

Lederguiden
*Sådan får du
personlig
gennemslagskraft
i dit lederskab*

Lederne
- en verden til forskel

Indhold

Indhold

03	Forord
04	Få andre til at lytte
06	4 trin på kropsprogs-stigen
07	9 veje til personlig gennemslagskraft
11	3 ting der IKKE giver personlig gennemslagskraft
12	Interview »Jeg bruger mindst mulig tid på formuleringerne, og mest muligt på budskabet.«

Forord

Har du personlig gennemslagskraft? Kan du få andre til at lytte til dig og forstå, hvad du siger? Vinder du kampen om dine medarbejderes, lederkollegers og chefers opmærksomhed?

Et forsigtigt bud er, at det gør du ofte, eftersom du er leder. Men alle kan blive bedre til at blive hørt og forstået.

For 10-15 år siden blev personlig gennemslagskraft ofte set som det at kunne slå ud med armene og lave så meget larm som muligt. Karisma var kodeordet, og indholdet kom lidt i anden række. I dag skal ledere og andre, der vil have personlig gennemslagskraft, få andre til at lytte, fordi de har noget på hjerte.

Som ekspert i præsentationsteknik, kropssprog og personlig gennemslagskraft Birgitte Dam Jensen siger: »Uden lytning ingen rigtig indflydelse. Og med rigtig indflydelse mener jeg, at folk forstår, hvad du siger, tager dine ord alvorligt, ræsonnerer med dig, gerne er enige eller i hvert fald har en konstruktiv uenighed at komme tilbage med.«

I bund og grund gælder det om at danne relationer; gennem ord, kropssprog og handlinger. Vi danner relationer i mødet med hinanden og gennem det, vi begge føler i mødet. Personlig gennemslagskraft handler derfor i lige så høj grad om 'den anden' som om 'mig'.

Så uanset om du er ny eller garvet leder, er denne guide til dig. Vi har bedt Birgitte Dam Jensen dele sin viden om, hvad personlig gennemslagskraft er, hvordan du mærker, at du har det, og hvordan du får mere af det.

I guiden gennemgår vi de forskellige elementer, der tilsammen gør, at du både står fast i dig selv og har lydhørhed og opmærksomhed på den anden – og slår igennem.

Du kan også møde Nille Klæbel, der har arbejdet med sin egen personlige gennemslagskraft og øser ud af sine erfaringer.

God fornøjelse,
Lederne

Få andre til *at lytte*

Hvad tænker du, når du hører ordene personlig gennemslagskraft?

Ser du en karismatisk og underholdende type forføre et tusindtal stort publikum med store følelser, gimmicks fra scenen og latter og gråd i publikum? Eller ser du dig selv til mandagsmødet i afdelingen med basser og kaffe tale stille og roligt til en lille gruppe medarbejdere, der lytter opmærksomt til din gennemgang?

Ifølge Birgitte Dam Jensen er moderne personlig gennemslagskraft mere det sidste end det første.

»I gamle dage havde man en idé om, at personlig gennemslagskraft handlede om at tale stærkt og passioneret med store armbevægelser og lave al den støj, man kunne med sig selv. Sådan er det ikke mere. Det er fint at fange opmærksomhed, men støjen kan kun være et middel til at få folk til at lytte, for det er, hvad personlig gennemslagskraft handler om i dag,« siger Birgitte Dam Jensen.

Lytning er nemlig porten til indflydelse, og som leder kommer du ingen vegne uden.

»Uden lytning ingen rigtig indflydelse. Og med rigtig indflydelse mener jeg, at folk tager dine ord alvorligt, ræsonnerer med dig, gerne er enige eller i hvert fald har en konstruktiv uenighed at komme tilbage med. Det skal en leder forstå,« siger Birgitte Dam Jensen.



Fra "jeg taler" til "du lytter"

I kernen af evnen til at få andre til at lytte ligger en fokus på andre som målet.

»Det handler ikke om, hvordan du kan få andre til at reagere på dig, men om hvordan du kan skabe værdi for den anden,« siger Birgitte Dam Jensen.

Hvor der før i tiden var fokus på den stærke individualistiske leder med et stort ego, indgår en moderne leder nemlig i organisationen ud fra en anden, mere ligeværdig position.

»I dag er lederen ikke nødvendigvis en ophøjet person, som man beundrer. Det er derimod en, som skal skabe resultater gennem andre, og det ved andre godt. Så lederen skal gøre sig fortjent til sine modtageres opmærksomhed,« siger Birgitte Dam Jensen.

Dertil kommer, at der er heftig kamp om netop opmærksomheden fra alle mennesker. Vi befinder os hele tiden i en informationsstorm, så vi er alle sammen nødt til at prioritere, hvad vi vil bruge vores kapacitet på. Også i forhold til vores ledere. Så hvor man i gamle dage talte om value for money, handler konkurrencen derfor i dag i højere grad om value for time. Hvad vil vi hver især bruge vores dyrebare tid på?

»Jeg plejer at sige til mine kursister i personlig gennemslagskraft, at de godt kan regne med, at deres modtagere er kognitivt overloadede allerede fra klokken 10 om formiddagen. Modtagerne har deres bullshit-filter på, ikke af ond vilje, men for at beskytte sig selv fra den informationsstrøm, de møder hele dagen. Så de filtrerer, hvad de skal lytte til,« siger Birgitte Dam Jensen.

Birgitte *Dam Jensen*



Konsulent, foredragsholder og forfatter

Uddannet skuespiller

Over 15 års professionel erfaring med undervisning og rådgivning inden for præsentationsteknik, personlig gennemslagskraft og kropssprog

Medudvikler og underviser på Forsvarets uddannelse i gidseloverlevelse, tidligere dramalærer ved Odense Teaterskole, samt personlig rådgiver for flere topledere og toppolitikere

Underviser i kurserne "Det robuste lederskab – bevar dig selv", "Kommunikation for ledere" og "Personlig gennemslagskraft" hos Ledernes Kompetencecenter

Forfatter til bogen Bevar dig selv – robust i en uforudsigelig fremtid og bag podcasten af samme navn



4 trin på krops- sprogs-stigen

Kropssprog er en af de tungtvejende måder, med hvilke vi skaber en relation med hinanden. Her kommunikerer vi på det niveau, der ikke handler om ord, men om de følelser og den resonans vores kroppe vækker i modtagerens krop.

Kropssproget kan være autentisk eller spontant: Når du får røde pletter på kinderne, når din stemme ryster, eller du spontant kommer til at grine, kommunikerer kroppen helt af sig selv, uden at du gør noget for det.

Men kropssproget kan også være med intention. Du kan bevidst vælge at bruge dine hænder til at gestikulere, eller du kan bevidst smile til dine tilhørere. Har du dårlige vaner som at røre meget ved dit hår, klikke med din kuglepen eller bruge så mange fagter, at det støjer, kan du også øve dig i at gøre mindre af det.

Kropssprogets betydning for personlig gennemslagskraft kan beskrives via en trappe med fire trin. Hvert trin er afgørende for det næste. Først når det forrige trin er til stede, kan modtageren træde et trin længere op ad stigen. Så for virkelig at slå igennem skal din krop signalere alle fire ting til modtageren.

Forskellige ledere er udfordret forskellige steder i forhold til de fire trin.

Nogle skal arbejde med at skabe tryghed, for eksempel fordi de har et udseende, der kan virke intimiderende – måske er de meget høje, måske ser de lidt bryske ud uden at være det. Andre har det svært med at dominere et rum og skal arbejde med at skabe respekt, mens atter andre, for eksempel meget indadvendte ledere, kan have gavn af at give lidt mere energi til deres kommunikation.

De fleste ledere, som har nogle års erfaring, ved godt, hvor det kniber for dem selv. Og arbejdet er det hele værd, for hvis de fire trin er på plads, og relationen dermed er i orden, så har modtageren en tendens til at se på indholdet med mere åbne øjne, forsøge at se den andens perspektiv og samarbejde om at opnå enighed. Med andre ord får du nemmere ved at skabe følgeskab, når de fire trin er til stede.

1 Tryghed: "Vil du mig noget godt?"

Første trin på trappen er tryghed. Modtagerne skal føle, at du vil dem det godt, og at de kan være trygge i dit selskab. Som leder har du ofte mere magt end dem, du taler med. Når relationen således er asymmetrisk (ulige), vil din modtager være endnu mere optaget af dit kropssprog end normalt, fordi hun ved, at du har indflydelse på hendes situation og dagligdag.



2 Værdi: "Ser du mig?"

Er trygheden til stede, vil dine modtagere begynde at skanne for, om du anerkender dem som subjekter og ikke som objekter. Henvender du dig direkte til dem, ser du dem i øjnene, samstemmer du dit kropssprog med dem, lytter du til dem uden at afbryde, og kan de påvirke dig? De vil se på, om du virker, som om du er til stede, eller du har din opmærksomhed et andet sted. Er du til stede og nærværende, kan modtagerne mærke, at de har værdi for dig.

3 Energi: "Får jeg energi af dig?"

Når tryghed og værdi er på plads, handler det om energi. Det er nemlig ikke nok, at dine modtagere føler sig trygge og anerkendte, de skal også gerne engageres. De vil se på, om du gestikulerer, om du virker energisk, om du lytter aktivt og bygger videre på det, de siger. Kort sagt, smitter din energi, både når det gælder emnet og kontakten med de andre i rummet?

4 Respekt: "Har jeg respekt for dig?"

Hvis du som leder skal nå op på dette trin, kræver det, at du præsenterer dig selv på en måde, hvor du er tilpas stærk og dominerende. Virker du, som om du godt tør fylde i rummet med din stemme og din krop? Er du rolig? Løfter du din stemme, så andre kan høre, hvad du siger? Alt dette skaber respekt, som er forudsætningen for, at du kan skabe følgeskab med de første tre trin.

A woman with blonde hair and glasses, wearing a white button-down shirt, stands in profile looking towards the right. She is positioned in front of a dense wall of green plants, possibly a living wall or a large indoor plant arrangement. The lighting is soft and natural, highlighting the textures of the plants and the woman's features.

9 veje til *personlig gennemslags- kraft*

Selv om der hverken er hurtige genveje eller universalværktøjer til at få personlig gennemslagskraft, er der altid tre elementer, som spiller en rolle for, om du får det. De tre elementer er en helhed, der tilsammen afgør, om modtageren lytter opmærksomt til dig, og du kan læse om dem her, inden vi tager hul på ni veje til personlig gennemslagskraft, som gemmer sig i dem.

Den, der taler

Mange ledere tror, at det mest handler om, hvad de siger, men vores menneskelige hjerner kan ikke skelne budskab fra person. Det hænger sammen med de niveauer, som kører samtidig, altså relationsniveauet og indholdsniveauet. Når du taler, kigger dine modtagere på dig og beslutter, om de har lyst til at lytte til dig som person. De vurderer bevidst eller ubevidst dit udseende, dit kropssprog, din stemme, måden du indtager rummet på, om du virker rolig og autentisk, og hvordan du skaber kontakt. De mærker også, om de oplever dig som et troværdigt menneske. Du er med andre ord en vigtig budbringer af dit eget budskab.

Det, der tales om

Dette element er det, de fleste ledere koncentrerer sig om, og hvor vi ofte er mest på hjemmebane. Her er vi på indholdsniveauet, hvor modtagerne blandt andet ser på, hvordan du strukturerer dit budskab, om det har relevans for dem, hvilke argumenter du bruger, og om man kan høre din faglighed i fremstillingen. De vurderer, om du er godt inde i tingene, kender de faglige ord og begreber – eller omvendt om du kan forklare stof, som de ikke ved noget om. Det spiller også ind, om du er godt forberedt og har sat dig ind i tingene.

Dem, der tales til

Kommunikation handler om at få andre til at lytte. Det kræver, at du er i stand til at forestille dig, hvordan verden ser ud fra disse andres synspunkt. Kan du forestille dig, hvordan dine medarbejdere vil opleve nyheden om sammenlægning af afdelinger eller øget timeregistrering? Ved du, hvad der er relevant for dem i deres hverdag? Det er nemt som kommunikator at blive selvoptaget; hvad skal jeg sige, hvordan får jeg alt med, hvordan gør jeg et stærkt indtryk. Det er naturligt, men ikke hensigtsmæssigt. Modtagerforståelse er præcis lige så vigtigt som de andre niveauer, men desværre et, en del ledere ofte glemmer.

På de følgende sider får du de 9 veje til personlig gennemslagskraft. Først 3 om den, der taler. Så 3 om det, der tales om. Og endeligt 3 om dem, der tales til.



1: Udvis varme

Hvis man spørger folk, hvad det vigtigste er i lederskab, er svaret ofte ikke, som man skulle tro, styrke, humor eller endda anerkendelse, men varme i betydningen "den, der taler, vil mig det godt."

Det er ikke nok, at dine modtagere oplever, at du ikke vil dem det dårligt. De skal positivt opleve, at du vil dem det godt, og det gør du ved at vise en positiv hensigt med dit kropssprog.

Øjenkontakt

Den varmeste handling, du kan foretage, går simpelthen ud på at være i kontakt – øjenkontakt.

Nogle studier viser, at den optimale andel at være i øjenkontakt er 60 procent af tiden. Det betyder selvfølgelig ikke, at du skal sidde og tage tid, hver gang du mødes med nogen. Brug i stedet huskereglen om de 60 procent til at minde dig selv om, at der skal være mere øjenkontakt end ikke – men at øjenkontakten heller ikke skal være konstant.

Den gode øjenkontakt handler også om at afstemme i forhold til den, du sidder ovenfor, og hvor meget kontakt den person gerne vil have. Vi har alle en forskellig tærskel, og det bliver ikke varmere af at 'tvinge' den anden til mere kontakt, end hun ønsker.

Længden af øjenkontakten er tilsvarende vigtig. Ser du flygtigt på personen og så væk igen, eller giver du dig tid? En rettesnor kan være, at du skal have kontakt længe nok til selv at blive påvirket af den. Dette svarer egentlig lidt til, at vi mentalt ringer hinanden op: "Er du hjemme?" "Ja, jeg er hjemme". Og så kan vi tale sammen.

Umage

Varme er også den måde, du er til stede i lokalet. Du viser dine tilhørere, at de er vigtige ved at gøre dig umage: ved at tage dig god tid og lytte tydeligt ved at nikke og sige opmuntrende ord, når de andre siger noget, og ved selv at tale til dem med betænksomhed og omtanke.

Du kan også vise, at du gør dig umage, ved at stille spørgsmål til det, andre fortæller, og dermed signalere, at du prøver at forstå dem. Forberedelse kan være en tredje måde at vise, at du gør dig umage med andre. Dog kan der være en fin skillelinje mellem at forberede dig, for at andre kan se, hvor perfekt du er, og for at mødet kan glide. Nogle gange kan det bedste være ikke at forberede dig helt så grundigt, fordi du så ikke så let tager styringen over samtalen, men går mere åbent til den.

Engagement

Varme er også energi. Når andre kan mærke, at du er engageret og begejstret til stede, opstår varme. Det gør de, når dit kropssprog er tilpas åbent, du er vendt mod de andre, der er tonering i din stemme (den går op og ned modsat at forblive monotont på samme leje), og du tager dig god tid. Kort sagt: Når du viser den eller de andre, at den eller de er dit univers lige nu.

2: Skab respekt

En vigtig del af en leders kompetence er at kunne skabe respekt om sig selv. Du skal kunne træde troværdigt ind i den rolle, der forventes af dig; du skal kunne tage ledelse.

Dominans (men ikke som i undertrykkelse)
Respekt i en kropssproglig sammenhæng viser sig i det, vi kalder dominans. Ordet skal ikke forstås som lysten til at undertrykke andre, men som viljen til at have indflydelse i sociale relationer. For nogle ligger det passende dominans-niveau lidt højere, end de tror, for andre lavere.

Nogle er utilpasse ved at have magt over andre og prøver derfor at lade som om, dominansen ikke er der, men det er urealistisk og ikke omhu for den anden. For den anden er sårbar i situationen, hvad enten du viser din dominans eller ej, derfor er det mere ærligt at stå ved din magt.

Andre bliver høje på dominansen, og det kan vi typisk ikke lide i Danmark, hvor vi ser ledelse som en funktion og ikke et personligt privilegium. Som dansk leder skal du derfor vise dominans med omtanke.

Du skal finde en balance, hvor du er villig til at tage indflydelse og viser det, men samtidig ikke går i ét med din funktion. 'Tilpas' er kodeordet – dygtig ledelse er evnen til at aflæse, hvad der er tilpas i den givne situation. Og det kan ikke læres en gang for alle, det skal trænes.

Fylde

I bund og grund handler dominans i menneskelige sammenhænge om at turde fylde og blive set og hørt. Tør du tale så højt, at andre kan høre dig, tør du folde din krop ud – rette ryggen og se op – og lade den fylde i rummet? Kan du stå centralt på gulvet på to stærke ben, eller tripper du rundt i et hjørne og mumler i skægget?

Nogle ledere får her nogle gratis point, fordi deres krop fra naturens side fylder meget, mens andre skal arbejde lidt mere. En høj leder med fyldig røst har her en fordel frem for en lav leder med svagere stemme. Begge kan fylde, men arbejdet er lidt større for den sidste.

Gestik

Dominans handler også om at kunne bruge dine arme og hænder synkroniseret med det, du taler om. Hænderne er din mest oprindelige måde at kommunikere hensigt på. I dag har sproget overtaget denne funktion, men hænderne har aldrig glemt den. Derfor vil dine modtagere også ubevidst registrere, om der er synkronicitet mellem det, du siger, og dine hænder, og om du virker ubesværet i din gestik.

Synkroniciteten kan du ikke skabe med din vilje, men du kan skabe den med dit nærvær, og nærværet kan trænes, som du også kan læse om under punkt 3.

Udtale, pause og betoning

Respekt udtrykkes endelig i den måde, du udtaler ordene tydeligt på, holder pause efter det vigtigste i sætningen og betoner det, du vil sige. Eksempelvis som her, hvor de betonedede ord er markeret med fed:

"Det afgørende **er**, at vi tager fat på den **visuelle** del af sitet (pause), for det er **den**, der skal sælge det."

Med betoning og pauser viser du, hvem du er, og hvad du vil sige. Det kan være sårbart, fordi du står tydeligt frem med dit budskab, men det afføder også respekt.

3: Udstrål ro og nærvær

Før i tiden talte man meget om passion inden for personlig gennemslagskraft, i dag er ro og nærvær de hotte begreber. At kunne være til stede i tid og rum er noget, andre samler ubevidst op som en markør for, om de skal tage dig alvorligt.

Kroppen

Ro er fundamentet i bevidsthed. Hvis du er urolig, kan du ikke være bevidst. Nogle mennesker er meget rolige fra naturens side, andre er mere urolige, men alle kan træne ro. Øv dig i at stå og tale roligt, trække vejret, udtale ordene og holde bevidste pauser. Nærvær kan også trænes på forhånd. Måske kender du til mindfulness, hvor man gennem meditation øver sig i at være i nuet og have fuld opmærksomhed på, hvad der sker. Du kan også træne nærvær ved at forberede dig på møder eller præsentationer og vide præcis, hvad du vil med dem.

Talen

I selve situationen bliver du nærværende ved at give dig god tid til at tale, trække vejret og lytte til, hvad du selv siger, i stedet for at fokusere på det næste, du skal sige, eller på din agenda. Se på dine modtagere, mens du taler, og giv dig tid til at opleve deres reaktion på det, du siger.

At være bevidst

Nærvær handler om bevidsthed, som er at kunne se og mærke med vilje. Det er at være nærværende i tid og rum ved at vide, hvorfor du er der, hvad du vil sige, og hvad du vil have ud af situationen. Bevidsthed handler også om at kunne rumme dine egne og andres følelser og tanker. Bevidsthed er noget af det, der gør størst indtryk på os ved andre. Tænk for eksempel på en taler som den tidligere amerikanske præsident Barack Obama, så har du et godt billede på en nærværende og bevidst taler. Omvendt er bevidstheden ofte noget af det første, der forsvinder, hvis vi bliver pressede, fx fordi vi ikke har erfaring eller kompetencer. Bevidsthed kræver overskud.



4: Vælg et klart budskab

Et budskab er en sætning på højst ti ord, som er essensen af det, du vil have din modtager til at tage med sig.

Forestil dig, at du stiller dig ved døren efter et møde eller en præsentation og spørger folk på vejen ud, hvad de hørte dig sige? Hvis de ikke kan gengive det med én sætning, har du ikke formuleret dig tydeligt nok, verbalt eller nonverbalt.

Det betyder selvfølgelig ikke, at denne ene sætning kan stå alene. De fleste budskaber giver kun mening i kontekst, en som du hæfter på. Du skal blot ikke forvente, at dine tilhørere kan huske alt, hvad du siger. Men hvis de har forstået det centrale i dit budskab, vil de også meget bedre kunne huske det, du har hæftet på det.

Derfor er det vigtigt, at du både har gjort dig dit budskab klart, og at du siger det højt til dine tilhørere.

Skarphed

Du kan se din præsentation som et dartspil, hvor skiven er emnet, og budskabet er pilen, som skal sidde lige skarpt i midten.

Det kræver selvfølgelig, at du selv ved, hvad dit budskab er, og at du kan formidle det. Du skal vide, hvad du ønsker at formidle – hvad vil du gerne citeres for bagefter?

Med et lån fra journalistikken kan du have som tommelfingerregel, at du altid skal kunne starte din sætning med "Jeg vil fortælle, at ..." og ikke "Jeg vil fortælle om..." Det sidste er nemlig alt for bredt. Kan du ikke det første, har du ikke gjort dig klart, hvad du vil sige.

Gentagelse

I selve situationen er det en god idé at gentage budskabet flere gange; ikke blot for at din modtager kan huske det (også derfor), men også fordi vi ved fra studier, at gentagelser får et budskab til at virke særligt validt og seriøst.

A high-angle, top-down photograph of two rowers on a calm lake. The rowers are positioned in the lower half of the frame, facing away from the camera. They are both wearing black and white tank tops and dark shorts. The rower on the left has brown hair tied in a bun, while the rower on the right has reddish-brown hair. They are both holding yellow oarlocks. The oars are visible, extending from the rowers' hands towards the upper left of the frame. The water is dark and reflects the sky and the rowers. The background is a vast, dark expanse of water with some ripples. The overall mood is serene and focused.

En tommelfinger-
regel er, at jo større
*du kan gøre konteksten,
desto bedre.*



5: Husk konteksten

Mange ledere er meget optaget af deres budskab. Vi tror, at det er afgørende, hvad vi siger, men konteksten er faktisk vigtigere. Hvis ikke konteksten er til stede, kommer budskabet ikke igennem. Dermed ligger ledelseskraften i høj grad i kontekst.

Det store billede

Mange lederes trykshedszone, især hvis de kommer ud af en faglig baggrund, ligger i hvordan. Men medarbejderne ved forhåbentlig godt, hvordan de skal udføre deres arbejde, så du skal fortælle dem hvorfor.

I konteksten skal du således forklare, hvad der ligger til grund for dit budskab. Du skal tegne et større billede på en situation. Når en direktør for eksempel om flytningen af virksomheden fra København til Fredericia fortæller, at det sker for at komme i nærheden af det tyske marked, sætter han et i bund og grund negativt budskab ind i en større kontekst.

En tommelfingerregel er, at jo større du kan gøre konteksten, desto bedre.

Direktøren kunne for eksempel tage den et skridt videre og sige: "På grund af Corona i hele verden har vores markeder ændret sig drastisk.

Vi står i en unik situation, hvor vi er nødt til at være tættere på vores hovedmarked." Det handler om at skabe sammenhænge i verden, i andre markeder eller i tid: "Fordi vi for ti år siden satsede stort på det tyske marked ..." eller "Vi kan se, at vi i fremtiden kommer til at øge eksporten til Tyskland...".

Den form for kontekst virker, fordi den gør, at dine modtagere kan se sig selv som en del af verden og finder mening, selv i svære budskaber.

Værdi

Du skal ikke kun kunne pege på hvorfor, men også på den værdi der kommer ud af dit budskab. Og det skal vel at mærke være en værdi, som modtageren kan se sig selv i.

Værdi behøver ikke at være lig med penge, men kan også handle om stolthed eller mening. Mange ledere begår den fejl at gå ud fra, at modtageren selv kan regne værdien ud. Men personlig gennemslagskraft handler langt hen ad vejen også om at tage det implicitte og udtale det eksplicit.

Nogle gange er værdierne negative, som fyring-er der handler om ikke at tabe penge. Men de skal være der alligevel.

Har du kun et kvarter til at forberede en præsentation, skal du bruge det på dine modtagere og stille dig selv ét spørgsmål, nemlig: "Hvordan skaber dette værdi for dem?" Så kan du lettere springe nogle andre led over. Men du må aldrig forfalde til "fordi jeg siger det", for det er tiden løbet fra.

6: Forstå, hvad dine modtagere forstår

Hvis folk skal lytte til dig, kræver det, at du ser verden med deres øjne: Hvad ved dine modtagere om emnet? Hvilke ord ville de bruge om det? Har de specialviden, eller skal du forklare og formidle begreber, de ikke kender? Hvilke følelser har de om det? Hvad vil de synes, er relevant for dem? Vil de kunne have modstand på det, du siger?

Indsigt

At kunne forestille dig, hvordan din modtager tænker, er en mental evne. Følelsesmæssig empati kan være en del af indsigten, men behøver ikke være det. Empatien kan endda komme i vejen, fordi den kan sætte så meget gang i dine følelser, at du mister din mentale fleksibilitet. Du skal altså ikke gå over i de andre og opleve verden præcis som dem, men skal i stedet tænke dig frem til, hvordan de oplever den. Du skal smidigt kunne se verden med deres øjne.

7: Forstå, hvad dem, du taler til, forstår

Når du har gjort dig umage med at forstå din modtager, skal du ikke holde det hemmeligt.

Kommunikér derfor dit budskab, så modtageren kan genkende sig selv i det. Tag med andre ord udgangspunkt i modtageren, når du leverer budskabet. Fx sådan her:

»Hej alle sammen, i dag skal jeg tale om vores strategiudvikling i 2022. Jeg ved, at I alle har haft et krævende år, og mange af jer har længtes efter at komme tilbage på arbejdspladsen.

Jeg tænker, at mange af jer er spændt på, hvad der skal ske i 2022, og det kan jeg virkelig godt forstå. Så i dag vil jeg fremlægge vores tanker om det, og jeg vil selvfølgelig også gerne høre jeres.«

8: Inddrag dem, du taler til

Alle mennesker kan lide at føle sig involveret, og det gælder måske særligt de modtagere, du skal ud og lede i fremtiden – de digitale indfødte, som har været vant til at kunne give deres besyv med på alt via internettet.

Spørg

En del af personlig gennemslagskraft er at kunne give plads til andre i rummet. Du skal tale med og ikke til eller endnu værre på dine modtagere, så det bliver en dialog. Inddrag dem ved at spørge og lytte, samtidig med at du holder den røde tråd.

Uenighed

Med til denne kompetence hører, at du skal kunne håndtere modstand og/eller kritik. For når du lader andre komme til orde, bliver der plads til, at de kan sige dig imod, og det skal du kunne takle uden vrede eller forsvar.

Det er en træningssag, men en god start er at være forberedt på andres uenighed. Brug din modtagerforståelse, og prøv at forudse, hvor dit budskab kan medføre kritik, og vid samtidig, at der altid vil komme spørgsmål, du ikke var forberedt på.

En måde at skabe ro på i situationen er at stille spørgsmål tilbage eller bede om at få det kritiske spørgsmål gentaget. Husk, at magten gerne må udfordres, og at uenighed er vigtig for fremdriften af enhver virksomhed, men samtidig har du også lov til at sige fra, hvis uenigheden bliver fremsagt på en respektløs måde. Du kan også vælge at tage uenigheden ud af rummet ved for eksempel at sige: »Det er ikke på agendaen i dag, men lad os lige stikke hovederne sammen bagefter«.



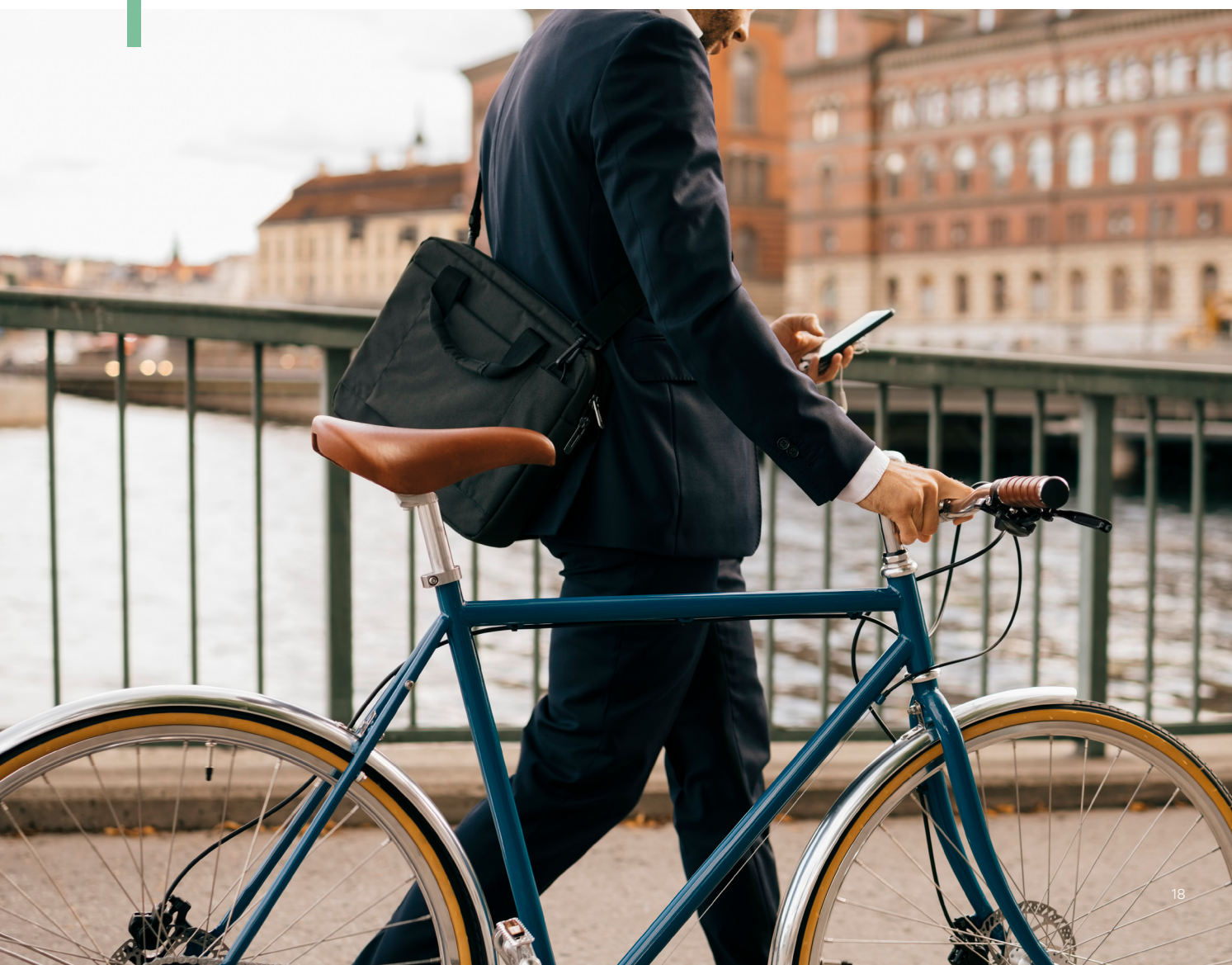
9: Gør dig fortjent til, at de lytter

Din personlige gennemslagskraft handler om dit personlige brand. Det er summen af alle de oplevelser, dine modtagere har haft med dig i den tid, de har kendt dig. Hvis du derfor kun tænker på, hvad du selv vil opnå, og sætter dig ud over relationen med din modtager, løber du hurtigt tør for loyalitet. Måske går det en tid, men strategien er kortsigtet.

Ledelse handler om at skabe følgeskab, og de færreste vil i længden følge en person, der snyder eller udnytter dem. Bæredygtig personlig gennemslagskraft handler derfor også om at være ordentlig og til at stole på.

Bær rollen

Du kan sammenligne ledelse med et teater, hvor hovedrolleindehaveren har instruktørens fulde opmærksomhed og andre privilegier. Men hvis ikke hovedrolleindehaveren spiller de andre gode, henter kaffe i pauserne og opfører sig ordentligt til prøverne, risikerer hun, at castet ikke synes, hun har fortjent sin hovedrolle. De spiller ikke hende god, fordi de ikke synes, hun har fortjent det. Så bær din hovedrolle som leder værdigt og ordentligt – det giver gennemslagskraft.



3 ting, der IKKE giver *personlig gennemslagskraft*

Universalværktøjer

Der er masser af teknikker, du kan lære, men ingen af dem duer, hvis de ikke kommer fra hjertet, og hvis du ikke har taget konteksten med i betragtning. Se altid på, hvem du taler med, og hvilken situation de er i, og afstem dig efter både dem og efter dine egne indre værdier. Ellers kommer du til at klinge hult.

Uoverensstemmelse

Når kroppen siger noget andet end ordene. Du mister troværdighed, hvis du for eksempel fortæller om de skadelige virkninger af hastværk i opgaveløsningen, samtidig med at du selv japper din præsentation igennem. Mærk efter, hvad du selv siger. En øvelse kan være at sige et børnerim som Halfdan Rasmussens "En kælling og en kylling og en killing, der var tvilling ..." og virkelig mærke hvert et ord. Se killingen og kyllingen og kællingen for dig, når du siger ordet. Så formidler du budskabet, du leverer det ikke bare.

Larm og overflade

Store armbevægelser og masser af ramasjang kan give opmærksomhed, og det kan være fint, men i sig selv er larm ikke vejen til personlig gennemslagskraft. Tiden er ikke længere så meget til store egoer, beundring og ophøjethed, men til lytning, nærvær og ægte interesse for andre mennesker. Vi vil have værdi for vores opmærksomhed fra varme, venlige ledere, der samtidig tør tage tæten og vise, hvilken vej, de synes, er den bedste.





Nille Klæbel
CEO, Atlas Antibodies



Jeg bruger mindst mulig energi på formuleringerne *og mest mulig på budskabet*

Personlig gennemslagskraft er altafgørende som leder – uanset om din ledelsesret er formel eller ej. Det mener Nille Klæbel, der som direktør forsøger at opnå den ved at skabe transparens, gå forrest, bruge humor – og ved have en honningkrukke klar til en regnvejrsdag.

Af Ulla Hinge Thomsen

Da Nille Klæbel for et halvt år siden tiltrådte sin stilling som CEO i den svenske medicinalvirksomhed Atlas Antibodies, fik hun for første gang i ti år sit eget kontor. Et stort hjørnekontor med en tung trædør, som kun kunne åbnes med en kode. Det første, hun gjorde, var at udskifte den med en glasdør – uden lås.

»Transparens er vigtig, hvis du vil skabe tillid til organisationen, også helt konkret. Jeg vil have, at man skal kunne se ind til mig, og for det meste står døren åben,« siger Nille Klæbel, der som topchef er bevidst om, hvilket signal hun sender om sig selv og sin rolle.

»Når du træder ind i en ledelsessituation, især som ny, lægger folk altid noget ind i din rolle, som du ikke har noget med at gøre. Du træder i fodsporene på andre, og der ligger nogle implicitte forventninger. Så skal du selv til at forme jobbet og vise, hvem du er som leder.

Og jeg er ikke en leder med en bankboks-dør,« griner Nille Klæbel.

I sit job som CEO har hun selvsagt formel ledelsesret. Men hun ved fra hele sin karrierevej, at ægte ledelse ikke nødvendigvis kommer i kraft af stjernerne på skuldrene.

»For mig handler personlig gennemslagskraft om, at man får folk til at følge sig. Det er rigtig meget det, ledelse handler om, hvad enten man er formel eller uformel leder. Jeg var produktchef i otte år, og der havde jeg ikke et salgsteam, som rapporterede til mig. Men det var vigtigt, at jeg fik mobiliseret sælgerne, så de arbejdede for mit produkt. I de år lærte jeg, hvordan man får folk til at følge en, selv om man ikke kan sige til dem, at de skal. Og som formel leder er det det samme. Folk følger dig ikke, fordi du har officiel ledelsesret, men fordi du har lederskab,« siger hun.

Gør, som du siger

I årene som produktchef indgik hun en motivationsmæssig 'kontrakt' med sælgerne.

»Hvis jeg lavede gode materialer og præsentationer og hjalp til, hvis der var et problem med en kunde, så arbejdede de også for mine produkter. Og så fik vi succes. Alle samarbejder handler jo om at give og tage noget. Den dynamik skal man forstå,« siger Nille Klæbel.

I dag har hun været formel leder i mange år, blandt andet som nordisk CEO i Philips og nu altså i svenske Atlas Antibodies. Her indgår hun en lignende kontrakt.

»Jeg skal overbevise medarbejderne om, at hvis de går i den retning, jeg beder om, så bliver vi en succesfuld virksomhed og har det sjovt og udfordrende sammen undervejs,« siger hun:

»Forskellige elementer gør, at de tror på det budskab. Et vigtigt element for mig er, at jeg gør, som jeg siger, og siger som jeg gør – I walk

the talk. Tillid er noget, jeg skal gøre mig fortjent til, og det er den tillid jeg står på, når jeg beder folk om nogle nye ting. Så hvis jeg har sagt, at jeg vil inddrage nogle i processen, så inddrager jeg dem. Og hvis vi skal stramme ind og flyve på økonomi-klasse, så gør alle det, også topledelsen. Det skaber følgeskab,« siger Nille Klæbel.

Et andet element er for Nille Klæbel at sikre, at hendes medarbejdere oplever, at hendes beslutninger giver mening.

»I den virksomhed, jeg arbejder i nu, vokser vi med 30 procent om året. Der sker virkelig mange ting – masser af prioriteringer, investeringer og forandringer. Hvis det skal give mening, er medarbejderne nødt til at kunne se, at tiltagene er vigtige i forhold til et bestemt mål.«

På det helt konkrete plan arbejder Nille Klæbel med forskellige virkemidler, når hun skal have medarbejdere eller kolleger til at lytte. Det vigtigste er at sætte sig ind i modtagernes ønsker og behov. Uanset om det er et ledermøde med 10 deltagere eller en præsentation for 700.

»Jeg tænker altid over, hvad deres agenda er, og hvordan jeg kan få dem

med på, at det er godt for dem at gå i min retning. Jeg tilpasser også sproget; hvis jeg taler meget bredt, har jeg ikke en masse grafer og komplicerede tal med, men det har jeg måske, hvis jeg taler med topledelsen eller finansafdelingen,« siger Nille Klæbel, som også altid arbejder med at kondensere sit budskab:

»Jeg bruger mindst mulig energi på formuleringerne og mest muligt på budskabet. Ofte starter jeg med enormt mange slides og ender med meget få med meget lidt tekst, men så har jeg været igennem tankeprocessen. Tit er det jo sværere at sige noget enkelt, og hvis jeg ikke kan det, er det fordi, jeg ikke har tænkt det igennem,« siger hun.

**»Min største frygt
som leder er, at
andre, især mit team,
bliver bange for mig.
For så får jeg et
ekkokammer.«**

Trods den store forberedelse er det ikke altid til at forudsige modtagernes reaktioner.

»Vi havde en workshop forleden, hvor en gruppe fik formuleret noget med innovation, og der skete et eller andet i rummet. Det viste sig, at der havde været et kæmpe traume, før jeg blev ansat. Jeg fik sat min fod ned i noget, som jeg ikke vidste, hvad var,« siger Nille Klæbel.

Den slags situationer kan man ikke gardere sig imod, men vil man have gennemslagskraft, skal man kunne håndtere dem, understreger Nille Klæbel:

»Hvis du kan mærke, at noget ikke virker, for eksempel fordi der er sket noget samme morgen, eller folk stiller kritiske spørgsmål, som du ikke havde forudset, skal du ikke bare køre på med det, du har forberedt. Du skal kunne læse rummet og tilpasse din præsentation.«

Ingen må frygte lederen

Endelig er humor et virkemiddel, der fungerer godt i forskellige sammenhænge.

»Som CEO kan jeg blive en lidt ophøjet person, og der bruger jeg humor til at vise, at der er et menneske bagved. Jeg fortæller måske, hvad der er sket på vej hen til mødet, eller at jeg har gemt mig i bilen for mand og børn, da jeg skulle forberede mig. Mange tror, at corporate life er noget meget ophøjet, men det ligner altså ikke altid Børsen Executive. Jeg vil gerne tage det højtidelige ud af min rolle, som kan blive lidt for vigtig,« siger Nille Klæbel:

»Min største frygt som leder er, at andre, især mit team, bliver bange for mig. For så får jeg et ekkokammer. Når man er leder for en virksomhed, står man på kviksand. Jeg er afhængig af andres ærlige feedback, for jeg kan umuligt have indblik i alle kompleksiteter.«

Derfor viser hun gerne i praksis, at hun ikke er vigtigere end andre i virksomheden.

»Jeg gør en dyd ud af at fylde og tømme opvaske maskinen, også som forbillede for mit team, for det er et dårligt signal at sende, at ledernes job er så vigtige, at vi ikke kan nå at sætte kopper på plads. I mit gamle job har jeg også været med til at stå og pakke på lageret, hvis vi havde travlt med at få vigtigt udstyr sendt ud til patienterne eller lignende. Så på den måde handler det for mig om at vise mine værdier meget tydeligt – jeg er en smøg-ærmerne-op-type,« siger Nille Klæbel.

Honning til en regnvejrsdag

At vise sig som et menneske er ikke blot noget, Nille Klæbel selv ønsker, hun prøver også at være rollemodel for sit lederteam, hvad det angår.

»Jeg ønsker, at mine ledere skal være relaterbare for deres medarbejdere, for jeg vil gerne have, at vi ikke dømmes hinanden for hårdt. Hverken den ene eller den anden vej.«

I det hele taget skal det være rart at gå på arbejde, der hvor Nille Klæbel er chef.

»Jeg vil gerne nå målet, og det kan man enten gøre meget stresset og ubehageligt, eller man kan have det sjovt undervejs, og det tror jeg på, skaber succes. Men jeg holder også folk ansvarlige for det, vi har aftalt – og det kan nogle gange overraske dem,« siger Nille Klæbel, der ikke desto mindre holder fast i den varme – og søde – stil:

»En af mine ledelsesguruer er Peter Plys, som siger, at man altid skal have en honningkrukke gemt til en regnvejrsdag. Hvis vi har et heldagsmøde, skal der være god kaffe og god frokost. Måske har vi også gjort os umage med at finde en øde ø i Skærgården. Det skal ikke kun være produktivt, men også en god oplevelse. Tit slæber jeg også danske wienerbrød med til Stockholm, selv om det besværligt, for det bringer noget personligt ind i mødet,« siger hun.

Måden, Nille Klæbel mærker, at det virker, er gennem resultaterne.

»Når jeg ser tegn på, at folk begynder at arbejde sammen i stedet for at kritisere hinanden, når vi kommer ind hos nogle nye kunder, eller når produktionen begynder at køre på en god måde, så er det beviser for mig. Nogle gange er der også tidligere signaler, hvor vi begynder at have bedre samtaler, folk teamer op, uden at jeg har bedt om det, og så videre. Så bliver jeg helt høj.«



Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige fællesskab og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistrivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

www.lederne.dk/medlem