

Kjære lille venn...



Et frokostforedrag om herskertechnikker og makt
Jon Einar Jacobsen
Master of management programmet Samspill og ledelse, BI

Møte med den fremmede



Masaiene i Kenya



Norske ritualer i møte med fremmede?

- Stans
- Venting
- Hilseritualer
- Utvekslinger
- Felles måltid
- Kommunikasjon



Makt



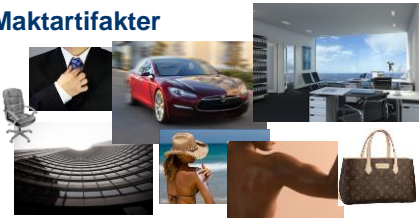
Maktrelaterte spørsmål vi stiller oss i nye grupper?

- Kan jeg være så aktiv som jeg ønsker i denne gruppen?
- Må jeg legge bånd på meg?
- Hva må jeg passe på å gjøre/ikke gjøre her?
- Må jeg underordne meg eller kan jeg bryte med normene?
- Hvem er viktige her?

Status



Maktartifakter



Den du blir er avhengig av dem du omgir deg med



Hva skjer når vi får en ny kollega?

- Den ideelle kollega (Tesser, 1988):
 - Kan godt være bedre enn deg på noe du synes er mindre viktig
 - Bør helst være dårligere enn deg på noe du synes er mer viktig

Opprettholdelse av maktstruktur



Vrangsiden



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Berit As' 5 hersketeknikker



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Usynliggjøring



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Latterliggjøring



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Tilbakeholdelse av informasjon



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Dobbelstraff



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Påføre skyld og skam



Andre varianter...

- Fysiske herskerteknikker: plassering, blick, himling med øyne, gester, berøring etc
- Avledningsmanøvre: Avsporinger, avbrytelser og distraksjoner, projisering,
- Gjøkunteknikker: Holde på ordet slik at andre ikke slipper til, teppebombing av påstander som krever svar, umyndiggjøring, virkelighetskupp etc
- Mistenkeliggjøring
 - Tillegge deg meninger
 - Benektelse som bekræftelse

Hvordan håndtere herskerteknikker?



Varsler når man er utsatt for hersketeknikk



Kunnskap og bevisstgjøring



Velge å ikke la seg påvirke



Spør istedenfor å ta igjen med samme mynt



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Skaff deg medhjelpere



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Forbered scenarier og tren!



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



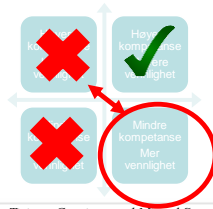
Husk at det finnes flere maktbaser

- Legitim makt
- Tvangsmakt
- Belønningsmakt
- Informasjonsmakt
- Ekspertmakt
- Referanse makt

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL



Hvem velger du å samarbeide med for å fullføre et prosjekt?



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

Tiziana Casciaro and Miguel Sousa Lobo,
Harvard Business Review, 2005



Hva skjer med maktøverne og de som utsettes for makt?

Hva er psykologiske effekter av makt over tid?

Personer som opplever å ha makt...

- **Handler framfor å forbli passive** (Keltner, 2008)
- **Handlingene deres er mer fokusert på målene i den gitte situasjonen** (Guinote, 2008)
- **Opplever og uttrykker mer positive følelser enn de som har mindre makt** (Berdahl & Martorana, 2006)
- **Er mer optimistiske ift framtiden og fokuserer oppmerksomheten på mer positive aspekter i miljøet** (Anderson & Galinsky, 2006)
 - Orienterer seg lettere mot muligheter og det som kan gi gevinst (Keltner, 2003)

Makt gir også negative psykologiske effekter

• Personer med makt:

- Er raske til å handle, men sannsynligheten øker for handlinger som er i overkant risikofylte, uakseptable og uetiske (Emler & Cook, 2001)
- Økt sannsynlighet for at det skapes negative reaksjoner blant de underordnede (Fodor & Riordan, 1995)
- Jo mer makt individer får jo mer positivt vurderer de seg selv, og jo mer negativt vurderer man andre (Georgesens & Harris, 1998)
 - Økt selvtillit kan igjen gjøre at man overvurderer hvilken makt man faktisk har (Galinsky et al., 2008)
- Har tendens til å øke innsats for å beholde makt
 - Bruker mer tid og innsats på å opprettholde og øke egen makt

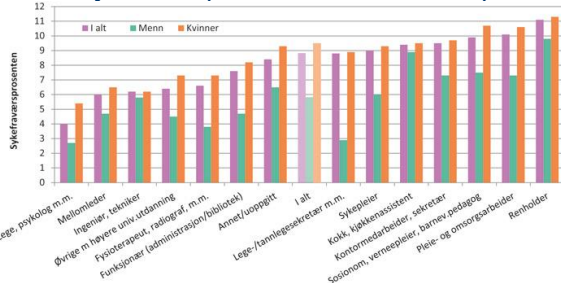
De som opplever å ha lite makt...

- **Opplever og viser mer negative følelser**
- **Følger nøye normene i gruppen**
 - situasjonen avgjør i stor grad hva man gjør
- **Er sensitive/årvåkne overfor trusler og straff**
 - Bruker mye innsats i å løse sosiale situasjoner nøye (tar mye kapasitet)
- **Mer hemmet reservert atferd**
 - Sier ikke meningene sine så ofte som de med mer makt
- **Ser på seg selv mer som et middel for å realisere andres mål** (Keltner, 2003)

Negativ effekt på helse over tid?

- Økt sannsynlighet for **hemmethet og passivitet?**
- **Mindre opplevelse av kontroll og autonomi**
- **Økt sannsynlighet for stagnering av utvikling?**
- **Økt sannsynlighet for dalende selvtillit og selvfølelse**
- **Økt sannsynlighet for svekket arbeidsglede**

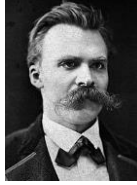
Sammenheng mellom opplevd makt og sykefravær? (NOU 2010/13 arbeid for helse)



Tips til makthavere

- **Opplever du å besitte makt – ta jevnlig en «periodisk kontroll»**
 - Hvordan opplever andre din maktutøvelse?
 - Kriisk venn/Kollega/overordnet
 - Tilbakemelding
- **Ha et ekstra øye for lavstatusgrupper**
 - Opplevelse av kontroll, innflytelse og makt
- **Maktutøvelse er dilemmapregat – Refleksjon og drøfting av dilemmaer trimmer din dømmekraft**
 - Er organisasjonens lederplattform eller din egen verdi eller lederplattform til hjelp?

*Ingen kan overleve
dersom de mister viljen
til makt*



• Friedrich Nietzsche

Takk for meg!