

# Når lederkurser ikke holder hvad de lover

*Efter årtiers psykologisering er der brug for retorisk nytænkning.*

Lederkurser i kommunikation holder ofte ledere fast i en psykologisk spændetrøje. Ledere ville dog have større praktisk udbytte af også at lære retorikkens redskaber at kende. Lederes manglende kommunikationsfærdigheder skyldes ofte et *forståelsesproblem* ikke et *følelsesproblem*. Kommunikation bliver først et følelsesmæssigt problem fordi ledere ikke lærer retoriske redskaber. Redskaber der kunne forhindre dem i at vende problematikken indad. Et skud retorisk tænkning ville give ledere et frisk pust; en ny forståelsesramme; nye analyseredskaber - der ikke psykologiserer. Retorik som ledelsesværktøj er en strategisk ny orientering, præcisering og ikke mindst profilering af lederuddannelser.

## **Fra følelse til fornuft**

Ofte oplever ledere at de faglige kvalifikationer, de blev ledere i kraft af, ikke længere slår til når opgaven består i at løse kommunikations- og konfliktløsningsproblematikker. Det er netop *følelsen* af afmagt og kommunikativ inkompetence som baner vejen for psykologiseringens felttog - i hvert fald efter kursusudbuddet at dømme. Det er ikke psykologien som sådan, jeg kritiserer, men derimod undervisernes forvaltning og fortolkning, og ikke mindst spørgsmålet om psykologien overhovedet bidrager til lederes kommunikation i praksis? For lederkursisten opstår der tit en afgrund mellem psykologiske teknikker og oplevelser på kurset, og hvad de i praksis har brug for. Psykologiske teknikker fokuserer ofte på det negative: på det som går galt. Retorikken derimod bygger ovenpå det som fungerer. Omvejen over personlige følelser overskygger ofte lederkursers egentlige formål: at gøre lederen i stand til at løse opgaver gennem måder at bruge sproget på. Med dette mål for øje er det derfor lige så vigtigt at lederkurser ikke kun baseres på følelser pyntet med abstrakte teknikker, men i lige så høj grad på konkret sproglig træning. Til forskel fra følelser, er sproget fælles for alle.

Psykologien rummer ikke en praktisk kommunikationsteori der kan omsættes til *brugbare* værktøjer overfor en gruppe. Det svarer til hvis man overfor personer der ikke kunne læse og skrive begyndte at gøre problemet personligt i stedet for at give dem redskaber til at løse det. Hvor psykologien er anlagt på et jeg-du-forhold, giver retorikken redskaber til at kunne kommunikere til en *gruppe* af mennesker - som i sagens natur er mere i tråd med hvad ledere har brug for. Som alternativ til psykologiens *individorientering* fokuserer retorikken på at overbevise og påvirke i den hensigt at skabe fællesskabsfølelse og *sambørighed* - den måske vigtigste egenskab for ledere i dag.

## **Formålet med at uddanne ledere i dag**

At kommunikere betyder ”at gøre fælles”. Retorisk set skal lederen skabe løsninger gennem (for)billedlige eksempler og historier som medarbejderne kan se for sig og orientere sig efter. Kort sagt. Lederen må kunne skabe en metaforik der samler medarbejderne. I disse storytelling tider kan det undre at retorikken ikke er mere synlig i lederuddannelser. Måske skyldes det at der på trods af 2500 års refleksion og forskning stadig hersker en uheldig sammenblanding af ”retorik” i den negative betydning ”manipulerende tale”, og så selve faget retorik. Faget retorik *er læren om at tale godt* både i form og indhold. Dette er præcis det modsatte af ”tom tale”

eftersom flot snak uden indhold aldrig kan være godt. Som med alle andre værktøjer kan også retorikken bruges godt eller skidt. Retorikken har dog den etiske pointe at bliver den misbrugt, ryger personens troværdighed *med tiden* – og dermed evnen til at overbevise.

Retorikken er en kunst i at kunne *virke på* andre. Det er især interessant når vi taler om *formålet* med ledelse: at løse opgaver med og gennem andre mennesker. Kommunikation for ledere har det klare formål at kunne påvirke medarbejderne hensigtsbestemt. Derfor bør lederen lære at tilpasse sig medarbejdernes tanker, sprog og situation. Lederes evne til at kropsliggøre en nær forbindelse mellem dem selv som ledere og medarbejderne er forudsætningen for at fremstå med en troværdighed der overbevisende får medarbejdende til at følge den retning lederen ønsker.

### **Problemet med lederuddannelser i dag**

Nye ledelsesbegreber og såkaldte buzz words eskaleres i en stigende spiral som lever fuldt op til Aldous Huxleys tanke om at det eneste konstante i menneskehedens historie er at alting tager til i fart. Et blik rundt i de ugentlige artikler om forskrifter for ledelse må forvise ledere om at der er god grund til at blive rundtosset: hvor det den ene uge handler om *tillid*, handler det i næste uge om *troværdighed*, så *engagement* osv. Det er der intet forkert i, problemet består i at begreberne optræder isoleret – at der, i modsætning til retorikken, ikke er en forståelsesramme der samtænker dem. Retorisk set skaber lederen overbevisning på 3 måder:

1. Ved sin personlige karakter: **ethos** – troværdigheden, at der næres tillid til lederens dømmekraft og menneskelige egenskaber.
2. Gennem sin argumentation: **logos**; gennem appel til fornuft at påvise rigtigheden af det der siges med henblik på det der skal gøres.
3. Ved at virke på medarbejdernes følelser: **pathos**, skabe motivation og engagement gennem samhørighed.

### **Mål og midler i lederuddannelser**

Med den udbredte psykologisering på den ene side og retorikkens fornuft på den anden side, er der ikke tale om at det ene udelukker det andet. Men uanset om man mener at der blot er tale om forskellige optikker, er retorikken en vigtig medspiller når grundlaget for ledelse nu en gang er at nå et mål for en *gruppe* af medarbejdere og ikke et selv-mål. Fordelen ved retorik er de konkrete værktøjer og argumentationsteknikker som opbygger ledere til at tro på sig selv, deres fornuft og dømmekraft. Retorikkens værktøjer gør ledere bedre til det de allerede kan og vil. I stedet for at gå ud fra at kommunikation er et problem hvor ledere er nødt til at gå en indre omvej, er det vigtigt at fastholde at udgangspunktet for god ledelse er en udadrettet løsning af de opgaver, de som ledere er tiltænkt.

Jens Estrup er cand.mag. i filosofi & retorik, direktør for Korax Kommunikation, og forskningsprojektansat i Learning Lab Denmark. Ud fra en retorisk vinkel har hans forskningsprojekt, Rhetoric, Learning & Leadership, til hensigt at undersøge effekten af læringsstrategier og evalueringsmetoder på lederkurser i personlig udvikling.