

LEDERFOKUS

Til daglig opplever og aksepterer vi maktutfoldelse som en naturlig del av ledelse, men likevel er makt et tema som det ikke snakkes høyt om. skriver **John-Erik Stenberg**.



Makt og avmakt I LEDELSE

Det er i *behovet for å påvirke andre* at maktutøvelse synliggjøres, og personer uten dette behovet vil sannsynligvis vanskelig kunne utøve en lederrolle. For dagens ledere vil det imidlertid være en stor utfordring å skaffe seg nok autoritet og makt til å gjøre en lederjobb – fordi lite autoritet og makt følger med lederstillingen som sådan. Tittel og posisjon vil definere ansvar og størrelse på jobben, men makt til å få noe gjort må lederen i større utstrekning enn før *skaffe seg selv!* Som vi skal se, vil makt nok til å gjøre en lederjobb måtte forankres i de *resultatene* som skal oppnås vel så mye som i *posisjon og status*.

Behov for autoritet og makt

I boken «Power – The Inner Experience» redegjør professor David McClelland¹ for noe av det arbeidet han og hans kolleger ved det amerikanske Harvarduniversitetet har gjort om maktmotiv og maktutfoldelse. Her definerer han behovet for makt som behovet for å påvirke andre.

Dette behovet viser seg både i en persons tanker og *handlinger*, og noen typiske indikatorer på behovet for makt er:

«For dagens ledere vil det imidlertid være en stor utfordring å skaffe seg nok autoritet og makt til å gjøre en lederjobb.»

Tanker om:

- å søke viktig informasjon som kan brukes til å påvirke eller styre en annens adferd eller livsbetingelser
- å gi hjelp, assistanse eller råd uten at en annen person har bedt om det
- å påvirke, overbevise eller argumentere med en annen person når hensikten ikke er å oppnå enighet eller unngå misforståelser
- å gjøre inntrykk på en annen person eller verden i sin alminnelighet
- bekymring for et individs rykte eller stilling (han er bekymret for at sønnen vil sette familiens rykte i vanry etc.)
- sterke, mektige handlinger som påvirker andre (agresjon etc.) sterke positive eller negative følelser hos andre som et resultat av handlinger som er gjort (han går, hun gråter etc.)

Handlinger reflekterer et sterkt behov for makt når en person

- prøver å hjelpe andre uten å ha blitt bedt om det
- samler prestisjegjenstander eller engasjerer seg i fora som gir spesiell prestisje
- engasjerer seg aktivt i politisk virksomhet i en organisasjon
- involverer seg i den mellommenneskelige påvirkningsstruktur som finnes i enhver gruppe eller organisasjon

Med utgangspunkt i disse typiske indikatorer på behovet for makt kan ledere gjøre en vurdering av egne tanker og handlinger. Hensikten med dette er å øke lederens bevissthet om eget maktbehov. Ledere flest vil kjenne seg igjen her; det burde gå greit å erkjenne at man har et maktbehov – uten et behov for å påvirke andre er det som sagt ikke lett å utøve en lederrolle.

To forskjellige sider av maktbehovet

Det kritiske spørsmålet nå blir å se på egen lederrolle og hvordan man som leder utøver makt. Mest hjelp for å forstå egen lederrolle er kanskje det McClelland i sin bok skriver om *maktbehovets to sider*. McClelland var spesielt opptatt av ledes maktutøvelse og hvordan to *forskjellige sider av maktbehovet* påvirket dem i deres ledergjerning. Effekten på menneskene rundt disse lederne viste seg å bli dramatisk forskjellig avhengig av hvilke maktbehov lederne ble drevet av. Her er et sammendrag:

- Maktbehovets **negative side** – *personlig maktbehov* – representerer på det verste en primitiv maktutfoldelse rettet mot selvhevdelse og selvforherligelse, skaffe seg makt ved å behandle folk som brikker i et spill (objekter) – og ved å redusere andre menneskers selvrespekt og selvfølelse.
- Maktbehovets **positive side** – *sosialt maktbehov* – synliggjøres gjennom å arbeide sammen mot felles mål, hjelpe folk til å formulere/definere relevante mål, gi dem handlingsfrihet til å oppleve mestring og utvikle/bygge egen kompetanse – som igjen vil øke menneskers selvfølelse og selvrespekt.

Når det gjelder utøvelse av makt vil ledere bevege seg i grenselandet mellom disse to maktbehovene. Som alle individer vil en leder også leve i en balanse mellom to motstridende tendenser²: På den ene siden se på seg selv som en *unik, selvstendig og uavhengig* person

og på den annen side som et *avhengig medlem av en større naturlig helhet* (for eksempel et arbeidsfellesskap).

Sagt på en annen måte: Vi lever i en balanse mellom en *selvbevdende tendens* (en bekreftelse av egen individualitet) og en *integrerende tendens* (et uttrykk for avhengigheten av andre og være del av et større hele). Personlig maktbehov er forankret i en *selvbevdende tendens*, og sosialt maktbehov er forankret i en *integrerende tendens*. Det store dilemmaet for dagens ledere er å skape en bærekraftig balanse mellom disse to tendensene, og det er det vi skal se nærmere på:

Forskjell på gode og dårlige ledere

Når det gjelder maktutøvelse, vil ledere – og kanskje særlig toppledere – bli fulgt med argusøyne i sin ledergjerning. I praksis virker det som om en sterk selvbevdende tendens er til hjelp for å *skaffe* seg lederjobben, og høy lønn og andre privilegier er med på å forsterke denne tendensen. For å *utøve* ledelse og skape resultater ser det ut som om et sosialt maktbehov og en integrerende tendens er drivkrefter som er mest til hjelp for en leder. Her vil fellesskapets interesser komme foran personlige interesser!

Dårlige ledere gjør sin ledelsesutøvelse unødvendig vanskelig ved å være altfor selvopptatte. De lar seg styre av *personlig maktbehov*, og som tidligere tiders autoritære ledere er de fortsatt mest opptatt av seg selv og sin egen stilling, posisjon, status og prestisje.

Dyktige ledere derimot skaffer seg innflytelse og oppnår resultater ved å få folk til å føle seg handlekraftige og selvstendige (empowerment). De hjelper folk til å ta ansvar, forplikte seg og til å oppnå resultater på egen hånd. Hensikten er å hjelpe den enkelte til *å ta ut det beste i seg*.

Lederrollen er i endring

Allerede i 1983 påpekte daværende direktør Arve Johnsen i Statoil at «ledelse er utøvelse av makt for å nå resultater». Han hevdet at «ledermakt ikke lenger er gitt av lederens stilling, men noe som brukes i forståelse med andre mennesker i bedriften og samfunnet». Siden den gang har interessen for ledelse bare økt.

I den store makt- og demokratiutredningen 1998–2003 ble det gjort en omfattende undersøkelse av hvordan makt har utviklet seg i Norge. Som en del av denne utredningen blir det i boken³ «Kunnskapsmakt» redegjort for hvordan kunnskapsutvikling i samfunnet har påvirket ledelsestenkning i vår tid. I takt med et høyere kunnskapsnivå blant folk flest, vil ledelse ikke lenger kunne utøves ved å «kommandere» folk rundt på en gammeldags autoritær måte!

I sluttboken⁴ som utredningen ga ut i 2003, beskrives det også hvordan ledelse har endret seg i norsk arbeidsliv: «Arbeidstakere har i noen henseende fått mer makt» og «Samtidig har ledere og ledelse fått større betydning» (side 244). Videre står det: «Innslaget av ledere i norsk arbeidsliv har vokst i de siste 20–30 årene» (side 237).

Det er i denne sammenheng de som skal være ledere i det demokratiske Norge må lære å skaffe seg legitim autoritet og makt nok til å gjøre lederjobben. I tidligere tider fikk den autoritære lederen makt gjennom tittel og posisjon. I en moderne organisasjon deles det fortsatt ut ledertitler – men lite autoritet og makt følger med disse! Effekten av dette er at store ledergrupper føler maktesløshet og frustrasjon. Utfordrende ledelsesoppgaver skal løses, men ofte viser det seg vanskelig å få gjort nødvendige tiltak og endringer. Det kommer ingen autoritet flytende på en fjøl! Den autoritet og makt som f.eks. den gamle verksmesteren hadde, er borte. Ingen er redd for titler og status lenger, og konsekvensene av ikke å følge «ordre»



FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

John-Erik Stenberg er seniorpartner i Considium Consulting Group AS som han var med å starte i 1985, og hvor han var daglig leder til 1990 og senere styreformann. Tidligere var han organisasjonsdirektør i det daværende EB-konsernet i mange år. Som konsulent arbeidet han med strategi- og ledelsesutvikling for ledergrupper.

E-post: stenberg@considium.no

er minimale – hvis det i det hele tatt blir gitt noen «ordre». Hvordan skal man så få noe gjort?

En ny lederrolle vokser fram

Maktbasen for dagens ledere er klart forskjøvet fra å *inneha* en lederrolle til å *utøve* en lederrolle. Betegnelsen på lederrollen – stilling, tittel eller posisjon – blir bare et utgangspunkt for å starte lederarbeidet. Behovet for å gi ordre og fortelle folk nøyaktig hva de skal gjøre, er redusert. Folk har mer kunnskap enn noensinne! Ofte kan de mer enn sjefen innenfor sitt ansvarsområde! Sjefens rolle som informasjonsleier er svekket; informasjon finner folk nå på skjermen! Det alle ønsker seg i dag, er en dyktig leder som utøver lederrollen på en kompetent måte. Lederrollen innebærer i økende grad å *hjelp* andre til å oppnå resultater.

Innholdet i lederrollen vil nødvendigvis preges av den enkelte utøver og av vedkommendes relasjoner med andre. En lederrolle vil – på godt og vondt – formes i et samspill med medarbeidere, med andre lederkolleger, med kunder og leverandører og med dem lederen rapporterer til. For å skaffe seg makt og autoritet nok til å utøve en såpass komplisert rolle, foreslår vi at ledere starter med en *erkjennelse* av hva som er de viktigste særpreg ved lederrollen:

- **Ansvar for at det skapes resultater.** Lederrollen innebærer å sikre at det skjer en verdiskapning – i form av fornøyde kunder/brukere, god økonomi på kort og lang sikt og en organisasjon og mennesker i vekst og utvikling. Resultater skapes gjennom mennesker og deres kompetanse.
- **Avhengighet av andre.** Å drive ledelse er *ikke* noe man gjør alene! Det er en jobb som skal *gjøres sammen* med andre. Ledelse må derfor ta utgangspunkt i gjensidig avhengighet og innebære en invitasjon til et åpent samarbeid om mål, verdier og resultater.
- **Gjensidig forpliktelse.** Aktører som er *avhengige* av hverandre må *forplikte* seg mot de avtaler de inngår! Det må utvikles demokratiske og desentraliserte ledelsesprosesser for å sikre enighet om forpliktende mål og verdier. Lederkraft forankres i at det drives styring/oppfølging mot avtalte mål og verdier.
- **Sosial kompetanse.** Hvordan ledere forholder seg til og påvirker andre beror i høy grad på deres sosiale kompetanse og personlige egenskaper. For den som vil være leder i fremtiden, vil utvikling av sosial kompetanse bli en kritisk faktor. Gode ledere vil derfor være opptatt av relasjoner til og mellom mennesker (forholdsplan) og av hvordan menneskers kompetanse utvikles. Det er ikke lenger nok bare å være opptatt av selve oppgavene som skal gjøres (saksplan).
- **Lederrollen utøves gjennom handling.** Ledelse er primært en handlingsdisiplin, og det er viktig at ledere gjør seg kjent med og følger etiske og moralske regler for utøvelse av lederkraft. Et solid verdigrunnlag og positivt menneskesyn er en forutsetning

for å bli en god og akseptert leder for andre mennesker. Uten en slik verdiforankring er det vanskelig å handle riktig når det gjelder viktige verdier som ærlighet og oppriktighet, ansvar, respekt, omsorg og likeverd.

Kilden til nødvendig autoritet og makt i lederrollen ligger i forståelsen av de nevnte særpreg – mer enn i lederens posisjon og status. Forståelsen av hvordan et *sosialt maktbehov* kommer til uttrykk vil være til stor hjelp for en leder. Poenget nå er å *avtale* eller *forhandle* seg fram til et mandat for å utøve makt – ikke *ta* eller *erobre* makt slik den autoritære diktatoren gjorde.

Det er mange virkemidler⁵ ledere med sosiale maktbehov kan bruke for å styrke sin autoritet og innflytelse – som for eksempel:

- Drive ledelse på en måte som skaper respekt og gjør det mulig for folk å identifisere seg med det lederen står for
- Støtte sine medarbeidere, hjelpe dem til å levere ønskede resultater og arbeide innenfor avtalte verdirammer
- Generelt sett øke egen troverdighet og betydning som leder ved å behandle folk på en rettferdig og likeverdig måte (som subjekter og ikke som objekter)
- Være trygg på seg selv og egen lederrolle, være mer opptatt av å *utøve* ledelse (handling) enn av det å *være* leder (status og prestisje).

Fordi makt har så mange potensielt negative sider, har samfunnet regulert maktadferd på mange forskjellige og intrikate måter. I Norge er det utformet en *arbeidsmiljølov* som har til hensikt å hindre at personlig maktbehov muligvis gjør en primitiv personlig maktutfoldelse som reduserer andre menneskers selvrespekt og selvfølelse. Det er i loven trukket klare grenser for hvordan ledes potensielle makt kan utøves! Den makt en enkelt leder kan bygge opp for seg selv, vil være avhengig av hvor mye makt andre personer er villige til å akseptere at vedkommende får. Dagens ledere vil derfor bare kunne få en relativ, situasjonsbundet makt – og under ingen omstendigheter absolutt autoritet eller diktatorisk makt.

«Den makt en enkelt leder kan bygge opp for seg selv, vil være avhengig av hvor mye makt andre personer er villige til å akseptere at vedkommende får.»

- 1 David C. McClelland, Power - The Inner Experience. Irvington Publishers, New York 1975.
- 2 Arthur Koestler, Janus. A Summing Up. Hutchinson & Co London 1978.
- 3 Siri Meyer og Sissel Myklebust, Kunnskapsmakt. Gyldendal Norsk Forlag AS 2002
- 4 Øyvind Østerud, Fredrik Engelstad og Per Selle, Makten og demokratiet. En sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen. Gyldendal Akademisk 2003.
- 5 John P. Kotter, Power in Management. How to Understand, Acquire, and Use It. AMACOM, New York 1979

