

## Har du autoritet?

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



Det er vel de færreste chefer, som kan lide at måtte svare nej på dette spørgsmål, men ikke desto mindre sker det med jævne mellemrum. For ikke så længe siden, havde jeg en samtale med en relativt ny udnævnt chef, som var bange for, at han havde problemer med autoriteten. Han forstod ikke hvorfor? Og han var mindst sagt lidt på herrens mark, når det drejede sig om, hvad han kunne gøre?

Det viste sig da også, at det med autoritet faktisk er mere komplekst end som så!

### Hvad er egentlig autoritet – og hvorfor er det vigtigt at have som leder?

Hvad betyder egentlig autoritet? Man kan skelne mellem den autoritet, som er tilknyttet en rolle og så den personlige autoritet. Til rollen som leder er der pr definition tilknyttet en ret (pligt) til at bestemme forskelligt, som gruppen af medarbejdere så bør/skal følge.

Autoritet behøver som nævnt ikke være tilknyttet en rolle, men kan også være personbaseret, hvor andre mennesker - uden at være forpligtet til det - giver autoritet til f.eks. en særligt kompetent/respekteret person i gruppen.

Den nyudnævnte chef (Niels), som sad overfor mig var bange for, at han rent faktisk ikke havde den personlige autoritet - om jeg så må sige - til at udfylde den autoritet, som var tilknyttet rollen. Det er en skidt situation, hvis du har en leder, som langt overvejende må ty til rollens autoritet for at klare sig, en tendens vi løbende ser hos især nyudnævnte ledere (men desværre også hos andre) - og hvor fokus så bliver at arbejde med om lederen er i stand til at udvikle sig til at kunne påtage sig rollens autoritet.

### Hvad var der gået 'galt' for 'vores' chef'

Som han sad overfor mig kunne jeg bestemt ikke umiddelbart spotte den manglende personlige autoritet. Niels virkede som typen, man lytter til og respekterer – og måtte herudover beskrives som en både åben og imødekommende leder. Han ønskede, hvad bedst kan beskrives som et konstruktivt forhold til sine medarbejdere, hvor medarbejderne kunne få deres faglighed i spil og være med til at sikre de fælles løsninger.

Det han oplevede var imidlertid, at når han inviterede til dialog, så var medarbejderne stille, når han så satte handlinger i gang og spurgte om de var med, så nikkede de – men bagefter ignorerede de hans tanker – og fortsatte som de plejede. Han oplevede nu medarbejderne som en dyne at slå i!



Kort fortalt havde Niels' problem rødder tilbage i tiden, hvor hans forgænger gennem mange år havde haft en meget anderledes stil (baseret på magt og kontrol (over opgaver, kommunikation mv.)) end han selv havde. Medarbejderne havde vænnet sig til den tidligere chef og konsekvenserne af at modsige eller diskutere med den gamle chef var store – så bare fordi en ny chef inviterede til det, var man ikke klar til at 'vove pelsen'.

### Vil du udfordres på meninger eller handlinger?

Det bringer os tilbage til definitionen på 'autoritet', hvor det er vigtigt at skelne mellem mening og handling, når man ser på autoritetens virkefelt. Det er en skelnen, som giver god mening i forhold til moderne ledelse, hvor medarbejderne har ret/pligt til at udfordre lederens overvejelser frem til at der er truffet endelig beslutning.

Niels var fuldt på linje med disse tanker, medarbejderne måtte gerne kommentere og diskutere hans tanker og ideer for derved at styrke dem og opgaverne. Men når tingene var endeligt besluttet og skulle sættes i gang, ville han have, at de var med ham.

Medarbejderne var imidlertid vant til en chef, som hverken ville udfordres på sine meninger og eller handlinger. Den eneste måde man kunne modarbejde den tidligere chef var i det stille – ved passiv modstand, som han ikke helt kunne sætte fingeren på – og det mønster fortsatte medarbejderne under den nuværende chef. Herved forhindrede de Niels i at gennemføre de forandringer, som han var ansat til. En stærkt uholdbar situation!

### **Kan man genoprette tabt autoritet?**

Svaret er 'ja måske', og det kræver en solid indsats - både hvor opgaven primært drejer sig om at booste den personlige autoritet, og som her, hvor opgaven var at skabe henholdsvis tillid til og respekt om Niels og at give en 'sund og nuanceret' autoritet til rollen som chef, hvor medarbejderne turde diskutere holdninger åbent og konstruktivt - inden de fælles handlinger.

Medarbejderne skulle simpelthen stoppe en uhensigtsmæssig adfærd og lære en anden - og de vigtigste redskaber i denne proces blev:

- Synlighed, tydelighed og konsistens i rollen som chef (f.eks.: jeg vil gerne udfordres på mine meninger - ikke på handlinger) og at hvile i sin personlige autoritet.
- Skabe retning og læring for medarbejderne ved løbende feedback.
- Øve og fremme dialoger og diskussioner (for at træne evnen/lysten til at sige sin mening i det åbne rum).
- Eventuelle sanktionsmuligheder, hvis Niels fortsat oplevede at blive modarbejdet.

Processen er i fuld gang og tegner lovende!

Det skal lige siges, at vi også løbende støder på ledere, hvor deres rolles autoritet er blevet udhulet af organisationen (f.eks. manglende økonomi, råderum, viden, sanktionsmuligheder mv.) og som primært klarer sig igennem på deres store personlige autoritet, hvilket også er en sårbar situation for organisationen og for en evt. efterfølger.

Autoritet er som sagt indledningsvis en kompleks størrelse – og med mange spændende facetter!

**Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent.

Se mere om Teglkamp & Co på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Sparringspartner, Mentor, Personlig rådgiver, Coach

Hvad har du brug for?

Forandringer, ny organisation, nye ledelseskollegaer, nye opgaver! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med? Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, så vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har nogle forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.



### Temaer for et sparrings forløb

Temaerne for et forløb kan være mange. Nogle temaer vil være fastlagt på forhånd og nogle vil udvikle sig undervejs.

Et forløb kan eksempelvis omhandle følgende temaer:

- Personlig udvikling af ledelsesstil
- Udvikling af fremtidig karriere
- Sparring på udvikling af afdelingen
- Sparring på samarbejdsspørgsmål
- Sparring på konkrete spørgsmål og problemstillinger

Læs mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk) eller kontakt os for yderligere oplysninger på e-mail: [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk) eller via telefon: 48 22 11 41