

## Hvor langt vil du gå? – kend dine grænser!

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Tidligere generaldirektør for DR, Christian Nissen var for nylig i DR2 Deadline i forbindelse med udgivelsen af sin nye bog. En del af interviewet handlede bl.a. om politikeres forsøg på at lægge pres på DRs ledelse for i dette tilfælde at lave mindre kritiske indlæg om Irak-krigen. Christian Nissen havde tilbage i 2003 via sin bestyrelsesformand modtaget en mail fra kulturminister Brian Mikkelsen. En mail der i værste fald kunne opfattes som en trussel og i bedste fald som et kraftigt forsøg på at påvirke og styre DRs journalistiske vinkel. Denne mail var blot et af mange forsøg på fra politisk side at påvirke og styre DR. På journalistens spørgsmål om, hvorfor Christian Nissen ikke havde sagt fra dengang men altså først kommer frem med historien nu, svarede Christian Nissen, at når han nu så tilbage, så skulle han måske have sagt stop. Han sagde også, - og det er her det bliver interessant – at det er meget svært at trække grænsen, når man er midt i det!

Dette er i virkeligheden et rigtig godt eksempel på et klassisk dilemma, som rigtig mange ledere står i på et eller andet tidspunkt. Et dilemma som handler om, hvor langt den enkelte vil acceptere at gå, hvor går den enkeltes grænser, det kan være fagligt, etisk eller personligt. Historien viser også, at grænserne for, hvor langt man vil gå, lige så langsomt kan flytte sig, hvis ikke man er meget klar på sine egne grænser.

### **Når grænserne flyttes umærkeligt**

Den tidligere Farum Kommune under Peter Brixtoftes ledelse er et godt eksempel på, hvor den enkeltes grænser for, hvad der er ret og rimeligt er blevet flyttet undervejs i processen. Når vi i dag hører om de meget spektakulære historier med rejser rundt i verden og indkøb og konsumering af eksorbitante dyre vine, så ryster vi på hovedet og kan ikke forstå, at så mange deltog og ikke sagde fra. Men historien er jo, at det ikke altid havde været sådan, det udviklede sig og eskalerede hen over årene. Og har man ikke sine egne grænser meget klare, så kan disse grænser, uden at man måske er sig bevidst om det, stille og roligt flyttes.

Eksemplet fra Farum Kommune handler i høj grad om de moralske grænser og er blot et af mange fra historien, hvor udenforstående bagefter kan sidde og undre sig over, at det kunne gå så galt, at det ikke blev stoppet på et langt tidligere tidspunkt. Læringen i historien fra Farum Kommune kan være, at vi alle bør være klar over vores grænser og at vi bør være på vagt, hver gang vores grænser udfordres. Hvis vi tillader os selv at mærke efter, så kan vi alle mærke, når vores grænse er under angreb.

### **At sætte sine grænser aftvinger respekt**

På et tidspunkt havde jeg et samarbejde med en kommunal topchef. Lederen var relativt ny i stillingen og var godt i gang med at sætte sig i stolen og kridte banen af. Han fortalte, at det meget hurtigt havde været nødvendigt at sætte nogle meget tydelige grænser over for i dette tilfælde politikerne. Politikerne havde igennem nogle år set sig gale på en af de decentrale institutionsledere, fordi hun ikke lod politikerne komme ind og få mulighed for at pleje deres egne og deres nære families særinteresser. Hun stod simpelthen imod deres pres og tillod sig at lede institutionen udelukkende ud fra professionelle og saglige hensyn. Hun var altså blevet en torn i øjet på politikerne og nu ville de have hende fyret og benyttede sig af, at hendes chef var relativt ny i stolen.

Den kommunal topchef fortalte, at han institutionslederen var dygtig, men også på mange måder besværlig. Institutionslederen var meget kritisk og stillede mange krav. Umiddelbart kunne det være lidt fristende at følge politikerne, men han kunne godt mærke, at det ville

være en løsning, der primært handlede om at vælge den nemme løsning. Nem fordi den pleasede politikerne og nem fordi, han derved kom af med en leder, der stillede mange krav og nogen gange godt kunne være besværlig at lede. Men han valgte at tage kampen imod politikerne, at sætte hælene i og fortælle politikerne at han ikke afskedigede medarbejdere uden at der var en saglig grund, der kunne holde vand, hvis det skulle ende med at komme til en sag med den relevante fagforening. Og han fortalte også politikerne i klart sprog, at han ikke kunne se, at der lå nogen saglig grund for en fyring.

Politikerne blev umiddelbart vrede på den kommunale topchef, fordi han ikke opfyldte deres ønsker om fyring af institutionslederen. Men vreden forsvandt hurtigt og han opdagede, at politikerne faktisk fik respekt for ham. Den første kamp var den sværeste, de efterfølgende blev meget nemmere. For politikerne var blevet klar over, at når topchefen markerede sin grænse, så kunne han ikke presses.

### **Kend din grænse og tag den alvorligt!**

Dybest set handler det om, at vi i vores ord og handlinger, kan stå ved os selv. At vi kan holde ud at se os selv i spejlet hver morgen. Det kan vi kun, hvis vi kender vores grænser for hvad vi vil være med til, hvad vi synes er ret og rimeligt. Lige præcis de grænser, skal du tage alvorligt og ikke lade andre sætte for dig.

Selvfølgelig går vi ikke til dagligt og sætter ord på vores grænser, men vi kan tydeligt mærke, når noget er tæt på grænsen. De fleste af os vil formentlig mærke en tvivl eller et ubehag ved at overskride grænsen – en følelse af, at noget ikke er helt i orden. Og det er lige netop her, at alle har et valg! Man kan vælge at tage denne følelse af ubehag alvorligt og undersøge, hvad den handler om. Så vil man formentlig komme frem til, at det her er ikke godt eller rigtigt for mig, det her er noget, jeg skal sige fra overfor. Man kan også vælge at undertrykke følelsen og undlade at stoppe op og undersøge hvad denne følelse siger en. Vælger man gang på gang at sidde sine følelser af ubehag overhørig, når ens grænser overskrides, så er der en ret stor risiko for, at man efterhånden får svært ved at mærke disse følelser og dermed mister den naturlige indre alarmklokke.