



🕒 4 min. 👁️ 📌 06-08-2010

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.

Skribentinfo



[Gitte Haslebo](#)

Erhvervspsykolog
Haslebo og Partnere



[Maja Loua Haslebo](#)

Erhvervspsykolog, konsulent og forfatter

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. 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 faktuel 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 gjorte 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 af-arter 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 fremtidsscenario.

- 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.

Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk

Maja Loua Haslebo: mlh@haslebo-partnere.dk

Kontekst og social ansvarlighed

I bogen "*Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*" af Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo, tager forfatterne udgangspunkt i socialkonstruktionistisk erkendelsesteori og relationel etik.

Artiklen har tidligere været bragt i [Offentlig Ledelse \(http://offentligledelse.dk/\)](http://offentligledelse.dk/) 02/10

