

kontekst  
social ansvarlighed  
relationer dialog mødes  
diskurser positionering  
anerkendelse solidarisk  
refleksivitet

anerkendelse  
solidarisk refleksivitet  
magt: at mødes  
som moralske aktører  
diskurser positionering  
relationer dialog

**SÆRTRYK**

**OFFENTLIG  
LEDELSE 04**

**10**

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLE  
HK/KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

**ETIK**  
**I SÆRKLASSE**

Velkommen til et inspirationshæfte til ledelsesværktøjet over alle andre:

# Dine sproghandlinger

Som leder er det i høj grad dig, der definerer, hvad der er rigtigt og forkert på arbejdspladsen. Hvordan I bruger konflikter og uoverensstemmelser, og hvordan I kan drage nytte af hinandens ressourcer, selvom I har forskellige styrker og synspunkter.

Denne lille pamflet er en samling af artikler vi har bragt i Offentlig Ledelse i løbet af 2009 og 2010. Den handler om dine muligheder for at tydeliggøre organisationens relationelle handlerum. Eller med andre ord: Hvordan dine medarbejdere forholder sig til hinanden, borgerne – og dig.

Med en række eksempler og forklaringer under hvert af de 5 temaer: Relationer, Diskurser, Anerkendelse, Magt og Kontekst videregiver erhvervspsykologerne Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo nogle af deres væsentligste pointer omkring ledes mulighed for at bevare, beskytte og udvikle relationerne i organisationen.

Artiklerne udmærker sig ved både at forklare de særlige ord og forståelser fra den socialkonstruktivistiske psykologi, samtidig med at der gives helt konkrete, genkendelige og jordnære eksempler fra hverdagen. Handlemulighederne og deres mulige implikationer drøftes i de enkelte eksempler.

Vores erfaring er: Man kan simpelthen ikke undgå at blive klogere, og at reflektere over egen praksis!

Rigtig god fornøjelse.

**Helga Jørgensen, formand Dansk Socialrådgiverforenings Ledersektion, leder af Hvidovre Særlig Social Beskæftigelsesindsats.**

**Jane Foged, formand Chefgruppen HK/Kommunal, områdechef i Børn- og Ungemagistraten, Århus Kommune.**

**Allan Andersen, formand Socialpædagogernes Ledersektion, forstander, Børne- og ungdomspensionen Østervang, Holstebro.**

# Forpligtelsen til dialog

Erhvervspsykologerne **Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo** vil i de næste fem artikler skrive om ledelse set i forhold til andre, den relationelle etik.

Første artikel handler om forpligtelsen til dialog, om at tale med andre i stedet for om andre.

Af erhvervspsykolog Gitte Haslebo og erhvervspsykolog Maja Loua Haslebo, Haslebo & Partnere

Opmærksomheden over for moralske dilemmaer og etiske overvejelser er stigende i samfundet generelt og i offentlige og private virksomheder i særdeleshed. For eksempel har der

i de seneste årtier været stigende interesse for at diskutere forskellige faggruppers professionelle etik over for klienter og borgere i det offentlige, virksomheders sociale ansvar over for omverdenen, værdibaseret ledelse, det etiske regnskab osv. Endnu et vigtigt emne i denne udvikling må være, hvordan vi behandler hinanden som medlemmer af en organisation. Hvilke overvejelser kan hjælpe os til at sætte ord på etik og moral mellem kolleger og mellem ledere og medarbejdere?

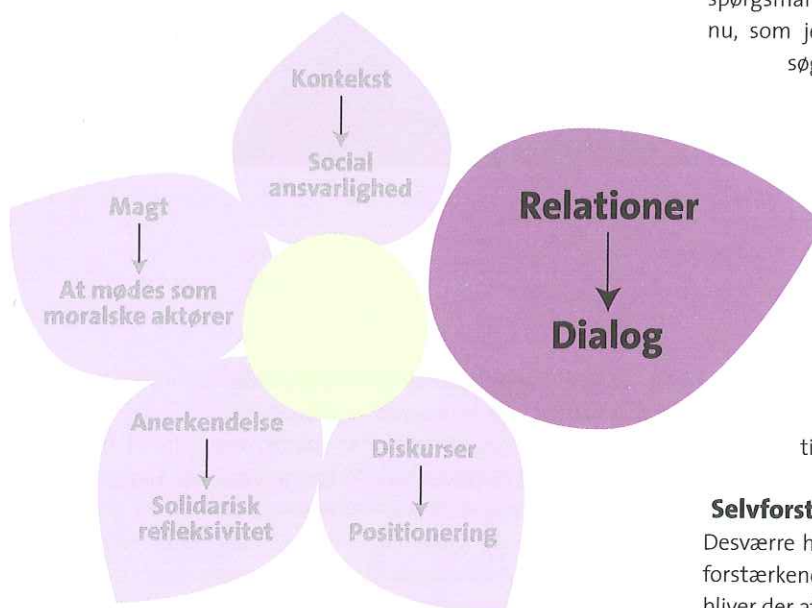
I nogle arbejdsituationer er det mindre nødvendigt at tænke over etik og ens eget personlige ansvar, men i andre situationer, hvor vi umiddelbart oplever, at andre organisationsmedlemmer er ud til bens, bliver moralske spørgsmål sat på dagsordenen: Hvad gør jeg nu, som jeg kan stå inde for? Sædvanligvis søger vi hjælp i en simpel form for etik, der kort kan beskrives med det bibelske udtryk "Øje for øje". Denne forståelse siger os, at vi ikke skal finde os i noget, men må tage kampen op, markere vores grænser og slå i bordet. I halen herpå bliver konflikthåndtering, personlig gennemslagskraft og evne til at vinde en diskussion emner, der tildeles stor opmærksomhed.

## Selvforstærkende problemer

Desværre har denne vej det med at blive selvforstærkende. Jo mere vi slår i bordet, jo mere bliver der at slå i bordet over. Jo flere problemer vi spotter og vil knuse, jo flere problemer er der at spotte og at knuse. Jo mere vi forventer, at andre er "ude på noget", jo mere vil vi opleve, at de er ude på noget.

Denne simple form for etik leder os til

refleksivitet  
kontekst  
ansvarlighed

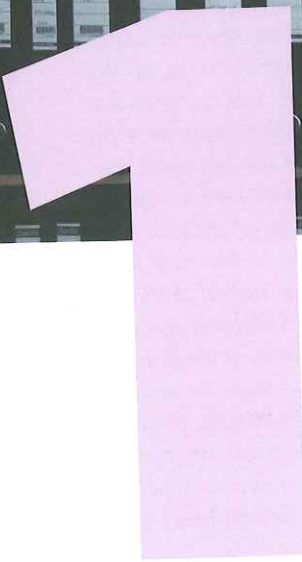


## Etikblomsten:

En oversigt over moralske holdepunkter i en relationel etik



Foto: Torben Nielsen



moralsk forargelse, hvor vi tager afstand fra andres handlinger, og beskæftiger os med at diagnosticere andre. Moralsk forargelse hører hjemme i hverdagens moralopfattelse, hvor virkeligheden bliver opdelt i sort og hvid, modsætninger, konflikter, de onde og gode. Og hvor vi synes, at det er muligt at vurdere den moralske kvalitet af enkeltstående handlinger, uden at se nærmere på den sammenhæng, handlingen indgår i. Hverdagens moralopfattelse inviterer os til at stille andre til regnskab, tvinge dem til at indse deres fejl, placere skyld og skam – alt sammen i håb om, at de så bliver

klogere og bedre mennesker. Det virker bare ikke.

Vi har brug for et bedre alternativ, hvilket kan findes i en relationel etik. I bogen "Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder" udfolder vi den relationelle etik, der tager afsæt i den indbyrdes forbundethed mellem organisationsmedlemmer, og det fælles ansvar for at yde kompetente og moralske ansvarlige bidrag til at skabe gode resultater og forbedre arbejdsfællesskabets vilkår. Heri indgår fem moralske holdepunkter og forpligtelser, som tilsammen udgør en helhed.



*Gitte og Maja Loua Haslebo har skrevet artiklerne, der giver lederen redskaber til forskellige dagligdags situationer ud fra den relationelle etik.*

samarbejde på, og fører oftere til forringede relationer end til stærkere og mere velfungerende relationer.

Forpligtelsen til dialog handler for det første om at tage direkte kontakt til andre organisationsmedlemmer, dvs. tale med andre i stedet for om andre. Det kræver personligt mod, sproglig kreativitet og social fantasi. Konkrete overvejelser kan tage afsæt i spørgsmål såsom: Hvordan kan jeg afstå fra moralsk fordømmelse og i stedet stille åbne og nysgerrige spørgsmål til andre om deres versioner af virkeligheden?

For det andet indgår en opmærksomhed på de meningsskabende processer i organisationer. Ingen enkeltstående handling og intet enkeltstående udsagn har mening i sig selv, men tildeles mening og betydning i kraft af det, der sker før og efter. Dette indebærer en moralsk forpligtelse til at overveje, hvordan man selv er med til at skabe konstruktive situationer, hvor dialog er mulig. Hvordan kan jeg formulere mig over for andre, så de får lyst til og mod på at tale med mig på hensigtsmæssige måder? Hvordan kan jeg medvirke til at oversætte min eller andres utilfredshed til ønsker og forventninger, der muliggør dialog mellem os om det, vi sammen skal udrette?

For det tredje indebærer forpligtelsen til dialog, at det enkelte organisationsmedlem ser sig selv som en del af en større helhed og overvejer, hvordan egen kommunikation kan bidrage til at skabe velfungerende relationer med samtlige organisationsmedlemmer. Hvordan kan jeg vælge så respektfulde og anerkendende tanker, ord og formuleringer om andre, at ligeværdige relationer mellem samtlige aktører i organisationen kan udvikles?

### **Irriterende medarbejdere?**

Lad os se på et eksempel. Du er leder og bestræber dig meget på at skabe gode arbejdsvilkår for dine medarbejdere. Du hører på anden hånd, at de i stigende grad taler om, hvor stressede de er. Det bekymrer dig meget, og samtidig bliver du stødt over, at de ikke sætter større pris på din store indsats for at hjælpe dem. Hvis du tillader den moralske forargelse at træde på scenen, vil du formentligt blive

### **Gætterier er et spinkelt grundlag**

I denne artikel fokuserer vi på, hvordan begrebet relation fører frem til forpligtelsen til dialog. I organisationer er det af vital betydning, at organisationsmedlemmer skaber relationer til hinanden, som hjælper dem til at koordinere deres handlinger i forhold til de forskellige arbejdsopgaver, og som muliggør videndeling, videnskabelse, innovation og kvalitetsforbedringer. Gode relationer kan kun skabes, når organisationsmedlemmer taler med hinanden. Gætterier, tankeoverføring, gisninger, skøn og fortolkninger er et alt for spinkelt grundlag at

## Ide til eget arbejde:

Det er en særlig kompetence at kunne arbejde på denne måde med relationerne. Men den er hverken uopnåelig eller uforståelig. Og den kan læres bid for bid.

Uanset om du har mulighed for at støtte vejen med kurser eller uddannelse, eller måske en fælles dag, hvor alle i organisationen præsenteres for en socialkonstruktivistisk arbejdsmodel, vil du kunne have meget glæde af at drøfte dine erfaringer, og indholdet af denne pjece med en eller flere lederkolleger. Invitér f.eks. et par stykker over på en kop te, send dem én af artiklerne i forvejen (du finder dem i netversionen under [www.offentligledelse.dk](http://www.offentligledelse.dk)), og sæt en time af til at diskutere artiklen og bringe jeres egne erfaringer frem.

Hvad har I gjort, der virkede i denne retning? Hvor har I været i tvivl?

Har I lyst til at læse mere om socialkonstruktivisme og ledelse, så se for eksempel:

### Bøger:

**Anerkendende ledelse. Skab mod, engagement og bedre resultater.**

Maja Loua Haslebo, Danielle Bjerre Lyndgaard.  
Dansk Psykologisk Forlag, 2007.

**Etik i organisationer. Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder.**

Gitte Haslebo, Maja Loua Haslebo.  
Dansk Psykologisk Forlag, 2007.

**Relationer i organisationer. En verden til forskel.**

Gitte Haslebo. Dansk Psykologisk Forlag, 2004.

irriteret på dine medarbejdere og mene, at de burde tage sig sammen. Måske vil du bruge en del energi på at skumle over dette alene bag en lukket dør eller under fortrolighed med en lederkollega. I kan formentligt relativt hurtigt enes om, at (dine) medarbejdere er besværlige og nogle utaknemmelige skarn. Herfra tegner der sig kun få og endda ringe handlemuligheder: Du kan ignorere dem og vente på, at de bliver klogere. Du kan skælde dem ud. Du kan finde ud af, hvem af dine medarbejdere

der er værst og få dem flyttet. Du kan sige dit job op.

Hvilke tanke- og handlemuligheder er der i alternativet? Her kommer den relationelle etik ind i billedet som et navigationsredskab. Hvis du som leder tager forpligtelsen til dialog på dig, viser der sig forskellige veje at gå.

## Inspirerende medarbejdere?

For det første kunne nysgerrigheden over for andres versioner af virkeligheden inspirere dig til at spørge dine medarbejdere, hvad de tænker på, når de taler om stress – og endnu vigtigere, hvilke billeder de har på den gode arbejdsplads med tilpas store og interessante udfordringer, hvor hverdagen er karakteriseret af noget mere ønskværdigt end stress.

For det andet kan forpligtelsen til dialog betyde, at du som leder gør dig umage for at skabe situationer, hvor dine åbne og nysgerrige spørgsmål inviterer dine medarbejdere til at bidrage til jeres arbejdsfællesskab med deres erfaringer, overvejelser og ideer. Som leder har du gode muligheder for at skabe de nødvendige rammer for, at en konstruktiv og fokuseret dialog kan lade sig gøre.

For det tredje kan du arbejde på at producere anerkendende tanker om dine medarbejdere. Udsagn om stress kan også forstås som en engageret indsats for at yde gode arbejdsresultater og være med til at forbedre arbejdsfællesskabets vilkår.

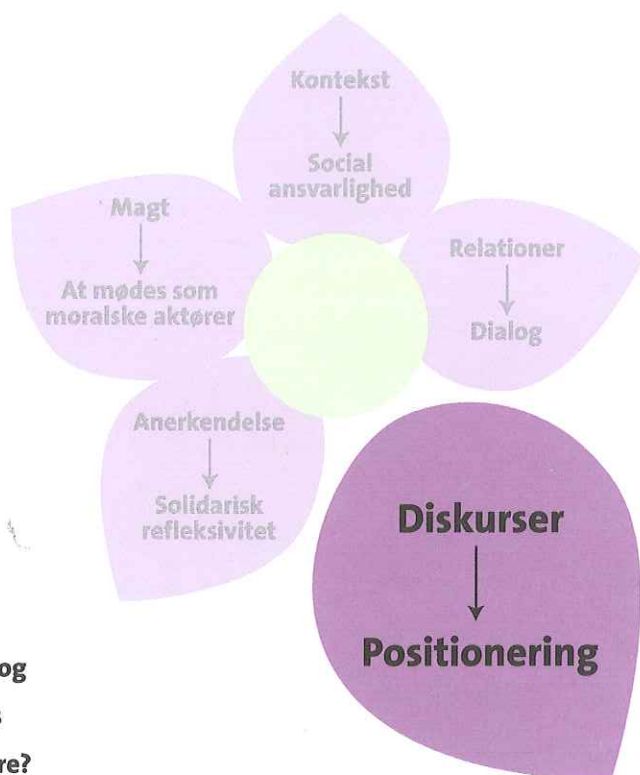
Det kan være en klog investering at gøre sig anstrengelser for at tale og handle ud fra, at medarbejderne har gode hensigter og leder efter nye og bedre muligheder for at tilrettelægge deres arbejde sammen med andre.

På baggrund af disse tanke- og handlemuligheder vil det med stor sandsynlighed vise sig, at I sammen gør jer mange kloge overvejelser om, har adskillige relevante forhåbninger til og endda har gjort jer en række nyttige erfaringer med at skabe den gode arbejdsplads. Herfra bliver det muligt at se og tale om, hvad I ønsker jer mere af, og hvad I sammen kan gøre for at skabe dette.

Forpligtelsen til dialog handler om at muliggøre velfungerende arbejdsrelationer mellem samtlige medlemmer af arbejdsfællesskabet ved at holde dialogen åben.

# Hvem bliver stemplet som skurk i dag?

**Hvordan vi kommer fra diskussionen om, hvem der er skurken og offeret i arbejdslivet til, hvordan vi i højere grad tager et fælles ansvar for det, der sker, og for de forbedringer, vi vil gennemføre?**



I organisationer er vi med til at skabe hinanden gennem de historier, vi fortæller og lægger øre til. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at være opmærksom på, hvordan ledere og medarbejdere bruger sproget til at skabe mening i det, der sker. Fortællinger skaber sammenhæng mellem forskellige begivenheder ved at forbinde disse med en fængende rød tråd.

I en fortælling om det seneste afdelingsmøde kan den røde tråd for eksempel navngives som en magtkamp: "Hold da op, du skulle have været der: Det var en magtkamp mellem de to rivaliserende fløje". Her bliver et væld af informationer og handlinger indordnet i en fortælling, der umiddelbart giver os en fornemmelse af, hvad der foregår. Sandsynligheden stiger for, at fremtidige begivenheder også tilskrives mening inden for plottet "en magtkamp". De personer, der deler fortællingen, vil hæfte sig ved udtalelser og begivenheder, der passer til dette plot og overse dem, der ikke passer.

## **Fortællinger om skurke og ofre**

Fortællinger indeholder desuden bestemte positioner. I eksemplet ovenfor er der tale om to rivaliserende fløje samt et publikum. Fortællinger med få og negativt ladede positioner er fattige fortællinger, forstået på den måde, at de indskrænker handlemuligheder og lyst til samarbejde. Når en bestemt fortælling bliver domi-

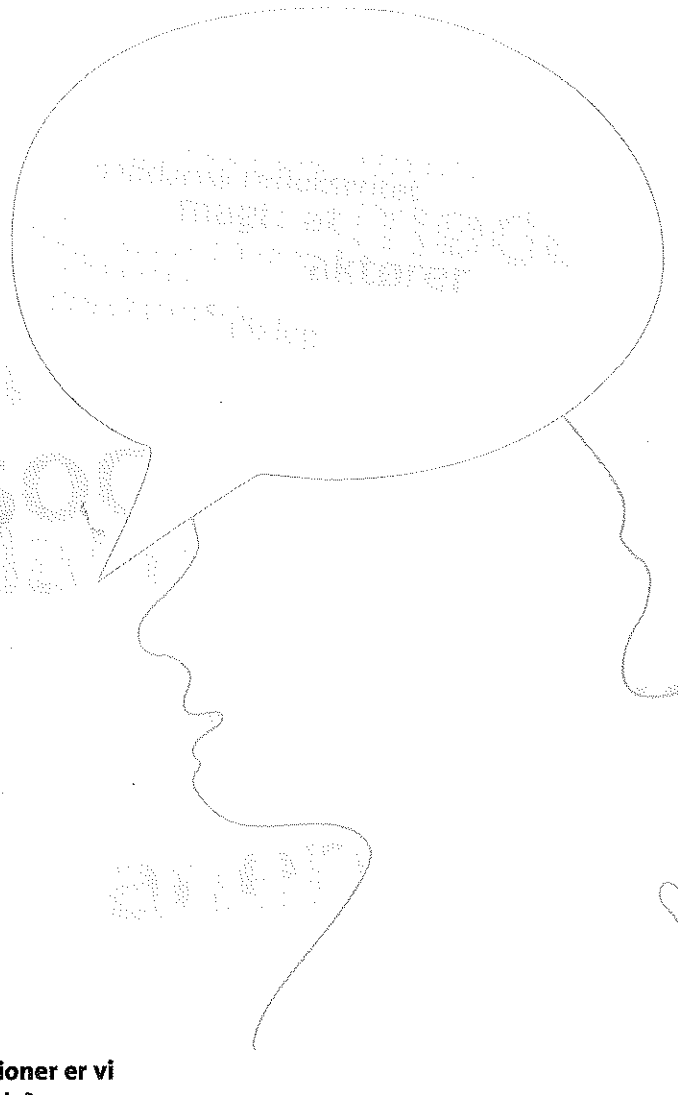
nerende i en organisation, indsættes ledere og medarbejdere gennem den løbende kommunikation i de positioner, som fortællingen stiller til rådighed. Den dynamik kan også være i spil i forbindelse med den måde, HR-aktiviteter formes og gennemføres på, for eksempel en arbejdspladsvurdering (APV). Når resultaterne fra APV'en foreligger, samler diskussionen sig oftest om de mest negative resultater. Det virker oplagt at spørge: "Hvorfor står det stadig så skidt til med vores psykiske arbejdsmiljø? Hvem har ansvaret? Hvis skyld er det?" Hermed indsættes ledelsen i rollen som skurke eller skaffedyr, og medarbejderne indsættes i rollen som ofre, der er "udsat" for et dårligt psykisk arbejdsmiljø. De etiske spilleregler ændres samtidigt: En skurk eller et inkompetent skaffedyr er man jo ikke forpligtet til at behandle respektfuldt, og ofre har ret til at slikke deres sår og undlade at bidrage konstruktivt.

Positionering sker gennem sproget: Vi tildeler hinanden egenskaber, og vi former relationer. Positionen som offer forudsætter positionen som skurk – og omvendt. En leder kan ikke indsættes i positionen som skurk, hvis der ikke er medarbejdere, der er villige til at indsætte sig selv i positionen som offer – og omvendt. Når lederen positioneres som skurk, fører det til en beskrivelse af vedkommende som for eksempel ondsindet, aggressiv eller utilregnelig, mens medarbejderne som ofre tildeles egenskaber som gode og velmenende, om end lidt svage. Det er derfor en etisk udfordring at overveje, om de fortællinger, vi er medforfattere, medfortællere eller publikum til, er med til at skabe en bedre social verden.

# 2

anerkender

dialogen



## Hvilke positioner er vi ved at udvikle?

Med inspiration fra en relationel etik, som handler om at tænke, tale og handle med respekt for alle organisationsmedlemmer, bliver det tydeligt, at vi har et stort medansvar

for at positionere hinanden på nyttige måder.

Det indebærer for det første en forpligtelse til at lytte udforskende til fortællinger og stille sig selv og andre spørgsmålet: Hvilke positioner er denne fortælling ved at skabe eller bekræfte? Vil disse positioner give os de muligheder, som vi ønsker, eller kunne fortællingen omformes, så den rummer flere positioner – og vel at mærke positivt ladede positioner?

For det andet inviterer denne tankegang ledere til at være opmærksomme på, hvordan de gennem sproget inviteres ind i bestemte positioner. Et spørgsmål fra en medarbejdergruppe som "Hvornår vil ledelsen sikre et godt psykisk arbejdsmiljø?" indeholder en stor risiko for, at lederen indsættes i positionen som skaffedyr med soloansvar for arbejdsmiljøet. Det vil samtidig betyde, at medarbejderne defineres som uden ansvar for at bidrage. Dette er en blindgyde. Forbedring af det psykiske arbejdsmiljø kræver dialog og samarbejde. Lederen gør derfor klogt i at overveje, hvordan en sådan invitation kan afvises eller omformes.

Hvordan kan lederen i stedet for invitere medarbejderne ind i positioner som medansvarlige og kompetente bidragydere til det gode psykiske arbejdsmiljø?

## Respektfulde relationer

For det tredje bliver det vigtigt, at lederen medvirker til at skabe rummelige fortællinger med en mangfoldighed af positioner, som medarbejderne fleksibelt kan indgå i. Dermed får medarbejderne mange forskellige muligheder for at vise sig kompetente og yde vigtige bidrag til arbejdsfællesskabet. Igen vil dette ske gennem sproglig omhyggelighed. Lederen kan for eksempel spørge: "Hvad brænder du i særlig høj grad for at bidrage med til arbejdsfællesskabet?", "Hvad er du som kollega særlig stolt af at have udrettet for nylig?" og "Hvad tænker du, at vi sammen kan gøre for at forbedre vores psykiske arbejdsmiljø?". Sådanne spørgsmål er krævende, idet de udtrykker forventninger om overholdelse af forpligtelser som medlem af arbejdsfællesskabet. Sådanne spørgsmål vil understøtte fortællinger om godt samarbejde, om respektfulde og ligeværdige relationer, om god ledelse og om godt følgeskab. Jo oftere dialogen på en arbejdsplads er fyldt med disse og lignende spørgsmål, jo stærkere vil nyttige fortællinger og en relationel etik kunne udvikle sig.



# 3 Hvordan kommer vi sammen videre på en god måde?

**Ledelse drejer sig ofte om at handle på kloge måder, når organisationsmedlemmer oplever sig krænket, underkendt eller fastlåst i vanskelige situationer. Ledere træder til som moralske linjedommere og kan selv føle sig placeret i store moralske dilemmaer. Hjælp til at tackle situationerne findes her.**



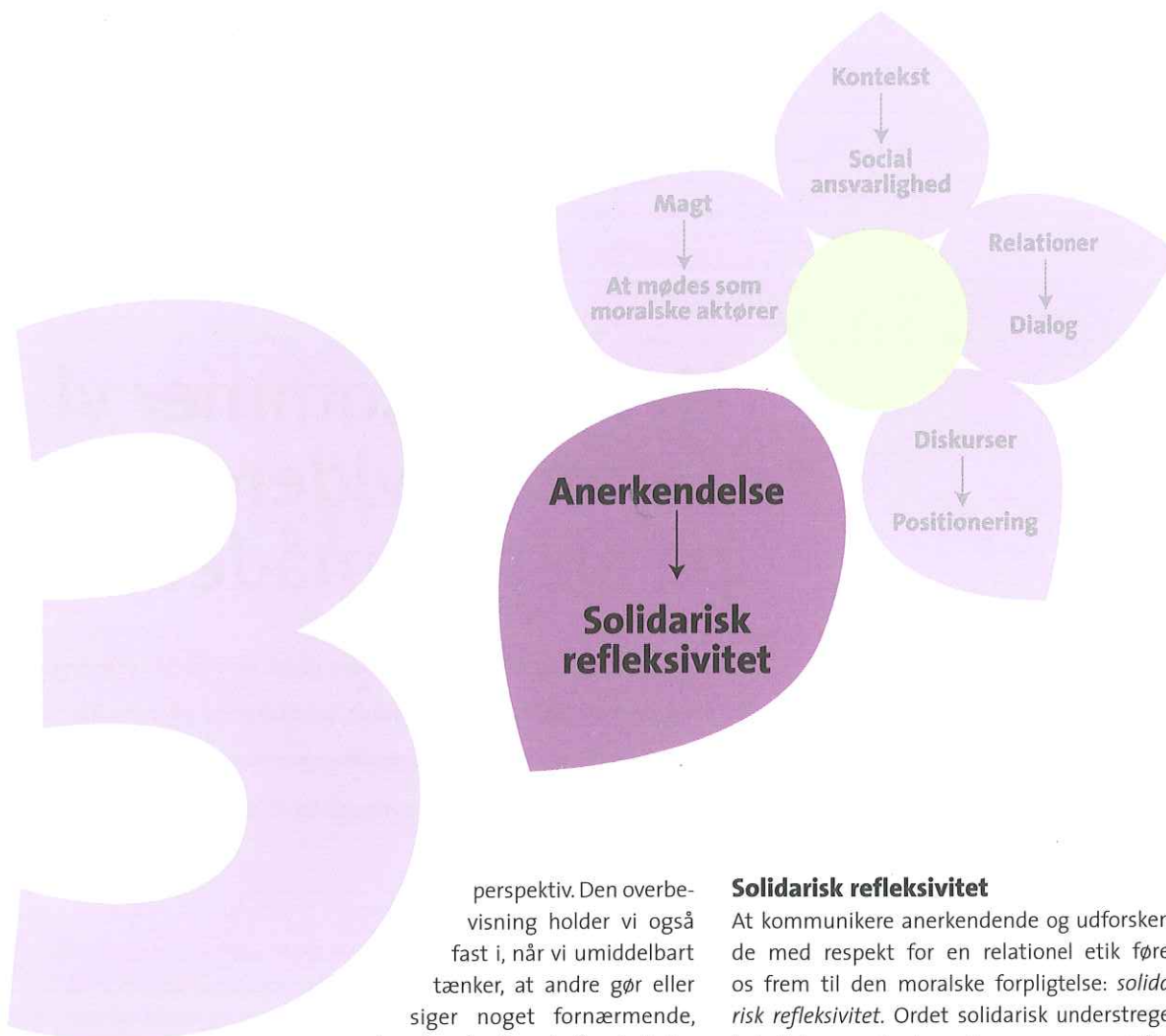
Som leder skal man øge sandsynligheden for, at alle bidrager, men samtidig kan man føle sig bundet af at skulle varetage den enkeltes trivsel og velbefindende. Hvordan kan disse forskellige hensyn respekteres og forenes? Den relationelle etik, anerkendende udforskning og ideen om solidarisk refleksivitet kan være til stor hjælp.

## **Relationel etik**

At sætte den relationelle etik på dagsordenen vil sige at gøre sig umage med at overveje, hvordan egne handlinger påvirker andres handlemuligheder. Det allerførste skridt ind i en relationel etik handler om at slå autopiloten fra. Det betyder, at tanken om, at "min umiddelbare oplevelse er en objektiv registrering af situationen, og jeg har retten og evnen til at udpege noget som sandhed og noget andet som moralsk forkasteligt", erstattes af højere krav til sig selv og andre: Nemlig at anerkende andres versioner af virkeligheden og bestræbe sig på at tænke: "Der er nok mange forskellige forståelser af denne situation. Gad vide, hvad disse forståelser giver os mulighed for at sige og gøre?" Herfra bliver det muligt at gå i dialog, i stedet for at fordømme andre og opgive samarbejdet i vanskelige situationer.

## **Anerkendende udforskning**

Uløseligt forbundet med relationel etik er den anerkendende udforskning, hvor vi møder andre med en overbevisning om, at de har gode grunde til at gøre det, de gør, set fra deres



perspektiv. Den overbevisning holder vi også fast i, når vi umiddelbart tænker, at andre gør eller siger noget fornærmende, krænkende eller skuffende. I stedet for at lade autopiloten styre vores følelser og handlinger, anstrenger vi os i den anerkendende tilgang for at dyrke nysgerrigheden og udforske, hvad de gode grunde mon kunne handle om, og hvordan vi sammen kan komme videre på en god måde. I den anerkendende udforskning flyttes fokus fra individet til arbejdsfællesskabet, og der skelnes mellem individuelle ønsker og en ønskværdig fremtid for organisationen som en helhed. At finde frem til, hvori en fælles ønskværdig fremtid kan bestå, kræver direkte dialog mellem organisationsmedlemmer og en omhyggelig udforskning af de aktuelle udfordringer set fra samtlige perspektiver. I moralske dilemmaer handler anerkendelse om at antage, at andre har gode grunde til at gøre det, de gør, mens udforskning handler om en nysgerrig undersøgelse af andre organisationsmedlemmers moralske overvejelser. Det giver svar på et spørgsmål, som mange ledere stiller i vanskelige situationer: "Hvad kan jeg anerkende, når vedkommende bare ikke opfører sig ordentligt/bidrager/forstår sin opgave?" Det, som både lederen og de øvrige aktører kan og skal anerkende og udforske, er hinandens forhåbninger på arbejdsfællesskabets vegne, tanker om hvordan man kan bidrage til realisering af disse forhåbninger, samt moralske overvejelser om, hvad der vil være godt for arbejdsfællesskabet.

### Solidarisk refleksivitet

At kommunikere anerkendende og udforskende med respekt for en relationel etik fører os frem til den moralske forpligtelse: *solidarisk refleksivitet*. Ordet solidarisk understreger betydningen af at vurdere egne og andres handlinger ud fra deres nytteværdi for arbejdsfællesskabet. Ordet *refleksivitet* drejer sig om en særlig form for eftertænkning, hvor moralske dilemmaer overvejes ud fra samtlige perspektiver, og hvor egne bidrag til at skabe den sociale virkelighed medtænkes. Solidarisk refleksivitet drejer sig således om at skærpe opmærksomheden over for de *moralske aspekter af dagligdagens løbende strøm af begivenheder*.

At praktisere solidarisk refleksivitet vil hjælpe os på sporet til at skabe ligeværdige relationer, respektfuld dialog, fælles læring og praktisk fremkommelige måder at bevæge os i en ønskværdig retning som arbejdsfællesskab – også, eller måske endda især, når vanskelige situationer opstår. Det kan derfor ses som en moralsk forpligtelse for samtlige organisationsmedlemmer at arbejde med solidarisk refleksivitet, anerkendelse, udforskning og relationel etik – og dermed sætte arbejdsfællesskabets trivsel og muligheder for at lykkes højere end sine egne. Hvis individuelle ønsker, behov og hensyn skal have en plads, skal de således formes som nyttige bidrag til arbejdsfællesskabet.

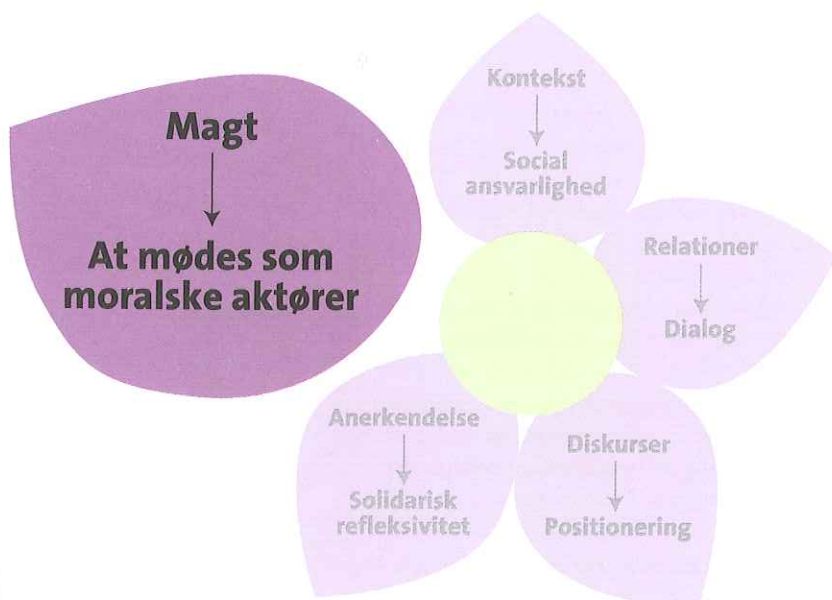
# Pligten til at møde hinanden som moralsk ansvarlige bidragydere

Lederen er hele tiden med til at sætte dagsordenen i organisationen, både når lederen bare lytter og nikker, og når lederen stiller spørgsmål og svarer. Lederen kan vælge at tage udgangspunkt i, at alle er moralsk ansvarlige bidragydere, hvilket vil give organisationsmedlemmerne en værdig plads.

I et socialkonstruktionistisk perspektiv, former organisationsmedlemmer forståelser af virkelighed og god moral i en og samme meningskabende proces. Når for eksempel en leder siger til en medarbejder "Hvorfor kom du igen for sent til vores personalemøde?", kan spørgsmålet ses både som et forsøg på at definere virkeligheden (at medarbejderen gentagne gange kommer for sent), og som et forsøg på at definere, hvad der er god moral (man bør komme til tiden). Medarbejderen kan opleve begge aspekter anderledes, for eksempel, at dette var en absolut undtagelse fra en ellers stabil og god mødedeltagelse, eller at tidsafvigelsen på fire

minutter ikke kan defineres som "at komme for sent". Medarbejderen kan også være af den opfattelse, at handlingen netop var udtryk for en god moral, da der var andre hensyn at tage, for eksempel at hjælpe en borger, som spurgte om vej, lige inden mødet skulle starte.

Pointen er her, at vi gennem vores sprog og kommunikation hele tiden er i gang med at "forhandle" både vores forståelse af virkeligheden og af god moral. Hvis en leder bliver passet op af en medarbejder, der lige må fortælle, hvordan en kollega fornærmede en kunde og ikke er sin opgave voksen, kan samtalen komme til både at handle om, hvordan kollegaen "er", og hvordan kollegaen "burde" tale til en kunde. Lederen har her en lang række valgmuligheder med forskellige konsekvenser. Hvad lederen vælger at gøre, får stor betydning for, hvilke moralske rettigheder og forpligtelser der defineres – og dermed for, hvilke handlinger der fremover bliver mulige. Hvis lederen tager udgangspunkt i hverdagsforståelsen, kan lederen lytte og lade medarbejderen fortælle. Lederen kan erklære sig enig i moralen: "Sådan taler vi ikke til kunder her". Lederen kan bekræfte medarbejderen i, at kollegaen nok har brug for mere indføring i sine opgaver. Eller lederen kan hævde, at kollegaen er meget kompetent til sit arbejde eller undskylde kollegaen med en bemærkning om, at hensigten da sikkert var god nok. Alle disse reaktioner bygger på accept af en vigtig antagelse om, at når vi skal forstå andre mennesker, skal vi være dygtige til

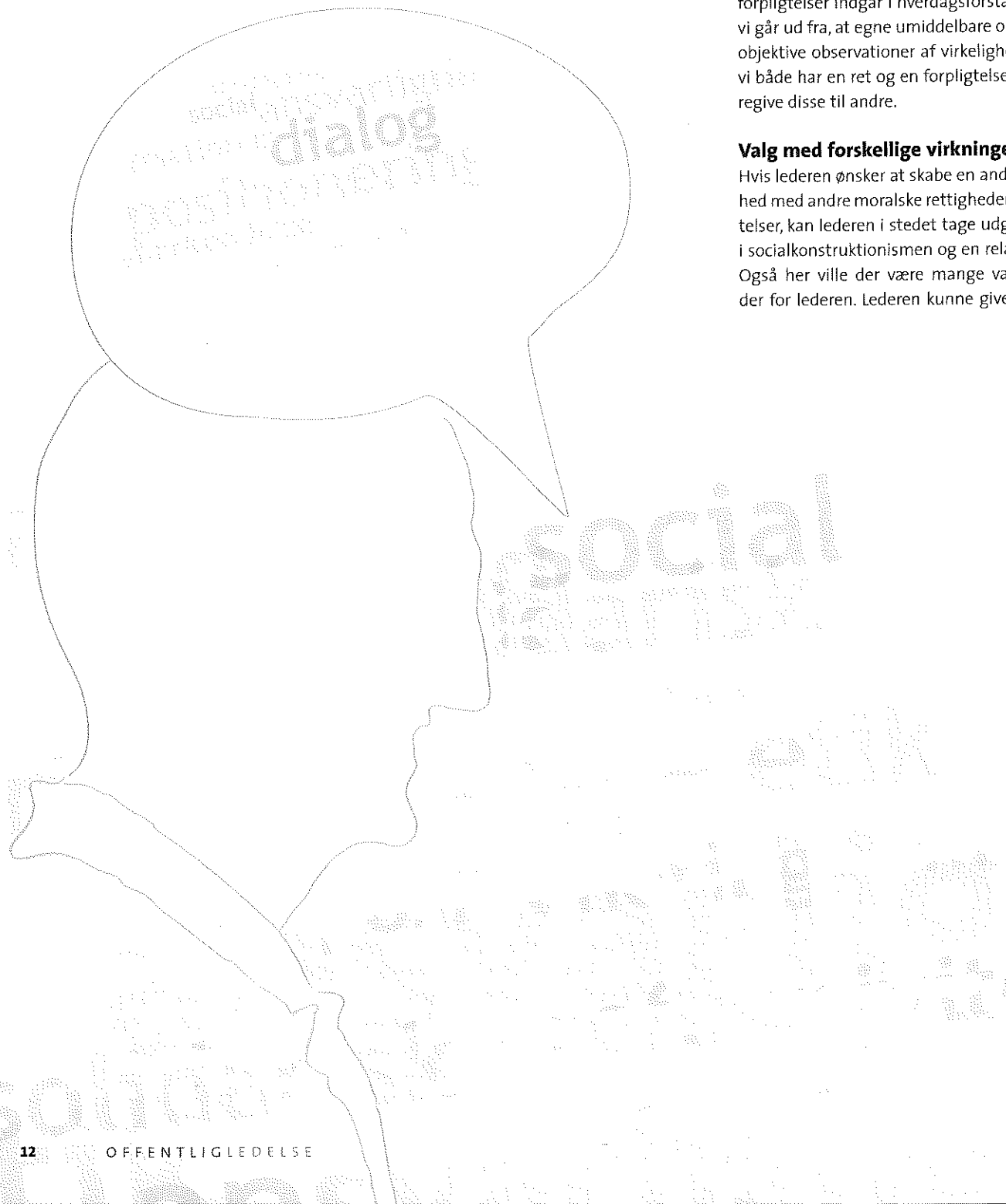


at forstå dem som enkeltpersoner, det vil sige at have en forståelse for deres stærke og svage sider, deres kompetencer, deres hensigter, deres behov, osv. Fokus på det enkelte individ fører til tanker om soloansvar, forpligtelsen til at indrømme sine fejl og mangler og forpligtelsen til

at udvikle sig personligt. Hvis lederen reagerer på en af de nævnte måder, vil medarbejderen med stor sandsynlighed samtidig få tildelt retten til at sige sin ærlige mening til kollegaen, så denne kan se sandheden i øjnene om sig selv. Rationalet bliver, at det er vigtigt at stille andre til regnskab for deres handlinger – først da vil de ændre sig. Disse moralske rettigheder og forpligtelser indgår i hverdagsforståelsen, hvor vi går ud fra, at egne umiddelbare oplevelser er objektive observationer af virkeligheden, og at vi både har en ret og en forpligtelse til at videregive disse til andre.

### Valg med forskellige virkninger

Hvis lederen ønsker at skabe en anden virkelighed med andre moralske rettigheder og forpligtelser, kan lederen i stedet tage udgangspunkt i socialkonstruktionismen og en relationel etik. Også her ville der være mange valgmuligheder for lederen. Lederen kunne give udtryk for





nysgerrighed over for, hvordan kollegaen og kunden mon har oplevet situationen. Lederen kunne sige, at kollegaen sikkert havde gode begrundelser for sine udtalelser, som det ville være vigtig at inddrage. Lederen kunne afvise samtalen, for eksempel ved at spørge, hvordan medarbejderen kunne tale med kollegaen om deres (supplerende) opfattelser af, hvad god kundeservice er. I alle disse udspil taler lederen ud fra en opmærksomhed på, at der er mange versioner af virkeligheden, og at god moral varierer med version af virkeligheden. Lederen sætter også det relationelle ansvar på dagsordenen. Hvis der er sket noget uheldigt set med en kundes øjne, er det et fælles ansvar at lære af det og komme videre derfra. I disse handlin-

ger er der en stor sandsynlighed for, at lederen vil tale både til medarbejderen og kollegaen som moralsk ansvarlige bidragydere til arbejdsfællesskabet og til fælles læring og forbedring af arbejdsresultater.

### **Sprogbrugen er afgørende**

Jobbet som leder udstyrer lederen med en formel ret til at definere virkeligheden om sin organisatoriske enhed, prioritering af arbejdsopgaver, arbejdsorganisering, osv. inden for de vedtagne rammer (mission, vision, strategi, økonomi, politikker, mv.). Denne ret udstrækker sig imidlertid ikke til at omfatte retten til at beskrive, definere og diagnosticere den enkelte medarbejder. Når den relationelle etik bliver sat på dagsordenen, må lederens formelle ret afbalanceres med forpligtelsen til at skabe og afgrænse et mulighedsrum, hvor medarbejderne kan komme til at fungere som moralsk ansvarlige bidragydere til arbejdsfællesskabet. Ud fra disse tanker bliver det tydeligt, hvordan lederens sprogbrug i hverdagen har afgørende betydning for tilblivelsen og vedligeholdelsen af moralske rettigheder og forpligtelser. Som leder arbejder man derfor altid med moral og etik og må spørge sig selv, om det man siger og ikke siger, lytter til og ikke lytter til, skaber moralske rettigheder og forpligtelser, der styrker eller forringer handlemuligheder, samarbejde og resultatskabelse i arbejdsfællesskabet.

# Mening i galskaben – en fælles forpligtelse

**I stedet for at udnævne en konflikt til en mobbesag, er der mange gode grunde til i stedet at bruge relationel etik og social ansvarlighed til at løse problemerne, i stedet for at være med til at optrappe dem.**

Fire medarbejdere fra to forskellige afdelinger var blevet uvenner. Lederen af den ene afdeling vurderede, at her var tale om, at to af hans medarbejdere blev mobbet af to fra den anden afdeling. Ifølge virksomhedens mobbepolitik er der nul-tolerance over for mobning, og derfor følte lederen sig stærk i sin sag, da han gik et niveau op og fremlagde anklagerne. Den øverste leder bad den interne personalekonsulent om at undersøge det. Vedkommende interviewede de fire medarbejdere hver for sig og en række af deres kolleger, som måske havde været vidner til mobning. Undersøgelsen stod på i en måneds tid, og undervejs dalede arbejdsglæden i de to afdelinger, tillidsrepræsentanten blev inddraget, og en af de to medarbejdere, der blev anklaget for at mobbe, sygemeldte sig. De to medarbejdere, der ifølge deres leder blev mobbet, følte ikke selv, at der var tale om mobning, men lederen fastholdt sin vurdering i ønsket om at beskytte sine to medarbejdere.

Hvad foregår der? Ifølge hverdagslogikken vil det være vigtigt at finde frem til sandheden: ER der tale om mobning? Hvem har gjort og sagt hvad helt konkret? Hvad startede det hele med? Gemt i disse spørgsmål ligger et håb om at finde og afsløre den eller de skyldige,

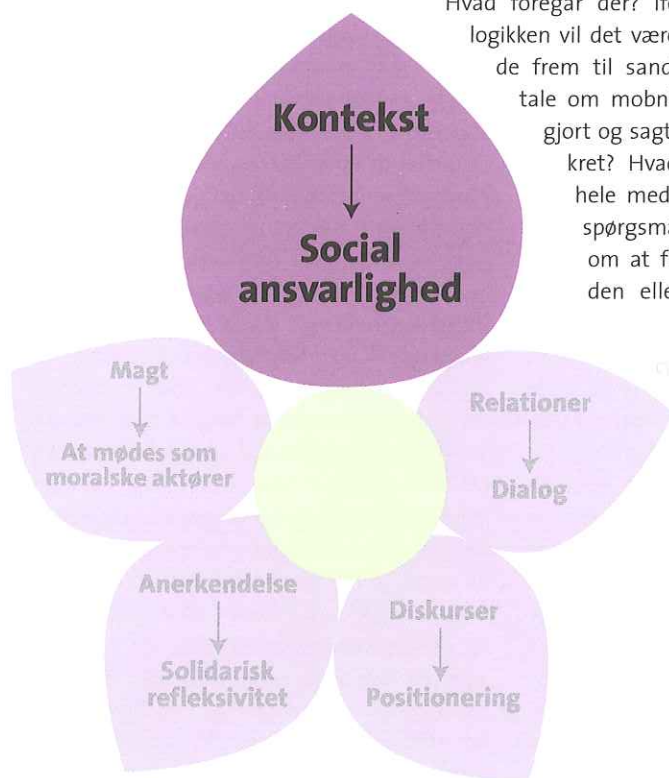
som så kan dømmes og afstraffes. Hvis man imidlertid tager udgangspunkt i en *relationel etik* og socialkonstruktionistiske overvejelser, vil man fokusere ganske anderledes. Det vil så blive vigtigere at arbejde med, hvordan samtlige aktører kan bidrage til en mere ønskværdig virkelighed end en, der er præget af (forestillinger om) mobning, beskyldninger, sygemeldinger, mistillid, osv.

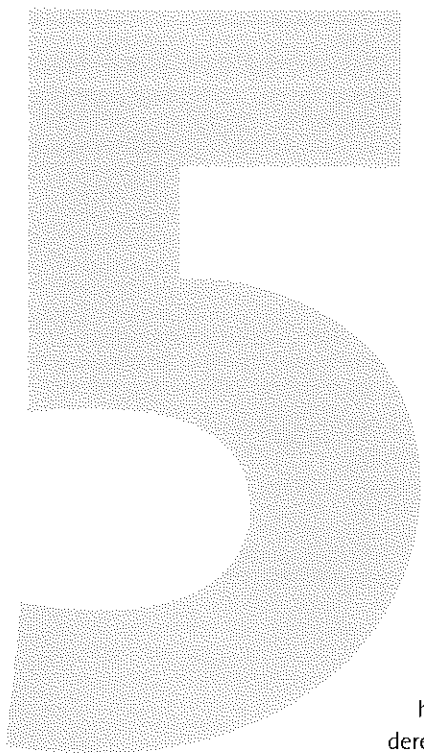
## Se på konteksten

*Kontekst* er et centralt socialkonstruktionistisk begreb, som det er relevant at arbejde med, når der skal skabes mening i galskaben. Kontekst betyder en meningsgivende ramme om en række begivenheder. Rammen er ikke faktisk eller givet en gang for alle, men skabes og kan omformes af ledere og medarbejdere. Nogle af aktørerne arbejdede på at skabe og fastholde rammen "en mobbesag", mens andre måske forsøgte at skabe andre rammer. Konteksten kunne for eksempel forstås som, at der var disharmoni mellem to afdelinger, uklarhed om de moralske rettigheder og forpligtelser i organisationen, eller at kommunikationen måtte forbedres. Hvilken kontekst, der udnævnes til den overordnede, har stor betydning for, hvilke handlemuligheder aktørerne får. I "en mobbesag" bliver det vigtigt at placere skyld, give hjælp og støtte til ofrene, finde passende æresgenoprejsning og afstraffelsesformer, sætte eksempler for fremtiden og markere grænser for adfærd. Hvis den overordnede kontekst derimod forstås som, at der er brug for en styrkelse af de fælles kompetencer udi anerkendende og respektfuld kommunikation, ser det anderledes ud. Så bliver det vigtigere at mødes om læring og træning og arbejde sammen for at skabe en bedre fremtid. Opmærksomheden på kontekst fører til *social ansvarlighed*: Man tager og udviser ansvar for *benævnelse* af et hændelsesforløb og dermed for, på hvilke måder det sagte og gjorde kan forstås, og for hvilke handlinger der bliver mulige nu og fremover.

## Bevar den gensidige respekt

Når ledere arbejder med en opmærksomhed på kontekst og social ansvarlighed, bestræber





de sig på at skabe værdige og nyttige positioner for samtlige aktører. Heri består det sociale element. En relationel etik og socialkonstruktionismen handler om at skabe en ønskværdig fælles fremtid, der inkluderer alle. Og dermed også en kommunikation, der både i form og indhold inkluderer og samler. Hvis organisationen skal lykkes med det, den er til for, kræver det koordination af alle aktørernes handlinger. At beskytte "egne medarbejdere" mod andre fra samme organisation, tager ikke afsæt i en relationel etik og social ansvarlighed. Kommunikationen må holdes åben, og ledere må arbejde for at bevare gensidig respekt mellem samtlige organisationsmedlemmer. Hvordan gør man det?

- For det første kan man som leder handle socialt ansvarligt ved at bidrage til ønskværdige talehandlinger. Man kan med sine egne sproglige invitationer fremme ønskværdige talehandlinger fra andre. "Hvad er du mest vred over?", er en mindre nyttig invitation end "Hvad vil du særlig gerne være med til at forbedre?"
- For det andet kan man som leder arbejde socialt ansvarligt via egen punktuering. Punktuering handler om, hvad man forstår og udpeger som start- og sluttidspunkt i et hændelsesforløb. I hverdagslogikken er det vigtigt at finde frem til det rigtige starttidspunkt;

ofte for at kunne tildele skyld og ansvar til bestemte aktører. Spørgsmålet "Hvem startede?" stilles ofte i en række afarter og fører som regel til en hårdnakket jagt på den skyldige. I stedet kan man som leder arbejde med punktuering på den måde, at man holder det åbent, hvad eller hvem der startede og i stedet retter det fælles fokus på, hvad eller hvem der kan bidrage til et bedre fremtids-scenarium.

- For det tredje kan man som leder gøre sig umage for at skabe klare kontekster, det vil sige en fælles forståelse af "hvad vi har gang i her og nu". Det gælder både formelle møder og uformelle spontant opståede situationer. I stedet for at ignorere eller acceptere konteksten "brok", kan man som leder arbejde socialt ansvarligt ved at omforme konteksten til "spontan brainstorm på forbedringsmuligheder" eller "forhåbninger til fremtiden". Deltagerne får således hjælp til at give deres utilfredshed en brugbar vinkel og til at tage et medansvar for, at der sker forbedringer.

At lede med inspiration fra socialkonstruktionismen og en relationel etik handler om at fremme mulighederne for, at organisationen som helhed kan lykkes. Man leder et *arbejdsfællesskab*, ikke en række enkeltpersoner. Samtlige organisationsmedlemmer har sagt ja til at bidrage til den fælles sag, og det er dét, de kan mødes om.

socialt ansvarlig  
diagnostisk  
social  
marxistisk

refleksivitet  
kontekst  
ansvarlighed

## Etik i særklasse

Relationel etik kaldes her etik i særklasse. Den er i særklasse, fordi den kan hjælpe den enkelte leder til at løfte sig op i et helikopterperspektiv, hvor hensyn til den enkelte medarbejder forenes med omsorg for samtlige relationer mellem ledere og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes. En af lederens vigtige opgaver er at se begivenheder i en større sammenhæng og at styrke medarbejdernes muligheder for at bidrage til arbejdsfællesskabet.

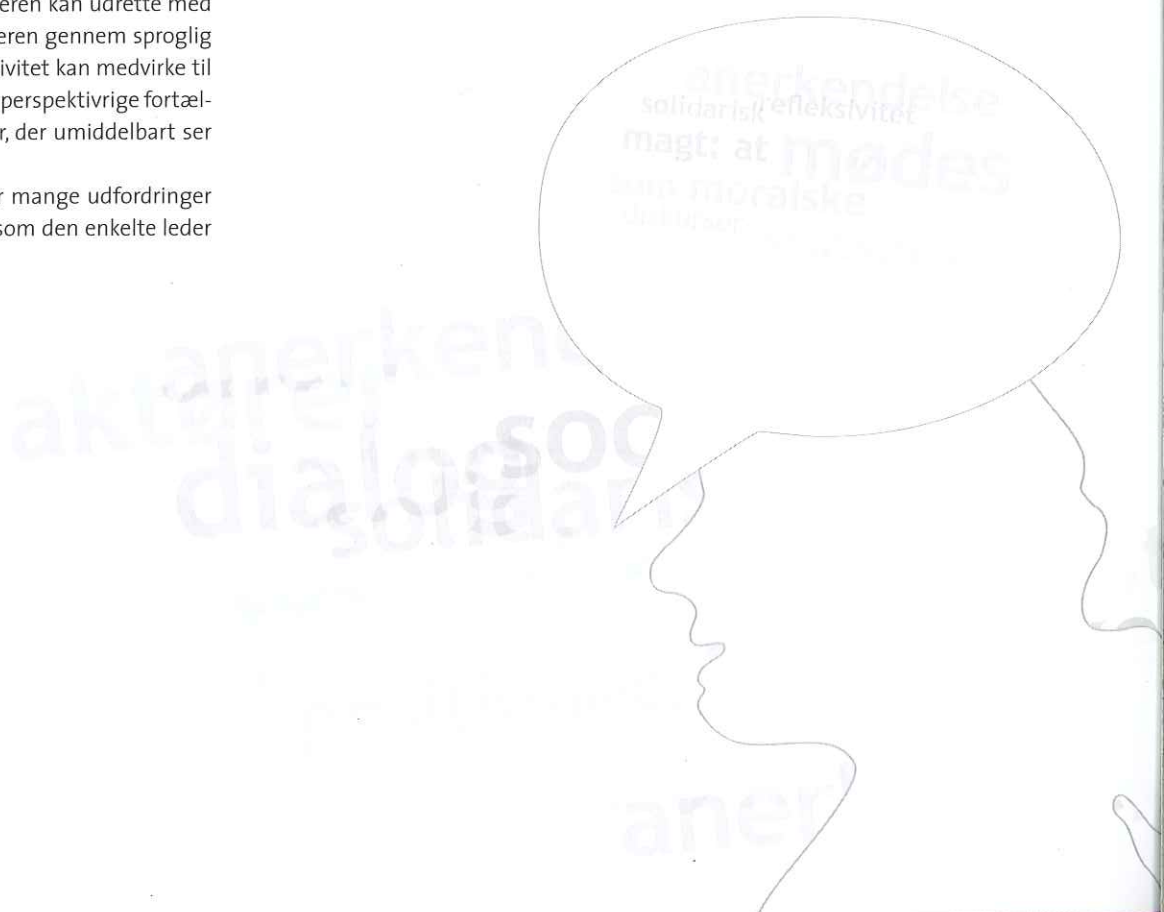
Relationel etik er også i særklasse, fordi den sætter fokus på, hvad lederen kan udrette med sit sprog, og hvordan lederen gennem sproglig opmærksomhed og kreativitet kan medvirke til at skabe inkluderende og perspektivrige fortællinger – også i situationer, der umiddelbart ser vanskelige ud.

Offentlig ledelse rummer mange udfordringer og moralske dilemmaer, som den enkelte leder

ikke skal stå alene med. Derfor er det vores forhåbning, at de ideer og moralske holdepunkter, som indgår i en relationel etik, vil gøre det nemmere og mere inspirerende for ledere at deltage i fælles etiske overvejelser, dialog og læring, der kan føre til gode beslutninger og resultater, når hverdagens moralske dilemmaer trænger sig på.

God vind fra

Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo



### Kolofon

Særnummeret her udgives af Magasinet Offentlig Ledelse, som Socialpædagogerne, Dansk Socialrådgiverforening og HK/Kommunal står bag.

Ansvarshavende redaktør: Charlotte Holmershøj, Dansk Socialrådgiverforening.

Redaktør: Lis Lyngbjerg, lis@lyngbjerg.dk, www.lyngbjerg.dk.

Hjemmeside: www.offentligledelse.dk

Forsideillustration: Hung Tien Vu og Trine Vu.