

Kapitel 2: Brug din magt i det store landskab

Introduktion til kapitlet

- Når du som uformel leder løser opgaver **på tværs** af organisationen, vil du støde på andres magtbaser og måder at gøre tingene på
- Det kan **virke** svært, fordi det umiddelbart ser ud, som om du ikke har magt til at ændre noget
- Du skal dog ikke dvæle ved din uformelle rolles mangler, men vende dem til **styrker**, bruge din personlige magt og arbejde bredt i organisationen. Og derfor er kapitlets opfordring: Brug din magt i det store landskab.

Jeres landskab af relationer

Komplekse opgaver
løses kun ved at arbejde
på tværs af fagligheder mv.

Måske har du et tværfagligt team og
styregruppe, og skal også arbejde
med en bred kontaktflade i
organisationen og eksternt.

Summen af disse personer og enheder udgør
dit og teamets landskab. En organisme af aktører
som kan være forbundne og påvirke hinanden.



I har brug for landskabet for de
ved noget, I ikke ved, og de kan
se noget, som I ikke kan se.

Du og teamet udgør centrum for
landskabet, for I har ansvar, særlig
viden og skal samle trådene i
opgaveløsningen.

Typiske friktioner med landskabet

Tværgående udviklingsopgaver skal skabe nye løsninger og vil ofte udløse **friktioner**:

- Ønsket om noget nyt kan opleves som kritik af noget eksisterende, og det virker truende og kan skabe modvilje og magtkampe
- Jeres anderledes arbejdsformer kan møde skepsis
- Landskabet er træt af konstante forandringer med svingende udbytte, og jeres er bare endnu et udviklingsprojekt i rækken
- Opgaven har topprioritet hos jer, men andre er optaget af deres eget
- Jeres nye opgaveløsninger kan umuligt gøre alle tilfredse.

Dit landskab og jeres friktioner

(Redskab nr. 7)

- Hvordan ser din nære og formelt udpegede del af landskabet ud?
- Hvilke yderligere enheder og personer indgår i dit større og vidtforgreneede landskab?
- Hvilke friktioner med landskabet har du oplevet?
- Hvilke andre kilder til friktioner skal du også være opmærksom på?
- Hvilke friktioner er et vilkår, du blot må leve med?
- Og hvilke friktioner kan du forebygge – eller mindske, måske fjerne?

Dyrkning af landskabet snarere end traditionelle interressentanalyser

- Interessentanalyser ser ofte aktørerne som enkeltstående enheder
- Udfyldt hjemme fra skrivebordet kan de være fyldt med formodninger og fordomme, som skaber problemer via selvopfyldende profeti
- Jeres landskab er en organisme af mange aktører, der kan være forbundet og påvirke hinanden - **de skal ikke håndteres men bruges**
- I har brug for viden og ideer fra landskabet - og også brug for at plante frø og forberede implementering af jeres resultater
- Start samtaler, **spørg**, **lyt** og **drøft** opgaven fra de forskellige vinkler.

Det vigtigste redskab er dig selv

- Din måde at håndtere samarbejdet i teamet og landskabet på er **dit vigtigste redskab** i arbejdet med tværgående opgaver
- Hierarkiets regler og kommandoveje er effektive til forudsigelige opgaver, men hæmmer udvikling og nyskabende løsninger
- Se din uformelle rolle som invitation til andre manøvre muligheder
- Tag ledelse opad og udad i landskabet ved at hjælpe andre til at træffe kloge beslutninger, der fremmer jeres opgaveløsning
- Det vil sprede **motivation** i teamet og bredere i landskabet.

I skal skabe tykke relationer

- Du og teamet samler trådene i opgaveløsningen og skal få samarbejdet rundt i landskabet til at fungere optimalt
- I skal kunne samarbejde og skabe resultater med mennesker, der tænker og handler anderledes end I selv gør
- I **tykke relationer** har man respekt for forskelle, villighed til at lytte, fortrolighed og hjælper hinanden mod det fælles mål
- Man både støtter og udfordrer hinanden - og tolker hinanden ud fra positive forventninger om en god intention.

Status på dine/jeres tykke relationer

(Redskab nr. 12)

- Hvor er det særlig vigtigt, at du rækker ud og skaber tykke relationer på dette tidspunkt i arbejdsprocessen?
- Hvem har du usikre relationer til, som du skal arbejde for at gøre tykkere?
- Hvor kan du finde hjælp – evt. uventet hjælp - til at skabe tykke relationer til personer, der har vigtige synsvinkler og viden?

**UFORMEL
LEDELSE
PÅ TVÆRS**

To syn på jeres samspil

	STYRINGSTILGANGEN	KOMPLEKSITETSTILGANGEN
Ledelsen skal give dig	Tydelige rammer og beføjelser, klart mål og opgavebeskrivelse, ressourcer, tilladelser og feedback.	Opdateret formål og mening med opgaven. Accept af din ledelse af opgaveløsningen. Adgang til deres netværk.
Du skal give ledelsen	Detailplanlægning og milepæle og løbende rapporteringer heraf. Orientering om opnåede resultater, og af afvigelser, som kræver beslutninger.	Leder opad med fokus på strategien. Løbende opdateringer om prøvehandlinger og ny viden. Foreslår løsninger på opståede problemer.
Uklart mandat opfattes som	En fejl og en mangel, der skaber usikkerhed.	En styrke og en frihed, som øger manøvrerummet.
Bliver klog på landskabet	Interessentanalyser af de enkelte partnere i landskabet.	At skabe tykke relationer gennem samtaler med relevante personer og enheder i det brede landskab.

Magt er central for opgaveløsningen

- Magt er tit et tabu og forbindes kun med noget negativt
- **Magt er hverken god eller dårlig** – det afhænger af hvad den bruges til
- Vi definerer magt som indflydelse på noget eller nogen til at få noget gjort – eller få noget stoppet
- Der er magtdynamikker overalt
- For at løse opgaven må du på forskellig måde udøve magt
- Og du har **mere magt** end du måske tror.

Magt kan opdeles i tre hovedformer ... som i praksis er flettet sammen

- **Den formelle magt** – er givet af strukturer og titler og viser ansvar og beslutningskraft. Er magt *over* noget eller nogen, og udøves typisk som hård magt ved at beordre, styre, delegere og kontrollere
- **Den personlige magt** – udøves via kommunikation og kan bygge på ekspertise, erfaringer og personlighed. Den gives af omgivelserne og bygger på anerkendelse og er typisk magt til at *skabe* noget sammen
- **Den kulturelle magt** – er basis for de to andre og udspiller sig som normer og vaner i arbejdsformer og sprog. Det er selvfølgeligheder i aktørernes hoveder, og udøves af alle og af ingen, som en blæst der presser i en bestemt retning. Ofte en modvind for jeres nytænkning.

Undgå denne misforståelse

- Nogle tror, at den personlige magt er **skummel manipulation**, og det kan den også være, men det er magtmisbrug
- Du kan bruge din personlige magt konstruktivt og inddragende, hvis du er **tydelig** med din hensigt og **åben** for diskussion. Dermed bliver nogle magtdynamikker legitime, så skjulte magtspil får dårligere vilkår
- Ordet manipulation betyder at bruge sine hænder til at flytte rundt på noget, og det svarer til at bruge sine ord og handlinger til at påvirke andres tanker og handlinger. Og det kan både gøres åbent og fordækt.

Hvordan navigerer du i magtdynamikkerne?

(Redskab nr. 13)

- I hvilke situationer holder du dig tilbage fra at tage magt? Er det klogt eller for ærbødigt?
- Hvilke veje har du til at påvirke den formelle magt – også udover dem, du plejer at bruge?
- I hvilke situationer er det særlig vigtigt, at du modstår en formel eller kulturel magt ved at bruge din personlige magt?
- Hvordan har du været god til at bruge din personlige magt i landskabet? Hvornår skal du gøre det endnu mere?

Fik du fat i kapitlets hovedpointer?

- Hvad opgavens landskab består af - og jeres særlige rolle heri
- Hvorfor du ikke skal tage friktioner med andre enheder personligt
- Hvornår interressentanalyser kan skabe problemer
- Hvad vil det sige at dyrke landskabet og hvorfor det er vigtigt
- Hvad tykke relationer er, og hvornår de er særligt afgørende
- Forskellen på de tre magtformer
- Hvorfor det kan være et problem at være for ærbødig overfor den formelle og den kulturelle magt ved løsning af komplekse opgaver.

Ideer til at bruge udvalgte redskaber

- Hjælp landskabet til at forstå hvorfor kompleksitetstankegangen er vigtig, og at styring og kontrol hæmmer jeres arbejde: Nr. 8
- Sådan leder du opad, selv om du ikke har en formel lederrolle: Nr. 9
- Opdag flere muligheder for at lede opad: Nr. 10
- Skab tykke relationer på tværs af magtdynamikkerne: Nr. 11

Vil du videre med kapitlets emner?

Få uddybet emnerne og se flere redskaber her:

- Kapitel 2 i "Teaming – håndbog i teamledelse" (Plum, 2019)
- Kapitel 2 og 8 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab" (Plum & Zobbe, 2021)