

DORTE COHR LÜTZEN BIRGITTE LØNBORG

DIT PERSONLIGE LEDELSESRUM

LEDERSKABET ISÆR I DEN OFFENTLIGE SEKTOR



GYLDENDAL PUBLIC



DIT PERSONLIGE LEDELSESRUM

Lederskabet især i den offentlige sektor

Af Dorte Cohr Lützen og Birgitte Lønborg

DIT PERSONLIGE LEDELSESRUM
Lederskabet især i den offentlige sektor

Af Dorte Cohr Lützen og Birgitte Lønborg

© 2012 Gyldendal A/S

OMSLAG OG SATS Stunfire 

TRYK Livonia Print

ISBN 978-87-02-10073-0

1. udgave, 1. oplag

Printed in Latvia

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copy-Dan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Gyldendal Business
Klareboderne 3
1001 København K
Tlf.: 33 75 55 55
www.GyldendalBusiness.dk

INDHOLD

INDLEDNING → 9

LEDELSESRUM 01

VILKÅR OG KONTEKST FOR LEDELSE I DAG → 17

Styringstænkning · 18

Fem forskellige ledelsesparadigmer · 21

Refleksion over ledelsesparadigmer

Styringsformer · 23

Government – styring

Governance – netværksstyring

Governmentality

Kodeks for ledelse · 25

Lederens krydspres mellem forskellige logikker · 28

Den logiske og rationelle logik

Den faglige logik

Den sociale logik

Den politiske logik

Refleksion over dit eget krydspres

Lederen som fortolker · 33

Refleksion over din egen komplekse kontekst

Opmærksomhedspunkter om vilkår
og rammer for ledelse · 39

LEDELSESRUM 02

SEMIMODERNE LEDERROLLER → 41

Ledelsesopgaven · 42

Hvad er ledelse? · 43

Paradigmeskift i lederrollen · 45

- Rammesætter*
- Forbindelsesled*
- Opfølger*
- Fortolker og diskurssætter*
- Forandringsagent*
- Relationskoordinator*
- Refleksion over de nye lederroller*

Rollen og personen · 50

Lederkompetencer til at udfylde de nye lederroller · 53

- Tydelighed*
- Mod*
- Empati*
- Nysgerrighed*
- Coachende*
- Involverende*
- Sætter diskursen*

Positioner · 56

- At sætte sig i chefens stol*
- At skifte perspektiv under en debat*
- Refleksion over roller og kompetencer*

Opmærksomhedspunkter om roller og positioner · 59

LEDELSESRUM 03

LEDEREN SOM AUTORITET → 61

Rollen som autoritet · 62

- Positionsmagten*
- Refleksion: Den organisatoriske magtposition*
- Den personlige og relationelle magtdimension*

Træd ind i rollen som autoritet · 68

- Refleksion over autoritetsfigurer*

Den diskursive magtdimension · 71

De tre magtdimensioner – en syntese · 75

- Tips til hvordan lederen overvåger sin legitimitet*

Opmærksomhedspunkter om lederen som autoritet · 77

LEDELSESRUM 04

LEDERENS KOMPETENCER TIL EFFEKTIV KOMMUNIKATION → 79

Konteksten for ledelseskommunikation · 80

Refleksion over din kontekst for kommunikation

Kontekstbegrebet · 82

Hvordan lederen kan koordinere mening · 83

De fire kontekstniveauer

Autopoiesis – at lukke og åbne for kommunikationen · 88

At lytte og være i dialog · 90

Refleksion om at lytte og være i dialog

Lineær og cirkulær lederkommunikation · 93

Refleksion over spørgsmålstyper

God ledelse er at stille gode spørgsmål · 95

Spørgsmålstyper

Refleksion, selvcoaching

Feedback · 98

Tips til virkningsfuld feedback

Domænetænkning i dagligdagen · 100

Refleksion: De tre domæner som mødestyring

Opmærksomhedspunkter om ledelse og kommunikation · 102

LEDELSESRUM 05

FØLELSER PÅ JOBBET → 105

Følelserne i lederjobbet · 106

Kendetegn ved følelser · 107

Følelser svinger i intensitet

Følelser er udtryk for en socialt og kulturelt skabt adfærd

Følelser som kommunikation

Følelser har et personligt udtryk · 111

Refleksion: Følelsesmæssig kapring

Følelsesmæssig intelligens · 113

Succes i lederjobbet forudsætter følelsesmæssig intelligens · 116

Selverkendelse

Tips til at udbygge din selverkendelse

Selvkontrol · 119

Tips til træning af selvkontrol

Social bevidsthed · 120

Tips til forbedring af din sociale bevidsthed

Relationelle kompetencer · 122

Tips til at træne dine relationelle kompetencer

Test din egen følelsesmæssige intelligens

Refleksion over testresultatet

Opmærksomhedspunkter om følelser på jobbet · 126

LEDELSESRUM 06

BRUG FØLELSERNE MED FORNUFT → 129

Positive følelser smitter · 130

Refleksion: Anerkendende tilgang

Sammenhæng mellem tanker og følelser · 134

Refleksion: Perspektivering

Fortolkningsmønstre · 137

Overgeneraliseringer som tolkningsmønstre

Det pessimistiske tolkningsmønster

Skyld som tolkningsmønstre

Refleksion: Fortolkningsmønstre

At modtage kritik · 141

Tips til at modtage kritik

Opmærksomhedspunkter om at bruge følelser med fornuft · 145

LEDELSESRUM 07

HVORDAN UDVIKLER DU DIG SELV SOM LEDER? -> 147

Fire tilgange til personlig udvikling · 148

Praksis

Primær identitet

Skyggen eller den sekundære identitet

Visioner

Læring fra praksis – den reflekterende praktiker · 150

Primær identitet

– feedback på dit lederskab · 152

Refleksion: Struktureret feedback

360-graders feedback – dit personlige portræt · 154

Skyggen eller den sekundære identitet · 156

Livsfortællinger · 158

Refleksion: Livsfortælling

På jagt efter skyggen eller den sekundære identitet · 159

Refleksion: Find skyggen

Hvad er en kant? · 161

At arbejde på kanten

Fremtid – sæt dig dine mål · 162

Refleksion: Min afskedsreception

Formulering af visionen

Opmærksomhedspunkter om selvudvikling · 165

LEDELSESRUM 08

FÅ STYR PÅ HVERDAGENS LEDELSE -> 167

Selvstyring · 168

Tidsstyring · 170

Tid som kontekstmarkør

Refleksion over tid som kontekstmarkør

Tips til effektivisering af tid

Stress og ledelse · 174

Refleksion over flow og stress

Tips til at mestre stress i hverdagen

Dit ledelsesgrundlag · 179

Refleksion over dit ledelsesgrundlag

Skab et fremtidsscenario for din ledelse · 180

Refleksion med backcasting

Tilrettelæg din egen lederudvikling · 182

Mentorskab

Coaching

Karriererådgivning

Ledernetværk

Personlighedstest

Kompetencegivende lederuddannelse

Opmærksomhedspunkter om selvstyring og ledelse · 184

LITTERATURLISTE -> 187

LEDEREN SOM AUTORITET

Nutidens flydende, ustabile og komplekse organisationer har ført til uklare autoritetsrelationer, hvor grænsen mellem leder og medarbejdere er delvist nedbrudt. Lederen er dog stadig en autoritetsfigur, som må vedkende sig magten og dens vilkår og gøre sig fortrolig med rollen som autoritet. Ledelse og autoritet hænger tæt sammen, og det er svært at beskæftige sig med ledelse uden også at tale om autoritet i en af dens former. Man kan sagtens være en autoritet uden at være leder, men det er langt sværere at være leder uden autoritet. Derfor er det vigtigt for en leder at finde sig tilpas i rollen som autoritet og opnå legitimitet i rollen og følgeskab fra sine medarbejdere. Derfor vil vi sætte fokus på:

- > Tre magtdimensioner i rollebegrebet: positionsmagten, den personlige og relationelle magt og den diskursive magt.
- > Hvilke autoritetsfigurer lederen er inspireret af i lederjobbet.

- > Eksempler, øvelser og refleksionsspørgsmål, der giver lederen mulighed for at udvikle sig i rollen som autoritet for derved at opnå de bedste resultater i samspil med andre.

ROLLEN SOM AUTORITET

At udøve autoritet sker i relation til andre. Autoritetsrelationer er ifølge lektor i psykologi ved Roskilde Universitet Steen Visholm kendetegnet ved dels at være en relation med to positioner, hvor den ene position bestemmer noget over den anden, dels et retsforhold, der legitimerer relationen og afgrænser autoritetens gyldighedsområde. Det sidste vil typisk være indskrevet i ansættelseskontrakten, nedfældet i organisationens retningslinjer og grafisk afbildet i organisationsdiagrammet.

Autoritet udvikles i relationer, i et samspil mellem lederens evner til at udvikle sin autoritet kombineret med medarbejdernes vurdering af, om det lykkes lederen at optræde autentisk og troværdigt i lederrollen. Hvis det lykkes, bliver lederen opfattet som en legitim leder, som medarbejderne anerkender og viser følgeskab.

Lederen skal til stadighed gøre sig fortjent til at blive oplevet som en autoritet, og autoriteten skal vedligeholdes, udbygges og løbende bekræftes. Den kan mistes, den kan vakle, den kan genopbygges, og den er en dynamisk størrelse, der hele tiden skal iagttages. Det er et konstant og vigtigt personligt arbejde for lederen at være iagttagende, undersøgende, reflekterende omkring spørgsmålet om, hvorvidt hans legitimitet har et niveau, der gør det muligt at opnå følgeskab og skabe resultater. Her er et eksempel på en leder, som havde svært ved at finde sig tilpas i lederrollen:

Hans fik et lederjob i en organisation med mange kreative medarbejdere. Efter to års ansættelse bliver han fyret på grund af mange konflikter og manglende resultater. I bagklogskabens lys fortæller Hans, at han konstant befandt sig i et krydspres, og forklarer videre, at han desværre ikke formåede i tilstrækkelig grad at reflektere ud fra de forskellige iagttagelsesperspektiver, som opgaven tydeligvis krævede. Tværtimod blev han offer for de forskellige forventninger, der lå i jobbet, og han forsøgte at gøre alle tilfredse. Han siger: „Derved fik jeg ikke sat mig i scene som den strategiske, reflekterende leder, som jeg ønskede at være. Utryghed og frustration blev hurtigt en del af hverdagen. Jeg forsøgte naturligvis at skabe rammer, men på grund af travlhed og tøven i beslutningsøjeblikket opstod tvivl og usikkerhed om, hvor jeg ønskede at bevæge min gruppe hen. Med andre ord var mine kompetencer til at operere i et krydspres ikke tilstrækkelige. Ligeledes fik jeg heller ikke udviklet mine medarbejders kompetencer i den retning. Jeg endte med at stå alene inde på midten i det, jeg vil kalde en organisatorisk krydsild, hvor der blev skudt på mig fra alle sider.“

Det er ikke altid, det går så galt som i Hans' tilfælde, men eksemplet illustrerer ganske godt, hvad der er på spil, når lederen ikke håndterer den del af jobbet, der vedrører rollen som autoritet. Hans fik aldrig defineret de eksterne forventninger til opgaven, han fik ikke opbygget gode relationer til medarbejderne, og han fik al-

drig sat dagsordenen. Der blev trukket i Hans fra alle sider, og han evnede tilsyneladende ikke at bringe sig ud af den situation og blive herre i eget hus. Først efter at han var fratrådt jobbet, fik han skabt en tilstrækkelig afstand til sig selv og den situation, han befandt sig i. Først da kunne han sætte ord på sine oplevelser og reflektere over, hvad der kunne have gjort ham til en leder, som medarbejderne naturligt havde lyst til at lytte til og følge.

Autoritet og magt hænger uløseligt sammen. Som leder har du magt, og lederen bliver en respekteret autoritet, hvis han forvalter dette vilkår på en måde, som vækker andres respekt. Vi vil her præsentere tre dimensioner af magtbegrebet, som er vigtige for lederen at kende og forholde sig til:

- > Positionsmagten, der er givet i kraft af rollen. Den kan overspilles eller underspilles.
- > Den personlige og relationelle magtdimension er evnen til at opbygge gode relationer til medarbejderne og opnå deres følgeskab. Personlig autoritet betyder meget for, om det lykkes at udfylde den positionsmagt, lederen har fået tildelt.
- > Den diskursive magtdimension, som især har fået betydning i det senmoderne komplekse samfund, hvor lederen påvirker måden at tænke og tale på. Den måde at forvalte sin magt på er mindre relateret til den enkelte medarbejder, men fokuserer mere på at skabe rammer om selvledende medarbejdere.

Positionsmagten

Positionsmagten er den rolle, lederen får tildelt, når han udnævnes som leder. Denne rolle er ifølge psykolog Anton Obholzer, tidligere chef for The Tavistock Clinic i London, karakteriseret ved retten til at træffe

beslutninger, der er bindende for andre. Autoritet og ansvar kobles ofte sammen, sådan at forstå, at den, der udøver autoritet, også samtidig påtager sig et ansvar. Positionsmagten tildeles ofte ved, at lederens chef præciserer sine forventninger til opgaven, skitserer, hvilken kompetence og hvilket ansvar lederen har fået tildelt, hvilke kerneopgaver der skal prioriteres, og hvilke resultater der skal nås. Det kan være beskrevet i en funktionsbeskrivelse. Via positionsmagten har lederen ansvaret for at opnå en række resultater. Den ledelsesopgave, lederen påtager sig i den forbindelse, er: at sætte mål, planlægge, prioritere ressourcer, fordele opgaverne, korrigere, belønne, evaluere, ansætte og afskedige.

Rosabeth Moss Kanter, professor ved Harvard Business School og forfatter til en række bøger, har beskæftiget sig med, hvordan man opnår magt i organisationer, og definerer magt som *„evnen til at få ting udført, at mobilisere ressourcer og gøre det, personen behøver for at nå de mål, personen forsøger at nå“*. Kanter lægger således vægt på, hvordan man får magt på et organisatorisk niveau, og interesserer sig mindre for personlighedstræk som gennemslagskraft, robusthed og lignende. Hun har fokus på, hvordan lederen opnår magt og indflydelse ved at opnå betydningsfulde resultater, der er synlige for andre, og ved adgangen til ressourcer. Hertil kommer et godt netværk, der kan støtte lederen, når det er nødvendigt, og for hvem hans resultater er synlige.

Refleksion: Den organisatoriske magtposition

Lederen kan styrke sin organisatoriske magtposition og udvikle den igennem en række refleksionsspørgsmål opdelt i nogle hovedtemaer, som er inspireret af Kanters tilgang til den organisatoriske positionsmagt:

1. Opgaver og synlighed

Du skal under dette tema undersøge, hvordan du vurderer dine opgaver i forhold til, hvor betydningsfulde og synlige de er:

- > Hvilke af dine opgaver er de vigtigste, og hvilke er mindre vigtige i forhold til din ledelsesopgave?
- > Er der en fornuftig sammenhæng mellem den tid, du anvender på opgaverne, og opgavernes betydning?
- > Er der andre opgaver, du i højere grad burde prioritere for at styrke din og afdelingens synlighed og betydning?
- > Hvilke centrale personer kender dit arbejde – det du faktisk laver, dine problemstillinger, dine planer osv.?
- > Hvilke andre vigtige personer vil det være hensigtsmæssigt for dig at give kendskab til dit arbejde, og hvorledes kan du gøre det?

2. Selvbestemmelse

Undersøg dine muligheder for på egen hånd at træffe vigtige og nødvendige beslutninger i de opgaver, du ser for dig nu og fremover:

- > På hvilke områder kan du selvstændigt træffe beslutninger?
- > Er der områder, hvor du ikke har selvstændig beslutningsmulighed, men hvor det ville være en fordel for dig og organisationen, at du selvstændigt kunne beslutte?
- > Hvad kan du gøre for at flytte vigtige opgaver over i de områder, hvor du selvstændigt kan træffe beslutninger?

3. Netværk og relationer

Her undersøges dine netværk og deres betydning for at understøtte din indflydelse og gennemslagskraft både inden for og uden for organisationen.

- > Hvilke sammenhænge deltager du i, som gør dit arbejdsfelt synligt (møder, udvalg, projektgrupper, netværk og lignende)?
- > Er der sammenhænge, som kunne være hensigtsmæssige for dig at deltage i, og som kunne gøre dig mere synlig? Hvilke sammenhænge burde du nedprioritere?
- > Hvor har du stærke og betydningsfulde relationer, og hvor er dine relationer for svage?
- > Hvilke relationer bør du styrke og hvordan?

På baggrund af analysen beslutter du dig for, hvilke konsekvenser du vil drage.

Den personlige og relationelle magtdimension

Den personlige og relationelle magt er den måde, lederen udøver sin autoritet på. Den udspringer af lederens personlige kvalifikationer og kompetencer, herunder evnen til at relatere sig til andre. I denne magtforståelse opstår og udvikles magten i det sociale samspil mellem aktører. Lederen påvirker og øver indflydelse i måden, han interagerer med andre på.

I mange år har man været optaget af kunne vurdere de personlighedstræk, der karakteriserer den gode leder. Igennem forskellige personlighedstest har man undersøgt, om lederen havde de kvalifikationer, der skulle til for at bestride et lederjob. Nogle af de kvalifikationer, man har været optaget af, er lederens beslutningsevne, robusthed, detaljeorientering og overblik. Men i dag, hvor ledelse ofte ses som noget, der foregår

i samspil med andre, kommer flere kompetencer i spil. Vi forstår kompetencer som kvalifikationer, der udtrykkes i adfærden, og som kan ses og opleves af andre. Her kan man tale om lederens personlige kompetencer til at opbygge relationer, løse konflikter, vise empati og forståelse samt evnen til at motivere, tage initiativ og kommunikere.

Bruger man sine personlige og relationelle kompetencer situationelt rigtigt, vil det udvikle ens rolle som autoritet, og lederen vil opnå det, man ofte kalder en naturlig autoritet. Herved opnår lederen medarbejderens følgeskab, fordi han er respekteret som person. Vi vil her præsentere en vej til udvikling af lederens personlige og relationelle autoritet.

TRÆD IND I ROLLEN SOM AUTORITET

Ofte møder vi ledere, der ønsker at blive bedre til at „autorisere sig selv“ indefra, for eksempel ved:

- > At blive bedre til at stille krav til medarbejderne.
- > At justere medarbejdernes kompetencer og adfærd.
- > At skære igennem.
- > At blive mere klar og direkte i deres kommunikation.
- > At håndtere de vanskelige situationer.

Her er et eksempel på en leder, der føler sig ufri i nærheden af autoriteter, og som har svært ved at træde naturligt ind i rollen som leder:

Else bliver af sin chef opfordret til at søge hjælp hos en coach, da hun mangler gennemslagskraft i sin ledelse. Hun optræder anonymt og uselv-

stændigt i de sammenhænge, hvor chefen også deltager. Der er ingen tvivl om, at Else er en venlig og imødekommende person, som vil det bedste, men hun er ikke særlig markant. I en række samtaler fortæller hun, at hun har stor respekt for sin chef, som hun altid omtaler i beundrende vendinger, men hun synes også, at det er svært at positionere sig ved hans side. Når Else iagttager sig selv udefra, ser hun en person, der er en skygge af sig selv. Hun kan ikke træde i karakter i rollen og bruge sine kompetencer og personlige ressourcer. Else har tidligere været i et andet chefjob, hvor hun nærmest blev mobbet og ydmyget af en chef, som hun karakteriserede som „psykopatisk“. Hun har på den baggrund nogle rigtig dårlige erfaringer i bagagen, da hun indtager det nye lederjob. Her møder hun en respekteret og karismatisk chef, som lammer hendes selvfølelse, og ligegyldigt om det er en modbydelig og tyrannisk chef eller en respekteret og karismatisk chef, er der noget i autoritetsforholdet, som Else slås med. Da hun skal nævne, hvilke autoriteter der har præget hendes opvækst, fortæller hun om en far, der ofte kom fuld hjem. Hun flygtede hurtigt ud af stuen og gemte sig væk på sit værelse i disse situationer.

Det er svært for Else at opnå gennemslagkraft, at „blive sig selv“ og kommunikere ligeværdigt med gensidig respekt. Mønstrene i Elses forhold til autoriteter er utvivlsomt noget problematiske, da hun bliver underdanig og selvundertrykkende i deres nærhed. Hun flygter fra situationen og gemmer sig væk både i fysisk og psykisk forstand. Else arbejder med at blive mindre afhængig af autoriteter og opnå en større frihed til

at udfolde sine egne ressourcer i autoritetsrelationer.

Ledere kan arbejde med deres personlige autoritet ved at blive mere bevidste om, hvilke autoritetsfigurer og -mønstre de bærer på. Her vil vi nærme os dette emne med udgangspunkt i lederens selvbiografiske fortællinger. Elses historie illustrerer, hvor meget oplevelser med autoriteter tidligere i ens liv præger den måde, man selv optræder på som autoritet. Derfor er det vigtigt for lederen at undersøge, hvilke autoritetsfigurer han bærer med sig. Hvis lederen opnår et større kendskab til sine mønstre på godt og ondt, opnår han indsigt i, hvad han kan udvikle, ændre, fastholde og forstærke – alt efter hvad han behøver og ønsker at udvikle.

Fortællinger handler om det, vi oplever, om vores personlige virkelighed, om det vi synes er rigtigt og forkert (moral, etik, værdier), om drømme og håb, om forskelle mellem os selv og andre, om relationer, om det der er anderledes, om særlige begivenheder og overraskelser, om krænkelser og besværligheder, om det andre siger og gør. Forskellen på at give eksempler og at fortælle en historie er, at man i fortællingen tilføjer et følelsesmæssigt indhold og dertil hørende sanssemæssige detaljer.

Refleksion over autoritetsfigurer

Find fortællinger fra din egen livshistorie, hvor du har mødt personer, der har været en autoritet for dig, og som har haft stor indflydelse på dig enten positivt eller negativt eller måske både og.

1. Vælg 1-3 hændelser, der både kan være af privat eller arbejdsmæssig karakter, som er vigtige, lærerige og måske vanskelige oplevelser med autoriteter. Forbered dig på at fortælle personer fra dit netværk om dine historier. Find hændelser, som handler om lydighed, disciplin og magt og om at følge regler, normer osv.
2. Bed herefter om reaktioner fra netværkspersoner, som tænker højt sammen, mens du lytter. De skal se efter mønstre, røde tråde, paradokser, personlige ressourcer, værdier, potentialer og faldgruber. Det handler ikke om, om historierne er gode eller dårlige. Vi har de livshistorier, som vi har. Altså ingen vurderinger.
3. Du responderer på, hvad du har hørt, og kommenterer det, der er mest betydningsfuldt for dig.
4. Hvad er blevet tydeligere for dig omkring din egen rolle som autoritet, når du spejler dig i tidligere oplevelser med autoriteter?
5. Hvad er det for nogle styrker, du har i rollen som autoritet, og hvilke svagheder må du arbejde med?
6. Sammenfat din historie og vælg dine opmærksomhedspunkter.

DEN DISKURSIVE MAGTDIMENSION

Den tredje magtdimension, vi beskæftiger os med, er den diskursive magtdimension. En diskurs er, som nævnt, et udtryk for en bestemt måde at tale og tænke på; en social ramme der definerer, hvad der kan siges, og hvad der ikke kan siges om et emne. Den diskursive magt er således magten til at vælge, hvad der skal tillægges betydning. Når lederen iagttager, analyserer og fortolker opgaven, foretages et tilvalg og et fravalg. Sagt i det „diskursive sprog“ vil en fortolkning føre til,

at visse betydninger inkluderes, og andre ekskluderes. Disse valg af betydninger kommunikeres til medarbejderne eller bringes ind i et „rum“, hvor medarbejderne deltager i dialogen om disse betydninger.

Intet system, ingen gruppe eller organisatorisk enhed kan rumme alle de betydninger, verden stiller til rådighed. Det er netop ved at vælge betydning, at det ene system adskiller sig fra det andet. Lederen har magt eller medmagt (deler den med andre) til at vælge betydninger, som gør, at systemet fremtræder med en identitet, der adskiller sig fra andre systemer i omverdenen. Ved at lederen vælger, hvad der skal tillægges betydning, bidrager han til at reducere kompleksiteten. Når kompleksiteten reduceres, skal medarbejderne ikke hele tiden gøre deres stilling klar, men kan opføre sig i overensstemmelse med gældende normer, rutiner og handle- og holdningsberedskab, eller sagt med andre ord: tilslutte sig systemets tilgængelige forholdemåder. Det giver overskuelighed og sikkerhed, fordi man handler inden for rammerne af de etablerede normer og rutiner, men det betyder også, at der er mulige perspektiver, som ekskluderes, og blinde pletter, som er svære at få øje på.

Den diskursive magtforvaltning retter sig ikke mod den enkelte medarbejder, men er strategiske overvejelser og beslutninger, for eksempel om, hvilket styringskoncept der kan sætte rammer om medarbejderens eller grupper af medarbejderes selvstyre. Denne ledelsesopgave kalder chefkonsulent Jørgen Danelund fra Metropol for „ledelse af selvstyring på afstand“. Det er altså lederens opgave at skabe rammer omkring medarbejderens selvstyre, så medarbejderne kender de forventninger, der ligger fra lederens side til opgaveløsning og beslutningskompetence.

Et eksempel herpå ser vi, når en leder eller en ledergruppe møder modstand mod forandringer, og medarbejderne reagerer negativt på udspil, der kommer fra ledelsen. Lederen eller ledelsen må i en sådan situation udfordre den gældende diskurs og de tilgængelige forholdemåder, så det bliver muligt at arbejde med de ønskede forandringer. Der skal udvikles en forandringskultur, som understøtter, at forandring bliver et naturligt element i hverdagen. Kernen i det arbejde, der skal gøres, er af mental karakter. Ledelsen skal påvirke medarbejdernes måde at tænke og tale på, blandt andet ved at åbne deres øjne for andre virkeligheder, perspektiver og forholdemåder end dem, medarbejderne hidtil har haft til rådighed. Her er nogle mulige tilgange og metoder til at synliggøre nye virkeligheds-perspektiver:

1. Stille udfordrende spørgsmål i hverdagens nødvendige, løbende samtaler, for eksempel:
 - a. „Hvad er det for væsentlige spørgsmål, der ikke stilles, og hvorfor stilles de ikke?“
 - b. „Hvad taler vi ikke om, som vi burde tale om?“
2. Afholde virksomhedsseminarer, der åbner mulighed for, at alles stemmer bliver hørt ved hjælp af kreative procesmetoder.
3. Undersøge andre perspektiver end de tilgængelige forholdemåder; for eksempel kan man spørge til interessenternes forventninger til ydelsen.
4. Nedsætte innovationsgrupper, der har til opgave at udvikle nye måder at gøre tingene på.
5. Investere i ny viden igennem uddannelse og kompetenceudvikling.

Mulighederne er mange, men fælles for dem alle er, at medarbejdernes mentale billeder indirekte bliver på-

virket, når de får tilført ny viden og/eller bliver påvirket til at tænke anderledes om dette og hint. Det er lederen, der kan beslutte, hvad der skal tales om, og hvad der ikke skal tales om, hvilke processer der skal anvendes, og hvordan medarbejderne skal inddrages.

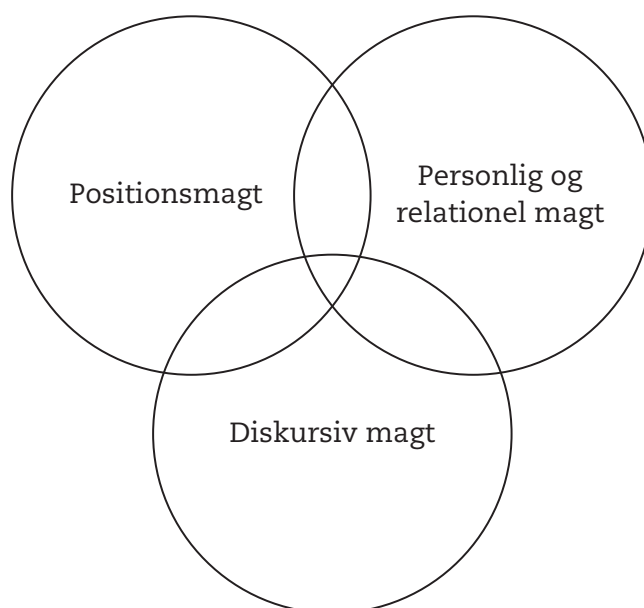
Den diskursive magt ligger i kommunikationen om ledelsesmæssige og organisatoriske forholdemåder. Når lederen vælger forholdemåder enten alene eller sammen med andre, er formålet at reducere kompleksiteten eller åbne for nye vinkler og perspektiver, alt afhængigt af behovet. Det stiller krav til lederens kompetencer, hvoraf nogle af dem præsenteres her:

- > Lederen skal have kompetencen til at iagttage, analysere, reflektere og fortolke den virkelighed han indgår i, og beslutte, hvilke betydninger der skal inkluderes.
- > Lederen skal kunne positionere sig i mulighedsfeltet, også kaldet det organisatoriske krydspres, som vi var inde på i ledelsesrum 1, hvor man skal styre og vælge mellem mange logikker, styringsparadigmer og forholdemåder.
- > Lederen skal kunne foretage det strategiske valg af de styringsparadigmer, styringsteknologier og processer, der skal anvendes for at bringe sig nærmere et ønsket mål.
- > Lederen skal kunne beslutte sig for at skabe forudsætning for nye handlinger, selvom han ved, at beslutninger er kontingente (kunne være besluttet anderledes) og midlertidige.
- > Ledere skal, for at få tingene til at ske, kunne føre de nødvendige samtaler, der inkluderer medarbejdernes synspunkter.

DE TRE MAGTDIMENSIONER – EN SYNTSE

I det personlige lederskab er alle tre magtdimensioner en realitet og en mulighed. En realitet fordi de alle tre har betydning og kan og skal bringes i spil. En mulighed fordi der er tre værktøjskasser, som lederen kan dykke ned i og benytte. Det er ved at undersøge de tre magtdimensioner, at lederen kan lære og erfare og dermed erkende magtens muligheder og begrænsninger.

I virkelighedens verden vil de tre magtdimensioner ikke altid være adskilte, men vil i mange situationer smelte sammen. Andre gange vil de stå for sig selv. Figur 7 viser samspillet mellem de tre dimensioner.



Figur 7: Tre dimensioner ved magtbegrebet: Positionsmagten, den personlige og relationelle magt og den diskursive magt

Figuren kan understøtte lederens selviagttagelser og -refleksioner i det personlige lederskab og her i rollen som autoritet. Desuden kan den understøtte lederens valg af positioneringer. Lederen kan vælge at indtage positioner i hver af de tre magtdimensioner, men kan

også lade dem smelte sammen i figurens fællesmængde. Nedenfor giver vi tips til, hvordan lederen kan udvikle sin rolle som autoritet.

Tips til hvordan lederen overvåger sin legitimitet

Her fremhæves en række områder, som vil understøtte en succesfuld forvaltning af rollen som autoritet:

- > Undersøg løbende dine resultater, både hvad angår mængde, kvalitet og deres betydning for organisationen. Ligeledes bør du overveje, om resultaterne er synlige for de rette personer.
- > Vær opmærksom på, om du har det råderum, der skal til for at kunne handle. Det kan være spørgsmål om, om din beslutningskompetence er tilstrækkelig. Men det kan også være et spørgsmål om, hvorvidt du har de ressourcer og informationer, der er nødvendige for at kunne skabe de resultater, der er forventet.
- > Overvej løbende, om du har de personlige og relationelle kompetencer, der skal til for at opnå følgeskab fra dine medarbejdere. Du kan søge feedback fra dine omgivelser eller vælge dine personlige opmærksomhedspunkter ved at reflektere over dette spørgsmål: Hvilke personlige udviklingspunkter vil bedst styrke min personlige autoritet?
- > Udarbejd en oversigt over de personer, der har en legitim indflydelse på og mening om dit job. Overvej, om disse relationer har den kvalitet, som du ønsker. Arbejd på at forbedre de relationer, der kunne trænge til at blive styrket.
- > Overvej med dig selv, hvilken diskurs du vil medvirke til at give betydning i organisationen. Her kan du reflektere over følgende spørgsmål:
 - Hvilket fodaftryk vil jeg gerne sætte?

- Hvordan implementeres mine fodaftryk i samarbejdet med medarbejderne?
- > Undersøg, hvordan du har det med at være en autoritet. Hvilke autoritetsoplevelser fra din fortid kan blive aktualiseret i dit lederjob? Overvej, om de understøtter dig i rollen som autoritet, eller om du trænger til at arbejde med de spøgelse, der eventuelt kan dukke op i aktuelle relationer.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OM LEDEREN SOM AUTORITET

Her opsummerer vi vigtige pointer omkring lederen som autoritet:

- > For at opnå succes i lederjobbet er det afgørende at finde sig til rette i rollen som autoritet ved at undersøge, hvordan de tre magtpositioner håndteres: positionsmagten, den personlige og relationelle magt og den diskursive magt.
- > Vær opmærksom på, at lederens legitimitet er en flydende størrelse, der kan vokse eller blive mindre, alt efter hvordan lederen håndterer de udfordringer, han møder i jobbet.
- > Ved at bruge sin magt med fornuft vil lederen opnå at blive en respekteret leder, der får følgeskab fra medarbejderne.
- > Lederen kan styrke sin rolle som autoritet ved at benytte sig af de forskellige refleksionsspørgsmål og tips, der er præsenteret i kapitlet.