

Innhold

Forord	11
Innledning – perspektiver på makt	13
Perspektiver på makt	14
Hva er makt?	14
Politisert makt	15
Strukturmakt	16
Verdibasert makt	18
Maktens systematikk	20
Sentrale motsetninger	22
Effektiv maktbruk er lokal	22
Maktbasene	23
Bokens oppbygging og struktur	24
Hvordan bruke boken	25
DEL 1 OM MAKTT	27
Kapittel 1 Maktens vesen	29
Hva er makt	31
Hvordan forstå makt	32
Reell makt forutsetter bekjennende troende	33
Makt og «de andre»	34
Makt som dynamisk størrelse	35
Positiv og negativ makt	35
Et ego til besvær	36
Når virker makt sterkest?	37
Hvor vanlig er maktbruk i organisasjoner?	38
Hva gir makt?	38
Politisert makt: uforutsigbarhet og ideologi	40
Strukturbasert makt: forutsigbarhet og orden	41
Verdibasert makt: naturlig autoritet og tillit	43
Noen er faktisk hel ved	44

Kapittel 2 Hvordan forstå maktbruk	46
Maktbasene	47
Tre hovedkategorier makt.	47
Seks maktbaser.	48
Maktbaser, dynamikk og motsetninger	50
Hvordan gjenkjenne aktive maktbaser.	51
Atferd er nøkkelen	51
Eksklusivt utelukkende atferd	54
Overbevisende kombinasjoner av atferd	55
Hvorfor og hvordan	56
Oppsummering	57
DEL 2 POLITISERT MAKT: UFORUTSIGBARHET OG IDEOLOGI.	59
Politisert makt	60
Politisert makt er kraftfull	61
Noen primitive teknikker for å etablere politisert makt.	62
Menneskets begrensede kapasitet	64
Politisert makt og endringsprosesser.	65
Politisert karrierejakt	66
Sofistikerte strategier for å etablere politisert makt.	66
Politisert makt avsløres sjelden	67
Psykopati	67
Typer politisert makt	68
Kapittel 3 Konspirasjonsmakt	69
Konspirasjonsmakt er kun effektiv når den utspilles fordekt	70
Konspirasjonsmakt og bærekraft	72
Overraskelse er det beste angrep	73
Ledermøte i etaten	73
Systematisk nedbryting er ekstremt effektivt.	75
Den selvsikres rett – kraften i subtile signaler.	75
Gruppenormer	76
Noen symptomer	77
Er det mulig å beskytte seg?.	78
Når flukt er det beste forsvar	79
Splitt, sjarmer og hersk	80

Supersjefen	81
Vis imøtekommenhet, men stopp mens leken er god.	83
Hva er det som driver utøvere av konspirasjonsmakt?.	84
Hvordan gjør de det?	85
Å få ansvar uten ansvar – om spioner, maskespill og leiesoldater.	86
Den nye administrerende direktøren	86
Hva skjedde egentlig?	87
Skyggeorganisasjoners kraft	88
Konspirasjonsmakt – nøkkelpunkter	90
Kapittel 4 Tvangsmakt	92
Tvang og maktmisbruk	93
Formell makt, tvangsmidler og realiteter.	94
Håvards ambisjoner	95
Troen på tyranniet	98
Et stort ego er et stort hinder for suksess	99
Tvangsmidler slutter å virke når de anvendes	100
Kraften av tvangsmakt avhenger av de alternativene ofrene har.	100
Gründeren Roger	101
Om å kunne gi slipp	103
Makteløshet og fortvilelse	104
Tvangsmakt og sosial utestengning	105
Vi tar ikke feil!.	105
Emils nidkjærhet	107
Beslutningsfasthet – en farlig dyd	109
De som ikke vil, de skal!	109
Splitt og hersk	110
HR-folk, konsulenter og leiesoldater	111
Strategisk HR krever forretningsforståelse	112
Noen ord om arbeidsmiljøundersøkelser	112
Tvangsmakt – nøkkelpunkter	113
Politisert makt – etterord	115
DEL 3 STRUKTURMAKT: FORUTSIGBARHET OG ORDEN	117
Strukturermakt	118
Tydeliggjør hva som lønner seg.	119
Ekspertise og informasjon.	119

Strukturer, kunnskapens relativitet og påvirkning	120
Strukturer gir både makt og fører til maktens fall	121
Hvordan maksimere effekten av belønnings- og ekspertmakt. . .	123
Kapittel 5 Belønningsmakt	124
Belønningen må være synlig	125
Materielle goder og privilegier	125
Manipulasjon og behov for anerkjennelse.	126
Atferd ved bruk av belønningsmakt	126
Belønning og autoritet	127
Haralds store karrieremulighet.	127
Fra smiger og lovnader til trusler.	129
Hvordan gjenkjenne bruk av belønningsmakt	129
Belønning, normer og kultur	130
Torvald: brikken i andres spill	131
Jeg er meg, og bedriften er	133
«Å være den beste versjonen av seg selv» eller «å være seg selv nok»?	134
Bruk av flere maktbaser i samspill.	135
Å stue bort brysomme elementer.	136
Ingers lederkarriere	137
Effekten av belønningsmakt er knyttet til kontekst	139
Knekk troen på at det nytter!	141
Den totale seieren oppnås gjennom lederens ydmykelse. . . .	142
Belønningsmakt – nøkkelpunkter	143
Kapittel 6 Ekspertmakt	145
Det er troen som teller	146
Mekanismen er tillit, og verktøyet er atferd.	147
Ekspertmakt uten ekspertise	148
Hanne som djevelens advokat	149
Førsteintrykkets betydning.	151
Kongruens – å skape samsvar	151
Å skape orden i kaos gir makt	152
De andre og jeg, eller hun og vi	153
Hvordan unngå å bli lurt.	154
Når ekspert møter ekspert	155

Eirin og hennes empatiske kollega.	155
Effekten av å tro på egen fortreffelighet.	157
Andres anbefaling	158
Å velge sitt publikum.	158
Når ens ego kommer i veien.	159
Ekspertise og knapphet	160
Tronds sorti	160
Organisasjonsutvikling som maktmiddel.	162
Kombinasjon av ekspertmakt og politisert makt	163
Ekspertmakt – nøkkelpunkter	164
Strukturmakt – etterord	166
DEL 4 VERDIBASERT MAKT: NATURLIG AUTORITET	
OG TILLIT	167
Verdibasert makt	168
Opplevd integritet er bærebjelken i verdibasert makt	169
Verdibasert makt er en relativ størrelse	170
Relasjonenes betydning	171
Hva er triksene?	171
Forsikringen.	172
Kapittel 7 Legitim makt.	174
Det ligger ikke nødvendigvis noen makt i formell posisjon	175
Makt og kløkt	176
Den nye lederen og møtet med uformell makt	176
Endringsprosesser forutsetter legitim makt	177
Legitim makt og moral	177
Normer og kultur.	178
Truls' kamp	178
Kraften i det bestående.	180
Å fanges av de små gestene	181
Konsekvenser for den som utsettes for misbruk av legitim makt	182
Vi visste ikke	182
Hvordan møte utilbørlig bruk av legitim makt?	183
Makt forankret i familiære bånd	183
Petters brystne karriere.	184

Makt og utfordringer i familiebedrifter	185
Hva er lærdommen?	185
Ledelsesfilosofi som maktfaktor	186
Annettes møte med New Public Management.	187
Makt gjennom prosedyrer og systemer	189
Målstyring er bra, men	190
Den destruktive polariseringen.	190
Betingelser for å lykkes med legitim makt.	191
Legitim makt – nøkkelpunkter	192
Kapittel 8 Relasjonsmakt	194
Fremstå sympatisk og offeret senker garden.	195
Mektige venner	197
Pers gylne mulighet	197
Det finnes ikke noe slikt som en gratis lunsj	198
Hvordan kan vi unngå å bli offer for relasjonsmakt?	199
Utnyttelse av tillit	200
Johan og prosjektet med stor P.	201
Tillit har flere former	202
Overraskelsesmomentet	203
Alarmen går for døve ører	203
Konsekvenser	204
Indirekte relasjoner og vennetjenester.	204
Hans – den lojale tillitsvalgte	205
Lojalitet, sak og personlige interesser	206
Hvordan tilnærme seg et slikt dilemma?	207
Hvorfor?	207
Betingelser for suksess med relasjonsmakt	208
Relasjonsmakt – nøkkelpunkter.	209
Verdibasert makt – etterord	210
Epilog	211
Bibliografi.	215
Referanseliste.	219
Stikkord	225

Forord

*Om du tror du er utsatt for maktbruk, er du sannsynligvis det,
og sannsynligvis er det ti ganger verre enn du tror.
Bare husk at det ikke er deg det er noe galt med!*

(Nysted 2007)

På tross av alle de tiårene jeg har jobbet med omstillinger og forbedringsarbeid, og på tross av all min forskning på hva som skaper effektiv samhandling, har jeg aldri sluttet å forundre meg over hvordan noen så selvfølgelig bruker, og ikke minst lykkes med, den mest primitive formen for maktbruk. Jeg har heller aldri sluttet å la meg fascinere av hvordan de virkelige maktvirtuosene kan drive sitt intrikate spill så systematisk over så lang tid.

Jeg ønsker å gi deg et rammeverk for å forstå hvordan maktbruk virker, hvordan vi kan gjenkjenne den, hvilke mottiltak vi kan treffe og hvordan vi best kan bruke makt. Som hos alle sosiale dyr skjer den mest effektive påvirkningen gjennom atferd. Det mest åpenbare er når en hund reiser nakkehårene for vise dominans eller når vi kler oss i dress og fine biler. Det er likevel ikke gjennom slike tydelige artefakter makt virker sterkest. Nøkkelen til å beherske maktbruk ligger i å være bevisst og å mestre de mer subtile eller nærmest usynlige signalene i vår non-verbale kommunikasjon. Her vil du finne et systematisk og forskningsbasert rammeverk for å hjelpe deg å mestre denne kraftfulle og undervurderte delen av vår kommunikasjon.

Maktbruk blir ofte oppfattet synonymt med maktmisbruk. Det er verdt å huske at makt er nødvendig for å få ting gjort. Makt er en del av alle organisasjoner og samfunn, og ligger innbakt i lover, regler, prosedyrer, belønningssystemer, teknologi, infrastruktur og sosiale normer. Lar vi oss rive med av en entusiastisk leder, er vi utsatt for maktbruk. Makt og maktbruk er ikke bare bra, men helt nødvendig.

Mennesket er i sin natur tilpasset en liten gruppe, og det er denne lille

gruppen som er maktens arena. Selv den mest sentraliserte maktbruken er kun effektiv når den påvirker relasjonene i den nære gruppen. Dette glemmes ofte i omstillingsprosesser og er den hyppigste årsaken til motstand. Således er effektiv maktbruk for komplisert til at det finnes enkle oppskrifter eller teknikker du isolert sett kan lære. Nøkkelen til effektiv maktbruk ligger i å identifisere kilden, eller basen, for maktutøvelsen. Denne kunnskapen vil gjøre deg mer bevisst, hjelpe deg til å stole på egne følelser og derigjennom gi deg økt ferdighet i å mestre spillet vi utsettes for hver eneste dag. Det er denne nøkkelen boken du nå har i hånden, gir deg.

Jeg vil takke alle de som har delt sine erfaringer om makt og maktbruk gjennom de årene jeg har jobbet med endring og resultatforbedring. Spesielt vil jeg takke Tom Nysted for våre givende diskusjoner hvor jeg fikk del av hans rike erfaring, min forlagsredaktør i Universitetsforlaget, Erik Juel, som har hjulpet meg både med motivasjon og gode innspill, og Norsk faglitterær forfatter- og oversetterforening (NFF), som gjennom å gi meg økonomisk støtte har gjort prosjektet realiserbart. Takk også til mine doktorander Kenneth Stålsett og Trond R. Olsen, som har lest manus og gitt sine kommentarer.

Trondheim, februar 2016

Endre Sjøvold