

## Leder, brug din magt!

Magt i ledelse er et sprængfarligt tema, men også et sløret og vanskeligt fænomen at få greb om. Læs her om, hvordan du skelner mellem magtens former og anvender dem konstruktivt.

Lad os indledningsvist give et aktuelt eksempel på, hvordan de tre magtformer virker i praksis. Når Odenses borgmester Anker Boye på en ferie i Tyrkiet (bevidst eller ubevidst) svarer ja til at hæve loftet for data-roaming fra 100.000 til 200.000 kr., så bruger han sin strukturelle magt, som er knyttet til den formelle rolle som borgmester. Men han er samtidig i risiko for at underminere sin personlige magt, der bygger på personlige egenskaber og ressourcer. For at forstå dette skal vi have fat i den tredje magtform, nemlig den diskursive magt, som virker gennem sproget via den mening, der skabes til handlingen i offentlige fortællinger. Vi lever alle under den diskursive magt, som tilskriver betydning til vores handlinger, hvorved de giver mening ind i den sociale sfære. Når Boye henviser til uforsætlighed, så forsøger han at skabe en bestemt mening omkring sin adfærd ved at forklare den med en mindre forkastelig personlig egenskab, end hvis han havde henvist til bevidst ødsel med offentlige midler. Han forsøger således gennem sin personlige magt at påvirke den diskursive magt. Men vi kan kun påvirke den diskursive magt indirekte, hvorfor den også ligger uden for Boyes direkte indflydelsessfære.

Derfor er der en risiko for, at offentligheden, til trods for Boyes bestræbelser, alligevel overvejende fortolker hans adfærd ind i en fortælling (diskurs) om politikeres grådighed og mangel på samfundssind. Sker dette, opstår det underliggende problem for Boye, som er den største trussel mod hans personlige magtbase, nemlig at han forbryder sig mod den tætte kobling mellem magt og etik. Dette handler om, som Løgstrup fortæller os, at det etiske ikke består i at fjerne magten (eksempelvis at give Løkke tøjbudget eller Boye et roaming-loft), men i at bruge magten etisk. Netop af magten udspringer den etiske fordring, og de, der er givet særlig magt, er således også pålagt en særlig etisk fordring. Brinkmann (2014) siger det på denne måde: Kommer vi magten til livs, kommer vi også etikken til livs. Den, der ikke har magt over den andens liv, kan jo ikke handle på den andens liv.

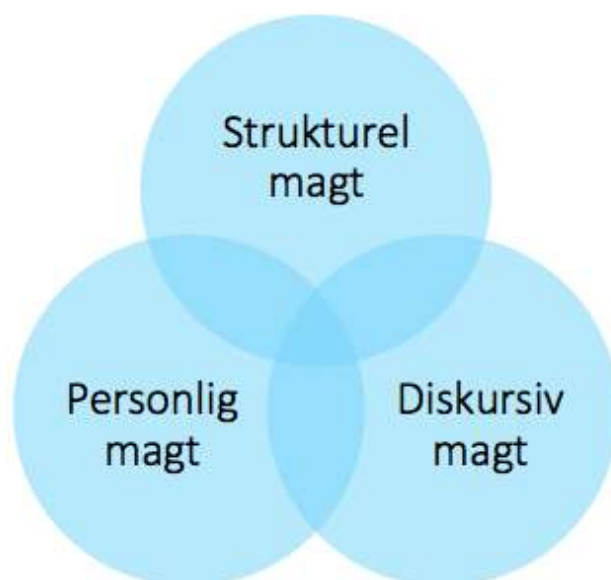
I organisationslitteraturen definerer man ofte ledelse som dét at påvirke og løse opgaver gennem andre (Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2013). Denne forståelse af ledelse understreger det tætte og uadskillelige bånd mellem ledelse og magt. Uanset om du som leder bruger en eksplicit, hård magtudøvelse eller den usynlige, bløde magt, er magt et grundvilkår i enhver ledelsespraktik. Der er hverken mere eller mindre magt i dag. Men magten har iklædt sig andre former og er derfor blevet vanskeligere at få øje på.

Ledelse i dag foregår i en kontekst præget af krydsfelter og modsætninger, og paradokser udgør et grundvilkår. Som leder må du derfor forholde dig til det komplekse spændingsfelt, du befinder dig i,

så du kan agere i det på en hensigtsmæssig måde for dig selv, for medarbejderne og for organisationen. Det kræver en behændig balancering, hvor du kontinuerligt forholder dig til integrationen af den strukturelle, personlige og diskursive magt, som bliver beskrevet i det følgende.

### Magtens trekant – et magtanalytisk redskab

Historisk kan der spores to overordnede linjer i magtlitteraturen: henholdsvis magt-over- og magt-til-perspektiverne (Clegg et al. 2006). I magt-over-perspektivet er det grundlæggende spørgsmål, hvem der har magt over hvem. Fokus er centreret omkring magtens struktur – altså hvem der formelt besidder magten. Magt-til-perspektivet interesserer sig derimod for, hvad magten gør. Hvordan udøves magten, og hvilke effekter har magten på kulturen og individets bevidsthed.



Magtfeltet har været præget af vedvarende positioneringskampe mellem disse dimensioner og tilgange. I modsætning hertil opfatter vi det som en styrke at anvende et multipelt magtbegreb, der henviser til et bredt spektrum af magt- og indflydelsesdimensioner. Formålet hermed er at sikre en analytisk og praktisk tilgang til magt, som rummer tilstrækkelig åbenhed over for, hvad der sker i ledelsesarbejdet. Vi ønsker hermed at fremhæve, hvorfor magt ikke kun er et destruktivt fænomen, men også en konstruktiv forudsætning for et organisatorisk fællesskab. Magt er nemlig ikke nødvendigvis noget, der nedbryder og fastlåser. Et eksplicit fokus på magt kan være produktivt for både organisation og medarbejdere. Men hvilken magtform er på spil hvornår? Og hvordan skal lederen agere i magtens komplekse strukturer, således at organisationen kan opnå de ønskede resultater? For at forstå sin ledelsespraksis og for at kunne handle i disse spørgsmål er det nødvendigt med en praktisk forståelsesramme, som man kan analysere, diskutere og anvende magten ud fra.

Det er med dette ærinde i sigte, at vi har udviklet magtens trekant (se figur ovenfor), der integrerer følgende tre hoveddimensioner:

1. Den strukturelle tilgang fokuserer på formelle strukturer, der sikrer bestemte positioner magt over andre.
2. Den personlige tilgang har fokus på personlige egenskaber og ressourcer.
3. Den diskursive tilgang har fokus på sproglige og skjulte magtkampe.

## Strukturel magt

I den strukturelle magtform giver det mening at afklare og definere sit eget formelle ledelsesrum, da det kan gøre aktuelle handlemuligheder inden for de givne organisatoriske rammer tydeligere.

Ledelsesmagten handler her om det formelle ledelsesmæssige mandat, altså hvilke beslutninger du har mandat til at træffe, hvilke styringsinstrumenter du er pålagt at bruge, hvilke mødefora du har pligt til at deltage i, hvilke retningslinjer og instrukser du skal følge osv. Du kan her spørge dig selv:

- Hvordan ser organisationsdiagrammet ud?
- Hvordan er de formelle hierarkier?
- Er magtstrukturerne hensigtsmæssige for opgaveløsningen?
- Er ledelsesopgaven tilstrækkeligt defineret på de forskellige ledelsesniveauer?

## Personlig magt

Ledelsesmagten handler i lige så høj grad om lederens egen personlige magt. Din personlige måde at forvalte din magt på, og hvilken betydning det har for hele organisationen. Ledelsesmagten er langt hen ad vejen givet udefra (strukturel magt) og bestemt af konteksten (diskursiv magt), men du har med dine personlige kompetencer, erfaring, særlige egenskaber og stil også selv mulighed for at påvirke den og dermed dit eget ledelsesrum. Når du skal forholde dig hertil, kan du undersøge egne og andres magtressourcer ved for eksempel at spørge:

- Anvender jeg mine kompetencer tilstrækkeligt?
- Hvad er min foretrukne ledelsesstil?
- Hvad er mine styrker og svagheder som leder?
- Bliver andres magtressourcer anvendt optimalt til det fælles bedste i organisationen?

## Diskursiv magt

Endeligt virker magten også igennem de mangeartede og modsatrettede diskurser. Den viser sig gennem lederens og medarbejderes sprogliggørelser og virkelighedsopfattelser, der skabes i fællesskab. Magten er hermed også et relationelt anliggende. At afklare sit ledelsesrum handler således i høj grad om at reflektere over de sociale relationer, uformelle strukturer og foretrukne måder at tale på ved blandt andet at spørge:

- Hvad taler vi i vores organisation om – og hvordan?
- Hvad er de foretrukne meninger og fortællinger?
- Og måske mere sigende: Hvad taler vi ikke om?

## Magten og de fremtidige ledelsesroller

Idealet om lederen som styrmanden, der helt modigt fører skibet sikkert i havn over et oprørt hav, er på kraftigt tilbagetog. Havet er ganske simpelt blevet for oprørt og havnens sigte for uklar til, at dette ideal giver mening i nutidens komplekse organisationer. I fortidens hierarkisk opbyggede bureaukratiske organiseringer var magtens fordeling, vilkår og konsekvenser relativt tydelig. Det er den ikke på samme måde i nutidens dialogisk orienterede "flade" organisationer. Der er sket en atomisering af magten, så magt ikke længere har et entydigt centrum eller en tydelig struktur. Magten er blevet diffus og fleksibel nøjagtig som de netværks- og teamorganiserede virksomheder, der vinder frem (Fogsgaard & Elmholdt, 2014).

Parallelt med denne organisatoriske udvikling har vi på mange måder fået et forkvaklet forhold til magten i nutidens samfund. Man kan sige, at magten er blevet fremmed for os, hvilket man kan se, når ledere billedligt talt abdicerer fra lederrollen for at blive "ven" eller "kollega" med de ansatte. I et analytisk perspektiv kan man tale om, at lederen har svært ved at forvalte den magt, som er knyttet til rollen, i forhold til de krav og forventninger om autonomi og selvbestemmelse, som er fremherskende i samfundet i dag.

Fordi det i stigende grad hører til sjældenhederne, at lederen tyr til den formelle og hårde magt, kan man forledes til at antage, at succesfuld moderne ledelse ikke inkluderer magtudøvelse. Det er af stor vigtighed at aflive denne antagelse. Der er hverken mindre magt eller magtudøvelse i det moderne organisationsliv. Men magten har iklædt sig andre former og er derfor blevet vanskeligere at få øje på. I moderne ledelsespraktikker som coaching og anerkendende ledelse tilsøres nemlig den formelle asymmetri, hvorved magten bliver skjult. Men magten har stadig en funktion: Den skjulte magt har til formål at skabe medarbejderne på måder, der gavner organisationens mål ved for eksempel at øge deres kompetencer og mestringsevner.

Ledelsespendulet er altså i dag svunget i retning af en involverende, anerkendende og coachende leder. Men samtidig ved enhver leder, at ikke alle udfordringer egner sig til at blive løst med involverende og dialogiske ledelsesredskaber. Aktuelle ledelsesopgaver kan af og til kræve, at man på mere dirigerende vis sætter retning. I bestemte situationer, som når der skal fyres eller hyres, bliver det således tydeligt, at ledelse er en magtbaseret relation. Denne type magt er synlig for alle, og den understreger, at der hersker en strukturel asymmetri mellem leder og ansatte.

Skal vi forstå og handle i kompleksiteten i fænomenet ledelse, må vi derfor inkludere de tre, til tider modsatrettede, magtdimensioner. Det vil være en uhensigtsmæssig reduktion at favorisere den ene dimension på de andres bekostning, og det ville afskære os fra at forstå væsentlige forhold af betydning. Som oftest fordrer succesfuld ledelse nemlig, at lederen formår at anvende både rå strukturel magt, den personlige magtbase og den diskursive magt.

For at navigere i dette modsatrettede kaos er det afgørende, at både leder og medarbejdere er bevidste om magtspillet, magtrelationerne og magtens funktion i organisationen. Først da kan man som leder vurdere, hvornår hvilke magtformer er mest hensigtsmæssige: Hvornår skal jeg sætte retning, og hvornår skal jeg uddelegere? Forskellige lederroller har hver deres funktion og berettigelse, og i praksis er rollerne sjældent krystalklare. Øvelsen ligger i at forholde sig til, hvad man som leder gør, hvorfor man gør det, og hvad der bliver effekten af det, man gør. Der findes ingen simpel manual for god ledelse. Det er en praksis, som man bedst lærer gennem erfaring og refleksion.

## Referencer

- Brinkmann, S. (2014). "Magt og etik i arbejdslivet: To sider af samme mønt". I: Fogsgaard, M. & Elmholdt, C. (2014). Magt i organisationer. Århus, Klim
- Brinkman, S. (2011). "Følelser på godt og ondt". I: Elmholdt, C. & Tanggaard, L. (2011). Følelser i ledelse. Århus, Klim
- Clegg, S.R. (2002): Frameworks of Power. London, Sage Publications
- Clegg, S.R., D. Courpasson & N. Phillips (2006): Power and Organizations. Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Elmholdt, C., Keller, H.D. & Tanggaard, L. (2013). Ledelsespsykologi. Samfundslitteratur. Frederiksberg
- Fogsgaard, M. & Elmholdt, C. (2014). Magt i organisationer. Århus, Klim
- Foucault, M. (1982): "The Subject and Power". I: H.L. Dreyfus & P. Rabinow (eds.): Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics. Chicago, The University of Chicago Press
- Foucault, M. (2002): Overvågning og straf – fængslets fødsel. Frederiksberg, Det lille Forlag
- Visholm, S. (2004): "Autoritetsrelationen". I: T. Heinskou & S. Visholm: Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen. København, Hans Reitzels Forlag
- Yulk, G. (2013): Leadership in Organizations. Albany, Prentice Hall