

# Kommunikationskraft til topledere

Drømmer du om tage et stort skridt op ad karrierestigen og kommunikere som en topleder, skal du kunne inspirere andre ved hjælp af dine ord, din fremtoning og dit kropssprog. Topledernes særlige x-faktor omtales også som Executive Presence.

Det lyder flyvsk, men er faktisk ret ligetil. Og så kan det trænes.

*“Det har været et stort skridt rent kommunikationsmæssigt, men også personligt, fordi jeg er nødt til at opføre mig og fremstå anderledes”.*

– LENA



### Mød Thomas

Thomas vil gerne være en del af direktionen i sin virksomhed. Han har på papiret alle de rigtige kvalifikationer: Strategisk overblik, økonomisk flair og tung indsigt i forretningen. Alligevel får Thomas at vide, at han mangler det sidste for at komme i betragtning til et topjob. Særligt når han præsenterer.

Det, Thomas mangler, er Executive Presence. Executive Presence er evnen til at vide, hvordan man bruger sin krop og sit sprog til at træde i karakter som topledere ved at signalere ro, overskud og power. Dette topledernes magiske krydderi – symfoniorkestret af levende kropssprog, stærke fortællinger, fængende budskaber og sproglig pondus – er den menneskelige x-faktor, der gør, at to topledere rent fagligt kan være lige kompetente, men mens den ene kæmper med at trænge igennem, kan den anden tryllebinde ved sin blotte tilstedeværelse, nogle få velvalgte pointer og en fremførelse, der fæstner sig i hukommelsen.

Nogle af de ledere, som aspirerer til toplederstillinger, men mangler Executive Presence, havner hos mig til træning. Personerne kan godt henvende sig på eget initiativ, men som oftest er de blevet sendt af deres chef eller andre højere oppe i hierarkiet. Det er faktisk en væsentlig pointe, at den synlige del af lederkraften hos et individ altid bliver målt og vejet af andre. Vi er ikke selv i stand til at lave en sandfærdig analyse af vores evne til at brænde igennem i et fysisk møde, bag skærmen eller fra en scenekant. Det er noget, andre mennesker fornemmer. Det er derfor, det er så vigtigt, hvad der bliver sagt og gjort i de få øjeblikke, det varer.

Konsekvensen af manglende Executive Presence hos en leder mærkes straks. Bestyrelsen og ledergruppen bliver i tvivl om strategien; medarbejderne forstår ikke, hvad de skal; organisationen savner den rette ånd osv. Executive Presence er med andre ord en afgørende egenskab i et kompetent lederskab, fordi fejl og mangler – lige så vel som stor udstråling og gennemslagskraft – altid bliver sat under lup i toplederpositionen.

### Lena fik Executive Presence

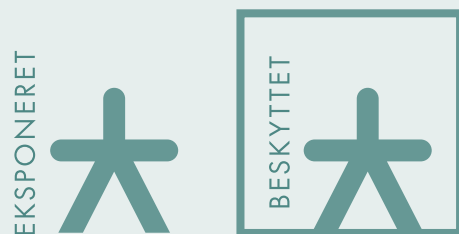
Et godt eksempel på en leder, der fik brug for nye redskaber i forbindelse med en forfremmelse, er Lena Hinløv. Hun kom fra en stilling som Director i Novo Nordisk og blev i januar 2023 Head of Digital, Data & IT Product Supply Production, som er en forretningsenhed, der understøtter produktionsfaciliteterne.

“I mit gamle job kommunikerede jeg til cirka 60 medarbejdere indenfor ét snævert område. I mit nye job taler jeg i forsamlinger med op til 400 interne og eksterne; jeg har seks Directors, der rapporterer direkte til mig; og jeg sidder ofte i møder med lederprofiler, som er meget ældre end mig. Det kræver bare noget helt andet.” Tidligere var Lena vant til at kommunikere meget nedad og fortælle folk, hvad de skulle gøre. Men nu skulle hun være den, der inspirerede de andre til at følge en strategi, og samtidig udstråle ro og overskud.

“Jeg gik fra en stilling, hvor jeg var meget beskyttet, til en stilling, hvor jeg er meget eksponeret. Det har været et stort skridt rent kommunikationsmæssigt, men også personligt, fordi jeg er nødt til at opføre mig og fremstå anderledes. Jeg skal tænke over, hvordan jeg gerne vil opfattes, når jeg træder ind i et rum, hvordan mit kropssprog er, hvordan jeg taler, hvor mørk eller

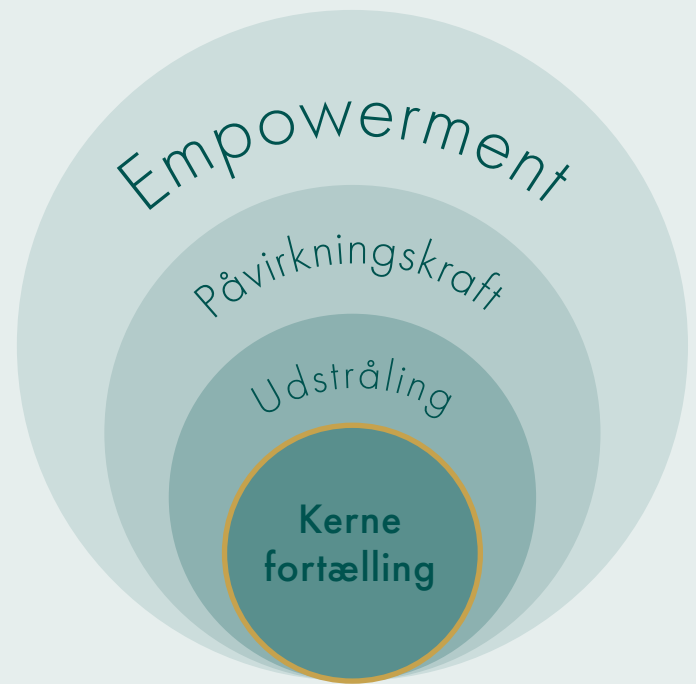
lys min stemme er, hvor mange pauser jeg bruger og så videre.” Som en del af sin forandringsproces holdt Lena op med at holde lange monologer under møder, men nøjedes med én skarp pointe leveret mere præcist. Hun byggede en stærk, personlig fortælling, der spejlede strategien, men lod bevidst være med at gå i detaljer med, hvordan den skulle eksekveres. Det måtte de enkelte teams selv finde ud af. Hun købte også nyt tøj og nye sko, fik en ny frisure og gik med andre smykker for at fremstå med mere tyngde.

“Mange af de teknikker, jeg bruger i dag, er simple greb. Jeg var bare ikke opmærksom på dem før. Jeg er stadig mig, Lena, men jeg er en mere sikker udgave af mig selv. Og jeg kan se, at det virker. Jeg kan se, at der bliver lyttet på en anden måde, der bliver spurgt ind til mine overskrifter, og mine teams genbruger mine pointer i deres egne præsentationer.”



# Model for Executive Presence

Der er forskellige udlægninger af, hvad det vil sige at have og udstråle Executive Presence. Jeg har lavet en model med fire parametre, der til sammen rummer, hvad der for mig signalerer Executive Presence.



## 1. Kernefortælling

Når ledere, der tidligere havde et operationelt ansvar, bliver forfremmet til større stillinger med et strategisk ansvar, skal de vænne sig til at anvende et andet sprog – et magtsprog. De skal ikke længere anvise adfærd og udføre en plan. De skal sætte en retning og formulere sig på en måde, der tænder en hellig ild i de eksekverende led af organisationen. De skal kunne levere virksomhedens eller afdelingens kernefortælling, som er det korte pitch af, hvor forretningen er på vej hen, og hvad der skal inspirere andre til at gå i den retning. En overbevisende kernefortælling skal leveres på få sætninger, så den let kan gentages ned gennem organisationen.

## 2. Udstråling

I store virksomheder kan der gå lang tid mellem, medarbejderne ser og mærker toplederens tilstedeværelse. Derfor har det første indtryk ekstra stor betydning. De vigtigste markører for stærk udstråling er kropssprog og stemmeføring. Ved hjælp af de rigtige virkemidler kan dine hænder, dine øjne og din stemme understøtte dine naturlige og dybt personlige, tillidsvækkende egenskaber, så du fremstår klar og karismatisk. Men også lavpraktiske ting som dit tøj, hår og smil er væsentlige for at give et overbevisende førstehandsindtryk. Derudover er det ikke længere nok at have en stærk fysisk tilstedeværelse; topledere skal også kunne brænde igennem i onlinemøder, fordi der altid er folk, der deltager virtuelt og kun oplever øverste ledelse via en skærm.

## 3. Påvirkningskraft

At have lederkraft er også at bruge sin position til at få andre til at gøre noget. Det er det, jeg kalder påvirkningskraft. Du udøver påvirkningskraft ved at veksle mellem hårde og bløde virkemidler, når du formidler. Den ultrakorte faktabaserede besked versus de billedskabende fortællinger; den logiske opbygning af argumenter versus brugen af metaforer, eksempler, fortællinger og illustrationer. Der skal være noget, der taler til hjernen, og noget, der taler til hjertet. Vekselprikket, som jeg kalder det, er toplederens "go-to"-princip, når der skal kommunikeres.

## 4. Empowerment

Det er dit lederteam og dine medarbejdere, der skal løfte visionen og strategien, ikke dig. Toplederens evne til at motivere andre er altafgørende for at lykkes. En topleder skal kunne holde den der korte inspirationstale, som gør, at folk bagefter tænker: Yes! Det gør vi! Som topleder skal du også kunne facilitere en dialog, der genererer ejerskab og følgeskab, og du skal kunne yde feedback, så du bliver en strategisk sparringspartner for dit lederteam.

*"Den synlige del af lederkraften hos et individ bliver altid målt og vejet af andre".*

# Executive Presence kan og skal trænes

Som træner analyserer jeg en persons kropssprog, sprogmønstre, stemmeleje, formidlings- og faciliteringsevner. Og jeg leverer de teknikker og værktøjer, der skal til, for at vedkommende får lederkraften til at avancere til næste niveau.

Når du allerede er nået så langt i din karriere, kan du også lære, hvilke kommunikative virkemidler der findes i værktøjskassen for topledere. Derfra handler det om at øve, øve, øve, indtil du til sidst slet ikke tænker over, hvordan du udøver lederkraft, men ubevidst bare oser af det, når du tager ordet.

Står du overfor din næste forfremmelse, og vil du gerne træne din Executive Presence, har jeg en række øvelser, du kan begynde med.

Øvelserne knytter sig til mine fire bærende parametre for Executive Presence. Sæt gerne principperne fra øvelserne i spil i din kommunikation, så du med det samme skruer op for din Executive Presence.

[www.lenekobbernagel.com](http://www.lenekobbernagel.com)



# Kernefortælling – formulér din vision

Topledersprog tager sjældent stikket hjem ved at bore sig ned i detaljer; det hæver sig op over det operationelle og fortæller – som en ambitiøs fremtidsvision – hvor virksomheden/afdelingen er på vej hen, og hvordan I skaber resultater.

## SÅDAN GØR DU

Du kan træne dit visionære helikopterblik ved at skrive et strategisk ledermanifest. I ledermanifestet nedfælder du én vision og én spilleregel for den afdeling/virksomhed, du er leder for.

Hvad skal du have alle til at indse og prioritere, for at I sammen kan lykkes med at flytte jer et bestemt sted hen?

Hvilket fokuspunkt skal teamlederne bruge for at kunne omsætte din vision til handling?

Formulér vision og spilleregel som korte oneliners á 3-7 ord, som kan inspirere dit lederteam.

## EKSEMPEL

Hvis virksomhedens strategiske mål er at blive mere konkurrencedygtige i fremtiden, kunne du formulere vision og spilleregel således:

- Vision:  
"Vi skal stå skarpere for at stå stærkere."
- Spilleregel:  
"Kompetenceudvikling giver konkurrencekraft."

Slut. Herfra er det op til dit ledelsesteam at finde ud af, hvordan det omsættes til konkret handling.



# Udstråling – indtag rummet

En topleders fremtoning er kendetegnet ved tyngde, ro og sikkerhed. Det kommer til udtryk gennem et dvælende blik og tyngde i alle dine bevægelser.

## SÅDAN GØR DU

Giv et budskab tyngde og ro ved at bruge hænderne til at understøtte dit budskab.

Gør dine hænder tunge, så din håndbevægelse udføres med tyngde – som om du førte hænderne gennem honning.

Hold dine håndbevægelser i længere tid, end du normalt ville gøre, mens du fastholder et varmt blik.

Dine varige hænder og dit faste blik bruger du til at forlænge dit budskab med en pause.

Det får budskabet til at virke velovervejet.



# Påvirkningskraft – vær kortfattet

En topleders budskaber må gerne virke afsluttende.  
Til det formål er det en god idé at kunne formulere lukkesætninger.  
En lukkesætning er det sidste ord i en diskussion eller en stærk  
afrundning med dit input ved et møde.

En lukkesætning er kort og fremsættes som et sandhedsudsagn.

For de fleste er det en svær disciplin, fordi vi ofte bestræber os på at se tingene fra flere perspektiver og forklarer og forsvarer vores holdninger, og i den proces kommer man nemt til at bruge mange ord.

## SÅDAN GØR DU

Når du formulerer en lukkesætning, kan det være en hjælp at læne sig op ad det retoriske format: "A resulterer i B." Slut.

## EKSEMPEL

Lad os antage, at du sidder i et møde og skal komme med din holdning til, hvordan I håndterer en nuværende udfordring. Din opgave er at præsentere en lukkesætning for, hvilken løsning I skal gå videre med. Hvis du anvender formatet A resulterer i B, kunne det lyde således:

- "Fælles standarder giver effektive processer"

Slut. Sig det højt nogle gange og bliv fortrolig med, at du ikke behøver sige mere.



# Empowerment – inspirationstalen

Forestil dig, at du skal holde en ultrakort inspirationstale om et nyt tiltag. Til det formål skal du forberede dit "hook", din engagerende åbning af talen.

Du skal få organisationen til at mærke, at din vision er nødvendig. Du kan eksempelvis bruge storytelling, en metafor, en tegning eller direkte involvering som "hook".

Det vigtige er, at du inden for de første 30 sekunder gør dit budskab relevant og genkendeligt.

## SÅDAN GØR DU

Det letteste er at involvere tilhørerne ved at beskrive et genkendeligt problem og spørge, om de kan genkende det. A la "hvor mange af jer har prøvet at ..."

## EKSEMPEL

"Hvor mange af jer har prøvet at udføre en arbejdsopgave, hvor I tænkte, har jeg ikke gjort det før?"

Hvor mange af jer har haft oplevelsen af at lave unødvendigt dobbeltarbejde?"

Hvor mange af jer har haft idéen til at gøre noget ved det, men ikke følt at der var tid til at ændre måden, vi arbejder på?"

Når du har fået tilstrækkeligt mange nik fra salen, præsenterer du din vision for, hvordan I kommer dobbeltarbejdet til livs.

