

Uformell makt: Hvem trekker i trådene på din arbeidsplass?

La deg ikke lure av organisasjonskartet. På mange arbeidsplasser er de uformelle maktstrukturene minst like sterke. Her får du tips til hvordan du avdekker den uformelle makten.



For å få gjennomslag i en organisasjon, må du forstå de uformelle maktstrukturene. Gjør du ikke det, blir du helt hjelpeløs, sier Endre Sjøvold. Han er professor ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse på NTNU, og har jobbet mye med makt og maktmisbruk i arbeidslivet.

- Alle arbeidsplasser har uformelle maktstrukturer. Makt er overalt, mellom deg og din leder, mellom kollegaer, og i visjoner og strategier. Makt er nødvendig for å få gjennom beslutninger, nå mål og skape innovasjon, mener han.

Men det er slett ikke alltid åpenbart *hvor* makten ligger, eller om den brukes positivt eller negativt. Derfor bør du øve opp din egen evne til å se hvem som trekker i trådene, og hvordan de gjør det. For det kan foregå på ganske subtile måter.

Makt i organisasjoner

I enhver organisasjon finnes det ulike typer makt. For å kunne lede effektivt og gripe inn der det trengs, må du kjenne igjen disse, mener Sjøvold.

De formelle strukturene som du kjenner igjen fra organisasjonskartet, viser det som kalles *strukturmakt*. Noen har myndighet til å fatte beslutninger, og forvalte visse ressurser og sanksjonsmidler. Denne typen makt er som regel lett å få øye på, forklarer Sjøvold

I tillegg er det mange uformelle kjøreregler i virksomheten. Hvordan kler vi oss? Hva oppleves som riktig og verdifullt? Hvordan gjør vi ting hos oss? Dette kalles organisasjonskultur, eller *verdibasert makt*, og er en effektiv måte å skape identitet og samhold på.

- Alle blir sosialisert inn i kulturen. Derfor utøves denne typen makt på en uformell måte som de færreste er bevisste på.

Begge disse formene for makt er relativt forutsigbare, fordi de følger noen regler. Men når det er snakk om maktmisbruk kommer ofte en tredje type makt inn i bildet - *politisert makt*. Denne er langt mer uformell og uforutsigbar.

- Det kan være kommentarer, kroppsspråk, og ryktespredning om enkeltpersoner. Noen snakker sammen, forbereder og avtaler ting. Resultatet kan være angst og utrygghet. Man opplever at noe skjedde, men kan ikke sette fingeren på det.

Samtidig merker andre kollegaer kanskje ingenting. Da kan man føle seg hjelpeløs, sier Sjøvold.

Mest i nære relasjoner

Det er ikke bare de formelle lederne som bruker slike teknikker. Faktisk er det ifølge Sjøvold relativt sjelden at denne type maktmisbruk kommer fra toppen og ned.

- De som har lederposisjoner høyt oppe i organisasjonen, har makt på strukturnivå, og kan benytte seg av formelle sanksjonsmidler og styringssystemer for å utøve makt mot de som er lengre ned i hierarkiet. Slik blir maktutøvelsen på mange måter mer åpen og tydelig, sier Sjøvold.

I tillegg har toppledere ofte mindre kontakt med de ansatte på lavere nivå. Det påvirker deres mulighet til å utøve uformell makt, som oftest oppstår i nære relasjoner.

- Maktmisbruk foregår som regel i den enkelte gruppe eller avdeling, blant de som jobber sammen til daglig, sier Sjøvold.

Noen opplever at de må jobbe overtid i helg eller ferie, uten at sjefen egentlig har stilt spørsmålet, eller nevnt noen sanksjoner dersom de ikke gjør det. Det er underforstått, men likevel godt forstått.



Andre Sjøvold er professor ved NTNU, og har jobbet mye med makt og maktmisbruk i arbeidslivet.

FOTO: BJØRN INGE KARLSEN

Maktmisbruk foregår som regel i den enkelte avdeling, blant dem som jobber sammen til daglig

FOTO: ISTOCK/FANGXIANUO

Andre historier er mer alvorlige, som ulike varianter av denne:

Når du og sjefen er alene, kan du oppleve å bli kjeftet huden full. Du blir fortalt at andre kollegaer snakker negativt om deg, selv de du trodde du kunne stole på. Men når andre er til stede, opptrer sjefen rolig og profesjonelt, og sier de riktige tingene.

Bak ryggen din blir det litt etter litt plantet hint og historier om deg, som setter i gang fantasien hos kollegaene dine. Ryktene går, og ballen ruller videre. Etter en tid med sterk psykisk påkjenning, kan sjefen til slutt kaste ut en brannfakkell i et felles møte, spesielt myntet på deg. Kanskje bryter du ut i sinne og fortvilelse, og lederen kan stå intetanende og se på resultatet. Veien til å si opp jobben for å komme seg unna, kan være kort – og for sjefen er resultatet oppnådd.

Uformelt maktspill foregår over alt i en organisasjon, og kan også ramme ledere. Og det skjer som oftest i det skjulte. For hvis det skal lykkes, må ingen forstå hvem som trekker i trådene. Derfor er det kanskje ikke de du tror som lykkes best i å utøve denne type uformell makt, forteller Sjøvold.

– Ledere med et stort ego, som ønsker å bli lagt merke til, har ikke

så gode forutsetninger for å lykkes med denne type maktspill. Her finner vi ofte personer som går mer stille i dørene. Dette er intelligente folk med stor grad av innsikt i hvordan folk reagerer.

Koreansk kroppsspråk

Uformelt maktspill foregår på alle nivå, for eksempel internt i ledergrupper. Selv fikk Sjøvold virkelig øynene opp for de små signalene da han jobbet tett med koreanske ledergrupper. Her så han en ekstrem bevissthet på nonverbal kommunikasjon.

– Da en sentral leder sperret opp øynene i et møte, skiftet dynamikken i hele gruppa. Ingenting ble sagt med ord, men gjennom små signaler i kroppsspråket ble hele stemningen endret.

Dette skjer i norske arbeidsgrupper også, men mange klarer ikke å identifisere hva det egentlig er som foregår, mener Sjøvold.

Viktig å forstå

Vi mennesker tror ofte godt om andre. Men tror du at alle andre vil deg vel, oppnår du lite, mener Sjøvold.

– Forbløffende mange ledere sier at de ikke driver med makt. Men

ledelse er bruk av makt, og det er din plikt å gjøre det på en ordentlig måte. Forstår du ikke det, vil du lett bli en brikke i andres maktspill, advarer han.

– Les deg opp om makt. Vær bevisst på din egen og andres atferd, og hvordan den påvirker andre. Med litt innsats, vil du bli flinkere til å avdekke og avsløre det som foregår. En slik bevissthet er nøkkelen både til å utøve makt, og til å forsvare seg mot den.

Kan også brukes positivt

Selv om uformell makt ofte ses i sammenheng med maktmisbruk, kan den også brukes til å støtte andres utvikling.

– Tenk deg en nyansatt som har et stort potensial. Lederen ønsker å gi henne et puff i riktig retning, og presser henne stadig til å ta på seg oppgaver utenfor komfortsonen. Til slutt har den nyansatte mestret noe hun ikke trodde hun ville klare. Dette er jo egentlig rå maktbruk, men de fleste vil være enige i at det er god ledelse. Det er en skjor balanse. Det gjelder å oppdage når du er i ferd med å gå for langt, avslutter Sjøvold.