

Det virker stærkere at appellere til følelserne

(S. Fox og Y. Amichai-Hamburger: The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Programs, The Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 4 (2001): pp. 84-95)

Jo større organisatoriske forandringer, man skal gennemføre, des mere er på spil for alle parter. Som regel er der en form for modstand, der skal overvindes. Selv i de mest positive tilfælde i det mindste en form for træghed.

Man skal ikke have megen organisatorisk erfaring, før man erkender den praktiske betydning af overskriftens påstand: det virker stærkere at appellere til følelserne end blot til fornuften. Både når du skal mobilisere energi bag et projekt, og hvis du ønsker at mobilisere modstand.

Lige så indlysende det er, lige så ofte er virksomhedsledere tilbøjelige til at overse eller underspille følelsesmæssige appeller. I hele vort uddannelses- og opdragelsessystem er der en stærk betoning af analyse, logik og rationalitet, som det fundament vore (teknologiske og økonomiske) fremskridt hviler på. Det er formentlig en af forklaringerne på, at lederne også i kritiske situationer ofte tyr til fornuften.

Det er den ikke særligt revolutionerende kerne i Fox og Amichai-Hamburgers artikel. Alligevel er der to grunde til at resumere og anmelde den.

Den første grund er, at forfatterne er i stand til at strukturere mere praktiske anvisninger på, hvordan det kan gøres. De peger på 5 principielt forskellige måder:

De centrale budskaber: måden at argumentere på, anvendelse af billeder, der kalder på de ønskede følelser m.v.

Indpakningen af budskabet: de virkemidler, som anvendes til at understøtte budskabet f.eks. musik farver, symboler, humor, slogans.

Karakteristiske træk ved lederen: jo mere "attraktiv" en fremtræden lederen har, des mere lydhørhed over for budskabet.

Lederens adfærd: en sympatisk, retfærdig og oprigtig optræden understreger det følelsesmæssige budskab, man vil sende.

Sammenhængen: bevidst brug af gruppeloyalitet, ceremonier, en understøttende atmosfære o.s.v. styrker også effekten af følelsesmæssige budskaber.

Den anden grund til at omtale artiklen er, at forfatterne stort set ikke gør sig etiske overvejelser i denne anledning. Artiklen kan let fremstå som en kynisk anbefaling af de midler til iscenesættelse og forførelse, man også som leder kan spille på, uanset om der er dækning for de følelser, man kan appellere til.

Jamen, er det da så slemt at appellere til medarbejderes følelser, selvom der måske ikke helt er belæg for dem, hvis det er i en god sags tjeneste?

For det første kan der være delte meninger om, hvorvidt sagen nu er god. For det andet - og vigtigere - er problemet med forførelse, at den på et tidspunkt damper af eller ligefrem afsløres som dækningsløs. Så efterlader den de forførte i en skuffelse, som let fører til kynisme eller mistro. Hermed er grundlaget for igen at opnå et tillidsfuldt engagement og loyalitet væsentlig ringere end før, man begyndte at appellere til følelserne.

Med andre ord: det er efter min mening særlig vigtigt, hvis man bruger følelsesmæssige virkemidler i en forandringsproces, at sikre sig, at der er dækning for dem. Ellers er forandringen i det lange løb bedre stillet med en mindre virkningsfuld - og mere redelig - appel til fornuften.

En diskussion af dette tema ville have givet et betydeligt løft til denne artikel, som behandler en væsentlig udfordring i forandringsledelse.

henrikwbendix.dk A/S

Højager 69, c/o Bendix • DK-8530 Hjortshøj

Tel. +45 4037 1943

www.henrikwbendix.dk

CVR 2567 4669

Anmeldt af Henrik W. Bendix