



⌚ 3 min. 👁️ 📌 02-03-2012

Retorik styrker dit lederskab

Få bedre forståelse for din ledelse blandt dine medarbejdere ved at bruge de mest basale redskaber fra retorikkens værktøjskasse. Læs om retorikkens 3 appelformer: Etos, Logos og Patos og styrk din ledelse.

Skribentinfo

[Heidi Fjelsted](#)Projektleder i Mannaz
Mannaz

Om du er en leder i en forvaltning og skal motivere dine medarbejdere, eller om du er leder af en institution og skal planlægge årets pædagogiske dage, er det vigtigt, at du er god til at tale. Du skal overbevise andre om, at din opfattelse af verden er rigtig, og at de skal følge dine forslag til, hvordan vi indretter den. Retorik er et håndværk. Det er læren om, hvordan man overbeviser andre, så de er enige i det, man siger, er rigtigt.

Erhvervpsykolog og chefkonsulent hos Mannaz, Jacob Theilgaard, mener, at retorik er en overset løftestang i ledelse:

"Vi tænker ikke nok over, hvordan vi kan bruge ord til at skabe følgeskab omkring vores projekter. Ikke nok på hvordan vi ved en bevidst verbal fremlægning, kan få folk med på vores idéer. Det er ellers særligt vigtigt i en tid, hvor den traditionelle lederrolle er under opbrud, og hvor man ikke får ret meget forærende på grund af sin titel. I dag opnår man lederskab ved, at man siger eller gør noget, så man bliver en person, andre gerne vil følge. En leder må være tovholder på historien og have styr på retorikken".

Følgeskab beskriver Jacob Theilgaard som noget, der opstår i relationen mellem mennesker. Det opstår, når man bliver hørt og inddraget i en samtale og på den måde føler sig inkluderet i fællesskabet. Det skaber

ifølge Jacob Theilgaard en forbundethed mellem parterne i dialog. Forbundethed er en følelse, og det er følelser, som skaber følgeskab og lederskab.

Sæt retorikken i spil

Når man som leder har skabt en følelse af forbundethed med medarbejderne, er næste skridt at formidle retning. Her er det ifølge Jacob Theilgaard oplagt at sætte retorikken i spil. Det er værdifuldt som leder at kende til de tre retoriske appelformer for at vide, hvilke mekanismer der gør, at jeg får folk med mig.

Som regel skal alle tre appelformer sættes i spil, når man skal holde en tale. Men der er dog situationer, hvor det kun er den ene appelform, der skal anvendes. Når man fx skal holde en afskedstale til en medarbejder, skal man i højere grad tale til følelserne og bruge patos. Hvorimod hvis man er uenige om fx et budget, skal man højere grad appellere til den rationelle logik og bruge logos.

Alle kan ifølge Jacob Theilgaard hæve sit retoriske niveau betydeligt. Det handler blot om at være bevidst omkring sin brug af appelformer og ved bevidst at puste liv i sit sprog. På den led bliver man bedre til at sælge budskabet.

De 3 retoriske appelformer

- **Etos**

Når man bruger etos, appellerer lederen til medarbejdernes tillid til ens person. Jo større etos er, jo nemmere er det at overbevise medarbejderne om budskabet. Iflg.

Aristoteles består en god etos af tre ting:

1. Phronesis : klogskab og sund dømmekraft
2. Areté : den moralske karakter og gode menneskelige egenskaber
3. Eunoia : velvilje over for tilhørerne.

- **Logos**

Når man bruger logos, appellerer lederen til den sunde fornuft. Man benytter fakta, kendsgerninger, autoriteter og eksperter.

Det gør du ved at have:

1. Fokus på sagen og på en saglig, objektiv og logisk argumentation.
2. Et neutralt ordvalg og anonym stil. Brug ord, der understreger den logiske argumentation fx det vil sige, derfor, netop fordi.
3. Afdæmpet og behersket fremførelse.

- **Patos**

Når man bruger patos, appellerer lederen til medarbejdernes spontane, affektprægede følelser og stemninger i nu'et.

Det gør du ved at:

1. Bruge et værdiladet sprog.
2. Tal ei billeder, da det skaber billeder inde i medarbejdernes hoveder.
3. Vurdere, hvilke følelser der passer bedst i situationen.

Det kan virke meget stort og voldsomt med retorik og appelformer, men det kan ifølge Jacob Theilgaard sagtens oversættes til ledernes hverdag:

"Tag nu etos. Det handler eksempelvis om at være åben, ærlig og faglig dygtig. Om at fremføre sine argumenter sagligt og om at have en fast identitet, så man ikke skifter holdning hele tiden. Det fundament er noget, som de fleste gerne vil bygge deres arbejdsliv på, og så er etos pludselig meget relevant og let at forholde sig til i hverdagen".

Glem ikke følelserne

Logos er den appelform, som de fleste af lederne er gode til og trygge ved. Men det er dumt ifølge Jacob Theilgaard udelukkende at bruge logos, for det er patos, som skaber følgeskab og motivation.

"Patos taler nemlig til vores følelser. Hvis du bruger patos bevidst, vil dit sprog være fuldt af aktive former, metaforer, billedsprog og overførte betydninger, men også virkemidler som treklange og

antiteser som ung og gammel, nyt kontra brugt. Det handler om at nå dit publikum. Dog forudsætter retorik et værdifællesskab. Man bliver jo ikke nazist, uanset hvor dygtig en taler Hitler er, hvis man grundlæggende er uenig i hans holdninger.”

Vores forkærlighed for logos bevirker, at man ofte bliver fokuserede på ekspertise og glemmer den overordnede historie om, hvorfor et projekt er vigtigt. Her kunne fokus på retorikken være en løftestang til at fastholde den store historie, fordi man ville være opmærksom på at bruge alle appelformerne og ikke kun logos.

Fremtidens ledere er fortællere

En af de største retoriske udfordringer for ledere i fremtiden vil blive at kommunikere gennem et digitalt medie. Det giver retorikken en yderligere udfordring, da det bliver sværere at skabe en følelse af forbundethed.

"Fremtidens virtuelle ledere bliver fortællere. Mennesker, som er i stand til at bruge digitale medier og internettet som talerør og som kan formidle den store historie, så alle deltagere føler sig forbundet og motiveret på tværs af afstandene.”

Artiklen er en redigeret udgave af *Har du tænkt på din retorik i dag?*, som tidligere er bragt på www.mannaz.com.