

Leder - tag magten på dig

"Ledelsen har i fællesskab besluttet", "ledelsen vurderer" og "ledelsen har været nødsaget til at...". Men hvem er ledelsen? At lede og udøve magt over nogen eller noget er omgivet med usikkerhed og tvivl. For hvem gør egentlig hvad med hvem, og med hvilke konsekvenser? Læs om magt og ledelse, og hvordan krisesituationer kræver ledere, der tør stille sig frem og sige: "Jeg har truffet denne beslutning og står personligt til ansvar herfor".

Skribentinfo



[Karsten Mellon](#)

Ph.d., ledelsesforsker, forfatter, foredragsholder og ekstern lektor ved Aalborg Universitet og Syddansk Universitet.

Ph.d., ledelsesforsker, forfatter og foredragsholder



[Dion Rüsselbæk Hansen](#)

Lektor, ph.d. og forskningsleder af forskningsprogrammet Pædagogik, Kultur og Ledelse

Institut for Kulturvidenskaber, Syddansk Universitet

Ledelsesmagt kan ikke (kun) knyttes til en bestemt privilegeret position. Derimod handler ledelsesmagt om, hvis vi følger Foucault (1982), at regulere et givent eller muligt handlingsfelt – det kan være medarbejdernes praksisser. En sådan regulering handler bl.a. om forsøg på at forme, indvirke på og tilskynde til bestemte former for medarbejderadfærd med henblik på at nå en række opstillede mål (Rose, 2003).

Denne magtforståelse har betydning for de måder, vi forholder os til og taler om ledelsesmagt. Det har også betydning for, hvordan man som leder/ledelse forholder sig til den form for magtbeføjelse, der antages at knytte sig til en given ledelsesposition.

Den abstrakte ledelse

Nogle ledere forsøger at "tage" magten, alt imens de erfarer, at magt ikke er noget, man kan tage, men snarere noget, man "tildeles". Altså beføjelser til at udøve. Andre forsøger derimod at "frasige" sig de

tildelte magtbeføjelser, imens de erfarer, at det ikke er noget, man selv uden andres billigelse kan gøre efter for godt befindende.

Atter andre forsøger på paradoksalt vis at "bibeholde" såvel som at "frasige" sig en given magtposition. Der er også en del ledere, der forsøger at undlade at identificere sig med en tildelt magtposition. De vil ikke være ved den og det ansvar, der følger med. Men samtidig ønsker de ikke at give afkald på de magtbeføjelser, de er blevet tildelt som følge af den position, de besidder.

Disse ledere antager hermed, at det er muligt at lede *in absentia* (Schmidt, 2010). Dvs. at man som leder kan lede via *fravær* fremfor *nærvær*. I nogle institutioner og organisationer, har medarbejdere sjældent eller aldrig kontakt med topledere/ledelsen, fordi ledelse orkestreres via et komplekst net af mellemledere og (ofte) uigennemskuelige praksisser. Det er imidlertid ikke hele pointen her. Den videre pointe er, at samtidens leder, *in persona*, erstattes med ledelsen, *in pleno*. Sagt på en anden måde, så tør en del ledere ikke stå ved den tildelte magtposition. De har ikke modet til at stille sig frem og sige "Jeg har truffet denne beslutning og står personligt til ansvar herfor".

Læs også: [Træd i karakter som leder](#)

Gemmer sig bag "ledelsen"

Der er ledere, der gemmer sig bag den ubestemmelige abstraktion, der benævnes *ledelsen*. Ofte høres formuleringer som: "Ledelsen har i fællesskab besluttet", "ledelsen vurderer" og "ledelsen har været nødsaget til at...". Men hvem er ledelsen? Et svar på et sådant spørgsmål kan forekomme vanskeligt at opnå. Det kan derfor danne grobund for en neurotisk kultur præget af usikkerhed og ubehag, idet ingen helt ved eller kan få at vide, hvem der reelt er beslutningstager(e) og ansvarlig(e) (Edmondson, 2019).

Det er som om, at man på ledelsesgangene eller i ledelsesgrupperne lider af en kollektiv form for forglemmelse og/eller fortrængning, når man konfronteres med et sådant spørgsmål. Det kan skyldes, at man ikke vil stå til ansvar *in persona* for upopulære beslutninger, fordi man, i øvrigt som så mange andre, gerne vil være populær og beundres, dvs. tage sig godt ud i andres øjne. Vel og mærket de 'rette' andre.

Lederskab i en krisesituation

Det er svært entydigt at pege på, hvem og hvorfor der er nogle, der tiltrækkes af det at lede andre. Dog peger den norske ledelsesforsker, Tom Karp (2019), på, at dem, der tiltrækkes af det at lede, ofte værdsætter det at kunne udøve kontrol og magt over omgivelserne, andre og sig selv.

Spørgsmålet er, hvad sker der i en krisetid, hvor krav og forventninger til ledelse intensiveres og ændres, og hvor usikkerhed og manglende kontrol gør sig gældende i et tiltagende omfang.

I en krisetid får lederen uomtvisteligt et nyt udgangspunkt for sin ledelsesudøvelse, uagtet hvilken position som vedkommende typisk indtager i institutionen/organisationen. I en sådan situation kan der bl.a. ske følgende:

- **De lærende:** Nogle ledere forholder sig til og forsøger at tage ved lære af situationen med henblik på at kunne håndtere den.

- **De uddelegerende:** Andre ledere uddelegerer magten, fx til de fagprofessionelle, som man så kan tage ved lære af, men som man samtidig også kan holde ansvarlige, hvis det ikke går, som man håbede på og ønskede.
- **De narcissistiske:** Atter andre indtager en position som leder med stort L, fordi en given krisesituation giver mulighed for selvpromovering, og for at man kan bevise sit ledelsesværd ved at træffe egenrådige beslutninger, som ellers er vanskeligt endside umulige at træffe i andre situationer.

Læs også: [Lederen skal være en hjælper](#)

Altid en risiko

Der vil være en risiko forbundet med at "smage" (øgede) magtbeføjelser, hvilket en intensiveret krisesituation muliggør. Udover at kunne føre til et grænseløst begær for endnu flere vidtrækkende magtbeføjelser, kan det også føre til øget selvoptagethed og narcissisme (Gabriel and Hirshhorn, 1999). Med andre ord kan vedkommende blive så optaget af at øge sine magtbeføjelser og ledelsesmæssige betydning med henblik på at kunne spejle sig i andres beundringsmæssige øjne, at man mister fokus på sagen. Man gør sig selv til selve sagen, sagt anderledes.

Ydmyghed og mod

Det er afgørende for lederen ikke at tabe blikket for sagen i en krisesituation, hvor der skal handles, men ofte uden man nødvendigvis ved, hvordan. Man må fortsætte, selvom man i situationen kan blive i tvivl om, hvad det er klogt at fortsætte med (Rüsselbæk Hansen & Mellon, 2020). Man må altså udvise mod til at "tage" det tildelte ledelsesansvar på sig, samtidig med at man må udvise ydmyghed i forhold til at lytte til, hvad andre med større faglige og saglige indsigter i sagen, kan bidrage med.

I stedet for at gemme sig og lede *in absentia*, kan *nærvær* fremfor *fravær* bidrage til at styrke lederens såvel formelle som uformelle legitimitet hos medarbejderne, hvilket er altafgørende i såvel hverdagen som i krisesituationer. Grænsen mellem magt og afmagt er en hårfin balanceakt, der kræver ustandselige korrektioner.

Læs også: [6 råd: Sådan er du en nærværende chef](#)

Referencer

Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.

Foucault, M. (1982). The Subject and Power. I: Hubert L. Dreyfus & Paul Rainbow. *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: The University of Chicago Press: 208-226.

Gabriel, Y. & Hirschhorn, L. (2004). Leaders and Followers. I: Gabriel, Y. (red.). *Organizations in depth. The Psychoanalysis of Organizations*. London: Sage Publications.

Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva leder gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Rose, N. (2003) At reagere friheden – analyse af politisk magt i avanceret liberale demokratier: I: Christian Borch og Lars Thorup Larsen (red.). *Luhmann & Foucault: Perspektiv, magt og styring*. København: Hans Reitzels Forlag.

Rüsselbæk Hansen, D. & Mellon, K. (2020). Ledelsesmod i en krisesituation: Om selvindsigt og ledelsesmod. I: Karsten Mellon (red.). *Mod i kriseledelse*: Hans Reitzels Forlag.

Schmidt, L.-H. (2013). *Learkomplekset* Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.

Til artiklen "Leder - tag magten på dig"

Kommunaldirektør Pernille Halberg Salamon

Go home Foucault

At lede med nærvær er uden tvivl en vigtig ledelseskvalifikation og det modsatte: at lede med fravær står helt sikkert ikke i grøntspættebogen for ledere. Så langt så godt er jeg helt enig med Mellon og Rûsselbæk Hansen i deres artikel "Leder - tag magten på dig". Men når forfatterne samtidig anfører, at kriseledelsen med en centralisering af magten kan føre til, at lederen kan "blive så optaget af at øge sin magtbeføjelser og ledelsesmæssige betydning med henblik på at kunne spejle sig i andres beundringsmæssige øjne, at man mister fokus på sagen." så er det meget langt fra hverdagen i Hørsholm kommunes dagtilbud, plejecentre og skoler. Coronakrisen har betydet, at lederne i kommunerne har været på overarbejde – både fysisk og mentalt. De har håndteret en kæmpe ledelsesopgave, der er skiftet hele tiden undervejs. Så ærlig talt vil jeg gerne møde den leder, der ikke har haft øjnene stift rettet mod kerneopgaven.

Vi er på en måde alle sammen kommet ud af vores egen lille hverdag og knoklet med livsnødvendige opgaver, der er bundet op på et fælles formål, der for en gangs skyld er helt tydelig og fælles for hele samfundet. Her har der været noget, der er langt større end os selv. Det er min oplevelse, at de ledere jeg arbejder sammen med har været ydmyge overfor den særlige magt, vi som ledere – og især topledelse - har fået til at kunne håndtere Corona-situationen. Vel vidende at magten kun har været til låns, og at den skal gives tilbage igen. Samtidig har det været mejslet ud i stentavler, at vi som ledere er 100 pct. afhængige af vores medarbejdere – og omvendt.

Så Foucault: go home. For alting er ikke magt – heller ikke i en coronakrise.

