**Lederens magt - virker alle former for magt lige godt?**

**De fem magtbaser**

En leder kan have magt på mange måder – det, man kalder lederens magtbaser. I ledelsesteorien arbejdes der med fem magtbaser:

1. Belønningsmagt: Lederen opnår det ønskede ved at love eller give en belønning.
2. Tvangsmagt: Lederen opnår det ønskede ved at true med eller give en straf.
3. Legitim magt: Lederen har magt på grund af sin position eller sit embede. Legitim magt kan komme til udtryk positivt eller negativt. Med positiv legitim magt kan lederen fremme egne interesser ved at hjælpe andre. Negativ legitim magt bruges til at true sig til mere magt og til at styrke lederens eget ego.
4. Ekspertmagt: Viden er magt! En leder kan have ekspertmagt, fordi han eller hun har en viden og informationer, som er værdifulde for andre. En leder kan have magt, fordi han eller hun kender til budgetter, arbejdsplanlægning eller salgstal før medarbejdere eller andre i virksomheden.
5. Karismatisk magt: Karismatisk magt opstår, når lederens personlighed bliver grunden til, at andre gør, hvad lederen beder om. Man identificerer sig med lederen.

Når en leder har eller anvender sine magtbaser, kan han eller hun opnå en af tre former for adfærd: Engagement, villighed eller modstand hos medarbejderne. Engagement hænger stærkt sammen med indre motivation, så en leder, der kan skabe engagement, har et solidt fundament for at kunne få gennemført ønskede mål.

Ekspertmagt, positiv legitim magt og karismatisk magt fører oftest til engagement, mens belønningsmagt, tvangsmagt og negativ legitim magt ofte fører til villighed. Medarbejdere, der er engagerede, har ikke brug for tæt supervision eller kontrol, mens medarbejdere, der kun er villige, har behov for, at chefen ofte kommer forbi og sætter dem i gang og kontrollerer dem. En leder i en organisk organisationsstruktur med selvstyrende teams får derfor mest ud af at anvende magtbaser, der fremmer engagerede medarbejdere. Anvendes belønningsmagt eller tvangsmagt på den forkerte måde i den slags organisationer, kan det nemt føre til modstand mod ledelse.

Hvad viser undersøgelserne?

* At det ”glasloft”, som kvinder oplever på vejen op ad karrierestigen, handler om mændenes kamp for at beholde deres magtbaser (de gode stillinger, den gode løn, beslutningsmagt). Og at dette bunder i gamle kønsrollemønstre.
* At manglende ligeløn bunder i kampen om magt.
* At sexchikane oftest ikke handler om sex, men om at fastholde og udvide magt.
* At ekspert og referentmagt generelt har den mest positive effekt på medarbejderes jobperformance.
* At belønningsmagt og legitim magt har en svag positiv effekt på medarbejderes jobperformance.
* At tvangsmagt har en svag negativ effekt på medarbejderes jobperformance.
* At næsten alle kendte og berømte ledere har anvendt karismatisk magt for at få medarbejdere til at følge virksomhedens mission.
* At rationelle begrundelser er den bedste taktik, når nogen skal overtales, fordi medarbejdere ser dem som et udtryk for de tre magtbaser, de er mest positivt indstillede over for: legitim magt, ekspertmagt og karismatisk magt.

**Modstand mod ledelse**

”Magt avler modmagt,” skrev den kendte franske sociolog Michel Foucault. I organisationer kan magt og modmagt være en konstruktiv eller en destruktiv kraft. Hvis organisationen har en åbenhedskultur, hvor diskussioner og debatter ses som noget godt, er modmagten en konstruktiv kraft, der kan udvikle organisationen og fremme innovationsevnen. Er organisationskulturen præget af lukkethed og kamp om magt, vil modmagten komme til at virke destruktiv. En leders magtbaser kan derfor både være en fordel og en ulempe for lederen. Et eksempel: I en virksomhed, hvor chefens magtbaser er legitim magt og tvangsmagt, vil der ofte opstå konflikter. Måden, disse konflikter håndteres på af ledelsen, kan skabe en destruktiv modmagt – medarbejderne vælger at modarbejde ledelsen på forskellige måder. Et andet eksempel: I en virksomhed, hvor chefens beslutninger anerkendes, men stadig kan diskuteres, kan lederen anvende sine magtbaser til at vende modmagten til noget konstruktivt – til debat og dialog om virksomhedens fremtid og måder at gøre tingene på.

Basalt set kan man sige, at magt og den modmagt, der ifølge Foucault altid vil opstå, skaber konflikt. For en leder handler det om at håndtere konflikterne på en konstruktiv måde.

For lidt konflikt i en virksomhed ødelægger nemlig kreativiteten, innovationsevnen og evnen til at overholde en deadline og fører til generel ubeslutsomhed. For meget konflikt fører til manglende organisatorisk performance, fordi der opstår politiske kampe, magtkampe, utilfredshed, højt personale-turnover og manglende teamsamarbejde. Der er dog generel enighed blandt forskere om, at fraværet af konflikt i en organisation er lig med en stagneret eller død virksomhed. For en leder handler det derfor om at håndtere konflikter – ikke om at undgå dem.

Modstanden mod forandringer kan observeres i medarbejdernes adfærd. Jo højere konfliktniveau, des mere ekstrem adfærd.