VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 12-10-2018

Er du tro mod dine værdier – også i modvind?

Som leder kan du ikke undgå at komme i modvind: Når en medarbejder skal afskediges, når en politik skal overholdes, og når du er uenig i din chefs beslutning. Kan du modstå pres og forblive tro mod dig selv? Er du overbevist om, hvad der er det rigtige? Og tør du handle efter det, selvom offentligheden eller cheferne er uenige? Med andre ord: Kender du dine værdier, og er du tro mod dem – også når du er i modvind?

Skribentinfo



Cecilie Astrid Rudolph
Seniorkonsulent
BRO kommunikation

Gode ledere står fast på personlige grundværdier. Det gør dem autentiske, og det er en eftertragtet egenskab hos ledere (og mennesker generelt).

I artiklen her får du en øvelse til at finde dine egne ledelsesværdier og et redskab til at efterprøve dem. Redskabet er en lakmustest, som også er relevant for dig, der allerede har et færdigformuleret værdisæt at arbejde efter. Så hvis du var på vej til at klikke dig væk, kan du roligt blive hængende.

Nu skal du møde tre autentiske ledere

Vi begynder med en kort historie fra tre autentiske ledere. De har nemlig hver en historie, som kan tjene som inspiration, når du sidst i artiklen skal finde dine personlige værdier. De illustrerer, hvad det betyder at stå fast på sine værdier.

Det er den korte definition på autentisk ledelse: At forblive tro mod sine værdier – uanset om lederen

befinder sig i stærk modvind eller strålende solskin.

De tre ledere har titel af henholdsvis videnskabelig direktør, skoleinspektør og borgmester.

#1: ZOO-direktør til kamp mod verdenspressen

Bengt Holst er videnskabelig direktør i Københavns Zoo og blev mere eller mindre verdenskendt, da zoo'en i februar 2014 aflivede giraffen Marius (http://videnskab.dk/sporg-videnskaben/hvorfor-blev-giraffen-marius-aflivet) .

Du husker sikkert, at sagen fyldte meget i medierne. Zoo fik store dele af pressen på nakken og offentligheden op i det røde felt, men Bengt Holst bevarede roen.



I dette klip forsvarer han åbent, ærligt og ikke mindst tålmodigt sin beslutning om at aflive Marius

Det kan du lære af Bengt Holst

Klippet her er et meget fint eksempel på autenticitet som leder. Bengt Holst bukker ikke under for presset. Han lader sig ikke gå på af den britiske journalists aggressive spørgeteknik. Han bliver ikke stædig og hidser sig ikke op.

Han har besluttet sig for, at han vil have en zoo med en videnskabelig tilgang, og at det er i videnskabens ånd at aflive Marius. Han holder sig derfor til sagens kerne, videnskaben. Resultatet er et stærkt eksempel på en leder, der lever op til definitionen på autentisk ledelse.

#2: Skoleleder står fast på rummelighed

En skoleleder på en skole i Midtjylland fortæller:

> ***"I en af vores klasser havde vi en elev med en del problemer. Jeg sørgede for, at der blev sat ind med støttetimer til eleven, og det gik virkelig fremad. Men en dag reagerede eleven meget aggressivt over for nogle af klassekammeraterne. Forældrene i klassen klagede omgående over***

> ***eleven, som de ville have smidt ud af skolen.***

> ***Jeg ville ikke efterkomme forældrenes krav, og de gik derfor videre og klagede både til skolebestyrelsen og kommunen. Jeg holdt fast på min beslutning om at beholde eleven i klassen. Jeg ønskede selvfølgelig at beskytte eleven, men samtidig gav sagen mig lejlighed til at gøre min egen og skolens værdi om rummelighed helt klar."***

Det kan du lære af skolelederen

Trods omfattende modstand forsvarer skolelederen den udsatte elev. Han mærker efter og beslutter, at han ikke kan lade skolen tage en beslutning, der strider imod en af sine egne vedtagne værdier: Den om rummelighed. Derfor ser lederen sig nødt til at reagere – også selvom det risikerer at gøre ham upopulær hos en række vigtige interessenter; skolebestyrelsen, forvaltningen, lærerne og forældrene.

#3: Borgmester forsvarer ytringsfriheden

Borgmester i Aarhus Jacob Bundsgaard skred ind i en sag, hvor den aarhusianske Muhammedtegner Kurt Westergaard opgav sin aftenskoleundervisning:

> ***"I februar besluttede Kurt Westergaard at opgive sin aftenskoleundervisning, som fandt sted på en folkeskole i kommunen. Det gjorde han, fordi en forælder var blevet nervøs for, at undervisningen foregår lige ved siden af hans datters skolefritidsordning. Kurt kunne godt forstå, at forælderen var bange, og droppede derfor sit spanskhold.***

> ***Jeg var nødt til at tage sagen op. For selvfølgelig kan Kurt Westergaard også have lov til at gå til aftenskoleundervisning på en skole i kommunen. Det er jo præcis det, terroristerne gerne vil. At skabe utryghed i vores samfund. Det er vores samfundspligt at bakke op om en mand, der i årevis har skullet leve med en terrortrussel over hovedet."***

Det kan du lære af borgmesteren

I en kontroversiel og følsom sag vælger borgmesteren at trodse pres fra offentlighed og borgere. Alternativet er et for stort kompromis med hans egen kerneværdi: Ytringsfriheden. Borgmesteren er villig til at tage de omkostninger, der er forbundet med at gå åbent frem og forsvare sin beslutning om at lade Westergaard fortsætte på aftenskolen: Sure borgere og oprørte forældre – som i yderste konsekvens kan

koste Bundsgaard jobbet som borgmester og mandatet som politiker.

De autentiske ledere kender deres værdier

Man kan udlede en to-trins-morale fra historierne om de tre ledere:

1. De er bevidste om, hvad deres værdier er
2. De har det fornødne mod til at træffe en upopulær beslutning

Det er ikke tilfældigt, at de to trin kommer i den rækkefølge. Nummer 1 er en forudsætning for nummer 2. Udgangspunktet er altid at kende sine værdier – og derefter at have modet til at stå fast på dem.

Selvom dit job ikke involverer at aflive giraffer, skal du som leder ofte træffe beslutninger, der har konsekvenser for andre og kan gøre dig upopulær. I disse situationer er det værdifuldt at have en rettesnor at forholde sig til.

Heldigvis hænger tingene så smart sammen, at modet bliver langt lettere at finde, når du kender dine værdier. Er du bevidst om, hvad der er vigtigt for dig, kan du bedre træffe beslutningerne – og ikke mindst forklare og retfærdiggøre dem efterfølgende. Derfor er det helt logiske næste trin nu, at du skal identificere dine værdier som leder.

Øvelse: Find dine værdier

For at finde dine værdier skal du svare på en stribe spørgsmål om, hvad der er vigtigt for dig i dit arbejdsliv. Der er ikke en liste med ”rigtige” spørgsmål at arbejde med, men her får du fem at gå i gang med.

- Hvad kan gøre dig glad, når du er på arbejde?
- Hvad giver dig god energi?
- Hvad vil du gerne have dine kollegaer og medarbejdere til at huske dig for, hvis du skifter job?
- Hvad motiverer dig i dit arbejde?
- Hvilket indtryk vil du gerne have, at nye medarbejdere og kollegaer får af dig?

Skriv dine svar til hvert spørgsmål ned. Uddyb gerne med eksempler og overvejelser. Når du har været alle spørgsmålene igennem, leder du efter nøgleord og tendenser i dine svar. Dem skal du nemlig undersøge nærmere, for det er sandsynligvis her, dine værdier ligger gemt.

Her er et eksempel:

Hvad kan gøre dig glad, når du er på arbejde?

"Hvis jeg kan hjælpe en borger, der har følt sig uretfærdigt behandlet. Og de bedste dage på jobbet er desuden dem, hvor mine medarbejdere og jeg har grinet sammen."

Hvad vil du gerne have dine kollegaer og medarbejdere til at huske dig for, hvis du skifter job?

"At jeg var god til at få alle bidragsydere frem i lyset og ikke tog kredit for deres arbejde."

Tolkningen af disse to svar er naturligvis individuel, men der er en tendens til, at 'retfærdighed' fylder noget. Både i forhold til borgere og medarbejdere. Det kan være et nøgleord, der er værd at udforske.

Det sker med nogle nye spørgsmål, som du skal forsøge at svare lidt mere konkret på. Det kan fx se sådan her ud:

Hvorfor er 'retfærdighed' vigtigt for dig?

"Fordi jeg har set mange eksempler på mennesker, der er blevet 'fanget i systemet' og straffet af reglerne, selvom de var i god tro. Og fordi jeg ved, at der er nogle mennesker, der ikke selv bryder sig om at træde ind i rampelyset og tage ordet. Der er det mit job som leder at hjælpe deres meninger frem i lyset."

Hvordan vil du skabe 'retfærdighed'?

"Jeg vil ikke blindt følge alle nedskrevne regler og politikker, men sætte mig grundigt en i en kompliceret sag, inden jeg træffer afgørelsen. For jeg ved, at mine beslutninger kan have store konsekvenser for borgerne i den anden ende. Og i forhold til mine medarbejdere vil jeg sørge for ikke åbenlyst at favorisere nogle foran andre. Jeg vil fordele ris, ros, anerkendelse, arbejdspres og opgaver ligeligt."

Nu nærmer den fiktive leder i eksemplet sig noget, der er konkret og til at handle efter. Ved lidt mere efterarbejde kan hun måske ende med at beskrive sin retfærdighedsværdi på denne måde:

"Retfærdighed: Jeg husker på, at borgeren skal være i centrum. Vi skal kigge på hele sagen og forstå intentionerne, når vi træffer en afgørelse – og ikke blot sagsbehandle for vores egen skyld. Jeg vil hver måned gøre en løbende indsats for at anerkende de af mine medarbejdere, der har fortjent det."

Nu er det din tur: Hent dit eget skema her, og svar på spørgsmålene. Der er også plads til at tilføje flere spørgsmål, som du synes, er relevante.

Klik her for at printe spørgsmålene

1 **Hvad kan gøre dig glad, når du er på arbejde?**

Svar: _____

Værdier: _____

2 **Hvad giver dig god energi?**

Svar: _____

Værdier: _____

3 **Hvad vil du gerne have dine kollegaer og medarbejdere til at huske dig for, hvis du skifter job?**

Svar: _____

Værdier: _____

4 **Hvad motiverer dig i dit arbejde?**

Svar: _____

Værdier: _____

5 **Hvilket indtryk vil du gerne have, at nye medarbejdere og kollegaer får af dig?**

Svar: _____

Værdier: _____

6 _____

Svar: _____

Værdier: _____

7 _____

Svar: _____

Værdier: _____

8 _____

Svar: _____

Værdier: _____

9 _____

Svar: _____

Værdier: _____

10 _____

Svar: _____

Værdier: _____

Redskab: Den etiske lakmustest

Til allersidst får du her tre spørgsmål, som du kan bruge til at teste, om dine beslutninger og handlinger stemmer overens med dine værdier.

Tilsammen udgør spørgsmålene den såkaldte etiske lakmustest. Den er hentet fra Forsvarsakademiet (http://www.fak.dk/publikationer/Documents/Milit%C3%A6r%20etik%20og%20ledelse%20i%20praksis.pdf) , hvor svære spørgsmål om liv og død ikke er usædvanlige. De tre spørgsmål er:

- Er det lovligt? Og vil jeg stadig løbe risikoen?
- Er det hensigtsmæssigt? Hvad er konsekvenserne på kort og lang sigt?
- Kan jeg leve med det og se mig selv i spejlet bagefter?

Tænker du over og besvarer de tre spørgsmål, når du står i en svær situation, vil du i de fleste tilfælde kunne træffe en velovervejet beslutning, der er etisk (og retsligt) forsvarlig og i overensstemmelse med dine egne værdier.

Artiklen er baseret på en lektion fra Væksthus for Ledelses e-kursus: Vejen til god ledelse. Tilmeld dig her og spring lektion 6 over med god samvittighed