

- [Velkommen](#) |
- [Hjelp](#) |
- [Gavekort](#) |
- [SP](#)
- [Utgaver](#)
- [Innhold](#)

Hege

- [Min profil](#)
- [Logg ut](#)

Søk i VG+ 

BØR IKKE BRUKES UTEN GOD GRUNN: Disse positurene mener professor Jan Ketil Arnulf at sjefer bør unngå dersom de ikke er godt gjennomtenkte. Se vekk/manglende blikk-kontakt kan bety mangel på interesse for det som formidles. (Bilde nr 1 fra venstre) Foldede armer over brystet signaliserer en skeptisk holdning til medarbeiderens budskap. Når man leier seg fram mot folk kan det virke truende. Illustrasjonsfoto:: JAN PETTER LYNAU.

Dette betyr sjefens kroppsspråk

Her er kroppsuttrykkene eksperter mener du bør være forsiktig med å bruke dersom du er sjef.

Av Hege Lyngved Odinsen 1. februar 2016

[Del på Facebook](#) [Tweet](#) [Del på Google+](#)

– Det slår meg gang på gang hvor lite mange ledere tenker over påvirkningskraften i kroppsspråket deres. Sjefer burde tenke mer på kroppsspråket dersom de vil oppnå gode resultater, sier kroppsspråkeksperter Live Bressendorf Lindseth.

Kroppsspråket blir regnet for å være den viktigste bidragsyteren i mellommenneskelig kommunikasjonen. Forskning viser at vi i liten grad vektlegger det verbale budskapet, bare syv prosent, når vi bedømmer en annen persons troverdighet. 55 prosent av fokuset rettes faktisk mot kroppsspråket og 38 prosent mot tonefallet.



EKSPERT PÅ KROPPSSPRÅK: Live Bressendorf Lindseth. Foto: FRODE HANSEN

– Gode resultater kommer i kjølvannet av godt arbeidsmiljø. Og et godt arbeidsmiljø krever en leder som de ansatte forstår og respekterer. Da må særlig ansiktsuttrykk, men også kroppsspråket, stå i stil med budskapet, sier Lindseth og mener hun altfor mange ganger ser ledere slite med å utstråle en oppriktig interesse for sine medarbeidere.

– I ryggmargen

Det holder ikke å verbalisere positive tilbakemeldinger dersom ansiktet signaliserer oppgitthet eller irritasjon.

– Å dekode ansiktsuttrykk ligger i ryggmargen hos folk og det nytter ikke å klistre på seg et sosialt smil – det vil folk oppdage. Smilet må komme fra hjertet og man må se det, sier den erfarne kroppsspråk-eksperten.

Bressendorf Lindseth mener kunnskap og kompetanse om kroppsspråk, og hvordan det påvirker oss, er helt essensielt for å kunne utøve moderne ledelse hvor man skal få medarbeiderne med på laget for å oppnå de gode resultater.

– Kroppsspråk er empatiens og emosjonenes språk. Det betyr at sjefen må ha evnen til å oppfatte medarbeideres signaler, samtidig som lederen også er oppmerksom på hvilke signaler vedkommende selv sender. For at lederen skal oppnå resultater må han vise med kroppen det han sier, sier Bressendorf Lindseth.



PROFESSOR: Jan Ketil Arnulf er professor ved BI i Oslo. Foto: PRIVAT

Professor: – Avgjørende for budskapet

Jan Ketil Arnulf er professor på BI og sier at det er svært viktig at en god leder klarer å være tydelig både i tale og kroppsspråk.

– Man skal være klar over at det talte ordet ikke bærer så langt i seg selv. Innpakningen er veldig viktig og spiller en avgjørende rolle for om budskapet blir oppfattet og trodd på, sier Arnulf til VG.

Han mener at begrepet kroppsspråk kan være litt unøyaktig i disse moderne tider, fordi det egentlig omfatter alle måter som talte budskap formidles på. Det innebærer kroppsspositur, stemmebruk, mediebruk som mail eller telefon.

– Dette kroppsspråket bestemmer virkningen av det som blir sagt. For eksempel om medarbeideren oppfatter lederen som interessert eller uinteressert, truende eller inviterende, troverdig eller pålitelig, sier Arnulf.

Gjennomslagskraft

Han peker på at forskning viser at ledere som oppfattes tydelige og lyttende også oppfattes som mer karismatiske. Slike ledere kommuniserer lettere og med større gjennomslagskraft:

– Ledere som virker oppriktig interesserte utløser større og mer oppriktig engasjement, mens ledere som virker uinteresserte eller truende skaper mer defensiv kommunikasjon med medarbeiderne, sier BI-professoren.

Han understreker imidlertid at kroppsspråk og relasjoner skapes over tid, og sier at et øyeblikk med dårlig kommunikasjon ikke er så viktig hvis lederen ellers har bygd opp god relasjon over tid.

– Slik langsiktig oppbygging av relasjoner mellom leder og medarbeider gjør lederen mindre avhengig av å kontrollere seg til enhver tid fordi kommunikasjon oftest blir forstått i en lengre kontekst. Men ledere bør huske på at tillit bygges langsomt, men rives plutselig vekk, sier Arnulf.



COACH: Grethe Holtan er både kursleder og coach, og har en masterutdannelse fra BI. Foto: PRIVAT

– Klargjørende

Grethe Holtan er utdannet Master of Business and Marketing fra Handelshøyskolen BI og holder kurs om blant annet hvordan vi på arbeidsplassen påvirker hverandre med vårt kroppsspråk.

– Kroppsspråket har en klargjørende effekt ved at det bekrefter – eller avkrefter – en relasjon eller et verbalt budskap. Bruk av for eksempel nikking med hodet eller smilning fjerner enhver tvil om at man er enig eller positiv til saken, sier Holtan til VG, og mener arbeidstagerne trenger anerkjennelse fra sjefen fordi det er sjefen som har makten på jobben.

Ifølge Grethe Holtan blir sjefens kroppsspråk spesielt viktig når det oppstår uklare situasjoner eller forandringer på jobben. Da vil arbeidstagerne bli enda mer oppmerksomme på kroppsspråket til sjefen for å forsøke å få ut mer informasjon om situasjonen. Man forutsetter at sjefen vet mer enn dem og forsøker derfor å «lese» kroppsspråket til sjefen.

– Da er det viktig at sjefen er åpne med sine medarbeidere. Selv om de ikke kan si noe bør de likevel fortelle at de har informasjon. Åpenhet vil kunne roe ned spenningen, sier Grethe Holtan.

Her er kroppsspråkuttrykkene som sjefer bør være varsomme med å bruke:

Vi ba Grethe Holtan, Live Bressendorf Lindseth og Jan Ketil Arnulf trekke frem kroppsspråkuttrykkene de mener ledere bør være varsomme med å bruke – dersom det ikke er helt bevisst. Her er hva de svarte:

Professor Jan Ketil Arnulf:

- Foldede armer over brystet – signaliserer en skeptisk holdning til medarbeiderens budskap
- Lene seg fram mot folk – kan virke truende
- Se vekk/manglende blikk-kontakt – mangel på interesse for det som formidles

Coach Grethe Holtan:

- Stor fysisk avstand og vrir kroppen vekk – kan forstås som at man er uinteressert og tilbakeholden.
- Avslutter samtalen/kontakten fort – kan antyde at man ønsker å trekke seg unna eller ikke er så veldig interessert.
- Tar ikke kontakt i naturlige pauser og sosiale settinger, men velger å gå til andre i stedet – Kan bety avstand og liten interesse. Men, understreker Holtan; dette kan også bety at vedkommende er trygg på deg.



STRAMT: Stramme lepper kan tyde på at man holder igjen irriterte kommentarer, ifølge Live Bressendorf Lindseth.

Kroppsspråkeksperter Live Bressendorf Lindseth:

- Knipe sammen leppene – kan fremstå som irritasjon eller at man vil forhindre en upassende kommentar.
- Bite seg leppen – signaliserer usikkerhet/råd villhet og undergrave troverdigheten.
- Himle med øynene samtidig med et svakt smil – gjør at man kan virke nedlatende.



HIMLE MED ØYNENE: Himler du med øynene til en kollega blir det neppe noen god samtale, skal vi tro kroppsspråkeksperter.

Fem råd for et tydelig kroppsspråk på jobben:

1. Bli kjent med hverandres kommunikasjonskoder og kroppsspråk, så unngår man mange misforståelser.
2. Si fra dersom du har det spesielt hektisk en periode slik at de andre tolker deg riktig.
3. Fjern deg fra omgivelsene dersom du ikke kan vise/fortelle hva som plager deg.
4. Ha fokus på gode rutiner for hilsing og inkludering i fellesaktiviteter, vær blid og tilgjengelig.
5. Vær tydelig på hvor og når du er tilgjengelig og del informasjon regelmessig.
6. Øv deg på å bekrefte medarbeiderne dine på en sosial måte og ikke bare for den jobben de gjør.

Kilde: Grethe Holtan

LES OGSÅ:

[Ansiktet avslører deg](#)

Gi oss tilbakemelding på denne artikkelen
[Del på Facebook](#) [Tweet](#) [Del på Google+](#)



Forrige sak: [Nyhetsdøgnet](#)

Neste sak: [Da NSB brente krigsarkivet](#)

Populære saker på VG+:



[Ta grep om boliglånet – spar tusener](#)

[Gry Helene Hansen hadde brukt samme bank hele livet. Da hun skulle utvide boliglånet, bestemte hun seg for å undersøke hvor god rente hun kunne få. Det lønte seg. Med lånet på 2,5 millioner, sparte hun 30.000 kroner i året.](#)



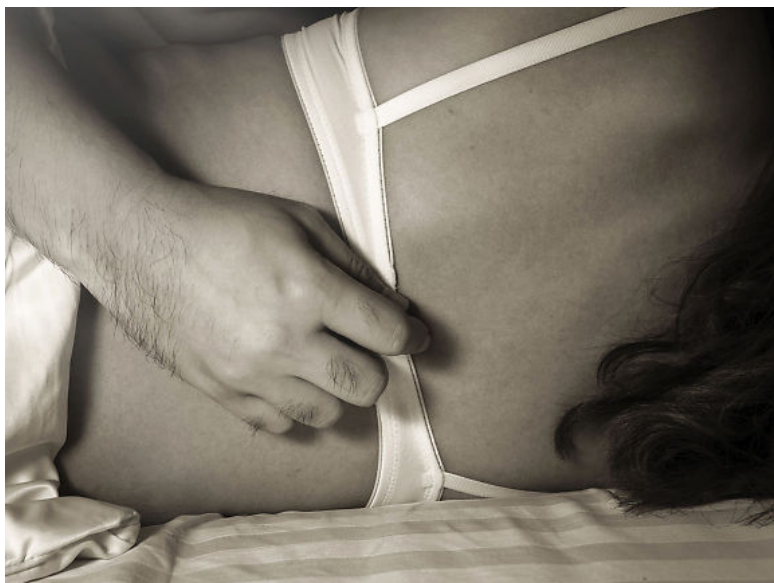
[Lånte ut 300 000 kr til Malthe-Sørensen](#)

[Uføretrygdede Harald Andre Aslaksrud \(45\) trodde Geir Selvik Malthe-Sørensen skulle lage NRK Brennpunkt-dokumentar om ham, og lånte ut erstatningspenger.](#)



[Bruker mindfulness mot stress](#)

[Vi er så opptatt av å være lykkelige, at vi blir stresset av det, mener ekspert. Psykolog Frode Voll – kjent fra TV-serien «Anno» – fant en løsning på det.](#)



[Bruk sansene - få bedre sex!](#)

[Hele kroppen pulserer og vibrerer. Nærkontakten kjennes nesten elektrisk. Vi higer etter mer ekstatiske sex. Dessverre lar mange sansene gå i dvale med rutinesex. Sex er en sanselig affære. Aktiver sansene og få bedre sex. Jo mer sansene er med dess bedre blir sexen.](#)

Se flere saker



[Døden skiller dem ad](#)

[Det hører til sjeldenhetene at ett enkelt, plutselig dødsfall kan få større politisk betydning enn da det konservative fyrårmet Antonin Scalia \(79\) sovnet inn under en jaktturn i Texas natt til lørdag.](#)



[Trygve Slagsvold Vedum vraker skattelette for de rike](#)

[Forslaget fra næringslivstoppen om å kutte formuesskatten til de superrike med rundt ni milliarder kroner, erklæres nå stein død på bakrommet i Stortingets finanskomité.](#)



[LO-leder Gerd Kristiansen: - Dere beveger dere i sirup](#)

[Arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie \(H\) og LO-leder Gerd Kristiansen satte seg ned for å søke felles innsats mot ledighet. Det ble det høy temperatur av.](#)



[Putins uregjerlige «sønn»](#)

[MOSKVA \(VG\) Vladimir Putin \(63\) sa for noen år siden at han så på Tsjetsjenias president Ramzan Kadyrov \(39\) som sin sønn.](#)



[VG MENER: Den store Treholt-bløffen](#)

[Som VG kunne avsløre i helgen, ble Arne Treholt og hans advokat Harald Stabell grundig lurt da de leide inn privatetterforsker Geir Selvik Malthe-Sørensen i et forsøk på å revaske spiondømte Treholt.](#)



[Ine Eriksen Søreide: NATO må trekke nordover](#)

[MÜNCHEN \(VG\) NATO må svare på den russiske opprustingen i nordområdene, med nye fartøy og baser som gjenåpnes, ifølge forsvarsminister Ine Eriksen Søreide \(H\).](#)

Mandag 1. februar 2016

- [Gå til dagens utgave](#)
- [Se alle utgaver](#)

[Slik stoppet Agathe \(35\) søtsuget](#)

[Treningsinstruktøren spiste flere kilo lakris i måneden, men stoppet søtsuget. Her er hennes beste råd.](#)

Anbefalt

[Så lett kan du tjene penger på nettet](#)

[Slik takler Linda \(38\) smerte](#)

[18 tegn på at partneren din er psykopat](#)

[Den vanskelige omsorgen](#)

[Den store oppussingsguiden](#)

[Slik stoppet Agathe \(35\) søtsuget](#)

[Menn som elsker katter](#)

[Dette skjer med deg etter en «hvit» måned](#)

[De opplevde helvete i Dachau](#)

[Norske par om fordommene: Livet som bifil](#)

[Sex på første date – er det lurt?](#)

[Kjendislegen gikk ned 25 kilo: Slik ble jeg varig slank](#)

[- Jeg ble døpt under et hakekors](#)

[Tips og råd fra to av verdens beste: Slik blir du best i «FIFA 16»](#)

[Mangemillionær Einar om oppveksten: - Jeg var en mobber](#)

[Når kjæresten må i fengsel](#)

[Supermenneskene som utfordrer vitenskapen](#)

[Rammer 60 nyfødte årlig: Mitt barn ble født narkoman](#)

[Når sexdukken blir levende](#)

[Symbolene som fikk verden til å skjelve](#)

[Dette betyr sjefens kroppsspråk](#)

[Her er kroppsuttrykkene eksperter mener du bør være forsiktig med å bruke dersom du er sjef.](#)

[Kulturskattene som er vandalisert](#)

[Da Talibans krigere gikk løs på de gigantiske Buddha-statuene i Bamiyan-dalen i Afghanistan, ble de tryglet om å la de 1500 år gamle kulturminnene være i fred. Men det hjalp ikke.](#)

[Zika-viruset: – Dette er en reell krig. Vi kjemper mot en epidemi](#)

[RECIFE \(VG\) Nå går den brasilianske hæren hvileløst fra dør til dør i slummen i jakten på mygglarver. Vil de kunne lykkes i å stanse epidemien som herjer på hele kontinentet?](#)

[Velger-smell for Ap](#)

[Mens asyldebatten dominerer norsk politikk, fortsetter velgerstrømmen bort fra Arbeiderpartiet. Høyre vinner frem.](#)

[Flyktningkrisen: Har vi glemt barna?](#)

[Den lille gutten ligger der, livløs. Ved siden av ligger smokken. Januar 2016 ble den dødeligste måneden hittil.](#)

[Politiet tilkalte ikke nærmeste dykkere. Tapte 27 minutter.](#)

[En Larvik-kvinne i 60-årene svever mellom liv og død etter at hun kjørte i sjøen. Politiet lot være å kontakte dykkere like i nærheten.](#)

Verdens helseorganisasjon slår alarm: Barna blir fetere

[Barn og unge over hele verden blir stadig fetere. Nå slår WHO alarm, og peker på barnefedme som fremtidens største trussel mot helsen.](#)

Filosofen som donerte sitt eget hode

[Dette hodet er 183 år gammelt og tilhører den eksentriske filosofen Jeremy Bentham. I testamentet påla han sine venner å balsamere det. I dag sitter Benthams skjelett i et skap på University College London, i hans egne klær.](#)

Monika-saken: – Jakt på syndebukker

[Snart legges det frem nok en granskingsrapport i Monika-saken. President Curt A. Lier i Juristforbundet frykter metodisk havari og forfølgelse av enkeltpersoner. Igjen.](#)

24 timer

[De beste bildene fra det siste døgnet.](#)

Dollargliset

[COUNCIL BLUFFS \(VG\) Kvelden før kvelden tok Donald Trump \(69\) kona Melania opp på scenen – og klinte til.](#)

Frelst på Trump

[COUNCIL BLUFFS \(VG\) Trump setter inn siste støtet i Iowa med en voldsom omfavnelse av de evangelisk kristne.](#)

Presidentvalg på «norsk»

[NORWAY, IOWA \(VG\) I dag går innbyggerne i den lille byen Norway til valglokalet for å stemme frem sin kandidat i nominasjonsvalget.](#)

Et lite stykke Norge

[NORWAY, IOWA \(VG\) Har du hørt om den norske bonden som elsket sin kone så høyt at han nesten sa det til henne?](#)

Nyhetsdøgnet

Da NSB brente krigsarkivet

[MO I RANA \(VG\) Tusenvis av fanger døde mens de jobbet på Nordlandsbanen under krigen. Etterpå har NSB fortiet samarbeidet med nazistene. Og slettet alle spor. Nesten.](#)

Økonomi

Vil nekte kundene kontantbetaling

[Restauranten «Jonas B. Gundersen» i Porsgrunn vil nekte sine kunder å betale kontant fra 1. april. Det medfører at serveringsstedet blir å regne som en lovbrøter.](#)

Aksje-live

Meninger

Nesten i teten

[DES MOINES, IOWA \(VG\) Amerika er et splittet land. Få symboliserer splittelsen bedre enn nummer to-kandidatene på meningsmålingene: demokraten Bernie Sanders og republikaneren Ted Cruz.](#)

Trenger et gjennombrudd

[Fredsförhandlingar i Genève er så vidt i gang etter en svært nølende start i helgen og til uken skal det arrangeres en giverlandskonferanse i London.](#)

TICK, ikke BRIC

[Kvartetten som ble utpekt som globaliseringens seierherrer i det 21. århundre er blitt en duo. To nye land melder seg i stedet på.](#)

Grenseløs arroganse

[Den siste ukens reise gjennom medielandskapet ga oss en opplevelse av grenseløs, ja nærmest sømløs arroganse. Google og Facebook leverte en forestilling som levner liten tvil: Her i gården gjør vi som vi vil. Enter blir dere med oss, eller så vil fortapelsen sluke dere.](#)

Lønnsoppgjør i krisetid

[Erna Solberg sitter på en gullgruve i det norske trepartssamarbeidet. Men foreløpig har hun ikke vist at hun klarer å bruke det til noe nyttig. Et samordnet lønnsoppgjør i år vil være en fantastisk begynnelse for å få flere i arbeid.](#)

Sport

Christian Berge: - Sliten, trist, stolt, glad

[KRAKOW \(VG\) Christian Berge \(42\) har ledet Norge til et historisk godt EM – uten at han helt greier å ta det innover seg ennå. Selv gledet en sliten landslagstrener seg mest til endelig å få slappe av sammen med kone og barn etter bronsefinalen.](#)

Våren blir knallhard. Nå settes alt på spill

[KRAKOW \(VG\) Selsagt har EM vært eventyrlig. 4. plassen er langt over forventning. Men det føles som om mesterskapet ble avsluttet med «to tette og en badehette» for Christian Berge. Våren blir minst like tøff.](#)

– Blir større enn Wirkola-generasjonen

[Norge er på vei mot en ny gullalder i hopp. Og den blir større enn 60-tallet – med legenden Bjørn Wirkola i spissen – hevder Clas Brede Bråthen.](#)

Håvard Bøkkø om rekkefølgen av VM-distansene: – Helt høl i hue

[STAVANGER \(VG\) Håvard Bøkkø \(28\) dropper 10 000-meteren i distanse-VM neste uke. Det samme gjør Sverre Lunde Pedersen \(23\).](#)

Magnus Carlsen tar pause i toppslag

[\(Magnus Carlsen – Ding Liren 0,5-0,5\) Manageren har knapt sett ham bedre. Han er ubeseiret på sine 35 siste partier. Magnus Carlsen \(25\) kan unne seg noen måneder fri fra toppsjakken med god samvittighet.](#)

Verden tar det som en selvfølge at Carlsen vinner

[Magnus Carlsen vant prestisjefylte Wijk aan Zee og har spilt 35 partier uten å tape. Bare 25 år gammel har han vunnet 26 superturneringer i karrieren.](#)

Northug om lillebror: – Kan bli en av verdens beste innen to år

[TROMSØ \(VG\) Even Northug \(20\) måtte gi tapt på ankeretappen, men ifølge storebror Petter Northug \(30\) kan unggutten bli best i verden.](#)

Sportsdøgnet

Rampelys

Elias (snart 10) – det nye stjerneskuddet

[Her er Norges ferskeste filmstjerne. Over en million har allerede sett ham på kino.](#)

[Ellie Goulding til VG om dramaet på isen: – En uvirkelig hendelse](#)

[Den britiske superstjernen Ellie Goulding \(29\) innrømmer at hun kjente på frykten da beltebilen hun satt i gikk gjennom isen under norgesferien for noen uker siden.](#)

Kaffepausen

[Ukens kryssord](#)

[Dagens quiz](#)

[VG+ stiller deg enkle og vanskelige spørsmål.](#)

[På TV i dag](#)

[Få med deg «Åsted Norge» på TV2 fra klokken 21.40.](#)

[Se VG på TV - direkte!](#)

[NB: Krever at du er online.](#)

[Dagens rute](#)



[RSS feed](#)

VG+ utgis av Verdens Gang AS

Telefon: [22 00 00 00](#)

Ansv.redaktør og adm. direktør: Torry Pedersen

Redaksjonssjef: Espen Olsen Langfeldt

Politisk redaktør: Hanne Skartveit

Nyhetsredaktør: Gard Steiro

Digital redaktør: Ola E. Stenberg

Magasinredaktør: Jane Throndsen

[Personvernerklæring og informasjonskapsler \(cookies\)](#)



Kopiering av materiale fra VG+ for bruk annet sted er ikke tillatt uten avtale. | © 2016 Verdens Gang AS