

Veileder for effektiv kommunikasjon

God kommunikasjon handler om hva som blir forstått

Utarbeidet av

FE Rådgivning

feradgivning.no

post@feradgivning.no

Hva handler dette om?

Prinsippene i denne veilederen er universelle. De gjelder i forhandlinger der presise formuleringer kan avgjøre utfallet. De gjelder i presentasjoner der budskapet må nå frem i løpet av sekunder. De gjelder i taler der engasjement og klarhet må gå hånd i hånd. De gjelder i e-poster, rapporter, tilbud, klagebrev, møteinnkallinger og interne notater. Kort sagt: effektiv kommunikasjon er ikke forbeholdt noen spesiell situasjon eller yrkesgruppe. Det er en ferdighet som kan brukes overalt, av alle og hele tiden.

Når en idé formuleres i tekst eller presentasjon, går noe tapt. Mer går tapt når budskapet tolkes av mottakeren. Avstanden mellom det som menes og det som faktisk forstås er aldri null.

En vanlig årsak er bruk av internt språk. Ord og uttrykk som er selvfølgelige for avsender, er ikke nødvendigvis selvfølgelige for mottakeren. Dette skaper uklarheter mellom virksomheter og kunder, men også internt i organisasjoner der ulike avdelinger bruker forskjellige faguttrykk.

Denne veilederen viser konkret hva som skjer når språket skaper friksjon, og hva som skjer når det ikke gjør det.

God kommunikasjon handler ikke om å bruke flest mulig avanserte ord. Det handler om å gjøre budskapet lett å forstå og enkelt å handle på.

Prinsippene bak klar kommunikasjon

Effektiv kommunikasjon hviler på noen få grunnleggende prinsipper. De er enkle å forstå, men krever bevisste valg når du skriver.

1. Rett oppmerksomheten mot mottakeren

Det viktigste prinsippet er at avsender har oppmerksomheten rettet mot mottakeren, ikke mot seg selv eller eget fagmiljø. Når du først gjør det, følger mye av resten naturlig.

Budskapet må tilpasses dem du henvender deg til. Juristspråk fungerer godt i et internt møte mellom jurister. Skolesjargong fungerer blant lærere. Problemet oppstår når det samme språket brukes overfor klienter, foresatte eller kunder utenfor organisasjonen. Da er det ikke lenger mottakeren som er i sentrum.

2. Bruk akkurat så mange ord som trengs

Lange setninger og unødige omskrivninger gjør teksten tyngre å lese. Bruk så mange ord som trengs for å forklare noe tydelig. Bruk ikke flere. Men av og til må du bruke flere ord enn det som kanskje ser elegant ut. Her må vi igjen huske på at det er mottakeren og forståelsen av budskapet som er viktigst.

En setning bærer én idé. Når en setning inneholder flere poenger, må leseren holde dem alle i hodet samtidig. Det øker risikoen for at noe går tapt.

3. Aktiv fremfor passiv

Aktive setninger er kortere og klarere. De gjør det tydelig hvem som gjør hva.

"Vi vurderer risikoen" er sterkere enn "risikoen vurderes av oss". "Forbrukertilsynet kontrollerer" er sterkere enn "det føres kontroll av Forbrukertilsynet".

4.1 Konkret framfor abstrakt

Konkrete ord og eksempler er lettere å forstå enn abstrakte begreper. Når du kan velge mellom et abstrakt og et konkret uttrykk, velg det konkrete.

"30 ansatte" er klarere enn "en virksomhet av begrenset størrelse". "Vi sender dere et utkast innen fredag" er klarere enn "leveransen vil skje innen rimelig tid".

4.2 Metaforer og bilder

Et annet virkemiddel er bilder og metaforer. Når et komplekst fenomen beskrives gjennom noe leseren allerede kjenner, reduseres avstanden mellom avsender og mottaker.

Ta Oljefondet som eksempel. Her er den tekniske versjonen:

Statens petroleumsinntekter, skatteinntekter fra petroleumsselskaper og Equinors utbytte overføres løpende til Statens pensjonsfond utland og forvaltes av Norges Bank Investment Management. Kapitalen allokeres deretter til en diversifisert global portefølje av egenkapitalinstrumenter og rentebærende verdipapirer. Porteføljens eksponering mot indirekte eierskap gjennom datterselskaper, søsterselskaper og underleverandørkjeder gjør fullstendig verdikjedeanalyse metodisk krevende.

Og her er den samme informasjonen formidlet med et bilde:

Petroleumsinntektene kommer fra mange kilder og samles som et vassdrag med små og store vann til én stor elv som renner inn på en konto i Norges Bank. Derfra sprer Norges Bank kapitalen tynt utover det globale kapitalmarkedet og kjøper aksjer og obligasjoner i tusenvis av selskaper. Disse selskapene har datterselskaper, søsterselskaper og lange leverandørkjeder. Resultatet er en komplisert vev av forbindelser som er vanskelig, og nesten umulig, å få fullstendig oversikt over.

Innholdet er identisk. Men det andre eksempelet er mer tilgjengelig for allmenheten.

5. Viktigst først

Mange lesere skanner tekst før de bestemmer seg for å lese videre. Viktig informasjon bør komme tidlig. Konklusjon før begrunnelse. Handling før detaljer. Viktigste poeng øverst.

Tekster som bygger opp til et poeng gjennom lange resonnementer risikerer at leseren har mistet tråden før de når frem til poenget.

6. Vær konsistent

Bruk samme begrep for samme ting gjennom hele teksten. Variasjon i ordvalg kan være stilistisk motivert i skjønnlitteratur, men i faglige tekster skaper det forvirring. Når samme

fenomen kalles både "leverandør", "samarbeidspartner" og "innkjøpskilde" i samme dokument, må leseren bruke energi på å sortere om det er det samme eller noe ulikt.

7. Synlige overganger

Leseren skal forstå hvorfor ett avsnitt følger etter et annet. Overganger skaper flyt og logikk i teksten. Ord som «dette betyr at», «konsekvensen er» og «et annet eksempel er» gjør sammenhengen tydelig.

Når overganger mangler, oppleves teksten som en oppramsing av påstander uten indre logikk.

Klarhet krever ikke å gi opp presisjon. En tekst kan være både faglig presis og enkel å forstå. Det krever bevisste valg om språk, struktur og rekkefølge.

Del 1: Når internt språk skaper friksjon

Internt språk oppstår når avsender bruker begreper og formuleringer som gir mening innenfor et fagmiljø, men som krever tolkning fra alle andre. Konsekvensen er at mottakeren må bruke oppmerksomhet på å forstå språket før handling kan skje.

Eksempel: intern e-post fra HR

Tenk deg at HR-avdelingen sender ut denne e-posten til alle ansatte:

FØR

Som ledd i vår pågående kompetansekartlegging ber vi alle ansatte oppdatere sin profil i det nye HR-systemet. Dette vil danne grunnlag for videre utvikling av interne læringsløp og ressursallokering på tvers av enhetene.

For HR-avdelingen fremstår dette som tydelig og profesjonelt. For mottakeren reiser det flere spørsmål:

- Hva skal faktisk gjøres?
- Hva betyr kompetansekartlegging?
- Hva er læringsløp?
- Hva betyr ressursallokering for meg?

Mottakeren må bruke tid på å tolke budskapet før handling kan skje. Det øker risikoen for at noen ikke handler i det hele tatt.

ETTER

Vi ber alle ansatte oppdatere sin profil i HR-systemet. Dette gjelder informasjon om kompetanse, erfaring og kurs. Oppdateringen bruker vi for å få oversikt over kompetansen i selskapet. På den måten kan vi planlegge opplæring og bemanning fremover.

Budskapet kommer raskere frem fordi handlingen er tydelig, faguttrykk er redusert, hensikten forklares konkret og setningene er korte.

Del 2: Når teknisk språk skaper avstand

Jurister og advokater arbeider med presisjon, nyanser og rettslige vurderinger. Det er nødvendig. Utfordringen oppstår når språket blir så teknisk og komplekst at mottakeren mister oversikten over hva som faktisk menes.

I praksis får dette reelle konsekvenser:

- Klienter misforstår vurderinger
- Viktige poenger drukner i begreper
- Konfliktnivået øker
- Motparten bruker tid på å tolke fremfor å svare

Dette handler om å redusere avstanden mellom juridisk vurdering og faktisk forståelse. Nedenfor følger fire anonymiserte eksempler basert på en konkret juridisk klagetekst.

Eksempel 1: Sammensatte vurderinger i én setning

FØR

Klagersiden anfører at Sekretariatet har lagt feil faktum til grunn i vurderingen, og denne sidens oppfatning er at dette har påvirket vurderingen av mangelsspørsmålet og utmålingen av prisavslaget.

Setningen inneholder flere vurderinger samtidig, bruker passivt og distansert språk og gjør hovedpoenget uklart. Leseren må selv sortere hva som er feilen, hva som er konsekvensen og hva argumentet faktisk er.

ETTER

Vi mener Sekretariatet har lagt feil faktum til grunn. Dette har påvirket både vurderingen av om det foreligger en mangel og størrelsen på prisavslaget.

Eksempel 2: Fagbegreper som skaper friksjon

FØR

Det er derfor feilaktig innfortolket et moment i utmålingen av prisavslag om hvorvidt det foreligger utbedringsbehov.

Ord som «innfortolket», «moment» og «utmåling» er vanlige i juridiske miljøer, men skaper friksjon for andre lesere.

ETTER

Sekretariatet legger vekt på om det foreligger behov for utbedring. Etter vår vurdering er dette feil.

Eksempel 3: Lange juridiske resonnementer

FØR

Det fremgår av Rt. 2010 s. 1395 avsnitt 47 at dersom det skal tilkjennes forholdsmessig prisavslag, må det være «godtgjort», noe som krever kvalifisert sannsynlighetsovervekt i de tilfellene verdireduksjonen er høyere enn utbedringskostnadene.

Leseren må holde mange juridiske begreper i hodet samtidig: forholdsmessig prisavslag, godtgjort, kvalifisert sannsynlighetsovervekt, verdireduksjon og utbedringskostnader. Hovedpoenget forsvinner lett i begrepene.

ETTER

Høyesterett (Rt. 2010 s. 1395 avsnitt 47) stiller strenge krav til dokumentasjon dersom man skal kreve høyere prisavslag enn utbedringskostnadene tilsier.

Eksempel 4: Praktiske forhold formulert for komplekst

FØR

Som følge av at det ikke er mulig å komme til kobberrørene uten å rive badet, vil det ikke være mulig med lokal utbedring.

ETTER

Kobberrørene ligger skjult bak veggen. Derfor må badet rives for å utbedre forholdet.

Eksempel 5: Teknisk språk overfor byggherren

En byggherre kan være en privatperson som skal bygge enebolig, en forretningsdrivende som skal sette opp et lagerbygg eller en saksbehandler i kommunen uten teknisk fagbakgrunn. Felles for dem er at de har bestilt et bygg, ikke en eksamen i byggfag. Her er et eksempel på hvordan kommunikasjonen ofte ser ut:

FØR

Entreprisen omfatter utførelse av grunnarbeider inkludert sprengning, masseforflytning og komprimering av bærelag i henhold til gjeldende geotekniske rapporter. Spunting utføres langs østre byggelinje for å sikre tilstøtende konstruksjoner mot setningskader. Kjerneboring og installasjon av fôringsrør gjennomføres i henhold til prosjektert boreplan. Gysearbeider iverksettes der det avdekkes løsmasser som ikke tilfredsstillende krav til bæreevne. Armering og støping av fundamenter utføres etter toleransekrav i NS-EN 13670 og NS 3473. Sveisekvalitet dokumenteres i henhold til NS-EN ISO 3834. Eventuelle avvik fra prosjektert terrengprofil og geotekniske parametere håndteres gjennom endringsordresystemet i henhold til NS 8405 punkt 22.1. Sluttdokumentasjon leveres i henhold til NS-EN ISO 9001 og oversendes byggherren ved overtagelsesforretning.

For en privatperson eller kommuneansatt uten teknisk bakgrunn er dette nærmest uleselig. Det tekniske språket er likevel ikke unødvendig. Referanser til NS-standarder og ISO-krav er presise og juridisk bindende. De beskytter både entreprenør og byggherre. Poenget er ikke å fjerne fagspråket, men å supplere det. Et følgebrev, en muntlig gjennomgang eller et enkelt sammendrag rettet mot byggherren gir den nødvendige forståelsen uten at kontraktsdokumentene mister sin presisjon.

ETTER

Vi starter med å grave ut og sikre tomten. Der terrenget er ustabil, forsterker vi grunnen før vi går videre. Vi borer og setter ned rør der det trengs for å stabilisere massene. Fundamentene støpes etter gjeldende standarder. Hvis vi avdekker forhold i grunnen som avviker fra tegningene, tar vi kontakt med dere før vi fortsetter, slik at dere kan ta stilling til hvordan vi går videre, og hva det eventuelt koster.

Del 3: Prinsippene bak effektiv kommunikasjon

Oppmerksomhet er begrenset

Når språket skaper friksjon, må mottakeren bruke oppmerksomhet på å tolke formuleringene. Det øker risikoen for at deler av budskapet går tapt.

Tenk deg et tog som passerer. Hver vogn representerer et ord, og til sammen danner de en setning. Når ordene er kjente, oppfatter vi innholdet i takt med at toget passerer. Når vi møter et vanskelig eller ukjent ord, fester vi oppmerksomheten ved den vognen. I mellomtiden passerer resten av toget videre. Resultatet er at deler av innholdet forsvinner.

Klarhet krever ikke å gi opp presisjon

Klarhet er ikke det samme som forenkling. En tekst kan være både faglig presis og enkel å forstå. Det krever bevisste valg om språk, struktur og rekkefølge.

Fire grunnprinsipper for klarere tekst:

- Tydelig struktur med korte avsnitt og logisk rekkefølge
- Korte setninger der én setning bærer én idé
- Klare hovedpoenger som ikke drukner i forbehold
- Forklaring av faguttrykk når de ikke kan unngås

Viktigst først

Mange lesere skanner tekst før de bestemmer seg for å lese videre. Viktig informasjon bør komme tidlig:

- Handling først, detaljer etterpå
- Viktigste poeng øverst
- Konklusjon før begrunnelse

God kommunikasjon handler ikke om å gjøre innholdet enklere. Det handler om å redusere avstanden mellom det som menes og det som faktisk blir forstått.

Trenger dere hjelp?

Som uavhengig rådgiver identifiserer vi hvor tekster, presentasjoner og budskap kan misforstås. Vi bidrar til å gjøre kommunikasjon tydeligere, mer presis og enklere å bruke i praksis.

Vi starter alltid med en uforpliktende samtale der vi kartlegger behovene deres.

Ta kontakt: post@feradgivning.no | 454 70 573 | feradgivning.no