

Några utdrag ur boken *Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel*. Av Heléne Thomsson.

Boken finns att köpa i handeln, t ex Bokus och Adlibris. Föreläsningar och kurser bokas via www.thomssonpartners.se



... Låt oss göra ett tankeexperiment i syfte att göra det hela tydligare: Säg att du och jag är arbetskamrater och att jag gärna vill bli bekräftad som expert på ett område. Jag börjar berätta om min kompetens på luncher och vid olika möten och får andra att se mig och lyssna på mig på ett sätt som jag tycker om. Så visar det sig att du också vill synas och märkas ...

Utdrag sid 14 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



När härskartekniker bemöts med härskartekniker

Du fortsätter att göra saker som får mig att bli irriterad samtidigt som jag upplever mig förhindrad från att säga ifrån. För att ta mig ur min upplevelse av att låta mig näpsas av dig börjar jag ge igen. Jag berättar för vår kollega hur dumt du ...

Utdrag sid 14 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Det är så småttigt

Allt det som händer är så diffust, så småttigt och svårt att ta på, så omöjligt att säga något om utan att verka småsinnt och löjlig. Allt kan faktiskt vara misstag och missuppfattningar och det kan vara så att jag är överkänslig, så jag håller tyst. Jag bestämmer mig för att inte hjälpa dig på något sätt ens när du ber om hjälp. Eller förresten, det är klart att jag hjälper dig, men bara med exakt det du ber om och väldigt långsamt. ...

Utdrag sid 15 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Trevlighet, den främsta av alla tekniker

Den vanligaste härskartekniken är trevlighet. Att artigt uppmärksamma, trevligt tilltala och leende möta den person eller grupp man önskar begränsa och styra är så vanligt att det sällan ses som en härskarteknik. Ändå är det en framgångsrik metod för den som vill få andra att backa undan och hålla inne med protester, eller för att få andra att följa och säga ja utan att ifrågasätta. Trevlighet och vänlighet tycks innebära, eller kräva, att andra är underdånigt vänliga tillbaka per automatik. Hur trevligt det än är med trevliga människor, kan trevligheten också väcka känslor av att vara låst och av att inte ha någon valmöjlighet. ...

Trevlighet är inte per automatik en härskarteknik, men det är ett effektivt beteende att använda i ...

Utdrag sid 17 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Bruno: Det märktes att kunden tycker om dig, det kändes i rummet.

Vendela: Ja, vad roligt att du säger det.

Bruno: Fast jag gillade personligen inte att du tog upp A-modellen innan K-modellen.

Vendela: Och varför inte det?

Bruno: Det tror jag att du begriper själv om du tänker efter. Gör du inte det ska du kanske ta och läsa Miles och ...

Utdrag sid 21 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Kanske har du rätt när du hävdar att det finns en genusproblematik i vårt förhållningssätt till varandra. Jag är ingen genusexpert men jag förstår att sånt är jobbigt för dig. Jag var överordnad dig säger du, och jag hör att det orsakar dig problem ...

Utdrag sid 34 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Kära Vendela

Jag håller mig för skratt. Dina beskrivningar av händelseförlopp och situationer är osannolika. Jag vet inte om du försöker smutskasta mig, eller om du enbart är glömsk, eller än värre, du kanske bara är dum. Du agerar hur som helst underligt. Du kanske skulle behöva gå och prata med någon? ...

Utdrag sid 35 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Den du vet något om är lättare att styra

Makt i termer av styrning och påverkan tycks förutsätta att det finns viss kunskap om det, dem eller den som ska styras. När något framstår som obegripligt, någon är svår att förstå sig på och betar sig irrationellt och oväntat, infinner sig lätt den obekväma känslan av att ha tappat kontrollen. Upplevelsen kan vara så skrämmande, särskilt om det finns högt ställda krav på att kunna styra, att resultatet blir en stressreaktion ...

Utdrag sid 38 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Självreglerande individer

Övervakning, till exempel övervakning av att alla tar lagom långa lunchpauser, betar sig hövligt mot kunder och inte snor med sig toapappersrullar hem, sker idag till stor del genom självreglerande individer, som bevakar sina egna intressen och därmed övervakar, straffar och styr varandra ...

Utdrag sid 41 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Motstånd genom mikromakt

Mikromakt är ett användbart begrepp, som kan användas för att beskriva en makt som formar mer än begränsar och styr. Syftet med

mikromakt är att normalisera omgivningen och få andra att bete sig så som den som använder mikromakt anser är normalt eller förväntat

Utdrag sid 43 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



System finns inte av sig självt

Det är ibland lätt att fokusera på individers göranden och låtanden, till exempel individens härskartekniker och glömma bort systemen individen finns inom. Individen som tycks störa och rubba systemets balans eller hierarki trycks ofta bort med kraft. Fokus vänds från själva systemet mot det störande elementet. Men ...

Utdrag sid 46 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Genom denna visserligen grova men praktiska indelning, går det att förstå lite mer om makt som aktivitet och som beteenden. Det går att förstå vad den som framstår som despotisk och elak eller lismande och kvävande egentligen är ute efter. Det går att förstå hur det som sker kan bemötas konstruktivt och hur härskartekniker går att förebygga när de inte är önskvärda. ...

Utdrag sid 48 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Det går att få stopp på den tvingande makten

Lösningen för den som upplever sin frihet kringskuren av någon som tar till tvingande makt är att förhålla sig saklig till de krav som ställs. Måste jag verkligen det här? Är det ett krav utifrån eller ett krav jag ställer på mig själv? Vad händer om jag inte gör det? Står jag ut med konsekvenserna av att inte lyda? ...

Utdrag sid 51 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Först när personen som använder karismatisk makt fått sin bekräftelse på sin karisma och sin önskvärdhet eller nödvändighet, är det möjligt att nå fram med feedback på konkreta händelser och önskvärda ...

Utdrag sid 53 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Att tydliggöra expertens kompetensområde och särskilja det från experten som person kan vara en väg att gå. På samma sätt kan överdrivet användande av expertmakt brytas genom att påvisa att det finns flera experter i samma system, där var och en har sitt område, alla lika viktiga och nödvändiga för systemets och verksamhetens framtid. Den som tycker att expertmakten används i fel sammanhang eller tystar andra på ett icke önskvärt sätt, kan behöva bejaka experten i sin suveränitet och nödvändighet. Därefter behövs dialoger om när expertisen behövs och hur ...

Utdrag sid 58 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



Lusten att bli uppbjuden

Lusten att bli uppbjuden Bruno, jag tror inte du förstår hur förtjust jag var i idén om att börja på ett nytt jobb och samtidigt så förbryllad av dig som person. Jag attraherades aldrig av Ekonial som företag, men jag attraherades av tanken på att vara önskad och eftertraktad. ...

... Du väckte förhoppningar hos mig och jag tror att jag väckte förhoppningar hos dig. Jag ser det för mig än i dag, hur jag och min kollega Sussie kom till dig. Hur du bredde ut dina armar när du hälsade oss välkomna. Du sa att vi var snygga, med hänvisning till våra kläder. Du bugade dig lätt, du log, naturligtvis log du, ett fruktansvärt skrämmande leende, som jag reagerade på med obehag. Men som jag inte ville ...

Utdrag sid 64 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Jag planerade noga för dagen jag trodde att jag skulle hålla senare under våren. Men redan på den utvecklingsdag som var några dagar efter att du och jag pratat, tog du själv upp frågan utan att så mycket som titta mot mig. Jag vill minnas att du till och med sa att du kommit på att det här var en viktig fråga. Att du kommit på det. Jag minns hur det klack till i mig när du ställde dig där och pratade om det som du gett mig fria händer att ta mig an. En våg av hetta sköljde över mig ...

Utdrag sid 71 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... «Du är jättebra. Riktigt jättebra faktiskt, det ska du veta», sa du. Min mentor höll med, förstärkte det du sa och fyllde på med att jag var en så bra person. Jag kände mig som ett barn eller möjligen en lärling, trots att jag var lika erfaren som ni. Jag lät mig tröstas och tystas, för det kändes så skönt. Även vid nästa möte berömde du mig och vid nästa och nästa. Du var så positiv att jag ville kräkas. Jag sa emot, vilket lät som ett fiskande efter tröst, så jag slutade säga emot. ...

Utdrag sid 77 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Vendelas brev uttrycker en hel del känslor, de visar på en nedbrytningsprocess, men också något annat, mer svårfångat. Ett utmärkande drag hos den som upplever sig utsatt för härskartekniker och indragen i maktspel är fokuseringen på den andras förkastliga beteenden och den egna utsattheten ...

Utdrag sid 81 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Människor som varit indragna i långtgående maktspel kan berätta hur de överlevt genom att de lyckats skjuta sina känslor åt sidan och gått in i ett tillstånd av känslomässig avtrubning och tomhet. Belöningscentra i hjärnan bekräftar att det är det bästa personen

kan göra, tryggheten finns i en vardag där inget riktigt engagerar och därför heller inte sårar. ...

Utdrag sid 84 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Så oavsett vad rubriken hävdar, följer här ett antal idéer och uppslag till vad Bruno och Vendela hade kunnat testa för att slippa hamna i den situation de hamnade i, eller för att lösa de låsningar som uppstod och frigöra sin kraft. Givetvis är detta ingen fullständig lista, utan mer ett antal idéer och funderingar som kan föda ännu fler idéer. ...

Utdrag sid 86 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Vad hade hänt om Vendela ställt krav på enskilda kollegiala samtal med alla sina nya medarbetare? Samtalen hade kunnat genomföras som en handledning, där arbetskamrater lyssnar på arbetskamrater som reflekterar högt kring sin situation. Samtal i vardagen ger oändliga möjligheter till utveckling och avlastning och de skapar en upplevelse av socialt stöd. Även detta är en bra metod för att undvika maktspel, kanske främst där expertmakt ...

Utdrag sid 90 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Vad hade hänt om Vendela under ett av de tidiga mötena frågat Bruno om hon fick coacha honom? Det vill säga under ett samtal om kanske en timme enbart ställa frågor, utforska, undersöka och fördjupa sin förståelse av vad Bruno egentligen hade som mål med att anställa henne, hur han hoppades att de skulle kunna arbeta tillsammans och hur han såg på sitt ledarskap. Att be att få coacha sin chef mot ett mål som chefen sätter upp (oftast «att vara en bra chef»), kan låta kaxigt ...

Utdrag sid 90 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... Vad hade hänt om Vendela bejakat Bruno utifrån hans maktbeteenden, sett dem som en ingång till hans behov av personlig bekräftelse som person och ledare? Säger hon inte i sina brev att han använder karismatisk makt, eller är det expertmakt hon hänvisar till, eller tvingande eller diskursiv makt? Eftersom hon redan är inne på att försöka förstå vilken sorts makt han använder, går det att hitta vägar framåt. Tvärtemot vad som kan upplevas spontant rätt, kan en ...

Utdrag sid 99 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.



... En annan idé som jag också har missat är att anställa medarbetare som är så pass avvikande mot alla övriga, att de utan att känna vare sig skuld eller skam agerar tvärs emot vad gruppens normer föreskriver. Ytterligare en idé är att skapa bra forum för återkommande samtal om makt. Min erfarenhet från mitt arbete som forskare och organisationskonsult säger mig att det som krävs för att skapa en respektfull och hälsofrämjande arbetsplats framför allt är de goda och jämställda samtalen, där ingen låter sig tystas. Makt finns närvarande i varje relation och på varje arbetsplats, men makten behöver inte göra illa.

Utdrag sid 108 Kära Vendela. Om härskartekniker, mikromakt och maktspel. Heléne Thomsson. 2016.