



12.5.

Retorik för dig som är chef

Malin Trossing, Dare to Lead AB | malin@daretolead.se

”Retorik är inte konsten att tala. Det är konsten att få andra att lyssna”. Budskapet är klart och tydligt från retorikexperten Jennie Gotsis och under två timmar lyssnar jag med spänning på all den kunskap som hon delar med sig av till dig och mig i ämnet.

”Retorik handlar om att bli någon som folk vill lyssna på. Det kan vara kunder, medarbetare, styrelse eller kollegor. Tänk vilken kraft det skulle ge dig i ditt dagliga ledarskap” säger Jennie när jag frågar om kopplingen mellan retorik och ledarskap. Hon fortsätter ”Ordet retorik får oss ofta att tänka på t.ex. stora föreläsare, ledare som Barack Obama, stora företags-kickoffar. Men det stämmer inte. Retorik handlar om all kommunikation och som chef kommunicerar du med dina medarbetare hela dagarna, vare sig du vill det eller inte. När ni möts i korridoren eller i fikarummet, men också på viktiga möten. Frågan är om du är medveten om vad du säger till dem, genom dina handlingar, dina kläder, ditt språk och ditt budskap?”. Jennie uppmanar oss ”Använd retorik som ett av dina viktigaste ledarskapsverktyg” och ger i den här artikeln en rad praktiska och konkreta verktyg på vägen.

Inledning

Bakgrunden till att jag bjudit in retorikexperten Jennie Gotsis är att som chef lägger man ofta mycket tid och energi på att t.ex. formulera sina mål eller planera ett förändringsarbete. Oftast är vi själva väldigt entusiastiska och gör en, i våra ögon, bra presentation för medarbetarna. Och sen händer allt för ofta ingenting, vi når inte våra mål och förändringen sker inte i den takt eller på det sätt jag som chef sett framför mig. Det är inte bara frustrerande, det kostar också företaget och organisationen tid och pengar. Frågan är vad vi kan göra åt detta och om det är svårt.

”Många chefer har inte funderat kring det här med retorik och inser därför inte att det inte räcker med att ha en bra idé eller ett bra mål. Man måste också lägga tid på hur man kommunicerar ut det till sina medarbetare, för att få med dem på tåget. Man ser det inte från medarbetarnas synvinkel, utan tror att det räcker med att man själv tycker att det är kul och blir bra.” säger Jennie och fortsätter ”Avsaknaden av retorik

hos chefer är också ett ekonomiskt problem. Vi lägger tid och pengar på att samla personalen till möten, vi gör powerpoint-bilder osv, sen ger det inte det resultat vi hoppats på. Det kan ju mätas i lojalitet och trivsel, men också i pengar. Det är därför retorik även är ekonomiskt intressant för chefer.”

Kommunikationstrappan



Kommunikationstrappan, ledningsgruppens fokus

Jennie berättar att många företag och organisationer har problem med den interna kommunikationen. Det är vanligt att t.ex. en chef eller en ledningsgrupp jobbar fram nya mål eller förändringar i verksamheten, kanske för att effektivisera, dra ner på kostnader eller något annat som företaget och organisationen behöver för att gå bra. I förberedelsearbetet funderar chef/ledningsgruppen mycket på *varför* skall vi göra det här? Ibland är det för att ägarna kräver det, för att det är ineffektivt idag eller bara för att företaget skulle må bra av det. När de har svaret på frågan *varför* så tar chefen/ledningsgruppen ett kliv uppåt i sin kommunikationstrappa och hamnar på WIIFMe – *What 's In It For Me?*

Svaret på frågan *varför* genererar inte nödvändigtvis en personlig motivation hos chefen eller medlemmarna i ledningsgruppen. För att man som individ skall vilja anstränga sig för att genomföra en förändring eller kämpa mot ett mål så är den inre motivationen viktig. Man behöver se vad man själv får ut av det här, personligen. När man ser det så är man också redo att kliva vidare till nästa nivå, *Gör*, dvs den praktiska nivån där arbetet genomförs. När man nått den här nivån är chefen/ledningsgruppen engagerad och beredda att jobba.



Kommunikationstrappan, involvera medarbetarna på fel nivå

Chefen/ledningen tar nu fram styrdokument och powerpoint-presentationer. De gör fina dragningar för medarbetarna. Men problemet är att man kommunicerar rakt över till medarbetarnas Gör-nivå. Men medarbetarna är inte på den nivån mentalt. De sitter i konferensrummet och funderar på

Varför gör vi det här och What´s In It For Me?

Det är det här glappet som gör att vi som chefer ofta upplever att våra medarbetare inte är med på tåget. Att de inte kämpar mot målen och att de inte är engagerade i vårt förändringsarbete. För de förstår inte Varför de skall göra det och WIIFM.



Kommunikationstrappan, som den bör användas

Jennie förklarar att det är först när ledningen kommunicerar med medarbetarna på medarbetarnas egen varför-nivå som vi har en chans att engagera vår personal. Vi som chefer måste inse att medarbetarnas frågor inte är samma som ledningens och att deras svar på frågan varför inte heller är samma som ledningens.

När alla förstår varför, så kan vi gå vidare till nästa nivå och titta på What 's In It For Medarbetaren? Det är här man hittar medarbetarnas inre motivation. Men även här är svaret på frågan annorlunda för medarbetarna jämfört med cheferna. Det kan givetvis också skilja mellan olika medarbetare. Först därefter är medarbetarna redo att kliva upp på sin Gör-nivå och börja jobba.

”Det är viktigt att gå över på den andra personens planhalva, i det här fallet sina medarbetares. Vi måste förstå vad som är viktigt för dem för det är där deras inre motivation finns ” säger Jennie Gotsis och fortsätter ”Retoriken erbjuder ett antal verktyg för hur du tar dig över till den planhalvan.

Genom att förbereda dig på rätt sätt och besvara ett antal frågor så hittar du också hur du skall kommunicera ut ditt budskap för att nå fram och få rätt effekt”.

För att göra trappan tydligare ger Jennie ett exempel, en organisation som skall bli effektivare. Låt oss titta på de olika stegen i kommunikationstrappan:

Ledningsgruppen har kommit fram till:

- **Varför:** vi måste bli effektivare för att ägarna kräver större avkastning
- **WIIFM:** min bonus styrs av om vi når målen eller inte

- **Gör:** ledningsgruppen tar fram en plan för hur effektiviseringsarbetet skall gå till.

”Det är nu de flesta chefer känner sig klara med förberedelserna och kallar ihop medarbetarna och presenterar sin effektiviseringsplan. Cheferna känner ofta att det här verkligen är viktigt och de är engagerade, men medarbetarnas reaktion är sval. Medarbetarna blir sällan motiverade av att ge ägarna mer aktieutdelning” säger Jennie och fortsätter ”När du som chef säger åt dina medarbetare att de måste bli effektivare så blir det lätt en förolämpning, om man inte är tydlig med att besvara varför och WIIFM på medarbetarnas nivå. Medarbetarna tänker saker som Jag är väl redan effektiv? Tycker ni inte att jag gör ett bra jobb? Min chef tycker inte jag är proffsig. Så istället för att få alla med dig, så dyker det upp konflikter och missnöje som du måste hantera.”

”Men samtidigt är chefen också människa. Han/hon har lagt ner sin själ i effektiviseringsarbetet och känner sig motarbetad, samtidigt som han måste hantera dessa gnällspikar. Det blir jobbigt” förtydligar Jennie.

När du går över på medarbetarnas planhalva blir svaren lite andra:

- **Varför:** Vi är riktigt bra idag, men det vore coolt om vi kunde bli bättre än vår värsta konkurrent...
- **WIIFM:** Jag får kompetensutveckla mig och lära mig ett nytt sätt att utföra mina arbetsuppgifter. Det blir utvecklande och roligt för mig.
- **Gör:** Nu kan medarbetarna kavla upp ärmarna och börja jobba enligt ledningsgruppens effektiviseringsplan

Genom att utgå från medarbetarnas varför och WIIFM när du presenterar ert effektiviseringsarbete kommer du att nå fram bättre och få med dig alla på ett mycket bättre sätt.



Illustration ur Våga leda effektivt! av Malin Trossing (TUK förlag)

Verktyslådan

Kommunikationstrappan är grunden för retorik för chefer. Nu när vi gått igenom den så kan vi gå vidare och titta på konkreta verktyg som hjälper dig att dels se medarbetarnas planhalva, men också vad du skall tänka på när du håller dina presentationer för att berätta om nya mål och kommande förändringsarbeten m.m.

Tipsen är grupperade i tre delar; det du kan förbereda innan en presentation eller ett möte, tips att tänka på under själva presentationen och vad du kan göra efteråt.

Inför en presentation

Svara på frågorna: Varför och WIIFM

Efter genomgången av kommunikationstrappan är nästa fråga till Jennie hur man får reda på varför saker är viktiga för mina medarbetare och vad deras What's In It For Me är? Det låter enkelt och självklart när man säger det, men i praktiken är det inte lika enkelt. Hon svarar "De flesta chefer inser att de inte kan peka med hela handen och ge direktiv om man vill ha med sig folk och få dem att bli motiverade. Men det är oftast inte bara att gå ut och fråga medarbetarna vad som motiverar dem, utan att



samtidigt berätta mer om budskapet. Är det tråkiga besked eller stora förändringar så kan man som chef inte avslöja det för några personer i förväg. Det skulle kunna väcka frågor och rädsla, det vill vi inte. Det här handlar istället mycket om att lära känna sin personal redan innan. Att veta vad som är viktigt för dem och vad som driver och engagerar dem. Varför inte fråga i samband med ett utvecklingssamtal. Eller i något annat, neutralt, sammanhang. Gör en enkät.”

Det är alltså viktigt som chef att bygga upp den här kunskapen om sina medarbetare över tiden, så du vet svaren när det väl dags för förändringen. Att lära känna dem du leder. Vad är det som gör att de tycker att det är kul att gå till jobbet på morgonen? Pengar? Arbetskamrater? Utmaningar...

Se din presentation ur sju perspektiv

Det finns flera hjälpmedel att ta till när man skall förbereda själva presentationen. Inom retoriken pratar man ofta om de sju topikerna, dvs. att se olika perspektiv på ett givet ämne. Dessa är bra när man vill sätta sig in i den andres planhalva:

- Vem?
- Vad?
- När?
- Var?
- Hur?
- Varför?
- Vad med?

Vem är det som du vill skall lyssna? Är det ekonomer? Fabriksarbetare? Säljare? Är gruppen homogen eller inte? Hur påverkar det din presentation?

Vad skall du berätta? Vad är ditt budskap? Vad vill du förmedla? Vad vill du att de skall komma ihåg efteråt?

När är det bäst att hålla presentationen? När alla är samlade eller i enskilda samtal? Inte på en fredag? På ett gruppmöte? På ett morgonmöte?

Var skall vi vara för att jag skall förstärka mitt budskap? I en extern lokal? I samband med en kickoff? I fikarummet?

Hur skall jag framföra budskapet för att nå fram? Utan manus? Bjuda in någon annan som talar och förstärker mitt budskap?

Varför? Varför håller jag presentationen? Varför är det viktigt att de lyssnar? What's In It For Them?

Med vad? Blir det för tråkigt med powerpoint eller gillar målgruppen det? Bör budskapet påverka t.ex. mitt val av klädsel?



Genom att analysera alla dessa sju perspektiv innan du genomför din presentation, har du större chans att nå fram till åhörarna med ditt budskap. Det gör dig dessutom mer beredd på att svara på frågor i samband med presentationen.

Vem vet, du kanske kommer på att en presentation inte är det bästa och skriver ett brev istället...

ÄR – GÖR – GER

Inför ett möte eller en presentation kan man också använda verktyget ÄR-GÖR-GER som är ett komprimerat alternativ till de sju perspektiven, som vi just gått igenom. Detta verktyg innebär att du tänker igenom de tre perspektiven ÄR, Gör och Ger:

- **ÄR:** Vad är ditt budskap? Vilka fakta vill du förmedla? Vad är kärnan i ditt budskap? Kom ihåg att fakta inte skapar motivation hos den som lyssnar.
- **GÖR:** Vad gör dina fakta för den du pratar med, t.ex. medarbetarna, kunden... Det gör kanske att ni kan jobba effektivare.
- **GER:** Vad ger det den du pratar med? Vilka möjligheter? Vilken vinst? Du skall se det ur individens perspektiv och med fokus på livskvalité. WIIFM? Det kanske ger mer tid på golfbanan. Eller tid med barnen. Det är här motivationen finns och skapar en nyfikenhet som gör att de vill lyssna vidare på dig.

Låt mig ge ett exempel:

- **ÄR:** Organisationen skall förändra hela sitt arbetssätt från grunden.
- **GÖR:** Vi har en tid framför oss av stora förändringar och det kommer beröra alla på företaget.
- **GER:** Förändringarna kommer att ge en bättre arbetsmiljö och minska antalet sjukskrivningar bland personalen (dvs. livskvalité)

Jennie flaggar för några fallgropar när man svarar på de tre frågorna "Det är lätt att man fastnar och bara presenterar fakta. Precis som vi pratade om tidigare så handlar det om att kliva över på den andres planhalva. Vilken livskvalité ger det dem?" Hon berättar vidare "En annan fallgrop är att man råkar fokusera på vad det ger mig. Det handlar inte om vad du som chef vinner på det ni skall göra.

Det handlar om vad det ger dina medarbetare. Som chef tycker jag kanske att det är viktigt att vi sparar pengar på förändringen. Men medarbetarna, som ofta är de som skall göra det stora jobbet, motiveras inte av samma sak som chefen. För att få reda på vad som är viktigt och motiverar din personal måste du lära känna dem. Se människan och vara nyfiken."

Välj rätt lokal och möblering

Jennie Gotsis tycker också att vi ofta underskattar vikten av att välja rätt lokal, anpassad för ändamålet. Det handlar om att fundera på vilka signaler lokalen i sig skickar och vad vi vill skapa för stämning i gruppen. Hon ger några exempel men är



noga med att påpeka att var och en måste titta på sin situation och sina förutsättningar.

Dåliga nyheter/neddragningar

”Jag skulle välja en lokal som inte signalerar business och en som inte är känsloladdad redan från början. Tona ner, helt enkelt. Det du skall säga kommer att påverka människors liv och då ska man inte vara tuff och hård.” berättar Jennie.

Det är också att föredra att välja en neutral lokal där alla deltagare har samma status, ett styrelserum kan göra att vissa känner sig i underläge redan från början. Ofta är också en extern lokal att föredra för att inte riskera att koppla negativa minnen till en egen intern lokal. Det kan påverka framtida möten och presentationer negativt.

Nya mål och förändringar:

”Jag skulle nog inte välja styrelserummet där heller.” säger Jennie och fortsätter ”Snarare matsalen. Något glatt positivt rum. Sen skulle jag möblera om rummet så alla kan se mig som chef. Jag vill inte att de skall sitta med ansiktena mot varandra för då blir det svårare att se deras reaktioner på det jag säger.”

Möblering är alltså också ett retoriskt verktyg. Du väljer möblering efter vart du vill att dina deltagares fokus skall riktas. Mot dig? Eller mot sina kollegor så de kan föra en dialog under mötet. Det här är en sådan sak som du bör tittar på när du gör analysen innan, tipsar Jennie.

Powerpoint eller inte, det är frågan

”Where is the *power* and what is the *point*?” säger Jennie och ler när jag frågar om man bör använda sig av powerpoint-presentationer eller inte. Hon fortsätter ”För vissa chefer ger powerpoint-bilderna en falsk trygghet, men många bilder skickar istället ett budskap till publiken att du är ointresserad av dem och ditt ämne. Chefer vet att det inte är bra att ha stora powerpointpresentationer, ändå använder de det.”

Retoriskt är detta ett problem ”För många är det ett sätt att slippa lära sig sin presentation utantill och vad händer då? När vi skall prata om ett ämne vi inte kan så är det svårare att prata fritt och möta människors blick. Det skickar signaler till publiken att de inte är viktiga, vilket leder till att de tappar intresset och börjar skicka sms, vilket i sin tur påverkar dig som står där framme. Det blir en negativ spiral.” förklarar Jennie.

Varför är det ändå så många som visar mängder av powerpointbilder, undrar jag och får svaret ”För många är det bara en vana, man tror att det förväntas att man gör det. I vissa företagskulturer kan det till och utstråla pondus att ha många bilder. Det handlar mycket om att bara våga bryta trenden. Testa och se!”

Jennie påpekar att det självklart finns tillfällen då vi behöver visa upp diagram och texter under en presentation och tipsar ” Kom ihåg att de bilder du visar inte behöver



vara samma som du efteråt delar ut till deltagarna. Lägg mer texter och förklarande bilder i dina handouts och tala mer fritt under själva presentationen. Lägg tid på att göra de bilder du visar så lättsamma, enkla och tydliga som det bara går. Framförallt, använd inte dina bilder som ditt talmanus. Läs inte innantill!”

Vad blir den stora skillnaden för publiken undrar jag. ”Låt oss utgå från att informationen ändå når fram hyffsat i båda fallen, dvs. med en stor tråkig powerpoint-presentation resp. utan en. Då blir skillnaden att den som kör utan bilderna, eller med få lättsamma bilder, kan ta tillfället i akt och skapa mervärde för publiken, bygga upp en god känsla, skapa en relation med publiken. Det blir en stor skillnad och skapar en trovärdighet och känsla av att chefen ser oss, gillar oss och gillar ämnet. Sådant smittar av sig. ”säger Jennie och summerar:

- Ha få och lättsamma bilder, om du måste ha några alls
- Använd inte dina bilder som talmanus
- Lär dig din presentation utantill och lägg fokus på att läsa av publiken.
- Ha roligt när du pratar, det smittar av sig.
- Lägg längre, informativ text i papper som delas ut efteråt

Dina kläder talar också

”Många chefer tänker inte på att deras kläder också sänder ut budskap” säger Jennie när vi kommer in på om utseendet spelar någon roll eller inte. ”Tror man inte på det så är det bara att titta på de branscher som har strikta klädkoder. Vad skulle hända om en advokat kom till domstolen i en Hawaii-skjorta? Vad skulle det skicka ut för signaler?” Hon fortsätter ”Många chefer lägger ingen energi på att välja kläder, de tror inte att det spelar någon roll. De tänker att *jag är som jag är och tänker inte göra om mig*. Men det handlar inte om att göra om sig utan om att i vissa lägen förstärka eller tona ner vissa delar av sig själv och sitt budskap. Se det som ett verktyg för att lyckas nå dina mål som chef. ”

När vi tittar på t.ex. färger så dominerar grått, svart och blått i affärssammanhang. Genom att välja starka färger som rött eller orange på en accessoar signalerar man självförtroende. Man bryter mot det förväntade, på ett positivt sätt. Jennie vill uppmana chefer att våga använda mer färg och vara lite trendiga ”Det skickar signaler att man är modern, med sin tid, vaken och alert. Välj inte bara det säkra och invanda.” Sen tillägger hon ”Men det måste passa in så klart.”

För Jennie är kläderna också är en del av det man som chef skall tänka igenom innan en presentation. Ibland spelar det inte så stor roll vad du har på dig men i vissa sammanhang kan det vara avgörande. Skall man tex ge dåliga nyheter eller meddela neddragningar så menar hon att det inte är så bra att stå i stel kostym, ha slips och utstråla affärsmässighet. ”I en sådan situation vill du utstråla välvilja och medmänsklighet. Det gör du genom att mjuka upp din klädsel.

Ha mjukare färger på kläderna. Hoppa över slipsen. Kanske välja blazer istället för kavaj. Klä dig snyggt men informellt med andra ord” säger Jennie och fortsätter ”Skall du träffa en ny stor och viktig kund så skall du antagligen klä dig tvärtom, så

affärsmässigt du kan. Situationen styr, det viktiga är att du tänkt till innan och inser att kläderna är en viktig del av retoriken och din presentation.”

Under en presentation

Sätt att hantera din nervositet

Undersökningar visar att folk är mer rädda för att tala inför publik än för att dö. Jag vet inte om det stämmer men de flesta av oss, chefer eller inte, blir nervösa när det är dags att ställa sig upp och börja prata. Frågan är vad vi kan göra åt det.

Här är några snabba tips på vägen:

- Förbered dig väl och öva, öva, öva!
- Ta 3 djupa andetag innan du kliver upp
- Lyssna på din favoritmusik en stund innan
- Ha ett vattenglas till hands på scenen. Drick lite, när du behöver några sekunders konstpaus under din presentation.
- ”Är det dödlig utgång?” kan du fråga dig innan du klivet upp. Svaret är oftast nej...
- Kom ihåg att nervositet känns mer än det syns. Publiken märker ofta inget alls.

Din kropp talar också

Det finns ett talesätt som lyder *Sorry I can not hear WHAT you say, because WHO you are speaks louder*. Det är intressant att 70-75 % av vårt budskap kommunicerar vi genom vårt kroppsspråk. Ändå lägger vi så lite tid och energi på att lära oss hantera det.

Jennie berättar ”De flesta tänker att de är klara med förberedelserna i och med att de skrivit klart sitt talmanus. Men då är vi bara klara med 25% av vårt budskap, resten handlar om att öva in sitt manus, hur skall jag stå, vilket tonläge skall jag ha i olika delar för att förstärka mitt budskap.

Många chefer slarvar med detta tyvärr. Så stäng dörren, ställ dig upp och börja prata. Träna, träna, träna. Inför viktigare presentationer så kan det vara bra att köra igenom hela dragningen tillsammans med de övriga som håller i mötet, eller med någon chefskollega om det bara är du som skall prata” Hon fortsätter med ett leende ”Precis som vid flygning sker de flesta olyckor vid start och landning. Så lägg mycket energi på att träna in de första och de sista fem minuterna. Hur skall du stå? Vart skall du titta? Känns det bekvämt? Hur skall du avsluta för att uppmana till handling? Många gör en bra presentation och bygger upp argumentationen men glömmer att knyta ihop säcken på slutet eftersom de är dåligt förberedda. Då tappar man den kraft som man byggt upp under presentationen, det är synd”



Idag när tekniken är så lättillgänglig är det lätt för alla att spela in sig själv på video, tex med en webbkamera, när man tränar på sin presentation. Då ser du själv snabbt och enkelt hur du ser ut och vad du kan göra annorlunda nästa gång. Det kan vara lite jobbigt att se sig själv på film men håll ut, det kommer göra dig till en bättre talare!

Kraften i exempel och metaforer

”Som chef är det lätt att ge för mycket information. Det blir helt enkelt för mycket för publiken och de slutar lyssna.” berättar Jennie och fortsätter ”Många chefer blir rena informatörer istället för de inspiratörer som de vill vara. Vi måste våga titta på vårt material och fokusera på huvudbudskapet. Att skapa bilder i publikens huvud är ett bra sätt att få dem engagerade och nyfikna”

Jennie berättar hur man kan göra. Det första steget är att hitta de tre viktigaste delarna i ditt budskap. Kring detta budskap skall du sedan hitta den bild du vill skapa hos de som lyssnar. Det kan bli en metafor, ett exempel, en historia eller en jämförelse. ”Har man torra siffror så vinner man på att jämföra ”Du och din familj skall gå på restaurang. Skall ni välja att gå på Pizzahut eller Grand Hotell? Det ena kommer att ge ... och den andra kommer att ge... Vilket väljer du?” ger

Jennie som exempel:

Det är också viktigt att välja något som knyter an till lyssnarnas värld, något som de kan relatera till, något som är viktigt för dem. Ett sätt att göra det är att använda deras intressen och dra paralleller.

Gillar de golf, använd en golfmetafor. Jobbar de med pengar, använd en plånboksmetafor. Vad har företaget i sin plånbok? Den känslomässiga plånboken på det här företaget, vilka kreditkort ligger i den? Kan man övertrassera dem hur mycket som helst?

Metaforen är också oslagbar när det gäller illustrera och förstärka abstrakta saker, det blir en bild som publiken kan se framför sig. Man kan helt enkelt inte låta bli att se den bilden då. Genom att använda exempel, metaforer osv i din presentation så bryter du av det seriösa, vilket skapar en dynamik och energi i din presentation.

Det är också viktigt att inte använda många olika metaforer för det blir lätt rörigt. Välj ett tema och håll dig till det, som golf eller pengar.

Jennie höjer dock ett varningens finger ”Vissa metaforer bör man inte använda. Om du vill åstadkomma handling så använd inte metaforer kring väder. Stormen briserar, det haglar ekonomiska rapporter. Det enda man kan göra när det är oväder är att stänga in sig tills ovädret är över, för vädret kan vi inte påverka. Det blåser snålblåst på marknaden, bäst att jag går in tills det slutat blåsa... Då gör man inget. ”. Hon fortsätter ”Om du däremot vill få folk att agera nu så använd t.ex. sjukvårdsmetaforer. Ekonomin blöder, då måste vi plåstra om omedelbart. Luften har gått ur vår verksamhet, hjälp vi måste få luft nu. ”Hon tipsar också om att trafik och sport är neutrala metaforer som passar i många sammanhang.

Storytelling är ett effektivt verktyg som t.ex. ledare som Ingvar Kamprad ofta använder sig. Jag passar på att fråga om vad det är och hur man kan använda det.



”Det finns storytelling och det finns corporate storytelling. Båda är mycket användbara, men på olika sätt” förtydligar Jennie och förklarar skillnaden:

Corporate storytelling: Är saker som har hänt, på riktigt. Det baserar sig på fakta och går inte att ifrågasätta. Du berättar dem för att sälja och skapa en känsla för företaget, produkten osv.

Storytelling: Är visionärt tänkande. Detta behöver inte vara sant. Det skall locka och måla upp ett möjligt scenario i framtiden. Det behöver vara relevant och verklighetsförankrat, men inte sant. Det skall entusiasmera, inspirera och vara framåtblickande.

Men låt nu inte metaforen, exempel, storytelling m.m. ta över och stjäla hela rampljuset under din presentation. Kom ihåg att den skall vara som en birollsinnehavare.

Efter en presentation

När presentationen är klar så finns det några bra saker att göra för att lyckas ännu bättre nästa gång.

Samla in feedback

Att bli duktig på retorik handlar mycket om självinsikt. Hur ser jag ut? Vad säger jag? Vad når fram i min kommunikation? Vad når inte fram? Det bästa sättet att skapa den självinsikten är genom feedback från någon som lyssnat.

”Mitt absolut bästa och effektivaste retoriktips till chefer är att skapa en sätt att få ärlig och konstruktiv feedback från personer som man litar på och har respekt för. Självklart är det jobbigt att få feedback på sina presentationer, men vi måste komma ihåg att det inte är personlig kritik, det är förbättringsförslag i en väldigt specifik och given situation.” säger Jennie.

Tips:

- Be om feedback av någon som är välvilligt inställd till dig, som är ärlig och som du litar på.
- Be personen om hjälp i förväg och var tydlig med vilka delar av din presentation du vill ha feedback på. Kroppsspråket? Tonläget?
- Be att få feedbacken dagen efter din presentation, så du har fått lite distans till den, istället för direkt när du kommer ner från scen.
- Se helheten i feedbacken istället för att låsa dig vid enstaka jobbiga detaljer.



”Många har tics för sig när de blir nervösa. Apropå feedback så är det synd att inte fler vågar ge den feedbacken till personen som talar. Deras budskap går förlorat när publiken sitter och irriterar sig på deras tics. Hjälp varandra istället och ge konstruktiv och vänlig feedback, så blir vi alla bättre talare på sikt!” uppmanar Jennie

Kom ihåg att det inte går att se på publiken om de är nöjda med presentationen eller inte. Det är vanligt att publiken ser rätt oberörd och likgiltig ut, men när man frågar dem efteråt så är de mycket nöjda. Våga fråga!

Kopiera andra chefer

”Det finns inget nytt under solen” påpekar Jennie och uppmanar dig som läsare att kopiera de duktiga chefer som du möter. Gör som dem och undvik att göra det som du ser andra göra och som du inte gillar. Återanvänd exempel, historier osv, det är ok. *Copia* är till och med ett begrepp inom retoriken.

Ändra en sak i taget

Ha rimliga förväntningar på dig själv som talare. Du kan inte gå från kontorsråttan till Barack Obama på en dag. Det tar tid. Jennies rekommendation är att fokusera på att förbättra en sak i taget. När du ber om feedback, var specifik. Hur använder jag scenen? Har jag tics för mig? Som hjälp har Jennie Gotsis tagit fram en speciell retorikkortlek ”Bli en bättre talare och presentatör” som ett hjälpmedel att utveckla sina kunskaper. Det är en kortlek där det finns ett förbättringsförslag/uppmaning på varje kort. Man drar eller väljer ett kort och jobbar med det. Man kan lägga det i fickan som en påminnelse eller ge det till den som skall ge dig feedback. Varför inte göra din egen retorikkortlek?!

Här är några förslag på förbättringsområden för dig som chef, som finns på Jennies retorikkort:

- Håll tiden – Det visar professionalism och respekt för åhörarna
- Le – Ditt leende är snabbaste vägen till åhörarnas hjärta
- Tala lugnt – Det är lättare att lyssna på dig och ta till sig vad du säger då
- Visa entusiasm – Din genuina entusiasm når in i åhörarnas magkänsla och där skapas deras entusiasm

Slutsummering: Trovärdighet

Vårt mål, inledningsvis, var att bli någon som folk *vill* lyssna på. När jag summerar alla de tips och råd som Jennie Gotsis gett till oss chefer så är det ett ord jag kommer att tänka på; Trovärdighet. Retorik handlar mycket om att bygga en trovärdighet hos dig som chef. För när någon är trovärdig så är vi mer benägna att lyssna på vad han/hon säger och vi låter oss gärna inspireras av deras idéer.

Trovärdighet bygger vi som chefer inte bara under några få större presentationer, det bygger vi i alla små möten i vardagen. I fikarummet, i matsalen, på morgonmötet eller vid utvecklingssamtalen. Ta tipsen i artikeln och använd dem, inte bara på nästa

företagskickoff, utan i alla små möten i vardagen. Lär känna dina medarbetare och bygg trovärdighet, så kommer du bli företagets bästa talare på köpet!

Om Jennie Gotsis

Jennie Gotsis är retorikexpert, VD och föreläsare på retorikföretaget Tala tydligt, där hon jobbar med både intern och extern kommunikation. Jennie har jobbat med retorik i 20 år och grundade företaget 2003. Tala tydligt har tagit fram retorikkortleken ”Bli en bättre talare och presentatör”.

För mer information se: www.talatydligt.se

Lästips:

Tala väl – 10 lektioner i praktisk retorik, Kurt Johannesson (Norstedts, 2001)
On speaking well, Peggy Noonan (ReganBooks, 1999)