



⌚ 3 min. 👁️ 📌 10-03-2022

# Forstå det skjulte magtspil på arbejdspladsen

For nogle lyder det måske udspekuleret at engagere sig i det sociale magtspil på arbejdspladsen. For andre lyder det naivt at lade være. Men en ting er sikkert: Det er afgørende, hvis du vil lykkes med dine forandringer som leder.

## Skribentinfo



[Katrine Rohde](#)

Forretningsstrategisk rådgiver og  
professionelt bestyrelsesmedlem

**M**edarbejderne synes, at det nye IT-system er elendigt. De mener, at det er spild af penge og en dårlig beslutning af ledelsen, der hellere skulle have brugt de mange penge på at ansætte en ekstra medarbejder.

IT-systemet fejler i virkeligheden ikke noget. Det er en klar opgradering og kan effektivisere medarbejdernes arbejdsdag betragteligt med nye smarte automatiseringer. Men det kommer medarbejderne aldrig til at synes, for ledelsen glemte at inddrage arbejdspladsens uformelle leder – den IT-kyndige Peter, der er superbruger i det gamle IT-system og altid hjælper kollegaerne, hvis de har problemer.

Peter ved, at hans kollegaer har brug for hans hjælp, når de skal navigere i det gamle IT-system. Denne magt er han ikke parat til at give fra sig. Peter bruger derfor pauserne på at tale det nye system ned, og kollegaerne stoler på ham. De er af den opfattelse, at Peter ved meget mere om IT end ledelsen. Hvis han kalder det dårligt, så har han ret. Det er sikkert den dumme ledelse, der er blevet snydt af nogle smarte konsulenter og har betalt overpris for et IT-system, der er dårligere, end det vi havde før.

## Forstå spillet

De fleste medarbejdere vil som udgangspunkt instinktivt modsætte sig forandringer, fordi forandringerne forstyrrer etablerede processer, magtstrukturer og den hverdag, de kender til. Måske truer ankomsten af en ny medarbejder deres position, så deres forsvarsmekanisme ubevidst bliver sat i spil.

Skal du lykkes med forandringer, store som små, så er du nødt til at forstå spillet. Du kan ikke være naiv og se bort fra eller undervurdere de sociale mekanismer på en arbejdsplads, for i sidste ende er det medarbejderne, der har magten over, om en forandring bliver en succes.

## Du kan afkode, hvor magten ligger

For at forstå, hvem der har den uformelle magt på din arbejdsplads, og dermed hvem der kan være nøglen til accept af dine ønskede forandringer, skal du først forstå, hvor magt kommer fra.

Julie Battilana, professor ved Harvard Business School og Kennedy School, og Tiziana Casciaro, professor ved Rotman School of Management i Toronto, har i en årrække beskæftiget sig med magt. De har udgivet bogen "Power, for All" og tidligere i [Harvard Business Review](#) beskrevet, hvor afgørende en rolle uformelle magtnetværk spiller, når man skal have succes med forandringsinitiativer.

I bogen peger de på, at man kan afkode, hvor magten ligger i enhver situation ved at besvare to spørgsmål:

Hvad værdsætter de involverede personer?

Hvem kontrollerer adgangen til det, de værdsætter?

Hvis du kender svaret på disse to spørgsmål, er du i stand til at analysere magtrelationerne i din organisation. Jeg har magt over dig, hvis jeg kontrollerer adgangen til noget, du værdsætter, og du har magt over mig, hvis du kontrollerer adgangen til noget, jeg værdsætter. Graden af vores magt afhænger af, i hvor høj grad du og jeg kan finde alternativer til at få adgang til de ressourcer, vi værdsætter.

Forstår du ikke, hvor magten er, er du sat ud på sidelinjen og har langt sværere ved at forstå, hvad der sker i din organisation. På en arbejdsplads vil den uformelle magt ofte være forbundet til viden, og den vil komme til syne, når du begynder at observere, hvilke medarbejdere de andre medarbejdere søger råd hos.

## Bring den uformelle leder konstruktivt i spil

Når du begynder at få en idé om, hvor den uformelle magt i din organisation er, skal du lave en plan for, hvordan du får den uformelle leder bragt konstruktivt i spil.

Bruger du din formelle magt til at sætte personen på plads foran alle andre, vil du forstærke den uformelle leders mulighed for at danne en opposition. I stedet skal du gøre den uformelle leder til din vigtigste allierede.

De uformelle ledere vil nemlig ofte gerne påtage sig ansvar, for det giver dem formel magt, og for dig er det en god idé at give dem et medansvar for, at forandringer lykkes. Ved at give dem ansvar viser du, at du kontrollerer adgangen til noget, de gerne vil have. Du viser din magt.

Lad os tage det opdigtede eksempel med den IT-kyndige Peter. Han burde være blevet involveret tidligt i processen, blive oplært som den første superbruger og have fået ansvaret for at lære sine kollegaer, hvordan IT-systemet fungerer. Han ville med al sandsynlighed lykkes med at få den svære forandring i mål, for kollegaerne stoler på ham og lytter til ham.

På alle arbejdspladser er der i forskellig grad uformelle ledere, og det er derfor vigtigt med en kultur, hvor tilliden er høj og uenighederne omkring, hvilken linje, der skal følges, er små.

**Læs også:** [Advarsel: Magt kan gøre ledere usympatiske](#)