

DAVID FRA DIREKTIONEN FORSTÅR OS SLET IKKE!



AF MARCUS LANTZ,
Rhetorica A/S

Hvis Facility Management skal bevæge sig fra at være vicevært over ejendomsadministrator til strategisk samarbejdspartner, skal FM tale direktionens sprog. Første skridt er at underbygge jeres argumenter med *eksempler, der flugter med organisationens eksistensgrundlag*, så I taler direkte til de handlekraftige beslutningstagere på direktionsgangen.

"Jamen, hvilken værdi skaber det for organisationen? Sidste gang endte de forbedringer, I stillede mig i ud-sigt, jo med en hel del utilfredshed! Hvordan kan jeg vide, at jeres analyser holder stik denne gang?"

Hvad gør du så nu? Du står foran økonomidirektør David og resten af direktionen, og gode råd er dyre. Du forsøger at argumentere for, at I bør fortsætte den hidtidige investering i at udnytte kvadratmeterne optimalt, fordi det på sigt vil spare organisationen for udgifter og skabe en mere effektiv arbejdsplads. Det koster selvfølgelig, og David er skeptisk..

Hvordan kommer du ud af denne katterpine? Dit argument fejler mig bekendt ikke noget (du ved bedst selv, hvor pålidelige dine beregninger er), men lad mig spørge dig, hvilke eksempler du bruger for at underbygge dit argument? Hvorfra i virkelighedens verden henter du din ammunition, kunne jeg også spørge?

EKSEMPLETS MAGT

Hvis din analyse viser, at den rigtige løsning på flere medarbejdere er at investere i en ombygning, der muliggør "free seating", så kan du selvfølgelig argumentere rent økonomisk: "Investeringen vil have tjent sig hjem i på fire år i mindre husleje", men du kunne også forsøge at underbygge med eksempler, som hele direktionen har et forhold til: "Når vi vok-

ser og ansætter flere medarbejdere, lægger det pres på udnyttelsesprocenten. Hvis vi ikke udnytter alle kroge i vores fine bygning, vil vi inden for en årrække enten skulle flytte, ud at leje eller købe eksterne lokaler for at huse de mange nye medarbejdere, og så står vi igen med bygninger, hvor afdelinger, som vi gerne vil have til at arbejde tæt sammen, skal bo på flere adresser. Kan I huske hvordan samarbejdet mellem salg og marketing blev meget bedre, fordi vi anbragte de to klynger omkring den samme kaf-femaskine? I Holland har Deloitte for nylig åbnet et kontor, som skaber en virkelig effektiv arbejdsplads og tilfredse medarbejdere, og hvor de bruger meget færre kvadratmeter til hver medarbejder."

Samarbejdet mellem salg og marketing er naturligvis et tænkt eksempel, men du kan sikkert selv komme i tanke om et fra din egen organisation.

Det konkrete og detaljerede eksempel er langt mere effektivt end den løse påstand eller de hårde fakta, fordi eksemplet får os til at tro på dig, og gør din historie mere nærværende.

Til daglig bruger vi selv eksempler helt automatisk. Udtryk som "dengang jeg gik på ingeniørstudiet, mødte jeg..." eller "hvad nu, hvis det var dig, der..." er typiske i samtaler. Eksempler kan nemlig gøre emnet mere klart, mere levende og mere interessant. Vi har alle en tendens til at interessere os

EKSEMPEL – FRA DEN DANSKE ORDBOG (ORDNET.DK)

1) typisk tilfælde der fremhæves for at forklare eller anskueliggøre

2) forhold, situation, handling el.lign. der tjener som forbillede eller advarsel

Oprindelse: fra latin *exemplum* 'prøve, mønster, forbillede', afledt af *eximere*



mere for virkelige hændelser, der er sket for virkelige mennesker. Derfor kan blot ét slående eksempel være mere effektivt end adskillige velfunderede, men abstrakte argumenter. Lige såvel kan manglen på det ene gode eksempel gøre dit argument dybt utroværdigt, for hvis du ikke kan konkretisere det, hvordan ved du så, hvilken effekt dit forslag vil have ude i virkeligheden?

EKSEMPLET GØR DIT ARGUMENT HÅNDGRIBELIGT

Eksemplet er kort fortalt konkretiseringer af mere abstrakte pointer og kan ses som en illustration på de argumenter, du har. Selvom argumentationen er tydelig i sig selv, gør eksemplet den mere klar. Eksempler er derfor ikke blot fryns, det er også et afgørende værktøj, hvis man vil holde et overbevisende oplæg.

For eksempel (selvfølgelig skal jeg tage min egen medicin) kan du sammenligne disse to udgaver af samme argument om at investere i isolering af taget, med og uden et eksempel. Skift selv eksemplet ud, hvis et andet passer bedre på den situation, du står i til hverdag:

1) "Hver dag mister vi som minimum, hvad der svarer til 26.000 kr., fordi varmen siver ud, og medarbejderne bliver syge af det dårlige indeklima. Tagets isolering er ikke længere tidssvarende, og vi bør investere nu frem for at vente. Når vi for eksempel sammenligner sygefraværet for Peter i HR og hans kollegaer, som er direkte påvirket af træk fra det utætte tag, med Britta og hendes kollegaer i vores økonomiafdeling, er det tydeligt, at det koster på sygefraværet – også når vi korrigerer for andre faktorer, som ellers kunne forklare forskellen.

2) "Tagets isolering er ikke længere tidssvarende, og vi bør investere nu frem for at vente."

Det første eksempel gør dit argument lettere at forstå og gør sagen mere nærværende. Hvorfor? Vi mennesker har som regel ikke følelser for det abstrakte, men snarere for det konkrete, og det vi kender til. Vi bliver ikke rasende på kærligheden, men på den kæreste, der lige har forladt os. Hvis vi bruger eksempler fra den hverdag, David og direktionen kender, vil vores sag straks stå klarere frem. Dermed bliver de ikke kun *informeret*, men også *motiveret til at handle*, fordi de kan se, at du forstår sammenhængen med resten af organisationen.

HUSK LIGE TANDBØRSTEN

Hvis vi går mere videnskabeligt til værks, gør selv ganske små, men livagtige detaljer vores argumenter mere troværdige. I et berømt forsøg, som de amerikanske forskere Jonathan Shedler og Melvin Manis lavede, og som er gengivet i brødrene Dan og Chip Heaths meget anbefalelsesværdige bog "Made to Stick", sammenlignede de effekten af argumenter *med* og *uden* såkaldte livagtige detaljer ("vivid details").

Konkret lavede de et eksperiment, der lignede en retssag. Her undersøgte de, om en kvinde (Mrs. Johnson) var egnet til at besidde forældremyndigheden over sin syvårige søn. Forsøgspersonerne som skulle vurdere sagen, blev delt i to grupper og hørte otte argumenter for og otte imod. Den ene gruppe hørte *otte argumenter for, inklusiv livagtige detaljer*, og otte argumenter imod uden, mens den anden hørte otte argumenter for, uden livagtige detaljer, og *otte argumenter imod, inklusiv de livagtige detaljer*. Hvis du

er forvirret, så hold fast et øjeblik, for forskellen var bestemt til at få øje på.

Et af argumenterne forhandlede om, at Mrs. Johnson sørgede for, at hendes søn børstede sine tænder. Uden den livagtige detalje lød argumentet således: "Mrs. Johnson sørger for at hendes barn vasker sig og børster sine tænder inden sengetid." Med den livagtige detalje havde forskerne tilføjet følgende: "Han bruger en Star Wars-tandbørste, der ligner *Darth Vader*."

Resultatet var iøjnefaldende og årsag til, at jeg også nævner forsøget her. Af de forsøgspersoner, der hørte de otte argumenter for med de livagtige detaljer (hvoraf *Darth Vader*-detaljen jo blot er ét argument), mente 58%, at Mrs. Johnson var en egnet forælder, mens det gjaldt 43 % af forsøgspersonerne i den anden gruppe, hvor det var modargumenterne, der havde fået tilføjet livagtige detaljer. Med andre ord: Hvis simpelt flertal gælder, kan de livagtige detaljer vise sig at være udslagsgivende.

DYREKØBTE ERFARINGER

Så næste gang du står foran David og resten af direktionen, håber jeg, at du husker på kaffemaskineklynger, Peter i HR og *Darth Vader*-tandbørsten. Brug din viden om organisationen og underbyg dine argumenter med konkrete, livagtige og hårdtslående eksempler, der viser, at *viceværtens viden om ejendomsadministration* gør hende til en *uvurderlig strategisk samarbejdspartner*.

5 gode tips, når du argumenterer med eksempler

1. Eksempler kan have mange former – korte, lange, eksplicitte, implicitte, fiktive eller faktiske, en anekdote, et billede eller en sammenligning. Find ud af, hvilken slags der passer bedst i din kommunikationssituation.

2. Brug specifikke detaljer – navne, steder, omgivelser, personlighedstræk osv. Det konkrete er fordelene ved eksemplet. Udnyt det.

3. Appeller til sanserne, så publikum selv oplever at være til stede. Man skal altså kunne se, smage, lugte og føle tagets hullede isolering og konsekvensen af det. Man skal nærmest kunne røre ved det og mærke det.

4. Vælg et eksempel, der relaterer tydeligt til dit emne og det specifikke publikum, du står overfor. Genkender publikum ikke eksemplets indhold eller situation, falder det til jorden. Det nytter altså ikke at tale i sportsmetaforer til en gruppe af strikkeentusiaster.

5. Vælg dine eksempler med omhu. Et eksempel fremhæver noget frem for noget andet og er i høj grad med til at forme publikums forståelse af det, du siger. Derfor skal du også tænke over, hvilke eksempler du bruger, og hvilken kontekst de sætter dit oplæg i. Giver du et eksempel i en religiøs kontekst, kommer talen også til at falde ind i en religiøs sammenhæng.

OM FORFATTEREN OG RHETORICA A/S

Marcus rådgiver og underviser topledere, projektledere og specialister, som gerne vil påvirke beslutningstagere på troværdig og effektiv facon. Marcus er Rhetoricas direkte forbindelse til Copenhagen Business School, hvor han som erhvervs-ph.d. forsker i, hvordan særligt emotionel argumentation påvirker ledelsesbeslutninger. Dermed er Marcus med til at sikre, at Rhetorica baserer sin ledelsesrådgivning og træning på den nyeste forskning inden for argumentations- og beslutningsteori.

Rhetorica A/S er et konsulenthus med speciale i rådgivning og træning i intern kommunikation. Vi sætter vores kunder i stand til at kommunikere klart, målrettet, motiverende og troværdigt, så

- positiv adfærd forstærkes i organisationen
- strategien understøttes med konkret handling
- forandringer slår rod
- ledere skaber sammenhængskraft uanset geografi og kulturel mangfoldighed.

Når vi rådgiver og træner, tager vi afsæt i retorikken, men supplerer også med den nyeste forskning fra adfærds- og organisationspsykologien.

Læs mere på www.rhetorica.dk