

Magtspillet i dansk topledelse

Af Jørn Hansen

I artiklen behandles begrebet magt i forbindelse med virksomhedsledelse ud fra en indledningsvis teoretisk vinkel, men det placeres ret umiddelbart i en praktisk sammenhæng. Det er for forfatteren væsentligt at anskue magt ud fra en praktikers synsvinkel. Virksomhedsledere er nødt til at håndtere magt ikke alene som et teoretisk begreb, men som et nødvendigt redskab i deres praksis. Artiklen beskriver magtrummet i en virksomhed som et relativt fordelt råderum, som altid er i bevægelse imellem de aktører, der er interessenter i virksomheden.

Magtbegrebet. Ordet "magt" tillægges normalt en noget odiøs betydning. Det leder tanken hen på "magtanvendelse", som under alle omstændigheder forekommer ubehagelig – ganske uanset om den er legitim eller ej. Selv legitim magtanvendelse kan give ret så ubehagelige associationer, hvis der ikke er bred enighed om hverken legitimiteten i sig selv eller rækkevidden af denne, og det er der jo sjældent i vore dages komplicerede samfund. Magt kan korrumpere og fordærve, og historien har talrige eksempler herpå.

En virksomhedsleder kan udøve magt for magtens egen skyld, dette fx som en ren demonstration af sin suveræne beslutningskompetence, men virksomhedsledelse er i almindelighed forbundet med magtudøvelse for ganske andre formål. Virksomhedsledelse foregår i en målformulerende, problemløsende og sprogskabende interaktionsproces imellem ledelse og medarbejdere. Udformning af målsætninger kræver et sprog at udtrykke sig i, og kommunikation rummer ofte et magtspil i sig selv. Den, der fastlægger dagsordenen og bestemmer præmisserne for kommunikationen, har implicit en meget væsentlig del af magten på forhånd.

Den direkte magtanvendelse anses også for at være et ligefrem nødvendigt middel i krisesituationer. Her erkendes behovet for en anden type leder end den, der virker mest effektivt i en situation, hvor der er tid til rundbordssamtaler. Det er ikke uden grund, at navnlig militærhistorien har talrige eksempler på, at generaler og admiraler, som var gode chefer i fredstid, hyppigt med fordel er blevet udskiftet med andre chefstyper i krigstid.

General Norman Schwarzkopf, som var øverste chef under den første Golfkrig, gav efterfølgende i sine foredrag i forskellige internationale fora et meget klart udtryk for sin personlige holdning til lederskab: "If you are in command, take charge !" Bliver man udstyret med ansvar og autoritet, er det meningen, at man skal benytte sig af det.

Opfattelsen af magt spænder fra den enkle, at magt blot er evnen til via sin egen viljestyrke at nå sine mål, til den mere nuancerede, at magt er evnen til at influere på andres adfærd og derigennem virkeliggøre en række ønskede begivenhedsforløb, at overvinde modstand og få andre til at udføre handlinger, som de næppe ville have fundet på at udføre selv i koordineret form. Magt er kun magt, hvis den møder modstand, og den er synonym med evnen til at gøre en forskel. Følgelig opfattes den som et styrkebegreb i medmenneskelige relationer.

Mange højt estimerede praktikere har igennem tiden givet deres bud på, hvad

virksomhedsledelse drejer sig om. Stephen M. Case udtalte sig som formand og administrerende direktør i Online Inc. således: "Selv om man har en fornemmelse af, hvad der venter rundt om hjørnet, står man med et stort problem, hvis man ikke har et tema på plads, som kan føre handling ud i livet. I sidste ende er en vision, som man ikke forstår at realisere, formentlig en hallucination".

John F. Welch, som var formand og administrerende direktør i General Electric Company, sagde det på denne måde: "Man bliver nødt til at lede en global organisation ved at sørge for at engagere alle. Man bliver nødt til at globalisere den intellektuelle kapital. Man bliver nødt til at få alles tanker rettet ind på spillet".

For ganske nylig udtalte general Wesley Clark som årets hovedtaler på VL-døgnet, at "det handler om at få missionen til at lykkes. Det er det eneste, man som leder skal være fokuseret på, og så få dem, man leder, til at ønske at gøre det, som man gerne vil have dem til at gøre". Så kan det vist ikke siges tydeligere.

I disse udsagn efterlades ingen tvivl om, at et er virksomhedens topledelse, der forventes at udnytte sit magtrum til både at skabe visioner og realisere dem ved temaer, som formår at få alle virksomhedens medarbejdere til at forstå og acceptere visionerne.

Topledere ansættes ikke altid for at gøre forandring, men gør de det, og har de et personligt ønske derom, må de nødvendigvis have et ønske om at besidde den magt, der en forudsætning for at gøre forandring. Man hører undertiden den filosofiske og for så vidt sympatiske påstand, at den bedste leder måske i virkeligheden er den leder, der ikke selv søger lederskabet. Det er muligt, at denne påstand kan have relevans i et samfund eller en organisation, der som sådan ikke har ønske om eller vilje til at foretage sig noget som helst, men som er tilfreds med, at hvert enkelt individ til enhver tid tjener sine personlige og umiddelbare interesser frem for et fælles mål. En topleder, der ikke søger lederskabet, er en selvmodsigelse.

Noget i vor kulturkreds umiddelbart tiltalende ved en leder er imidlertid, at han ikke giver et alt for åbent udtryk for at søge lederskabet. Piet Hein giver i et af sine gruk et klart udtryk for en sådan holdning i et samfund, hvor Janteloven ikke er uden betydning:

*"Fidusen ved at være stor
er ikke den, som små folk tror,
men den, at store kan forstå
fidusen ved at være små."*

Begrebet magt håndteres følelsesmæssigt neutralt i forbindelse med virksomhedsledelse, fordi virksomheders ledelsessystemer i hvert fald ikke i almindelighed forbindes med egentligt demokrati, hvor alle har medindflydelse på alle beslutninger, der træffes. Den demokratiske beslutningsproces findes i en eller anden form i praktisk taget alle virksomheder – selv i meget stringente militære sammenhænge, men navnlig virksomheders ejerskab – offentligt eller privat – legitimerer deres ledelsers forpligtelser til at fastlægge mål og midler.

Magt leder som nævnt tanken hen på tvang. Ser man imidlertid bort fra den meget specielle opgave at udøve ledelse under krig, kan magt kun yderst sjældent få mennesker til at foretage sig noget, som de er inderligt imod. I den civile virksomhed, privat eller offentlig, kan en ansat normalt uden større problemer forlade denne, hvis uoverensstemmelsen bliver for vanskelig at håndtere. Som den seneste udvikling har vist, er det inden for den militære virksomhed under begrænset krigsførelse nu også blevet muligt for professionelle soldater at fravælge deltagelse i operationer, de anser for at indebære for store risici for dem selv. Årsagen hertil er ikke alene af følelsesmæssig eller politisk karakter, men også et rent militært rationale. Det er ikke

hensigtsmæssigt at engagere sig i kamphandlinger med personel, der ikke ønsker at kæmpe.

Til enhver leder stilles der uvilkårligt forventninger om handlekraft, og ikke mindst en topleders retorik forventes at afspejle denne – selvfølgelig navnlig i de situationer, hvor der skal gås nye veje eller håndteres kriser. Handlekraft indebærer personlig sikkerhed og kontrol over situationen. Denne søgen efter handlekraft og dermed udnyttelse af magtrum har indtil for ret nylig stået i en skærende kontrast til modviljen over for begrebet autoritet i vort samfund. Selv læreres, politiets og sågar forældres autoritet er blevet angrebet, betvivlet og vurderet dagligt uanset den omstændighed, at det netop er autoriteten, der efterspørges, når noget ikke er, som det almindeligvis anses for at skulle være. Det ligger dybt i den menneskelige psyke at søge efter autoritetsfigurer ikke blot i egentlige krisesituationer, men også under forhold, hvor man kun ønsker en ændring fra det normale og forventelige.

Der stilles i dag da også krav til virksomhedsledere, som rækker ganske langt ud over deres umiddelbare forpligtelse til blot at drive virksomhed. De skal udvise Corporate Social Responsibility, og de seneste krav rækker endog til personligt ansvar for medarbejdernes sundhed ved fastlæggelse af menuerne i virksomhedernes kantiner og frokoststuer samt ved initiering af motionsprogrammer. Alt naturligvis med den begrundelse at tiltag af den art i den sidste ende er til gavn for virksomheden selv. Virksomhedsledelser har moralske ansvar, og nogle kan finde argumentation for, at dette ansvar bør omfatte, at topledere i almindelighed er aktive i debatten om samfundsværdier og normer i meget bred forstand. Andre har det synspunkt, at virksomhedsledere skal begrænse sig til at beskæftige sig med det, de har forstand på – at drive virksomhed. Der er nok så markante eksempler på, at selv fremragende virksomhedsledere kan have store problemer med at virke troværdige som aktører på den politiske arena. Det bør naturligvis ikke forhindre virksomhedsledere i at udtale sig offentligt om emner, de har forstand på.

Behovet for anvendelse af magtrum viser sig nu også på uddannelsesområdet. Man ser således, at disciplin skal tilbage til skoleklasserne, hvis eleverne skal have gavn af undervisningen. Ud fra ønsket om bedre fokus på ikke mindst faglighed kræver Københavns Kommune, at skolelærerne træder i karakter og markerer over for eleverne, hvem der er "boss". Der gennemføres et nyt projekt, som går ud på, at alle lærerne på en skole i hver af Kommunens otte distrikter efteruddannes i at styre undervisningen målrettet og lærer at markere over for eleverne, at det er læreren, der bestemmer. Den derved indhentede "nye" viden skal så efterfølgende deles med kollegerne på de andre skoler i distriktet. Selv Københavns Lærerforening udtaler sig positivt om dette tiltag, om end den anfører, at "der jo er tale om et relativt nyt begreb, som Foreningen ikke har diskuteret så meget".

Studier af ledelse fra 1950'erne og frem peger klart i retning af, at den lederstil, der har en stærk medarbejderorientering, giver de bedste resultater. Målestokken er ganske klar, om end trivial: Det er medarbejderens trivsel, der er afgørende for virksomhedens effektivitet. Mange af disse studier grunder sig imidlertid på analyser af resultaterne set fra medarbejdernes side – og så kan konklusionen næppe overraske. Kun ret få studier af sammenhængen imellem lederstil og resultater grunder sig på vurderinger af virksomheders rent økonomiske resultater. Der er ikke så mange forskere, der interesserer sig for hverken virksomhedsledernes eller aktionærernes mening i denne sammenhæng.

Der kan næppe være tvivl om, at visse ledelsesformer har bedre effekt for virksomhedens økonomiske resultat end andre i en konkret situation. En virksomhed, som står på randen af en konkurs, og som har behov for en hurtig oprydning for overhovedet at overleve, har ikke umiddelbart den store brug for en topleder, som har sin store personlige styrke i værdisættende samtaler med medarbejderne. Der er i den situation oftest en god del af disse medarbejdere, som virksomheden bedst skiller sig af med hurtigst muligt, uanset deres personlige opfattelser

af deres trivsel. Her er det nok så meget medarbejderne, der skal tilpasses til situationen og ikke topledere. Andre virksomhedssituationer resulterer i behov for ganske andre tiltag.

Kilder til magt

De almindeligt anerkendte kilder til magt eller magtpositioner er af enten personlig karakter eller fastlagt af omgivelserne:

- *Personligt initiativ.* En leders helt personlige lyst og evne til at motivere og derved lede andre er utvivlsomt en væsentlig magtkilde i sig selv.
- *Vilje til magt.* En leders personlige vilje til at benytte sin stilling til at udøve magt er en selvfølgelig forudsætning for magtudøvelse.
- *Evne og vilje til at tage ansvar for andre.* Lederens personlige evne til at påtage sig et ansvar for andre mennesker er af mindst lige så væsentlig betydning.
- *Besiddelse af viden.* Viden er magt i det omfang, andre ønsker eller kan bringes til at udnytte den.
- *Evne til at skabe alliancer og netværk.* Evne til samarbejde med andre i etablerede, personlige netværk tjener til udbygning af egen magtbase.
- *Karisma.* Personer med karisma, verbal udtryksevne og navnlig evne til at formidle visioner har ofte en social-psykologisk forklarlig mulighed for at få andre til at acceptere deres synspunkter.
- *Politisk erfaring.* En person, som igennem erfaring har tilegnet sig evnen til at reducere eller nedbryde andres magtbaser, har indlysende mulighed for at skabe og udbygge sin egen magtbase.
- *Formel position.* En formel tildeling af et konkret ledelsesansvar indebærer umiddelbart adgang til udøvelse af magt.
- *Belønningsbeføjelser.* Beføjelser til at uddele belønninger i form af jobs, ansvar, gager etc. er naturligvis implicite magtkilder.
- *Korrektionsbeføjelser.* Beføjelser til at forhindre, blokere, interferere og ligefrem afstraffe er lige så selvfølgelig magtkilder.
- *Adgang til kontrol af dagsorden.* Har man adgang til at fastsætte eller påvirke en dagsorden for et beslutningsforum, har man i hvert fald mulighed for at påvirke fastsættelse af, hvad der skal besluttes om, og hvad der ikke skal besluttes om.

Magtrum

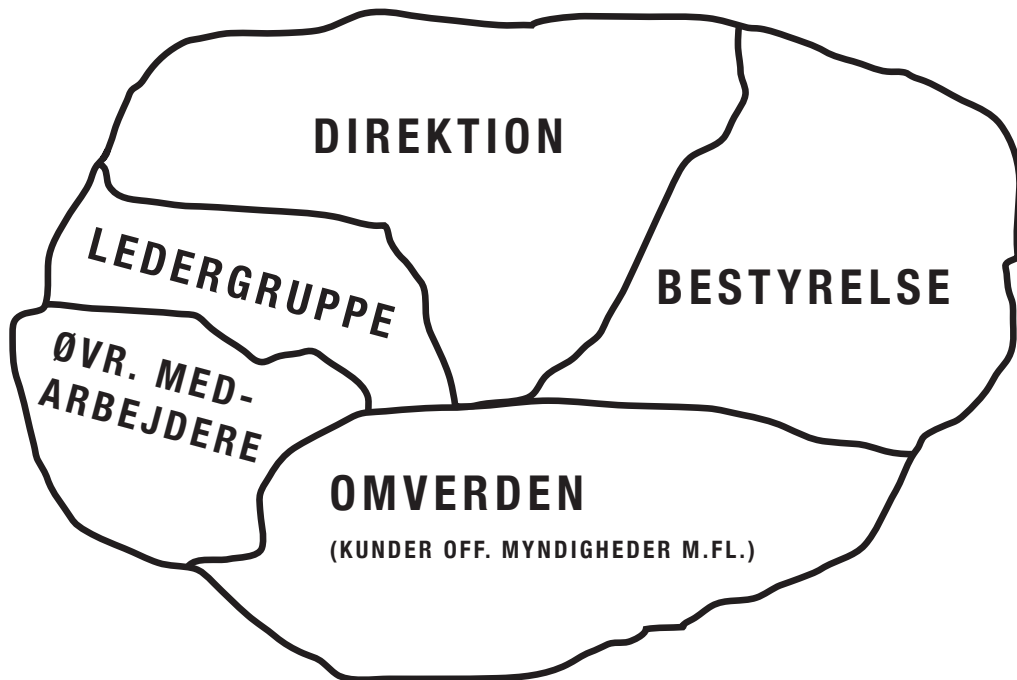
Der er som bekendt mange aktører med relationer til en virksomhed: Bestyrelse, direktion, ledergrupper, øvrige medarbejdere, kunder, leverandører, offentlige myndigheder m.fl. Hver af disse grupper og fragmenter heraf har deres form for indflydelse på virksomheden, og deres adfærd i forhold til denne styres udelukkende af deres egne interesser. Indflydelse er identisk med magt.

Det er derfor ganske nærliggende at tale om, at der i relation til enhver virksomhed eksisterer et samlet magtrum, som deles imellem de aktører, der har indflydelse på virksomheden. Alle de respektive delrum af det samlede magtrum er relative. Afgiver eller mister en aktør en del af sit magtrum, vil dette automatisk blive overtaget af en eller flere af de andre aktørgrupper, og de forskellige aktørgrupper vil løbende søge at udvide deres magtrum på bekostning af de andre aktørgrupper.

Magtrumstankegangen, som har sin oprindelse inden for politologien, knytter sig ganske snævert til den klassiske interessentankegang, idet den økonomiske interesse blot er et svagere udtryk for magteksposering. Bestyrelsen i en privat virksomhed er eksponent for virksomhedens ejerinteresser, og topchefen i virksomheden er ansat af bestyrelsen. I det omfang han eksponerer ejerinteresserne, bevarer han sit job, og hvis han ikke gør det i tilstrækkeligt omfang, bliver han afskediget. En offentlig virksomhed har sjældent økonomiske mål – snarere

økonomiske begrænsninger – men højere myndighed eller lovgivning bestemmer, hvad der rent konkret er en tilfredsstillende målopfyldelse for virksomheden, og virksomhedens topchef er eksponent for den højere myndigheds eller lovgivningens specifikke interesser i den pågældende virksomhed.

Magtrum i en virksomhed



En passiv topledelse i en privat virksomhed afgiver en del af sit magtrum, og den del, der afgives, overtages ganske hurtigt af ledelsesgrupper i virksomheden, medarbejdere i denne eller af eksterne interessentgrupper, for det meste i form af kunderne – eller i ekstreme tilfælde af offentlige myndigheder.

Magtrumstankegangen er særdeles forståelig i relation til forholdet imellem en virksomheds bestyrelse og direktion. Hver af disse aktører har deres rolle i virksomheden, men selv om der er en grundlæggende, teoretisk opfattelse af fordelingen af magtrum imellem bestyrelse og direktion, er denne fordeling højst forskellig fra virksomhed til virksomhed. Bestyrelsens sammensætning og funktionskarakter har naturligvis en afgørende indflydelse på direktionens muligheder for at tilrettelægge og præge virksomhedens målstyringsproces, og bestyrelser fungerer nu engang meget forskelligt – spændende fra den hyperaktive, hvor direktionens magtrum oftest er beskedent, til den ultrapassive, hvor virksomheden i praksis er helt direktionsstyret.

Den rent formelle ansvarsdeling imellem bestyrelse og direktion ligger nogenlunde fast, hvorimod den konkrete arbejdsfordeling ganske afhænger af bestyrelsens sammensætning og funktionskarakter. En virksomhed er ikke nødvendigvis dårligt ledet, hvis dens bestyrelse overvejende består af f.eks. professorer med et noget distant forhold til praktisk virksomhedsledelse, blot disse i ledelsesprocessen nøjes med at bidrage med det, de har forstand på. Er både bestyrelse og direktion ukyndige eller passive, overtages ledelsesmagtrummet imidlertid af andre i organisationen, hyppigst af fragmenterede ledergrupper, som hver for sig dominerer deres fagområder og i realiteten tegner virksomheden udadtil.

I en offentlig virksomhed er topledelsens magtrum normalt fastlagt ved lov eller anden overordnet bestemmelse, men fastlæggelsen er oftest af en begrænset og formel karakter, som ikke forhindrer topledelsen i bestræbelser på at udvide sit magtrum ved f.eks. alliancer med udenforstående aktører med interesser i den pågældende virksomhed.

I frivillige organisationer som f.eks. foreninger, hvor ledelsen vælges ved demokratisk valg, er hverken formel position, belønnings- eller korrektionsbeføjelser kilde til skabelse og udbygning af ledelsens magtrum. Disse kilder er heller ikke nødvendige for en foreningsbestyrelse, der er i stand til og forstår at øse af de øvrige.

Det klassiske "magtspil" imellem bestyrelse og direktion kan måske blive endnu mere kompliceret, end det er for øjeblikket. Professor i corporate governance Steen Thomsen, Copenhagen Business School, hævder i henhold til Børsen Executive fredag den 8. februar 2008 i sin nyligt udkomne bog "An Introduction to Corporate Governance, Mechanisms and Systems", at det er utopisk at tro, at bestyrelser evner at klare deres opgaver uden eksterne konsulenter, når det drejer sig om fastlæggelse af centrale politikker for virksomheden vedrørende fx risikostyring, social ansvarlighed og stakeholder values. Ligeledes har bestyrelsen behov for kvalificeret, ekstern rådgivning i forbindelse med evaluering af ledelsen, herunder naturligvis også af bestyrelsen selv. Professoren erkender, at eksterne konsulenter og rådgivere sjældent har for vane at stille deres kompetence til rådighed vederlagsfrit, og at de derfor hyppigst vil føle sig som kunder i virksomheden, hvorfor de skal anvendes med forsigtighed.

Det er ganske sædvanligt, at virksomheders bestyrelser og direktioner bruger eksterne konsulenter til rådgivning inden for meget afgrænsede og vel definerede beslutningsområder, men egentlig "outsourcing" af beslutninger i virksomheden om dennes centrale politikker må anses for at være en ret så teoretisk nyskabelse. Den vil i hvert fald introducere endnu nogle hidtil usædvanlige, eksterne deltagere i topledelsens "magtspil". I kraft af deres viden besidder eksterne konsulenter naturligvis magt, men som deltagere agerer de i modsætning til bestyrelse og direktion ganske uden ansvar.

"Magtspillet" i en virksomhed drejer sig ganske ofte om ejernes og medarbejdernes respektive andele af magtrummet i virksomheden. De mest interessante konfrontationer ses i virksomheder, som er ejet af det offentlige, men som er "privatiseret" som selskaber under privatretlige regler. SAS-koncernen er et eksempel herpå. Her havde ledelse og medarbejdere trods langvarige forhandlinger problemer med at blive enige, om SAS Ground Services (SGS) skulle forblive i SAS-koncernen eller sælges fra. Medarbejderorganisationerne truede med at bryde den etablerede fredsftale, hvis ledelsen valgte at sælge.

Aktieanalytikeren Jacob Pedersen udtalte i denne forbindelse meget fyndigt, at "det er uholdbart, at medarbejderne sætter dagordenen og via deres strejker bestemmer, hvor stort et afkast aktionærene får. Ledelsen er tvunget til at vise medarbejdere, hvor skabet skal stå, og træffe den økonomisk rigtige beslutning, selv om det giver nogle ubehageligheder på kort sigt".

Lige så fyndigt udtalte formanden for Luftfartsfunktionærerne, Nickolas Fischer, at "det er bedst at beholde SGS i SAS-koncernen, for når man har ground handling som en del af selskabet, så kan man hurtigere gennemføre og lave unikke løsninger" og "det er en dårlig idé at fyre alle sine frontmedarbejdere – og derefter overlade det til dem at repræsentere SAS over for selskabets kunder".

Resultatet af konflikten blev som bekendt, at SAS' ledelse valgte at beholde SGS som en del af koncernen, hvilket i hvert fald bekræfter holdbarheden på det korte sigt i, at medarbejderne i den virksomhed er medvirkende til at sætte dagsordenen og med deres strejketrussel har en direkte indflydelse på virksomhedens strategiske handlinger.

Magtskifte skaber ændringer

I betragtning af betydningen af toplederens personlige værdigrundlag for en virksomheds funktionsværdi kan væsentlige ændringer af virksomhedens helt overordnede strategisæt næppe foretages uden udskiftning af netop toplederen. Toplederen bør derfor udskiftes, dersom han ikke længere opfylder forventninger eller krav om ændrede mål eller målstyring fra virksomhedens ejere. Dette skift kan ske planlagt eller uplanlagt. I den planlagte form sker lederskiftet som konsekvens af en – måske endog gensidig - erkendelse af, at virksomhedens behov for toplederprofil kan afhænge meget af virksomhedens fase i sin udvikling. I den uplanlagte form sker lederskiftet oftest som konsekvens af pludseligt opståede meningsforskelle med hensyn til virksomhedens strategiske forretningsværdier og dermed dens overordnede handlingsplan.

Næsten ethvert magtskifte i en virksomhed medfører ændringer. Den professionelle, tiltrædende direktør i en privat virksomhed vil have som sigte hurtigst muligt at udnytte sine magtkilder for at kunne udøve sin ledelse, dvs. sammensætte sin ledelsesgruppe, ændre organisation og forretningsgange, motivere medarbejderne mod fælles mål samt med sigte på disse mål skabe sammenhæng mellem virksomhedens processer og aktiviteter.

I en offentlig virksomhed har toplederen normalt ingen væsentlige muligheder for på det korte sigt at ændre virksomhedens mål, ledelsesgruppe eller organisation. Særlig inden for centraladministrationen, retsvæsen og forsvar, hvor samfundet fastlægger målsætning og strategi, indskrænker toplederens funktion sig almindeligvis til administration og kontrol. Det er egentlig dette forhold, der karakteriserer den store forskel på at bedrive ledelse i private og offentlige virksomheder. Kun ganske få topledere i det offentlige regi egner sig til at lede private virksomheder, og kun ganske få direktører fra det private erhvervsliv har forudsætninger for eller lyst til at indtræde som ledere i det offentlige. De respektive ledelsesmagtrum er for forskellige.

Uanset karakteren af en virksomhed og uanset om en ny topleder ansættes med direkte henblik på at gøre forandring, vil virksomhedens medarbejdere og i mange tilfælde offentligheden praktisk talt altid have forventninger om, at en ny topleders tiltrædelse medfører forandringer og fornyelser i organisationen. For medarbejderne er disse forventninger normalt forbundet med personlige forhåbninger og betænkeligheder. For offentlighedens vedkommende knytter de mest seriøse forventninger sig hyppigst til udviklingen af virksomhedens aktiekurs.

Mens magtskifter i offentlige virksomheder normalt foregår ganske stilfærdigt, er offentlighedens interesse for magtskifter i private virksomheder betydelig – naturligvis navnlig, hvis det drejer sig om de større børsnoterede virksomheder. Her nærmer man sig næsten dramatiske præstationer, især i de tilfælde hvor "magtspillet" indebærer elementer af den klassiske opfattelse af, at et magtskifte kun er fuldstændigt, hvis det indebærer en fuld og offentlig "detronisering" af det tidligere styre. Hver enkelt bemærkning fra den nye topchef om vejen frem for virksomheden vejes omhyggeligt på de journalistiske guldvægte for konstatering af, om der i denne bemærkning måtte ligge nogen form for kritisk vurdering af forgængerne i topledelsen. Det gør der som regel, for den nye topchef vil med basis i sit værdigrundlag uundgåeligt foretage handlinger, som hans forgænger aldrig ville have drømt om at foretage sig. Det er blandt andet med den begrundelse, den nye topchef er blevet ansat.

"Detroniseringen" af den tidligere topledelse ledsages undertiden af raffinerede skyldplaceringer ved foretagelse af ekstraordinære afskrivninger på aktiver, som senere viser sig at være uden realistisk begrundelse, men som gør det nemmere for den nye topchef at demonstrere sin kompetence i de efterfølgende regnskabsår.

Nogle magtskifter i store, børsnoterede selskaber er sket med så markante og muligvis

nødvendige iscenesættelser, at de afgående topchefer har fundet grundlag for at afgive offentlige kommentarer. Man erindrer således magtskiftet i PFA for nogle år siden, hvor den afgående direktør fandt anledning til offentligt at forsvare sin professionelle ære, som han følte krænkede ved afløserens udtalelser i pressen. Ligeledes hørtes røster fra en tidligere topchef i A. P. Møller, da en nytiltrådt direktør offentligt fremsatte bemærkninger, som meget vel kunne tolkes som en skarp kritik af hans forgængere.

Uanset om der er noget i vejen med virksomheden eller ej, er det altid hensigtsmæssigt, at den vurderes med nye øjne, og alt i denne verden kan nu engang gøres bedre, end det hidtil er blevet gjort. En tiltrædende og en afgående topchef har meget sjældent de samme opfattelser for så vidt angår virksomhedens fortid og fremtid, hvorfor det normalt er bedst for de to personer, at de ikke spilder tid på at tale sammen om deres opfattelser – især ikke i offentlighedens skarpe belysning.

Summary

The article discusses the concept of power in connection with leadership, initially from a theoretical angle, before proceeding onto the context of practice. The author finds it essential to view power from the angle of the practitioner. Business leaders should manage power not only as a theoretical concept but also as a necessary tool in the performance of practice. The article defines the power space in a business as a perpetually changing environment for manoeuvring among the stakeholders of the business.

Litteratur

- Børsen Executive, fredag den 8. februar 2008, side 2-3
Clinton, J.R.: *The Making of a Leader*, Navpress, 1988.
Flyvbjerg, B: *Rationalitet og Magt*, Bind I. Akademisk Forlag, 1992.
Hansen, J et al: *Magtskifte i Topleddelsen*, CAMS, Handelshøjskolens Forlag, 2005.
Johnsen, E.: *Ledelseslære baseret på dansk erfaringsmateriale*. København. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 1984.
Johnsen, E.: *Strategisk analyse og syntese*. København, Handelshøjskolens Forlag, Munksgaard, 1993.
Kastbjerg, G.: *Magtens nøgler*, Pavamana, 2002.
Kirkeby, O.F.: *Begivenhedsledelse og handlekraft*, Børsens Forlag, 2006.
Kotter, J.P.: *The Leadership Factor*. New York, The Free Press, 1988.
Nybo, H.S.: *Det indre lederskab*, Børsens Forlag, 2004
Russ, J: *Les theories du pouvoir*, Paris, Librairie Générale Française, 1994.
Traberg Smidt, L.: *Den aktive Bestyrelse*. København, Forlaget Management/Schultz, 1981.