



Der var engang...

Af Pelle Nilsson

Evnen til at fortælle en god historie og bruge dette strategisk har vist sig at være en af tidens mest centrale kompetencer for både informationsmedarbejdere og chefer. Dette var formentlig ikke kommet bag på de gamle græske retorikere. Higer og søger man i grækernes gamle bøger vil man opdage, at vi professionelle kommunikatører ikke er kommet ret meget videre siden Aristoteles & Co. for 2400 år siden.

Koncerndirektøren bukker, retter sig op og slår storsmilende ud med armene mens klapsalverne runger i det til lejligheden festligt udsmykkede festlokale. Han har endnu engang vist sine evner som folkeforfører over for et personale, der endnu engang er blevet fyldt med tro og mod på fremtiden. I de efterfølgende dage, uger og måneder vil hans historie blive genfortalt, og nye historier og myter opstår, der alle bakker op om koncerndirektørens fortælling. Og krystalkuglen vil vise, at man mange år frem i tiden vil kunne genfinde denne koncerndirektørs grundlæggende budskaber dybt begravet i koncernens identitet.

Denne rare fortælling hører desværre mere til undtagelserne end til reglen. Alt for ofte er resultatet af et stormøde, aktionærmøde eller et afdelingsmøde meget begrænset. Man har måske haft det rart – og har til stormødet måske endda fået champagne og jordbær – men ofte har medarbejderne dårligt forstået, hvad chefen prøvede at fortælle, og dagen efter er alt glemt og alle arbejder videre som om intet var hændt; effekten er udeblevet .

Alle er tilsyneladende enige i, at god kommunikation bliver et stadig mere afgørende parameter for at få forretningsmæssig succes i en kompleks og informations(over)mættet omverden, med en organisation der måske allerede er ved at være træt af omstillinger. Alle er tilsyneladende også enige om at historiefortællingen kommer til at spille en afgørende rolle i denne forbindelse, fordi man i historiens genkendelige struktur, er i stand til at formidle komplekse sammenhænge, på en måde som gør det muligt for medarbejderne at skabe mening i en kaotisk virkelighed.

Jesus vidste det, og også Homér og H.C. Andersen. Men hvorfor ikke forsøge at give ordet til Aristoteles, historiefortællingens founding father, der stadig er lige aktuel i dag, hvor han ville få brug for 2385 lys i fødselsdags-lag-kagen.



Retorikken

Havde Aristoteles været til stede i ovennævnte festlokale ville han sikkert have noteret sig direktørens overbevisningskunst; hans persuasio og måske funderet over direktørens måde at forberede sine taler på; hans rhetorices partes.

Videnskaben der beskæftiger sig med disse begreber er naturligvis retorikken, der har rødder tilbage til mellem tre og fire hundrede år før vores tidsregning. Den første egentligt teoriudvikling tilskrives Aristoteles og er formentlig blevet til i årene omkring 330 fKr . Andre kendisser fra den tid, der beskæftigede sig med retorikken er Platon (og gennem ham Socrates), Isokrates og Quintilian. Da feltet er for stort og komplekst til dette opslag, styrtdykker jeg i stedet ned i førnævnte persuasio og rhetorices partes; noget vi kommunikatorer arbejder med hver dag.

»The fool tells me his reasons. The wise man persuades me with my own«
- Aristoteles

Persuasion; kunsten at overtale

Hos de gamle grækere bygger kunsten at overtale på en antagelse om, at vi lader os påvirke af en lang række andre faktorer end indholdet. Aristoteles taler om tre veje ind i tilhørerens bevidsthed.

- Ethos dækker over en statisk appelform, der udgår fra talerens karakter eller personlighed (fx troværdig eller utroværdig, sympatisk eller usympatisk). Ethos appellerer til følelsen hos tilhøreren.
- Via pathos forsøger taleren at appellere til samt vække følelserne hos tilhøreren. Pathos har størst virkning hvis taleren selv gennemlever følelsen. Ligesom ethos appellerer pathos også til følelsen hos tilhøreren.
- Logos er en appelform, hvor der fokuseres på den fornuftmæssige sammenhæng i talens indhold. Logos appellerer til fornuften hos tilhøreren.

Jeg håber ikke, at jeg fornærmer nogen ved at påstå, at mange – måske de fleste – af racen Homo Akademicus har det med at gemme sig bag logos – og det gælder både chefer og informationsmedarbejdere. Dette på trods af, at både da- og nutidens forskning i overtalelse enige om, at overtalelse alene gennem logos er en rigtig dårlig idé. Til forsvar for Homo Akademicus må man dog sige, at logos virker normativt i samtaler af mere seriøs karakter i hele den vestlige kulturkreds – så hvis en person appellerer for meget gennem ethos og paths vil hun let blive opfattet som useriøs eller utroværdig.

Ikke desto mindre viser det sig dog, at vellykkede overtalelser starter med følelsen. Groft sagt kan man se ethos, som en forudsætning for pathos, som en forudsætning for logos.

Men hvorfor står kontorchefen så der med sine fakta? Hvorfor kobler han for eksempel ikke disse fakta til mere følelsesbetonede motiverende faktorer hos



medarbejderne? En generel erfaring er, at dette ikke så meget er et vidensproblem, men at cheferne ganske enkelt føler sig trygge ved logosappellen – man kan bevare det seriøse udtryk og taber ikke ansigt.

En interessant pointe i forhold til persuasio er, at Aristoteles peger på, hvor vigtigt der er, at kende sine tilhørere, så man kan målrette sin appel til deres ethos og pathos samt forme sit logos ved at udvælge de mest hensigtsmæssige argumenter. Kort sagt var han helt bevidst omkring nytten af et godt kendskab til målgruppen!

»Tænk hvis Marx' *das Kapital* var fortalt i lignelser«

Rhetorices partes; forberedelsen

Hvordan forbereder man sig så til den gode tale? Grækerne drøftede dette spørgsmål indgående under overskriften »rhetorices partes«.

Disse retoriske forarbejdningsfaser handler kort og godt om, hvilke overvejelser man som taler bør gøre sig, inden man stiller sig op foran aktionærene og fortæller om virksomhedens visioner for de kommende år:

- Inventio: Overvej grundigt hvad du vil sige og hvad du vil opnå. Sørg for at have gode argumenter, der støtter op om dine synspunkter. Argumenter bør udvælges og disponeres ud fra graden af overbevisende effekt.
- Dispositio: Udarbejd en rækkefølge for fortællingen, der virker både fornuftig og virkningsfuld. Overvej om alle gode argumenter skal fremlægges – ofte står et meget godt argument stærkest alene. Placer gerne det vigtigste argument først. Delene som fortællingen består af bør opdeles skarpt, mens den indre sammenhæng kan varieres, og behøver fx. ikke at være tidskronologisk. Arbejd fx. med stærkt anslag og en endnu stærkere afslutning og fremlæg din disposition ved talens start.
- Elocutio: Find en passende sproglig form at iklæde fortællingen. Lad sproget tjene formålet, tal korrekt, demonstrer tankemæssig klarhed og udvis kunstnerisk skønhed i udførelsen af talen. Brug metaforer for at gøre sproget rigere og tydeligere for tilhøreren.
- Memoria: Lær talen udenad, for eksempel ved hjælp af visuelle hjælpemidler som at forstille sig talen som en bygning med et antal vinduer, der alle er indgange til de emner du vil berøre.
- Actio: Tal (og lyt) og forsøg at opnå den tilsigtede virkning. Intet bevis er i følge Aristoteles så stærkt, at en dårlig taler ikke kan tabe det på gulvet!

Mangen læser vil nok påpege det banale i det skrevne; men ikke desto mindre er det min påstand at alt for mange taler (eller præsentationer som det hedder på nudansk) går hus forbi enten fordi man ikke gør det banale, eller fordi det måske ikke er helt så banalt for chefen, som det lyder for informationsmedarbejderen.



»Before they start, they do not know what they are going to say, when they are speaking, they do not know what they are saying, and when they have finished, neither they nor their audience know what they have said«

- Winston Churchill, 1912

Tillad mig at konkludere...

For at begå sig som historiefortæller må man altså indse, at det vi siger, ikke kun bør bestå af logiske udsagn og gengivelse af fakta; ikke hvis man gerne vil opnå noget med talen, som for eksempel at opnå tilslutning til et standpunkt. Talen må fyldes med meninger, formodninger og tolkninger, som taleren hele tiden skal argumentere for, det må formidles på en måde, hvor strukturen er klar og hvor der også appelleres til følelserne.

Hvordan cheferne udvikles til bedre kommunikatører, mener jeg personligt er et problem som informationsfolket må påtage sig at løse. Chefernes kommunikation er og bliver en helt afgørende faktor for både den interne kommunikation samt for forretningen som helhed.

... og de levede lykkeligt til deres dages ende!