



🕒 5 min. 👁️ 📌 07-12-2012

Sådan redder retorikken dine fejltrin

Julefrokosterne er allerede på trapperne. Med dem følger god mad, hyggeligt selskab og ofte også rigeligt at drikke. Men hvad hvis snapsen tager overhånd? Læs hvordan troværdighed, den moralske undskyldning og Goffmanns face-teori kan redde dit forhold til dine medarbejdere, hvis det gik skævt fredag aften.

Skribentinfo



[Kristoffer Raun Thomsen](#)

cand.mag. retorik
Rhetorica

Nogle gange sker det, at de hyggelige stunder ender lidt for hyggeligt – og måske i decideret pinlig optræden. Det kan også ske for dig som leder, selvom du måske prøver at gå stille med dørene.

Spørgsmålet er så, hvordan det efterfølgende skal tackles. Skal pinligheden adresseres - skal du gå til bekendelse? Eller skal du blot lade som om ingenting er hændt, og lade hverdagen gå sin gang?

Læs herunder hvad troværdighed, undskyldninger og dit 'face' kan betyde for dit forhold til dine medarbejdere, både under julefrokosten – og mandag morgen.

Scenarie

Udgangspunktet i dette scenarie er, at du forestiller dig, at du til julefrokosten i fredags er blevet i lidt for festligt humør, mens dine medarbejdere og kolleger var mere sobre. Du har ikke gjort noget stødende som sådan, men er blevet set med paraderne nede, på en måde der strider mod den autoritet og lederskikkelse, du til hverdag udstråler.

Troværdighed: Stoler de på dig?

Når du overvejer, hvad der er en passende reaktion på din egen opførsel, så er noget af det første, du bør tænke på, din troværdighed.

Hvis du er en leder med høj troværdighed hos dine medarbejdere, kan du bedre slippe af sted med pinligheder, uden at dit omdømme lider overlast. Det er vel at mærke hvis den troværdighed du har, afspejler en person, der kan have det sjovt og slå sig lidt løs.

Er du fx i toppen af et strengt hierarki, ser situationen anderledes ud, da dit 'mønsterbrud' kan synes mere alvorligt.

I retorisk teori kaldes troværdighed for etos. Etos består af tre elementer, som tilsammen danner den opfattelse andre har af dig. Hvis du er i tvivl om hvor høj troværdighed du har hos dine medarbejdere, er det værd at tage følgende tre elementer, som udgør etos, under luppen:

1. Phronesis: Synes dine medarbejdere, at du er dygtig til dit job?

Det første etos-element, phronesis, vedrører dine faglige kompetencer. Phronesis er græsk og kan oversættes til 'visdom'.

Her overvejer du altså, hvordan dine medarbejdere forholder sig til dig fagligt, og hvordan det har betydning for din troværdighed og etos. At de ser dig som en kompetent og dygtig leder, kan bidrage positivt og højne din etos.

Hvis de ikke mener, du er egnet til jobbet som leder, og generelt klarer det utilfredsstillende, kan det forringe din etos.

2. Areté: Synes de, at du er et godt menneske?

Du er mere end din faglighed, og i dit daglige arbejde mærker dine medarbejdere ikke bare, hvem du er som leder, men også hvem du er som person.

Dine værdier, motiver og intentioner skinner igennem i dit sprog og dine handlinger. Areté kan oversættes til din 'moralske karakter'.

Overvej, hvordan dine medarbejdere forholder sig til dig som person, og sætte det i forlængelse af, hvad de mener om dig fagligt.

3. Eunoia: Føler dine medarbejdere, at du viser dem velvilje?

Den sidste af de tre etos-elementer er eunoia, der kan oversættes til 'velvilje'.

Selvom du er fagligt dygtig og tilmed lader til at være et godt, moralsk ansvarligt menneske, så har dine medarbejdere brug for, at du anerkender dem, ser deres behov og viser dem velvilje.

Overvej, om dine medarbejdere føler sig velvilligt set, hørt og inddraget af dig.

Når du har undersøgt de tre etos-elementer skulle du gerne sidde tilbage med et bud på, hvordan dine medarbejdere som udgangspunkt forholder sig til dig som leder.

Det er vigtigt, at du bruger dine overvejelser til at sætte dig i dine medarbejders sted, og ikke bare giver din egen opfattelse af dig selv.

Pointen er til dels: Har du i din ledelse og væremåde før vist dine medarbejdere, at du har et afslappet forhold til fx at tage fejl, så har du også mere plads til selv at gøre det senere.

Din pinlige optræden kan tilmed vise sig at bidrage til din troværdighed og etos, hvis den understreger din menneskelige side og viser dine medarbejdere, at du er en af dem.

Hvilket face har du?

Et andet aspekt du bør overveje i forlængelse af etos, er det selvbillede du påtager dig i sociale situationer. Det selvbillede er hvad teoretikeren Erving Goffman kalder for face, altså 'ansigt'.

Med face-teorien behandler Goffman det ansigt, vi "sætter op" i forskellige situationer. De fleste har forskellige 'ansigter' på alt efter om de er fx derhjemme, på jobbet eller ude og købe ind.

Ifølge Goffman er det værst tænkelige, der kan overgå os i en social situation, at vi taber ansigt og må erkende, at den maske vi har fremført, krakelerer.

Frygten for krakeleringen, er også grunden til, at man til tider kan høre sig selv sige ting, man egentlig godt ved ikke er rigtige, bare fordi en anden person ikke skal true ens face.

Måden vi som sociale væsener arbejder med face på, er gennem en række ritualer, der tilgodeser hinandens roller.

Vi udveksler høfligheder og forsøger at undgå konflikter, fordi det bl.a. er i konflikterne, vi truer hinandens face. Vi forsøger altså oftest at minimere trusler mod andres position, såvel som vores egen.

Krakeleringen kan ske, når du har fået for meget af de våde varer til julefrokosten. Du bliver i højt humør, men glemmer måske jeres omgangstone og normale tiltaleformer.

De fleste har prøvet at få "tilståelser" eller "sandheder" at vide ved festlige, sociale arrangementer, og det er sjældent noget, man har bedt om at få, eller lyst til at høre.

Det ubehag, der kan følge med, skyldes det truede face i situationen: Vores normale høfligheder, passende afstand og tiltaleformer er pludselig væk, men kun fra den ene persons side.

Den anden person skal finde sig i at blive bragt ud af sin komfort-zone, og det er her risikoen for fejltagelser, der holder ved mandag morgen, er stor. Du risikerer at skade dine medarbejderrelationer.

Den moralske undskyldning

Det sidste du bør overveje i forhold til din situation, er undskyldninger. For hvis bommerten er sket, er der mere end én slags undskyldning du kan give. Ifølge teoretikerne Govier og Verwoerd er der tre former for undskyldninger:

1. **Den fors varende undskyldning**
2. **Den forklarende undskyldning**
3. **Den moralske undskyldning**

Den fors varende undskyldning har til formål at retfærdiggøre dine handlinger, og er en slags selvforsvarstale.

Den forklarende undskyldning er mere en forklaring af omstændighederne for handlingerne, i retning af: "Undskyld jeg kommer for sent, bilen ville ikke starte".

Den tredje og sidste undskyldning, den moralske undskyldning, er et udtryk for sorg over en kritisabel handling.

Den moralske undskyldning er en bøn om tilgivelse og et forsøg på at forson sig med de involverede parter. Undskyldningen skal være uforbeholden, modsat forsvaret og forklaringen.

Det anerkendende element spiller en stor rolle. For når du undskylder moralsk, anerkender du på én gang din skyld, anerkender modtagerens moralske holdning til det, du har gjort, og anerkender de følelser af modvilje, som modtagerne måske har.

Når skaden er sket

Med etos, face og den moralske undskyldning in mente, er der umiddelbart to strategier til, hvordan du som leder kan handle mandag morgen i kølvandet på fredagens opførsel: Lade som ingenting-strategien eller bekendelses-strategien.

Der er dog to meget forskellige udfald, alt efter hvilken strategi du vælger.

1. Lade som ingenting

Den første strategi er klart den nemmeste på den korte bane. Når du lader som ingenting slipper du for konfrontationen, indrømmelsen og undskyldningen.

Men på den lange bane svækker den strategi din troværdig, herunder især din moralske karakter, og det vil gøre det svært for dine medarbejdere at holde fokus på dine faglige kompetencer.

Fredagens begivenheder vil være som en elefant i lokalet, og stemningen kan blive trykket.

Derudover kan din tavshed af nogen tolkes som et svaghedstegn, der ikke giver udtryk for autoritet og overblik – på den måde kan din opførsel stride mod din lederrolle.

2. Bekendelse

Vælger du derimod bekendelses-strategien og bekender din opførsel med en moralsk undskyldning, vil det gavne din fremtidige rolle som leder.

Dine medarbejdere bliver sandsynligvis lettede, og det vil højne din etos at udvise kontrol og personlig styrke i og med, at du tager ansvar for din egen handling.

I en sådan situation vil medarbejderne indirekte hjælpe dig med at opretholde ansigt i høj grad fordi de fleste selv har prøvet at være i en ydmyg og svær situation.

Den moralske undskyldning skal indeholde både tilgivelse og forsoning, men den skal også anerkende medarbejdernes følelser og frem for alt, skal den være klar og tydelig uden modifikationer og forklaringer.

Det vigtigste ved undskyldningen er, at den er oprigtig. Hvis man lover bod og bedring og derefter ikke leverer, vil det svække troværdigheden signifikant. Kort sagt: stå ved din opførsel.

Læs mere:

[Gear ned inden juleferien](#)

['Årets kedeligste leder' eller 'Årets julebrøler'?](#)

[Ferien blev ingen energi-indsprøjtning](#)