



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 10 – 2007

Tema: Ledelsens magt og autoritet

Mere helstøbt lederskab!

Hvorfor blev du leder? Gik du efter magten? Næh, mange ledere viger tilbage fra at ville tale om ”magt” i forbindelse med deres lederskab. Man vil hellere tale om, at man gerne vil have ”indflydelse”. Jamen, er der forskel – eller er det en strid om kejserens skæg?

Lad os se nærmere på magt og/eller indflydelse.

Og lad os se nærmere på, hvordan lederens personlige autoritet er vejen til mere helstøbt lederskab, som er meget nødvendigt.

God læselyst!

Oplevelse og følelse er en ting – realiteter er den anden. Men hvad er rent sprogligt opad og hvad er nedad, når vi ser på magt og indflydelse?

Begrebs-afklaring

I Politikens elektroniske Ordbog er begreberne beskrevet på denne måde:

- **Magt:** det at kunne styre eller bestemme over nogen eller noget = Herredømme, indflydelse
- **Indflydelse:** en magt som gør, at man kan få andre til at tænke eller handle på en bestemt måde = Magt.

Så langt Politiken.

Magt og indflydelse – vil vi her rent sprogligt stort set bestemme som *identiske*. Det er kun vores emotionelle arv, som gør en forskel her.

Magt og indflydelse

Mange ledere har som nævnt en indbygget tilbøjelighed til ikke at ønske at tale om lederens magt. Man synes, det klinger lidt negativt i manges øren, og derfor foretrækker mange ledere i stedet at tale om at udøve indflydelse.

Men som det fremgår af det foregående afsnit med de leksikale definitioner på de to begreber – magt og indflydelse – så er de stort set identiske!

Derfor handler det om, at lederen *skal se magten i øjnene og så bruge magten på en etisk forsvarlig måde*. Det skal vi se nærmere på.

Den traditionelle forståelse af magten, har følgende opgaver

- planlægge og give ressourcer
- at sætte standard og følge op
- at evaluere og justere.

Magtens tre ansigter

Stephen Lukes arbejder med magtens tre ansigter (*The Three Faces of Power*), som går i noget forskellig retning:

1. Magten til at tage beslutninger

Handler om magten, som sætter sig igennem, fordi man kan og vil. Her er der tale om en *formel magt*, som også er givet fra den organisatoriske enhed, man repræsenterer.

En leder kan slå igennem, fordi han har flere stjerner på skuldrene end sine omgivelser. Altså ved at lederen bruger sin formel-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

le og organisatoriske magt!

2. Magten til at sætte en dagsorden

Handler til en vis grad om *uformal magt*, men også magten, som giver sig udslag i at man kender det politiske spil og ved noget om, hvornår det kan være hensigtsmæssigt at spille et bestemt kort ud.

Da Anders Fogh Rasmussen-regeringen ved funktionsperiodens begyndelse spillede smagsdommer-kortet ud, da var det i høj grad hensigtsmæssigt, for hvem ønsker at blive manipuleret af smagsdommere? Og der var relativ opbakning til nedlæggelse af mange smagsdommer-råd og nævn. De satte en dagsorden, som kun få ønskede at gå op imod. Men da selv samme regering kort efter begyndte at nedsætte diverse smagsdommere i egne fora, da var der tale om beslutningstagerens magt, som dybest set punkterede troværdigheden i deres dagsorden tidligere!

3. Magten til at påvirke ønsker og tanker hos mennesker

Lukes kalder den "Ideologisk magt", og der er tale om en kommunikativ og motive-rende indflydelse på mennesker og menneskers tanker og ønsker. Via dette magtens 3. ansigt formår man at motivere mennesker til ad ideologiens vej at ønske og begære det, som måske ikke nødvendigvis er den kortsigtede fordel for dem selv. Altså et brud med egoismen – til fordel for ideologien.

Dette tredje ansigt er den vigtigste magt. Det handler om networking, indflydelse gennem åben kommunikation og selvstændighed. Her drejer det sig om lederens personlige autoritet.

Autoritet

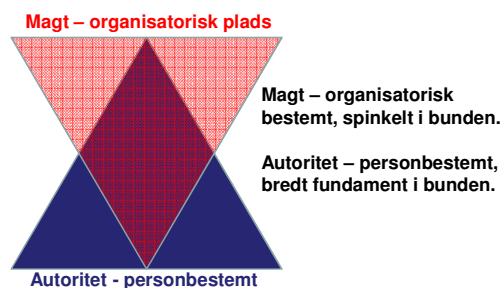
Autoritet defineres af Lone Schilling Andersen således: "En personlig udstråling og adfærd, der understøttes af en række personlige egenskaber, der tilsammen sætter personen i stand til legitimt at bestemme over andres handlinger og opfattelser, til at skabe følgeskab og motivation. Autoritet er ikke relateret til en bestemt position, men er **personrelateret**."

Den ægte autoritet henter dybest set slet ikke ilt fra den organisatoriske placering og magtsfære, men derimod ved personlig, værdibase-ret og erfaringsmæssig adfærd, som er funde-ret i positivt livssyn og rummelighed. På den måde afspejler lederen med den iboende personlige autoritet en grundholdning og et værdisæt, som giver medarbejderne lyst til at følge lederen.

Den ægte autoritet er primært optaget af:

- at uddelegere
- at motivere og inspirere
- at give og modtage anerkendende tilbagemelding
- at fremme lyst og ansvar til selvstændighed
- at inddrage og involvere.

Autoritet - magt



PROFIL
- for bedre lederskab



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Lederens personlighed, tre ledertyper

Der findes lige så mange forskellige ledertyper, som der findes ledere. Alligevel giver det mening at se ledere ud fra tre optikker, som i nogen grad kan være udviklingsbestemt og i nogen grad personlighedsbestemt:

- **Den normative leder**
Meget dirigeret af de krav, der stilles til ham som leder – udefra. Kan virke relativ u-fri og optaget af at ”virke rigtigt” på sine omgivelser.
- **Den autoritative (NB. ikke autoritære!) leder**
Lederen optager en masse erfaring i sin personlighed og bevæger sig mod det mere autoritative niveau. Og igen: slet ikke autoritære! Lederen her har opnået en stærk tro på sig selv og sin egen legitimitet som leder og agerer ud fra dette, ser verden indefra og ud, i lyset af sine værdier og sit verdenskort. Denne leder kan både demonstrere magt og autoritet hånd i hånd.
- **Den integritive leder**
Dette er det højeste trin i nævnte tretrinsskemaet. Det beror på stor erfaring, ydmyghed og kontinuerligt arbejde med sig selv og sin egen personlighed, når man når hertil. Denne leder har erkendt, at det vigtigste i livet er større end mig selv og mit verdenskort – og er rummelig og klar til at slippe andre til, så fokus drejes fra mig til andre. Lederen her har opnået en stor portion naturlig og ydmyg autoritet, som en integreret del af personligheden. Og lederen ser meget på det fælles gode. En sådan leder må nødvendigvis være rummelig og nuanceret i sit syn på medarbejderne og deres forskellige udrustning. Heri ligger dynamikken.

De mange intelligenser

Howard Gardner har beskrevet de mange intelligenser i sit videnskabelige arbejde fra slutningen af 1980'erne. Hans tese er, at de traditionelle intelligensformer kun er en delmængde af en langt mere omfattende intelligensdefinition. Han forstår intelligens ud fra et mangfoldighedssynspunkt, hvor forskellige del-intelligenser kombineres med større eller mindre tilstedeværelse hos den enkelte. Howard Gardner peger på 7 intelligens-moduler:

1. **Verbal og sproglig intelligens**
Især optaget af at lytte, læse, skrive, ordspil, overveje og formulere mv.
2. **Logisk og matematisk intelligens**
Især optaget af abstrakt tænkning, at tælle, løse opgaver, præcision, at organisere og logiske strukturer
3. **Visuel, rumlig intelligens**
Er især optaget af at tænke i billeder, anvende billedsprog, sans for helheder, at se på billeder, tegne og male
4. **Musisk og rytmisk intelligens**
Er især optaget af rytmer, toner og vibrationer, musikkens kraft og udtryk, at lære melodier
5. **Kropslig og kinæstetisk intelligens**
Er især optaget af kontrol over sin krop, god timing, kontrol over genstande, gode reflekser, fysisk sport, at røre ved ting
6. **Indadvendt filosofisk intelligens**
Er især optaget af selverkendelse, selvbevidsthed, egne værdier og følelser, formålet med sit liv, styrker og svagheder, selvmotiverende
7. **Menneskevendt og social intelligens**
Er især optaget af at forhandle, at forstå andre, at være sammen med andre, at kommunikere godt og at samarbejde i teams.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

Det er på denne baggrund et vigtigt kunststykke for lederen:

- dels at se så åbent og mangfoldigt på sine medarbejdere og deres meget forskellige udrustninger,
- og dels at handle på baggrund af denne erkendelse.

Det tager tid. Ofte meget tid. Men det er et kunststykke, som bærer mangfoldige frugter med sig! Howard Gardner skabte nye åbninger i tilgangen til selve intelligensbegrebet, da han lancerede teorien om de mange intelligenser:

Følelsesmæssig intelligens

Daniel Goleman har bygget videre på Howard Gardners tanker i beskrivelsen af følelsesmæssig intelligens. Det er de to sidstnævnte af Howard Gardners moduler, Daniel Goleman tager fat på:

6. **Indadvendt filosofisk intelligens** kalder Goleman ”intra-personel intelligens”
7. **Menneskevendt og social intelligens** kalder Goleman ”inter-personel intelligens”

Hvad betyder følelsesmæssig intelligens konkret for lederen?

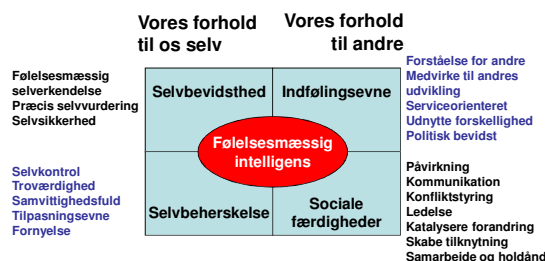
Daniel Goleman opdeler de to overskrifter i 4 kategorier i alt:

- **Indadvendt filosofisk intelligens**
 1. *Selvbevidsthed*, at kende sine følelser
 2. *Selvbeherskelse*, at kunne styre sine følelser

• Menneskevendt og social intelligens

3. *Indfølingsevne*, social bevidsthed
4. *Sociale færdigheder og situationsfornemmelse*, håndtering af relationer.

Dette opsummerer Tina Monberg i denne figur i bogen ”Konfliktens redskaber” (Børsen 2005):



Følelsesmæssig intelligens – kan indlæres!
Men kræver brug af nye nervebaner, hvor de sociale og følelsesmæssige vaner er lagret.

(Tina Monberg: Konfliktens redskaber, Børsen 2005)



Det store spørgsmål er herefter, om man kan lære sig at agere med følelsesmæssig intelligens i lederskab? En af medforfatterne til Daniel Golemans bøger, professor Richard Boyatzis mener klart: Ja! Men inden vi ser konkret på hans svar – skal vi lige repetere en vigtig skelnen her:

Lederskab - management

”Jeg adlyder en manager, fordi jeg er nødt til det.

Jeg følger en leder, fordi jeg ønsker det!”

Det er væsentligt at skelne mellem Lederskab – og Management.

Et billede på denne skelnen mellem de to væsentlige tilgange til ledelse er:



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

- **Kompasset** – for lederskab, hvor det handler om at finde retningen, udstikke kursen, sætte visioner og mål.
- **Uret** – for management, hvor det handler om at holde tidsplaner, leve op til handlingsplaner og virksomhedsplaner mv.

I oversigten – inspireret fra Lone Schilling Andersen – ser vi, hvordan lederskabet netop må sikre retning, målrettet samstemmighed i organisationen, kommunikation og motivation gennem anerkendelse og støtte. Management derimod sker via mål, resultater, kontrol og rapportering:

Management - lederskab

	Management	Lederskab
Hvad skal vi opnå?	Mål, resultater	Retning via visioner, dialog og brainstorming
Hvordan skal vi opnå det?	Styring, ressourcefordeling, prioritering	Alignment, networking og kommunikation
Er vi på rette spor?	Kontrol, rapportering, problemløsning og regulering	Motivation, anerkendelse og støtte

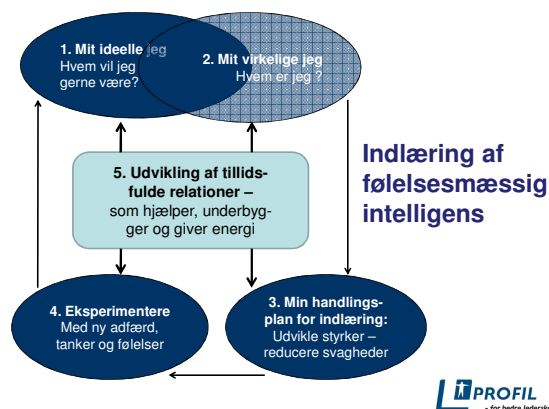
Fra Lone Schilling Andersen: Magt & autoritet i ledelse



Richard Boyatzis peger således på en model for selvindlæring af følelsesmæssig intelligens gennem følgende fem elementer, som skal ses i en kontinuerlig dynamisk proces:

1. Mit ideelle jeg
2. Mit reelle jeg
3. Min handlingsplan
4. Mine eksperimenter
5. Udvikling af tillidsfulde relationer.

Hvordan ser Richard Boyatzis situationen?



1. Mit ideelle jeg

Lev dig ind i dine drømme, tag dem alvorligt og forestil dig, hvad der ville ske, hvis de blev realiteter. Hent energi fra drømmene og lad være med bare at skru ned for drømmene. Prøv i stedet at teste drømmene i den virkelige verden, realitets-test!

2. Mit reelle jeg

Hvem er du som menneske og som leder? Hvad driver dig? Glæder du dig over dit liv? Er glasset halvt fuldt eller halvt tomt? Er du på den rette hylde i dit liv? Er du selv styrmand i dit liv eller bliver du styret af andres krav eller forventninger?

3. Min handlingsplan

Her beskriver du konkret, hvad du vil arbejde med for at opnå hvad? Og hvad du ønsker at få ud af det? Handlingsplanen skal hele tiden reflekteres i dine drømme og håb – og være realistisk. Og så skal du træne dig i at tro på dig selv i denne proces.

4. Mine eksperimenter

Her gælder det at træne igen og igen, at tænke uden for kassen, at rekonstruere sin adfærd, når man falder ned i vanegrøften og hele tiden holde fokus på muligheder-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

ne – og gøre nye erfaringer. Og der går tid med at lære hjernen, at ny adfærd også er en mulighed! Det kræver tålmodighed og udholdenhed.

5. **Udvikling af tillidsfulde relationer**

En sådan forvandlingsproces kan ingen klare alene. Gang på gang vil man være afhængig af dialog med og sparring fra andre. Derfor kræver det, at man kommunikerer i åbenhed med sine omgivelser. Dels kan man få konkret hjælp fra relationerne, men dels giver det også ekstra energi og forpligtelse at have sagt til andre, hvad man arbejder på. Heri ligger et personligt incitament.

Videre perspektiver

Vi har set en del på lederen, helstøbt lederskab og lederens forhold til magt og autoritet.

Det har også en lang række videre perspektiver både i forhold til medarbejdere og i forhold til organisationen. Det skal vi tage op ved andre lejligheder...

Litteratur

Et par gode bøger, som arbejder med temaet:

Lone Schilling Andersen: **Magt & autoritet i ledelse**, Børsen 2007

Daniel Goleman **mfl.: Følelsesmæssig intelligens i lederskab**, Børsen 2002.

Den skæve vinkel – til eftertanke

- Gennemtænk dine egne drømme som leder: Hvilken type leder ville du gerne være? Hvad er dit ideelle jeg – som leder?

- Gennemtænk dernæst, hvordan det ser ud i realiteternes verden: Hvordan ser dit reelle jeg ud som leder?
- Hvor er overlappet mellem de to?
- Hvor er udfordringerne for dig?

Og så en meget vigtig pointe: Som et batteri netop lever og har sin styrke i +/-, således er det ikke uden videre skadeligt med udfordringer mellem det ideelle og reelle jeg. Heri kan ligge spændingen, som giver kraft og saft...

Konkret tilbud til dig som leder eller chef:

Leder-udvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld og tilbyder

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og derved rekruttere de rette ledere og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk www.musskema.dk

Vi har også stor erfaring i MUS-kurser!

Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer ultimo januar 2008.