

Også tallknusere er mennesker av kjøtt og blod, skriver *Catherine Lemarechal*.

Form over innhold

Norske næringslivsledere og politikere er for dårlige til å kommunisere. De snakker ikke så folk forstår, og de evner ikke å engasjere. Problemet snarere ligger i formen enn i innholdet. I næringslivet, som i politikken, sikrer gode kommunikasjonsferdigheter deg et reelt forsprang. En som har forstått dette, er SVs Kristin Halvorsen – og det er sannsynligvis en av årsakene til at hun er blitt så populær blant velgerne.

Det er langt mellom høydepunktene. Hvor ofte er du vel ikke blitt utsatt for en dårlig taler eller foredragsholder? En som leser det som står på en overfylt foil, med ryggen til deg, uten å tilføre noe utover det som allerede står? Vi blir provosert, vi føler at vi kaster bort tiden.

Wall Street Journal gjorde for noen år siden en undersøkelse blant toppledere i USA og spurte: «Hva synes du om presentasjoner du hører?»

Resultatet var nedslående; 50 prosent svarte «direkte søvndyssende», 43 prosent «fryktelig kjedelig» og bare syv prosent «inspirerende». I Norge er det sannsynligvis enda verre. Det er bare å legge merke til næringslivstoppene når de i de kommende uker presenterer halvårstalene sine og politikerne når kommunevalgkampen starter for alvor. Det er forbløffende at personer som lever av å overbevise og påvirke andre, ikke tar kommunikasjon på alvor.

Fremføring er viktig, og det må trenes. Hvorfor? Fordi nøyaktig samme budskap kan få helt forskjellige utfall. Hvorfor er det slik? Fordi kun en uforholdsmessig liten del – under ti prosent – av vår kommunikasjon formidles gjennom ord. Resten, over 90 prosent (!), formidles via kroppsspråk og stemmebruk, hevder professor i psykologi Albert Mehrabian fra UCLA. Han er pioner innen området «nonverbal» kommunikasjon og har 30 års forskning bak seg. Det har med engasjement å gjøre, og troverdighet.

Konsultentskapet Gemini Consulting gjorde for noen år siden en kartlegging av lederes egenskaper.

Den viste at ledere generelt, og skandinaviske ledere i særdeleshet, er flinkere til å håndtere tall enn mennesker. De ansatte skjønner rett og slett ikke hva lederne sier. Rapporten konkluderte med at: «Norske ledere er blant de dårligste i verden til å kommunisere... Det er behov for å endre radikalt hvordan ledere ser på informasjon og kommunikasjon.»

Det er interessant å observere hvordan Carl I. Hagen og Kristin Halvorsen har styrket sin posisjon. Mye av deres appell ligger nok nettopp i deres evne til å kommunisere enkelt, tydelig og engasjert med velgerne. Dagens ledere har noe å lære av



TYDELIG.
Jack Welch.



NÅR FREM.
Carl I. Hagen.



GOD TALER. Martin Luther King Jr.



NÅR FREM. Kristin Halvorsen.

gamle ikoner som kunne kunsten å påvirke. Gjennom historien har vi sett ledere som i særklasse har evnet å gripe folket. Roosevelt var en av dem. Han forenklet komplisert politikk og brukte ord som folk forsto.

I tillegg kunne han by på en fargerik metafor for å krydre sitt budskap. Roosevelt ga den politiske kommunikasjonen en ny dimensjon gjennom bruken av radio. I løpet av sine ti første måneder som president, benyttet han radio hele 20 ganger for å kommunisere direkte med nasjonen. De berømte «samtaler ved peisen» brukte han til først å forklare hva slags problem hans regjering sto overfor, med enkle og rolige ord. Så forklarte han hva han hadde tenkt å gjøre med det. En viktig tale gikk vanligvis gjennom et dusin utkast.

Martin Luther King Jr. var helt bevisst på at han måtte bli en god taler hvis folk skulle høre på ham. Hans berømte tale i Washington D.C. 28. august 1963, «I have a dream», illustrerer kanskje bedre enn noe betydningen av innlevelse og engasjement, og hvordan det smitter.

King brukte blant annet gjentakelse som virkemiddel, fordi han forsto at et viktig budskap må eksponeres flere ganger for å bli husket.

Det å kommunisere tydelig og konsistent over tid var noe Jack Welch, tidligere toppsjef i General Electric og en av verdens desidert mest respekterte ledere, mestret så bra. Han benyttet enhver anledning til å formidle sitt kjernebudskap, og han gjorde det så krystallklart at alle, såvel ansatte som samarbeidspartnere og journalister, kunne gjengi det med stor grad av presisjon.

Det finnes noen enkle knep som kan løfte din kommunikasjon opp i en høyere divisjon.

Det handler mye om å by på seg selv. Bruken av eksempler og egne erfaringer er undervurdert. Eksempler bidrar til å konkretisere abstrakte formuleringer, og erfaringer bidrar til å skape troverdighet rundt et budskap. Din egen opplevelse av en situ-

asjon er ofte både interessant og relevant for andre.

Et annet virkningsfullt knep er å bruke en analogi. Det setter deg istand til å introdusere en ny idé raskt, ved å sammenligne den med noe velkjent og enkelt.

Vår hjerne forstår lettere gjennom assosiasjoner. Metaforer er kraftfulle virkemidler. Historier og myter bidrar til at budskapet sitter. De forenkler kompliserte ideer og gjør abstrakte konsepter konkrete.

De appellerer til tilhørernes følelser bedre enn tørre fakta. Og sist, men ikke minst, de er minneverdige. En levende historie holder seg i tilhøreres bevissthet lenge etter at alt annet er glemt.

Det er tre klassiske feil som går igjen når vi jobber med kommunikasjon.

● 1: For mye informasjon. Når jeg holder kurs, pleier jeg å si: «PowerPoint er ikke et våpen du skal bombardere tilhørerne med...». Vi vil så gjerne fortelle alt, med det resultat at hovedbudskapet drukner.

● 2: Dårlig struktur. Det er ofte manglende linje og logikk i det som fremstilles. Hjernene våre liker struktur, og vi faller raskt av lasset når budskapet blir for springende.

● 3: Manglende engasjement. Du må vise at du tror på det du sier – hvis ikke kan du ikke forvente at andre gjør det. Da er det langt igjen til å overtale publikum!

Så, er form viktigere enn innhold? Min påstand er, ja. Selvsagt må det være innhold i det du formidler, men det er en forutsetning. Jobber du med formen, er imidlertid muligheten for å skille seg ut, bli husket og få gjennomslag for sine syn, mye større.

Ha som ambisjon å overraske positivt neste gang du tar ordet. Gå ut over den komfortable sonen, by på deg selv og gi dem valuta for pengene! Neste gang ditt selskap skal presentere kvartalstallene; husk at «tallknusere» også er mennesker av kjøtt og blod. Selv om de har fokus på tall, setter de pris på en god fremføring, en god og relevant analogi eller historie.

Catherine Lemarechal er rådgiver i kommunikasjonsbyrået Burson-Marsteller.



PÅ NATTBORDET

Hanne Gulbrandsen, Datatilsynet

– Hva jeg har på... Er det bok du tenker på?

– Egentlig, men har du mer interessante ting, tar vi gjerne med dem også.

– Nå er det «Edens have» av Ernest Hemingway.

– Gode gamle Hem – han er visst kommet veldig i bakleksa nå?

– Ja, og det er uforskammet mot en så fin forfatter.

– Han får sikkert sin renessanse, han har hatt én eller to allerede. Har du lest andre av ham?

– Ja, «Farvel til våpnene».

– Som var en av de første. Andre bøker du har lest med glede?

– «Mannen som elsket Yngve» av Tore Renberg. Den var ganske morsom, fra min egen generasjon.

– De helt unge, altså. Var det Yngve Hågensen han elsket?

– Jeg håper da ikke det!

– Du håper ikke det? Det skal jeg fortelle ham. Noen bok som ligger for tur?

– Jeg jobber meg gjennom dokumentaren om Belgisk Kongo som jeg har jeg brukt lang tid på. Jeg kan bare ta noen sider om gangen, ellers blir jeg så deprimeret.

– Ja. Utrolig at en slik forbryter kunne herje helt hemningsløst bare fordi han var konge. Har du noen ønskebok?

– Nei, jeg har så mange bøker, hele stua er full.

– Når Datatilsynet oppdager hvilken ressurs du er og lar deg få plukke hva du vil i en bokhandel?

– Å! Vanskelig... egentlig burde jeg velge Georg Apenes' «Panoptikon», men det avslører jo at jeg ikke har lest den ennå.

– Og da får du vel hans hilsen i boka, også da?

– Ja, jeg tror det.

– Men du har altså ikke lest den. Og det tør du si helt åpent og ærlig?

– Ja, for han er veldig hyggelig. Jeg ville valgt den. Jeg håper du skriver om dette med skjønnshet?

I MORGEN

Karen Skjåner fatter ikke at barn tør lese Harry Potter-bøkene.

ON THE FASTRACK



AGATHE CRUM

