

UGENS CITAT

»Hverken Danmark, EU eller FN har vedtaget nogen handelsblokade mod Burma, og det er ikke ATP's opgave at føre en selvstændig udenrigspolitik.«

Fondsdirektør hos ATP Bjarne Graven til Nyhedsavisen om investeringer i det franske olieselskab Total.

Forpligtelse frem for rettigheder

Er lederens magt retten til at definere sandheden eller forpligtelsen til at skabe et mulighedsrum

Af Maja Loua Haslebo

erhvervspsykolog
Erhvervspsykologisk Konsultation

En leders formelle magt giver ofte anledning til bekymring for, om medarbejdere risikerer at blive udsat for magtmisbrug. Den forståelse af magt som et problem giver grobund til tanker om, at ledere skal lede uden brug af magt, coacher i et magtfrit rum og møde medarbejdere som ligestillede.

Sympatiske ideer, mener mange. Men at lede uden at gøre brug af magt har vist sig at føre til andre vanskeligheder. Det skaber uklare kontekster, mudrede relationer, diffuse samtaler, glidende grænser mellem det professionelle og private, selvbebrejdelser, utydelige krav og udbredt forvirring.

Medarbejderes krav om indflydelse og medbestemmelse skal ikke tolkes som et krav om fravær af magt. Relationen mellem leder og medarbejder er baseret på forskelle i rettigheder og forpligtelser og dermed ulige ansvar. Når magten bliver usynlig eller forsøgt opløst, forplumres ansvarsfordelingen.

Når en leder ikke klart bærer ansvaret for, at målene nås, at alle gør det, de skal, at arbejdsprocesser fungerer, påtager mange medarbejdere sig ansvaret. Der er i dag en udbredt tendens til, at medarbejdere arbejder lige så indest og lige så mange timer, som selvstændige

gør det. Medarbejdere nyder imidlertid ikke samme goder som selvstændige i form af fleksibilitet og råderum.

Så der er brug for nytænkning om ledelse og magt: At magt kan misbruges, fører altså ikke automatisk til den konklusion, at magt skal holdes ude af ledelse. Måske er der ikke noget galt med magt i sig selv, men blot med tankerne om, hvad det vil sige at bruge magt.

For mange er det at have magt ensbetydende med at have en række rettigheder: Den almindelige tænkning går på, at den, der har magten, har ret til at træffe beslutninger, ret til at fordele ressourcer, ret til at behandle andre lige eller forskelligt, og ikke mindst retten til at definere sandheden.

Det udspiller sig på mange måder i virksomheder. Når en chef siger til sin medarbejder, 'Sådan er det bare, det må du acceptere', eller den administrerende direktør på et ledelsesmøde siger: 'Nej, det er ikke rigtig, nu skal I høre, hvordan det i virkeligheden forholder sig'.

Rigtig ubehageligt bliver det, når definitionen af sandheden handler om fortolkninger på en anden persons (medarbejderens) hensigter og motiver: 'Det er jo tydeligt, at du prøver på at' eller 'Du vil bare have... men det kommer ikke til at ske.' Medarbejderens forklaringer på egne ønsker eller hensigter bliver ikke hørt. Mange yngre medarbejdere oplever det, når

ældre arbejdsgivere slår fast, at unge arbejdstagere nu til dags bare kræver og kræver og kun er ude på at få mere i løn og blive belønnet og forkælet med firmabetalte middage, rejser, luksuriøse kontorer med det flotteste it-udstyr, lækre designermøbler og fladskærme.

Sådanne fortolkninger og misforståelser af andres motiver og ønsker er i bedste fald pinlige og i værste fald ødelæggende, da de lukker for kommunikation, forringer samarbejdet og i sidste ende fører til personaleflugt.

At have og bruge magt er at tænke i forpligtelser frem for i rettigheder. Ledelse handler om forpligtelser over for fællesskabet, at indgå i dialog, styrke relationer og udvide mulighedsrummet. Ledere, der forstår deres magt på den måde, er ansvarlige, tilgængelige, tydelige og klart styrende. Deres argumentation ekskluderer 'fordi jeg siger det'-begrundelser. Deres vurderinger og beslutninger respekteres, da de er nyttige for fællesskabet.

Det vil sige for virksomheden og dermed for den resultatskabende, ledere og medarbejdere er sammen om.

LEDELSE FORPLIGTER

- Tydeliggør medarbejdernes råderum og skab et mulighedsrum
- Giv plads til forskellige versioner af virkeligheden
- Indgå i og skab dialog
- Handl i fællesskabets bedste

Karrierepanel



Maja Loua Haslebo

Cand.psych. Erhvervspsykologisk Konsultation



Vibeke Skytte

Rådgivningschef
Ledernes Hovedorganisation



Christian Dinesen

Karrierecoach
Dansk Coaching Institut



Claus Kjeldsen

Rekrutteringschef
i Coop Danmark

Karrierepanelet klæder dig bedre på til at få jobbet, arbejde mere effektivt og skabe bedre balance mellem familieliv og job.

inspirator | outdoor

Lange ærmer, gedigne materialer og stilsikkert design er en af måderne at sikre kvinderne varme og udstråling. Her er modeller fra skærgården, prærien og Sønderjylland.

I sneen eller foran kaminen

I Boomerangs designhistorie er der ledt efter traditionelle strikketeknikker og materialer, som bliver pænere med tiden. Resultatet er skandinavisk 'preppystil', som udstråler en følelse af weekendhygge.



Pris: fra 999-1.499 kroner
www.boomerang.se

Sadelsyninger og storbylook

En lang læderjakke i stenvasket læder understreger din profil som udendørs kvinde med stil.



Pris: 8.700 kroner
www.marlboro.classics.com

Smart eller fodformet - både og

2nd Nature er fusion af støvle og beklædning. Ifølge Ecco sikrer det uset komfort. Supreme holder sig mere i et råt, klassisk og moderne look.



Priser: 1.199 og 1.299 kroner
www.ecco.com

Ugens kommentar af Bo Damgaard, medierådgiver og tv-producent

Klimaet og markedet

Der var en gang, der gik der ild i kulisserne på teatret. Klovn Bajads kom straks på scenen for at fortælle, at den var helt gal.

Publikum troede, at det var en vittighed og jubede over det flotte syn. Bajads gentog advarslen. 'Det er rigtig ild. Jeg må bede jer straks gå til udgangen!' Publikum jubede endnu mere. Herlig figur, flotte effekter!

Hvordan er det nu lige med de seneste års vejrrekorder her i Danmark? Mange af os gik vist i feriemode, jubede over sol og sommer og dejlige badevandstemperaturer. Men så i år kom byerne og ikke bare byer. Vi fik regnsky og skybrud.

Gennemsnitsnedbøren for en måned faldt på måske tre timer. Kloaksystemer brød sammen. Kældre fyldtes med vand. Eftertæksomheden meldte sig. Også her i Danmark. Måske er den helt gal?

De mest fremsynede kommuner udskifter kloakrør til 2,5 meter i diameter for at kunne klare presset. Private får sat rekordstore tagrender på taget. Byer med havnearealer er begyndt at planlægge med en højere vandstand efter de senere års oversvømmelser. Hvad bliver det næste, vi skal tænke på og tage højde for?

Videnskaben og politikerne (se bare referater fra miljøtopmødet i New York) diskuterer knapt nok årsager til forandringer i klimaet, CO₂-udslip eller ionisering af skyerne. Alle synes enige om, at det er for risikabelt ikke

at gøre noget. Frygten for, at klimaforandringerne er menneskeskabte, breder sig.

Connie Hedegaard og venstrefløj har længe været på banen. Anders Fogh Rasmussen har fået klippekort til Grønland, hvor han sammen med udvalgte europæiske politikere ved selvsyn kan konstatere nedsmeltningen. Derfor blev New York næste stop på vejen frem mod den store klimakonference i København i 2009.

Måske den største internationale begivenhed i Danmark nogensinde.

Fremsynede virksomheder har opdaget den nye forbruger, der vælger miljørigtige løsninger. Selv på bagsmækken af Nettos lastbiler står der økologi. Politikere, der vil blive ved magten, skæver til opinionstallene og er nødt til at tage en stadig mere bevidst befolkning alvorligt. En befolkning, der i egen kælder og på egen krop kan mærke, at alt forandrer sig. Kulisserne brænder, og det er ikke længere en vits. Historien om teatret og kulisserne, er Søren Kierkegaards. Fra Enten - Eller.

Publikum jubler, mens verden brænder. Sådan går det dog næppe. En ny politik er på vej - en anden borger - et nyt marked. Og den virksomhed, der tør udvikle og satse på de nye vilkår, har måske den største fremtid foran sig. Især de virksomheder som er længere fremme end gårdsdagens opinionsmålinger.

Danfoss så behovet for termostatstyrede radiatorventiler, før behovet opstod. Skype blev udviklet, før forbrugerne selv havde tænkt tanken.

Sluk ilden og kom i gang. Vi venter - markedet venter.



FOTO: CAROLINE BALIC SMITH

Kommentaren skrives på skift af: adm. direktør hos Bestseller Retail Europe Finn Poulsen · prorektor Aarhus Universitet Mette Bock · adm. direktør hos Danske Spil Hans Christian Madsen · direktør hos Center for Ledelse Wenche Stramsnes · medstifter af Innovation Lab Mads Thimner · adm. direktør hos INDEX: Kigge Hvid · innovationsdoktor Morten Wolff-Toft · associate director hos Arup Nille Juul-Sørensen · direktør hos Arkitektens Forlag Sanne Wall-Gremstrup · adm. direktør hos Retail Institute Scandinavia Bruno Christensen · medierådgiver og tv-producent Bo Damgaard og erhvervsredaktør på Søndagsavisen Morten Outzen-Jensen