er ganske trist. Jeg har hatt direktører på kurs som har takket for de første ærlige tilbakemeldingene på 20 år. Noe av det jeg har aller minst sansen for, er vage formuleringer med klisjeer og ord som ikke har substans.



«Selv om vi har en flat struktur i mange virksomheter i Norge, og liker å snakke om at alle er like, er det ikke helt sånn i virkeligheten.»

ANNE KARIN NORDSKAG



Floskler og fine ord

– En del ledere har lagt seg til en måte å kommunisere på som er nesten helt uforståelig. De bruker høytflyvende ord, floskler og begreper som er veldig vage, og som kan føre til misforståelser og frustrasjon. Det høres kanskje fint og flott ut, men i virkeligheten bidrar et slikt språk til å skape avstand mellom avsender og mottaker. Av og til blir jeg nesten målløs, det er jo umulig å forstå hva de egentlig snakker om. For eksempel brukes en del engelske begreper som kanskje stammer fra innleide konsulenter, som scope, iterativ, agil og holistisk. Men vet egentlig alle hva dette betyr?

– I tillegg strør mange om seg med klisjeer og ord som kan ha mange ulike betydninger, for eksempel infrastruktur, prosess, ressurser og mulighetsrom. Det er jo ikke sånn at det er direkte feil, poenget er at slike ord ofte ikke gir noe klart bilde av hva de egentlig mener. Kanskje prøver de å fremstå som kompetente, eller de har ubevisst plukket opp en type sjargong de synes virker imponerende. Men det å få andre til å føle seg dumme er sjelden en god idé. Ledere må snakke sånn at folk forstår.

Høy terskel for å presentere

En del av lederjobben der oppmerksomheten kan virke uutholdelig for noen, er situasjoner der de må holde presentasjoner. Dette er faktisk noe av det vi mennesker frykter mest her i verden, forteller Nordskag.

– Ifølge en undersøkelse utført av Chapman-universitetet i California for noen år siden, kom det frem at hele 61,9 prosent av de spurte i større eller mindre grad var engstelige for å tale i forsamlinger.

– Mange ledere blir nervøse når de skal holde presentasjoner. Faktisk har jeg hatt noen mellomledere på kurs som ble så nervøse foran

forsamlinger at det bremsset karrieren deres. De kviet seg så mye for dette, at de lot være å ta steget opp til høyere lederstillinger, der det ble forventet at de skulle presentere for styret.

– Og du trenger ikke være plaget med nervøsitet for å kjenne at terskelen for å holde presentasjoner



«Ledere som blir bevisst på hvordan de virker på andre, får nemlig både større gjennomslag, oppnår bedre resultater og har det morsommere på jobb.»

ANNE KARIN NORDSKAG

er blitt høyere enn før. I dag ekspone-res vi for fantastiske foredragshol-dere hele tiden, ikke bare på konfe-ranser og arrangementer, men også gjennom sosiale medier og TED-talks. I tillegg har de yngre generasjo-nene ganske høye forventninger. Lykkes du ikke med å engasjere dem, tar de raskt opp telefonen for å underholde seg på andre måter. Det skal nemlig mer til enn en yrkestittel for å få respekt i dagens arbeidshver-dag.

Vær personlig

Selv om noen ledere tar for gitt at en direktørtittel gir dem troverdighet og sørger for at folk lytter, er det ikke sånn lenger, mener Nordskag.

– Selvsagt hjelper det å ha den tittelen, men det er ikke nok. Tidene har forandret seg. Respekten for autoriteter blir mindre for hver generasjon, så jo yngre medarbei-derne dine er, jo mer blåser de i den tittelen. Det er andre ting som teller for å bygge tillit, og det som blir

Nordskags tips for tydelig, trygg og troverdig kommunikasjon

1. Vær bevisst på hvordan du fremstår og kommuniserer. Som leder kommuniserer du gjennom et «forstørrelsesglass», alt du sier, blir større og viktigere enn før.
2. Dropp klisjeer og fancy ord som ingen forstår. Snakk på en måte som en tolvåring kan forstå.
3. Ikke vær naiv og tro at kriser ikke skjer med deg og din organisasjon. De skjer hele tiden. Legg strategiske krisepplaner i rolige tider, og tren på dem.
4. Bli kjent med deg selv og ditt eget reaksjonsmønster. Hva skjer med deg når autopiloten og frykten slår inn? Bruk tid på å definere ditt lederkonsept slik at du står stødig når stormen kommer.
5. Øv på pusteteknikker som du kan bruke i stressede situasjoner. Det gjør det lettere å tenke klart, og hjelper deg med å fremstå tryggere og med mer autoritet.
6. Den som ikke tror på mannen, tror ikke på saken. Tør å være personlig og vise hvem du er. Det er helt avgjørende for å bygge tillit, spesielt blant de yngre generasjonene.

stadig viktigere, er å tørre å være personlig og vise hvem du er.

– Den som ikke tror på mannen, tror ikke på saken er et sitat fra Aristoteles. Fenomenet er altså slett ikke nytt, men takket være sosiale medier er det blitt langt tydeligere og sterkere de siste årene. Det handler om tillit, og det bygger du gjennom kompetanse, karakter, kommunika-sjon – og ikke minst, nærhet. Du må tørre å være personlig, og vise hvem du er på godt og vondt, for å klare å bygge relasjoner. En leder som opptrer på en formell måte uten å by på seg selv, kan faktisk slite med å nå gjennom med budskapet sitt, selv om han eller hun er aldri så faglig dyktig. Her er det mange som kan gå noen runder med seg selv. For i Norge er vi veldig saksorienterte, og bruker ikke så mye tid før vi kommer til poenget. Mange nordmenn er ikke så glad i verken nettverksbygging eller «small talk».

– Ofte går vi inn i et møte, kobler opp PC-en og starter rett på en presentasjon. Vi tenker at budskapet vårt taler for selv. Men dette er feil. Mange ledere i min generasjon merker at de ikke har like mye gjennomslag som tidligere, og da spesielt hos yngre medarbeidere. Jeg tror noe av årsaken til det er at de ikke forstår hvor mye nærhet og kommunikasjon betyr for å bygge denne tilliten.

Kommunikasjon i kritiske situasjoner

Spesielt viktig blir dette når det oppstår kritiske situasjoner. Da er du helt avhengig av din troverdighet som leder, og din evne til å kommu-nisere, understreker Nordskag.

– Effekten av forstørrelsesglasset du har på deg som leder, øker betydelig i styrke når du står i en krise. Og hvis media er involvert, kan du gange det med tusen. Men tilsvarende sterk blir også effekten av



Gründer, daglig leder og kommunikasjonstrener i Krystallklart budskap AS.



«Respekten for autoriteter blir mindre for hver generasjon, så jo yngre medarbeiderne dine er, jo mer blåser de i den tittelen.»

ANNE KARIN NORDSKAG

din egen kommunikasjon. I kritiske situasjoner er måten du kommuniserer på, utrolig viktig. Både for å ta hånd om situasjonen, og for å roe den ned. Som leder i en krisesituasjon handler det mye om å si de riktige ordene med det riktige kroppsspråket.

– Men klokka går fort. Derfor er det alltid en fordel å være forberedt.

Strategiske krisepplaner bør være på plass, slik at både du som leder og resten av organisasjonen vet hva dere skal gjøre om noe skulle skje. Her tror jeg det er mange som slurver: Norske ledere er veldig naive. De luller seg inn i troen på at kriser er noe som skjer med andre, men ikke med dem. Men dette skjer, hver eneste uke. Vil du være en ansvarlig leder, må du ruste deg for det, og stille godt forberedt. Du må kjenne til ditt lederkonsept slik at du kan ta de rette valgene.

– For når krisen kommer, havner du som leder i «sannhetens øyeblikk». Du får testet din sanne karakter. Selv om du har alle planer på plass, og krisestab i organisasjonen, er det du som toppleder som må si de viktige ordene. Hvilke valg tar du når du står der helt alene? Det som kan skje da, er at det enten går veldig bra, eller veldig dårlig. Og vi ser ofte i media at det går galt. For vi mennesker er ikke skapt for å håndtere slikt. Alle har ei vrangside som kommer frem når vi blir presset, og så reagerer vi med følelsene våre – ofte litt for fort og litt for sterkt. Mange ledere som har vært gjennom slike situasjoner, ser seg tilbake og tenker «Hvorfor sa jeg det?»

Bli kjent med deg selv

Nettopp derfor er det så viktig at du som leder bruker tid på å lære deg selv å kjenne, mener Nordskog.

– Det handler ikke om å få kontroll over følelsene dine, men å bli kjent med sitt eget reaksjonsmønster, og forstå hvordan hjernen din fungerer, spesielt under stress og press. Slik kan du bruke det som en styrke istedenfor en svakhet. Hvem er du på vrangside? Hva skjer med deg når autopiloten og frykten slår inn? Hvordan reagerer du?

– Et godt råd er å lære deg noen pusteteknikker som du kan bruke i stressede situasjoner. Slik kan du få kontakt med den rasjonelle delen av hjernen din når du trenger den som mest. Pusten er den eneste funksjonen i kroppen som både er autonom og viljestyrt. Klarer du å få kontroll over den viljestyrte delen, vil du også påvirke den autonome delen av kroppen. Det gjør det lettere å beholde roen og tenke klart, og du vil fremstå som tryggere. Samtidig får du en mer rolig og kraftfull stemme, som utstråler trygghet og gir deg større autoritet. Dette er også viktig når du skal håndtere situasjoner internt i virksomheten. For mennesker er flokkdyr, følelser smitter, og forstørrelsesglasset peker mot deg. Fremstår du som stressa og ubekvem, vil de som ser på, bli mer skeptiske til både deg og det du sier. Men klarer du å fremstå som trygg, vil roen din spre seg videre.

– Et annet godt råd er å lære retorikk. Det gir deg konkrete verktøy som hjelper deg å kommunisere tydelig, trygt og troverdig. Å ha gode kommunikasjonsferdigheter er en forutsetning for å kunne lykkes som leder generelt, og i krisesituasjoner spesielt. Bare se på Ukrainas president, Volodymyr Zelenskyj. Hvor viktig har ikke hans retoriske ferdigheter vært for Ukraina, og da spesielt hans evne til å få Vesten til å støtte Ukraina med våpen?

– Det tredje rådet jeg vil gi toppledere i en krisesituasjon, er å ha et klart bildet av ditt lederkonsept. Still deg noen viktige spørsmål: Hvem er jeg som leder? Hvilke verdier styrer mine valg og mitt budskap? Mange ledere kjenner

ikke til sine personlige verdier, og det kan føre til katastrofale valg når de står under press. For under press har vi lett for å velge den enkle løsningen, fremfor det rette. Men har du et klart bilde av lederkonseptet ditt, vil du enklere velge den rette løsningen, avslutter Nordskog. *



«Norske ledere er veldig naive. De luller seg inn i troen på at kriser er noe som skjer med andre, men ikke med dem.»

ANNE KARIN NORDSKAG



Om Anne Karin Nordskog

JOB: Gründer, daglig leder og kommunikasjonstrener i Krys-tallklart budskap AS.

ERFARING: 15 år i næringslivet, de siste 12 år som kommunikasjonstrener med fokus på utvikling og levering av kurs, seminarer og foredrag rettet mot norsk næringsliv, forvaltningen og organisasjoner.

UTDANNING: Siviløkonom, Mastergrad innen Udenrigshandel (Handelshøjskolen i Århus).