



🕒 5 min. 👁️ 📌 06-12-2013

Aflur kendte lederes retoriske tricks

God lederretorik handler først og fremmest om nærvær og autenticitet. Lær af tre topledere, der bruger de tre retoriske greb ethos, logos og pathos, når de motiverer og inspirerer gennem retorisk ledelse.

Skribentinfo



[Anne Katrine Lund](#)

ph.d. i retorik, indehaver af kommunikationsvirksomheden Anne Katrine Lund
Anne Katrine Lund



[Pernille Steensbech Lemée](#)

Kommunikationsrådgiver, cand.mag. og kognitiv coach.
Fokus Kommunikation

Hvad skal du som leder gøre i hverdagen for at sikre en effektiv kommunikation, der hjælper med at skabe motivation, retning og resultater? En stor del af svaret ligger i at beherske tre retoriske appelformer. De kaldes ethos, logos og pathos. Her får du tre eksempler på, hvordan danske topledere forstår og bruger begreberne i praksis. Eksemplerne bygger på interviews med syv topledere om effektiv lederretorik.

Topledere udgør økonomiminister Margrethe Vestager, direktør i Danmarks Nationalbank Lars Rohde, erhvervsleder Michael Pram Rasmussen, administrerende direktør for TV2 Merete Eldrup, administrerende direktør for Tivoli Lars Liebst, erhvervsleder Eivind Kolding og skoleleder Lise Egholm.

Ethos – den personlige troværdighed

Ethos handler om at fremstå troværdig overfor modtageren af et budskab. I relation til ledelse, handler troværdighed her om tre ting: Om at fremstå ægte, om at mindske modstanden mellem dig som leder og modtageren af dit budskab samt om at turde tale om fejl og tvivl.

1) At fremstå ægte

At fremstå troværdig handler for det første om ægtheden: Om at bygge videre ens styrker som leder, og dermed komme til at fremstå autentisk i sit udtryk.

"Udviklingen som kommunikator handler om at bruge sine retoriske kerne kvaliteter på en forstærket og renere måde ved at fjerne noget af ens egen støj." Sådan siger Margrethe Vestager og peger derved på nogle af grundelementerne i det retoriske ethos-begreb.

Hun er klar over, at vejen mod effektiv kommunikation handler om et konstant arbejde, og at dette arbejde netop ikke fjerner hende fra det, der er hendes menneskelige kerne. Arbejdet med kommunikationen tværtimod forædler denne kerne og bringer den tydeligere i spil. Netop fordi ægtheden er central, har økonomiminister, Margrethe Vestager, også en tydelig holdning til, hvor langt hun vil gå med hensyn til kommunikationstræning:

"Der er en zone, som jeg ikke vil have skolet. Når man ser mig, skal man ikke tænke: 'Det der kropssprog og den der gestik har været på kursus.'"

2) At mindske afstand til modtageren af et budskab

Troværdighed handler for det andet om at mindske afstanden mellem taler og tilhører mest muligt. En tydelig tendens er, at der de seneste år er kommet emre fokus på lederen som person.

Den tendens kan helt konkret aflæses i topledernes præsentationer. Hvor topledere tidligere stod halvt i ly bag en talerstol med kun overkrop og hoved stikkende op, er hele kroppen nu synlig på en scene, ofte helt uden pult til at stille et vandglas og lægge et manuskript på.

Dette forstærkede fokus på personen går også igen i brugen af manuskript: Når vi vil se og opleve personen, fungerer det ikke med det 15 sider lange manus på tætbeskrevne A5-ark, som før i tiden blev sprøjtet ud af kommunikationsafdelinger og taleskrivere.

I dag er PowerPoints med få bullits og mange fotos snarere reglen end undtagelsen. De syv topledere beskriver i interviewene en tendens, der går endnu længere: Nemlig i retning af det helt improviserede oplæg, hvor der bliver spillerum for det engagement, som er så vigtigt for at kunne motivere medarbejderne – og for den autenticitet, som er grundlæggende nødvendig for, at topledere kan fylde jakkesættet ud.

3) At turde tale om fejl og tvivl

Troværdighed handler for det tredje om at kunne indrømme, man har taget fejl eller er blevet klogere. Når man træffer hundredevis af beslutninger som leder, træffer man nogle gange også nogle, der viser sig at være forkerte. Sig det bare, hvis en tidligere udmelding går stik modsat den retning, du nu skal kommunikere, lyder de syv topledere gennemgående råd til andre ledere med ambitioner mod toppen:

"Det er at undervurdere medarbejderne at tro, at de ikke husker det alligevel. Ofte ligger der en god pointe i, hvorfor man nu har en ny plan. Hvorfor ikke dele, at jeg tog fejl, eller at der er sket en ændring i omverdenen, og at jeg nu har gode grunde til at sige noget nyt?" Sådan beskriver nationalbankdirektøren Lars Rohde sit fokus på at opbygge ethos via ærlighed.

Også ordet tvivl skal have en central plads i ledernes ordforråd. Topledere fra Michael Pram Rasmussen til

Eivind Kolding betoner vigtigheden af at stå ved sin tvivl og endda bruge den som en bevidst strategi, fordi det understøtter oplevelsen af troværdighed, når også topfiguren tør "læne sig ud", som de kalder det, og sige: "Jeg er i tvivl."

Ethos handler derfor at signalere sin menneskelige troværdighed gennem de retoriske valg.

Logos – den intellektuelle appel

Logos er den retoriske appelform, der handler om at overbevise sin modtager gennem appel til intellektet eller fornuften.

Når man træner nye, uerfarne ledere er det ofte tydeligt, at de i deres iver for at fylde jakkesættet ud gør budskabet mere komplekst end nødvendigt. Men kompleksitet skygger simpelthen for gennemslagskraften, har de erfarne topledere erfaret. For dem har det været et vigtigt retorisk udviklingspunkt at kunne aflære sig den akademiske stil og turde sige tingene enkelt.

Den retoriske topleder vil altså bevidst overbevise modtageren, ved at appellere til dennes intellekt og egne refleksioner. En fælles retning og et fælles fodslag skabes af, at lederen selv træder lidt i baggrunden og lader medarbejderne komme til orde.

Logos handler derfor om at tale fornuftigt til modtageren. Toplederne peger på vigtigheden i ikke at tale ned til sine medarbejdere eller modtagere af budskabet, men samtidig undgå at overakademisere det, man som leder vil kommunikere ud.

Pathos – at skabe følelsen af motivation hos medarbejderne

Pathos handler om de følelser, kommunikationen udløser hos modtageren. For en topleder er det afgørende at kunne skabe motivation – at give medarbejderne en følelse af begejstring og meningsfuldhed.

Lars Rohde beskriver, hvordan hans personlige, store udfordring har ligget i at flytte sig fra at være fagspecialist til at være topleder. Fagspecialisten insisterede på at have ret. Når han ikke fik sit mandat, ærgrede han sig; og han kunne ikke dy sig for lige at markere, når det senere viste sig, han havde haft ret.

I dag, hvor han er topleder, kan han have samme, stærke fornemmelse af at have ret, og nu har han endda også magt til at trumfe sin vilje igennem. Men han ved, at det kun lykkes at skabe resultater, når medarbejderen forstår meningen og baggrunden og er klar til at agere frem mod resultaterne. De syv topledere peger på i hvert fald tre veje til at skabe de rette følelser af motivation og meningsfuldhed hos modtagerne af et budskab:

- Kommunikér det, du er uafklaret om. Fremlæg dine ufærdige overvejelser og din tvivl, og når ting er for hemmelige til at kommunikere, så fortæl, at du endnu ikke må sige noget.
- Skab motivation gennem tålmodig "retorisk massage". Tro ikke, at det er nok at sige ting en gang. Du skal bringe centrale emner frem igen og igen og ikke blot tale til, men tale med medarbejderne
- Skab motivation ved at huske at gøre det implicitte eksplicit: Sørg for at skabe tid og rum til at gøre strategier og værdier konkrete og engagerende. Motivationen opstår, når det ikke blot er udvendige ledelsestiltag, man hører om, men noget man forholder sig aktivt til. Engagement opstår i det konkrete.

At skabe effektiv lederretorik gør man ikke i et snuptag. Det er et møjsommeligt arbejde. Ethos, logos og pathos skal alle bringes i spil på den rette måde samtidig. Og det hele begynder med at kigge ind i dit eget, retoriske lederskab og finde ud af, hvad dine retoriske kernekvaliteter og faldgruber er, – og hvordan du fremover bedst bruger dem til at motivere dine medarbejdere til at skabe resultater sammen med dig.

Artiklen er skrevet på baggrund af bogen "Sagt fra Toppen" – inspiration til retoriske lederskab rummer samtaler med syv topledere. Bogen gennemgår syv cases, hvor man kan se eksempler på lederens retorik fra medarbejdermødet til tv-interviewet med den kritiske journalist.

Læs også:

[Tænk i forskellighed når du kommunikerer - Introduktion til Appreciative Inquiry](#)

[Prøv Jens Arentzens metode til at kommunikere \(http://www.lederweb.dk/Projekter/Online-varktojer/Arentzens-metode/\)](http://www.lederweb.dk/Projekter/Online-varktojer/Arentzens-metode/)