



Erhvervspsykologerne Louise Dinesen (tv.) & Vibeke Lunding-Gregersen (th.) er værter på podcasten *Lederhjerne*.
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Selvfølgelig har du misbrugt din magt som leder

[Natasja Isabella Andersen](#)

27. april 2022

Magten forandrer os. Helt fysisk dæmpes nogle aktiviteter i hjernen, når vi får magt. Desværre er det blandt andet vores empati, der bliver påvirket. Heldigvis er der noget, du kan gøre for at blive bevidst om din magt.

»Jeg har været leder i næsten 17 år. Så hvis jeg sagde, at jeg aldrig har brugt min magt u hensigtsmæssigt i al den tid, ville det være løgn,« siger Vibeke Lunding-Gregersen, som er én af to værter i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 2 EPISODE 4](#)[ÅBEN I PODCAST-APP](#)

Vi forbinder ofte magtmisbrug med skandalesager som de MeToo, hvidvaskning og andre alvorlige sager, der har kørt i pressen de sidste år. De er selvfølgelig eksempler på magtmisbrug i den helt grove ende af skalaen. I den ende af skalaen finder vi også magtmisbrug som pamperi, hemmelige aftaler eller forskelsbehandling.

Men der findes også magtmisbrug, som er langt mere subtilt. Magtmisbrug kan være noget så simpelt som en leder, der ikke svarer på sin medarbejders spørgsmål. Det kan være den måde, en leder signalerer magt i sit kropssprog: måske vender lederen ryggen til én, men ikke til en anden.

Den subtile form for magtmisbrug kommer også til syne, hvis du som leder taler ned til dine medarbejdere.

Vibeke Lunding-Gregersen kan huske en situation, hvor hun som leder satte en medarbejder på plads på en måde, hun selv beskriver ”uværdig”. Også selvom hun vidste, at det ikke var den rigtige måde at håndtere situationen på.

»Jeg kan stadig mærke den skam, jeg følte bagefter, over at have handlet på den måde i situationen,« siger hun.

Louise Dinesen fortæller, at hun som erhvervspsykolog nogle gange oplever chefer, som siger: ”Det der kan vi overhovedet ikke bruge til noget”, når de skal give feedback til deres medarbejdere. Subtil magtmisbrug kan altså også være, når man giver sine medarbejdere dårlig feedback.

»Det er jo en helt klar manifestation af sin magt, når man tillader sig at sige sådan noget.« siger Louise Dinesen.

Hvad gør magten ved os?

Når vi mennesker får magt, kan det nærmest føles berusende. Det er blandt andet fordi belønningstoffet dopamin udløses i hjernen, når vi får magt.

Men når man får magt – som man jo gør, når man bliver leder – får man typisk både flere og mere komplekse opgaver og stort ansvar. Og det kan være en del af forklaringen på, at vores evne til empati påvirkes, som forskning viser.



Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen

Erhvervspsykologerne Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen oplever i disse år, at langt flere ledere henvender sig til dem, fordi de er bekymrede for at komme til at misbruge deres magt ubevidst.

»De stiller os spørgsmål som: Er jeg bevidst om mit ansvar? Ser jeg mine egne privilegier? Hvad skal jeg holde øje med for at finde ud af, om jeg forvalter min magt forkert?« siger Louise Dinesen og fortsætter:

»Det kan faktisk være nogle sunde spørgsmål at stille sig selv.«

Spørgsmålene bliver nemlig en rettesnor, som viser, om vi varetager vores ansvar på en ordentlig måde.

Impulsive, ukontrollerede sociopater

Magten påvirker os nemlig både på godt og ondt. Den amerikanske psykologiprofessor Dacher Keltner har i mange år beskæftiget sig med magt og de negative konsekvenser af magt.

På den ene side er dét, der giver mennesker magt, nemlig ønsket om at gøre noget godt for andre. Derfor er dem, der får magt, ofte kendetegnet ved at være rolige, venlige og åbne.

Men med magt følger også en lang række privilegier, som kan medvirke til, at vi mister fornemmelsen for andre mennesker og føler os særligt berettiget til nogle ting. Det kan være alt fra en personlig parkeringsbås til dine medarbejdere, der griner uforholdsmæssigt meget af dine vittigheder.

Oplevelsen af magt medfører, at vi kan miste indfølingen med mennesker omkring os. I vores værste øjeblikke opfører vi os endda, med Dacher Keltners ord, som "impulsive, ukontrollerede sociopater". Både du og dine relationer bliver altså påvirket af magten.

»Man skal ikke skamme sig over, dét, der sker med en, når man får magt. Det er en naturlig reaktion, som er påvist af hjerneforskningen. Men man skal være opmærksom på, hvordan det ændrer ens adfærd og relationer,« siger Louise Dinesen.



KURSER I PERSONLIG UDVIKLING

Lær at arbejde bevidst med din personlige udvikling som leder

GÅ TIL KURSER

Hvem er underlagt magten?

De negative konsekvenser af magt påvirker ikke kun om dem, der har magten. De påvirker også om dem, som er underlagt magten.

Vibeke Lunding-Gregersen fortæller om et kendt psykologisk studie fra 1963, hvor den amerikanske professor Stanley Milgram ville undersøge, hvordan mennesker bliver påvirket af autoriteter.

Forsøgspersonerne blev bedt om at give et andet menneske stød, uvidende om, at det var en skuespiller, som foregav at få stød. Det interessante ved forsøget var, at forsøgspersonerne var villige til at give langt mere stød, end forskerne havde forventet.

Forsøget handler i virkeligheden om lydighed. Forsøgspersonerne blev nemlig beordret til at give stød af en forsøgsleder.

Studiet viser, at vi mennesker er – langt mere, end vi tror – villige til at gå på kompromis med vores egne værdier. Især når der er autoriteter til stede.

»Vi ser faktisk ofte den tendens i vores arbejde som erhvervspsykologer. Alene dét, at der er en leder til stede i rummet, gør, at medarbejderne er villige til at gøre ting, de måske aldrig ellers havde gjort,« siger Louise Dinesen.

Hun fortæller, at hun havde en ledergruppe i supervision for nogle år siden. Ledergruppen fortalte, at direktionen havde bedt dem om at vurdere alle deres medarbejdere på en skala fra ét til fem, målt på hvor dygtige medarbejderne var. Men dét, lederne ikke vidste, var, at direktionen skulle bruge tallene til at fyre 20 procent af medarbejderne.

»De ledere var jo fyldt med skyld og skam efter den oplevelse. Og jeg er ked af at sige det, men det her sker i mange virksomheder,« siger Louise Dinesen.



PODCAST

Lederhjerne

Lederhjerne er en podcast om hjernen og ledelse, som kan hjælpe dig med at skabe mental bæredygtighed og understøtte det gode, sunde arbejdsliv for dig selv og dine medarbejdere. Dine værter på Lederhjerne er erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen.

LYT TIL FLERE AFSNIT OG ABONNÉR

Én ting er altså at forstå, hvordan magten påvirker dig som leder. Men man skal huske på, at den også påvirker de mennesker, som er underlagt din magt.

Hvordan forebygger man magtmisbrug som leder?

Så, hvordan rådgiver Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen de ledere, som er bekymrede for, at de ubevidst kommer til at misbruge deres magt?

Først og fremmest bør du arbejde med din selvindsigt som leder, påpeger de. Ved at blive bevidst om, hvordan din magt som leder påvirker dig, kan du forstå og arbejde med din adfærd.

Én måde at arbejde med sin selvindsigt er ved at sætte tempoet ned i sin hverdag. Når man sænker tempoet, bliver man bedre til at genkende og sætte ord på de tanker, følelser og tilstande, som opstår, når noget ikke føles rigtigt. Både når man forvalter sin egen magt, men også når man er underlagt andre menneskers magt.

Derudover anbefaler de to erhvervspsykologer, at man øver sig i at være taknemmelig for de privilegier og muligheder, man har som leder. Også når det har været hårdt arbejde.

»Husk på dem, som hver dag støtter dig og hjælper dig på din vej som leder,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Og så råder Louise Dinesen til, at man lytter til sin intuition. Den fungerer nemlig som vores moralske kompas.

»Du kan sikkert ofte mærke på dig selv, når noget ikke føles rigtigt. Så husk, at din intuition og dine følelser er vejvisere – især når det kommer til magtmisbrug,« siger hun afsluttende.

ACTION CARD

Sådan forebygger du magtmisbrug som leder

- 1 Vær undersøgende og nysgerrig på, hvad din magt gør ved dig og andre.** Der er en risiko for at blive privilegieblind som leder. Det er derfor en god idé at stille kritiske spørgsmål til sig selv, eller opsøge viden og sparring hos andre.
- 2 Reflektér med andre.** Brug en god lederkollega, en sparringspartner eller en ven til at tale om de dilemmaer, der opstår i relation til magt – både din og andre. Stil hinanden spørgsmål som: Hvilke dilemmaer opstår især som følge af magt på din arbejdsplads? I hvilke situationer kommer din magt især i spil? Hvad vil du gerne være anerkendt for, når det kommer til din ledelse?
- 3 Sæt tempoet ned.** Skab tid til fordybelse og eftertanke, så du kan genkende de tanker, følelser og tilstande, som opstår, når du forvalter din magt – eller underkaster dig andres magt. Brug eksempelvis en logbog, hvor du reflekterer over, hvordan du selv og andre reagerer, når der er magt på spil.
- 4 Praktiser taknemmelighed.** Stop op og vær taknemmelig for de privilegier og muligheder, du har som leder. Husk dem, som bidrager på din vej hver dag.
- 5 Mærk efter.** Du ved oftest, når noget føles forkert. Brug dine følelser som vejviser i de situationer og stol på, at de signaler du får, er noget værd.