

Leder – tag magten på dig

Af Betty Frederiksen, Charlotte Oehlenschläger og Erik Staunstrup

I situationer hvor der skal træffes upopulære beslutninger kan man som leder formulere det sådan, at ”ledelsen har besluttet, at...” – men er det ikke bedre at tage magten på sig og stå ved de beslutninger der tages? Hvorfor frasige sig magten ved at gemme sig bag ”ledelsen”?

HVAD ER MAGT?

”Magten har ikke brug for nogen, der besidder den og kan overhovedet ikke have det, fordi den ikke er noget værende, som kan tænkes og konstateres.”¹

Dette citat fra Heidegger understreger i virkeligheden det, vi godt ved. Magt er ikke nogen ting - ikke noget vi kan få udleveret, når vi bliver udnævnt til leder, men alligevel taler vi om at have magt og ikke mindst som overskriften i denne artikel om at tage magten.

Der er dog det lille tvist, at vi ikke skal tage magten som sådan, men tage magten på os. Turde stille os frem og sige klart: ”Jeg har som leder truffet denne beslutning, og den kan jeg stå inde for.” Det at have magt udøves nemlig gennem det at træffe beslutninger. Det er beslutningerne, der viser, at der eksisterer en form for magt, der forsøger at herske over bestemte ting eller situationer.

”Magten gives ikke, ej heller lader den sig indløse, men den udøves i handling.”² Citatet her er fra Foucault, og her lægges vægten på, at magt ikke blot er noget passivt, man er i besiddelse af, men at magten viser sig i de handlinger man udfører. Her skal vi lige sige, at det at træffe beslutninger også er handlinger.

Først må du som leder handle, for at andre kan se magten træde frem. Med andre ord skal man ikke lede efter en magt for at kunne tage den. Man skal selv skabe den magt, der er nyttig og nødvendig i situationen. Fx kan der i et møde opstå et tavst rum, når der skal træffes beslutninger, så kan man ved at handle skabe magt. Med et nyt indspil opstår der en ny situation, som de andre ved mødet må forholde sig til. I den forbindelse kan faglighed og forslag om handlinger ud fra fagligheden også give magt.

Det at skabe magt er tæt knyttet til det at

¹ Citat af Heidegger, gengivet i: Jensen, Anders Fog, Mellem ting, Det lille forlag, 2005, s 185.

² Citat af Foucault, gengivet i: Jensen, Anders Fog, Mellem ting, Det lille forlag, 2005, s 185.

skabe mening. Det er muligt at du har magten til at kunne træffe en beslutning, men effekten af din beslutning vil først slå igennem for alvor, hvis din beslutning kan give mening for omgivelserne.

Det er kun i meget få tilfælde, at beslutninger kan sættes igennem ved magt, der følges op med sanktioner. Ledelse forbindes i dag med at kunne regulere et givent handlingsfelt. Når det drejer sig om medarbejdere, vil det oftest dreje sig om at kunne tilskynde en bestemt adfærd for at kunne opnå bestemte opstillede mål.³

Det kræver, at den regulering af adfærden der tilstræbes, også samtidig kan accepteres af medarbejderne. Det skal kunne give mening at ændre eller justere sin adfærd. Det er her, den vanskeligste del af det at skabe magten eller at tage magten går for sig.

Som mennesker forsøger vi at skabe mening ud af alt omkring os. Vi forsøger at finde ledetråde i de handlinger der omgiver os. Vi fortolker disse ledetråde og forsøger at skabe mening ved at knytte dem sammen med andre ledetråde, så de giver mening for os. Vi skaber med andre ord meninger retrospektivt – ved at se tilbage på den handlen vi har valgt at fokusere på og knytte vores fortolkninger sammen.

Det vanskelige som leder er gennem sine beslutninger at skabe ledetråde, der kan åbne for fortolkninger, der kan give mening i forhold til at justere sin adfærd for at opnå de opstillede mål. I hverdagen kan ledetråde fx bestå af værdier, handlemåder og rammer, der gerne skal være behandlet i en social

sammenhæng, for at vi hver især kan forholde os til dem, så de kan give mening for os.⁴

Spørgsmålet er, hvornår noget bliver til en pseudomagt? Hvis rammerne allerede er skarpt definerede, så bliver der kun et lille handlerum, som lederen kan give fri til selvledelse – altså til, at medarbejderne kan skabe deres egne handlerum. Det kan vel siges at være pseudomagt – en form for manipulation, at medarbejderne føler de selv bestemmer, men rammerne er lagt så snævre, at det reelt set ikke er tilfældet.

HANDLEN

Det, du gør, er en vigtig del af at vise, at du er villig til at stå ved dine beslutninger.

Når du handler, udstikker du ledetråde, der gør det muligt for andre at tolke på dine intentioner bag handlingen. Det er et vigtigt signal, at vi som ledere selv tager del i arbejdet, når der fx opstår en krise og tingene skal løses. Det er vigtigt, at man så viser sig ”på gulvet” og tager fat sammen med medarbejderne.

Det er med til at skabe en fælles historie, der gør det lettere at se, hvor vi samlet set er på vej hen. Det fremmer den fælles energi, og gør det muligt at opnå de opstillede mål. Det sker, at vi som ledere får pålagt opgaver fra den overordnede ledelse, der åbenlyst ikke passer ind i den fælles forståelse, der eksisterer i den enhed, hvor man er leder. Her kan den fælles forståelse være et væsentligt rygstød for at kunne sige fra og foreslå nødvendige justeringer.

³ Mellon, Karsten og Hansen, Dion Rüsselbæk, (Institut for Kulturvidenskaber, Syddansk Universitet), Leder tag magten på dig, artikel på www.lederweb.dk, september 2020.

⁴ Karl Weicks tanker, gengivet af: Hammer, Sverri og Høpner, James, Meningsskabelse, organisering og ledelse, 2019, s95 – 105.

Hvis man kan skabe de fælles historier, oplever medarbejderne oftest, at magten er blevet taget på en sådan måde, at alle er blevet ledet godt. Det tager man med sig som en historie, der gør det lettere at lede i svære situationer senere.

Hvor det er muligt at skabe sit eget handlingsfelt giver det mulighed for selvledelse for den enkelte. Det er vigtigt for engagementet, og at det er mulighed for selvledelse i så mange situationer som muligt. Ellers kan det risikere at skabe konflikter for den enkelte medarbejder ikke at kunne handle, sådan som det giver mening i den pågældende situation. Det giver konflikter, hvor manglerne står frem som det synlige, og parterne ender i at blive modspillere.

Modsat hvis handlerummet giver mulighed for selvledelse. Her vil nye handlinger og nye perspektiver give grundlag for at drøfte, hvordan der kan skabes handlingsfelter, så man kan anskueliggøre nye tilgange, som kan drøftes i fællesskab.

Selvledelse åbner for ”at gøre nyt”. Det er også op til den enkelte at handle på egen hånd. Erkende at ”jeg kan selv gøre ting på en anden måde, som kan få andre til at handle anderledes”. Her åbnes atter for, at handlen går forud for meningsdannelse, der kan forme andres adfærd.

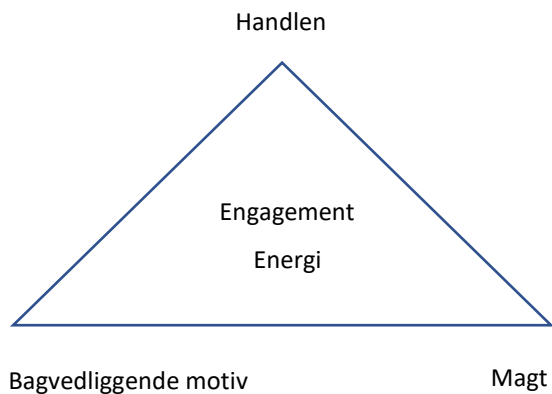
Som vi har set i dette afsnit skabes magt ved handling, men ikke-handling er også en slags handling og kan i den forbindelse også give magt. Man kan sige, at det svarer til at være passiv, når man tøver med at tage stilling og måske derved får andre til at spille ud med nye forslag. Den form for magt kan betegnes som en passiv magt, der efterfølgende kan anvendes til en aktiv handlen.

HVAD ER MULIGT?

Hvad må det ”koste”? Hver gang vi træffer beslutninger og dermed udøver magt, så bliver det en balance på en knivsæg med hensyn til ansvarsområder, nuværende funktioner osv. på den ene side og nye fælles tanker og ideer på den anden side. Alle beslutninger er med til at sætte nye ledetråde, nye fortolkningsmuligheder og dermed giver det en dynamisk udvikling af fordelingen af ansvar og funktioner. Måske er det ikke omvæltende beslutninger, men der er tale om små forrykninger for hver beslutning.

Som leder er det vigtigt også at have øje for de små ændringer og deres indvirkning på længere sigt, så der kan formes nye ledetråde, der kan indgå i meningsskabelse om vores historie. Spørgsmålet er, hvilken intention man har for at gå ind i en situation. ”Nu bidrager jeg – så får jeg selv energi ved at deltage, fordi jeg handler ud fra min egen selvledelse”. Samtidig er det også et bidrag til den større ledetråd om, hvordan vi forstår os selv.

Ofte er fastlåste situationer eller kriser et spørgsmål om at skabe energi for at komme videre. Her bliver det et indbyrdes samspil mellem det bagvedliggende motiv, den handlen, der udføres og den magt der opstår på den baggrund. I denne trekant ligger spillet om at skabe eller fratage energi i situationen.



Figur 1: Skabelsen af engagement (egen tilvirkning)

Figuren er tænkt som et billede af det samspil, der kan opstå mellem disse tre faktorer, der kan medføre både en positiv indvirkning på engagementet, både for den enkelte og for et team eller en virksomhed som sådan. Hvis arealet af trekanten siges at være et mål for engagementet, så kan trekanten enten blive større eller mindre, afhængig af, hvordan hver af de tre elementer i trekanten gribes an.

Hvis vi med andre ord ønsker at skabe et større engagement, så må vi være meget påpasselige med, at motivet er transparent, at vi selv træder ind i situationen og handler, for dermed at skabe de ledetråde, der fører til at der skabes magt gennem andres fortolkning af vores motiv og handlen.

Vi vil alle gerne være med på sejrene, men så skal vi også som ledere vise os i det daglige slid med at skabe dem. Ellers mister vi vores troværdighed, og historien bliver i stedet, at vi først dukker op ”til champagnen”, men ikke selv har været med til at skabe sejren. Det vil påvirke indsatsen når der næste gang opstår en krise.

BUSSTOP VERSUS PITSTOP

Forskellen mellem at mindske engagementet og at øge det kan bedst belyses ved brugen af en metafor, hvis vi ser på et busstop versus et pitstop. På et busstoppested kan alle frit stå og brokke og dermed være med til at fratage energi i situationen. Den handlen, der kommer ud af situationen vil ofte være halvhjertet, baseret på en egen fortolkning af motivet bag.

Måske bygger det på mistillid, mistroiskhed eller måske magtesløshed. Oplevelsen af at vi ikke har indflydelse. Vi kan ikke ændre vejret, eller styre hvornår bussen kommer. Det ligger lige for at brokke sig og blive enige med ham ved siden af, at det er noget møgvejr. Det kræver ingen energi at sige. Men dræner til gengæld.

Det kræver derimod energi at erkende, at vi selv bestemmer hvordan vi vil forholde os – til regnen og den manglende bus: Måske tager jeg regnjakken med i morgen. Eller beslutter at smile til chaufføren, når jeg træder ind i bussen. Og så er vi på vej til at skabe forandringer indefra os selv og udad.

En anden metafor er et pitstop, hvor Formel-1-raceren skal have skiftet dæk på kun 2 sekunder. Her er alle parate og yder sit. De har øvet sig i at være mentalt klar. Også fagligt. De er klar hver for sig og som team. Her skaber handlingen fælles energi.

En væsentlig forskel er, at her er motivet klart for alle. Der er klare ledetråde, der fortolkes i fællesskab til en samlende fortælling om formålet. Ved at være opsat, parat og handle opnås de opstillede mål. Magten bliver en fælles magt, når alle løser hver deres opgave til fælles bedste. Det ses også når det ikke går som planlagt i et pit. Løsningen skal findes. Alle bidrager der hvor de selv ser, det

er bedst, eller der hvor de bliver kaldt hen.

Hvis lederen kan skabe billedet af, at vi arbejder som ved et pitstop, så kan den historie i sig selv være med til at skabe energi gennem kommunikationen og de efterfølgende handlinger. Man kan skabe energi ved at løse opgaver.

AFSLUTNING

Ledelse kan ske ved fravær eller ved nærvær.⁵ Ofte er topledere henvist til at lede ved fravær, og det kan også ses som en fordel i krisesituationer. Her kan man lettere træffe svære beslutninger i strategisk vanskelige situationer, når man ikke kender til de lokale forhold. Det er lettere at lukke en hel afdeling, eller fyre udvalgte medarbejdere, når man ikke har nærværet – ikke kender til personerne og deres vigtighed i at udfylde funktioner i hverdagen.

Ledelse gennem nærvær kræver, at man er meget opmærksom på sammenhængen mellem de tre elementer i trekanten, der er vist i figur 1. Du må sørge for, at det bagvedliggende motiv gøres transparent ved at skabe ledetråde, der kan anvendes i andres meningsskabelse. Du må handle aktivt i overensstemmelse med ledetrådene og afstemme dine handlinger med de øvrige deltagere, hvis du ønsker et højt niveau af engagement. Derved skabes magten gennem dine handlinger og de ledetråde, du former. Det kræver dog, at de andre er anerkendende og er med til at forme den fælles magt, der giver en øget energi i situationen.

Anders Fog Jensen siger, at ”magt er noget

man tilskriver en kompleks strategisk situation” – at magten ikke eksisterer i sig selv, men er et begreb, der opstår, skabes gennem beslutninger.⁶ Ovenfor er ledelse beskrevet ved enten fravær eller nærvær. I begge situationer kan vi tale om den strategiske magt, der ofte bliver håndteret på hver sin måde.

Ledelse gennem fravær er ofte henvist til at medføre et dalende engagement, hvis der ikke gøres et stort stykke arbejde for at være transparent, handle aktivt og søge en fælles forståelse for situationen. Ofte er denne forståelse noget, der opnås modstræbende og med fokus på et mangelperspektiv. Magten bliver skabt i et rum med modspillere.

Ledelse gennem nærvær har til formål at skabe større engagement og energi. Med et ressourceperspektiv bliver det muligt at skabe positive ledetråde om det bagvedliggende motiv, foretage en aktiv handling og skabe en fælles forståelse af en positiv fremtid, der giver en fælles magt ved fælles handling.

I alle tilfælde er vi som ledere ansat til at udfylde en rolle på systemets vegne. Hvis systemet ikke er tilfreds med vores handling og vores skabelse af resultater, bliver vi fyret. Med andre ord er vi ansat til at træffe beslutninger og udøve magt på vegne af organisationen. At træffe beslutninger er at løbe risikoen for, at en anden beslutning kunne være bedre – set fra organisationens side. Uanset om vi vil det eller ej, så er vi som ledere ansat til at tage magten eller skabe magten i hverdagen. Derfor kan vi lige så godt være bevidste om vores valg og få det bedst mulige ud af situationerne.

⁵ Mellon, Karsten og Hansen, Dion Rüsselbæk, (Institut for Kulturvidenskaber, Syddansk Universitet), Leder tag magten på dig, artikel på www.lederweb.dk, september 2020.

⁶ Jensen, Anders Fog, Mellem ting, Det lille forlag, 2005, s 186.