



DOWEDO

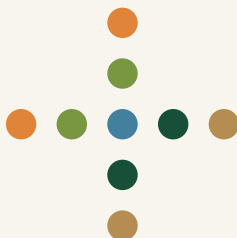
PROVLÄSNING · KAPITEL 1

Spelet bortom prestationen

Maktens paradox

Det finns ett ögonblick i många arbetsliv när du gör allting rätt – och det ändå inte räcker.

I det här utdraget öppnas spelplanen och modellen karten, kompassen och kraften introduceras.





KAPITEL 1

Maktens paradox

En mentors introduktion

Det finns ett ögonblick i karriären som är svårare än alla andra. Det är inte när du misslyckas, utan när du gör allting rätt – och det ändå inte räcker.

Du vet att du är kompetent. Du levererar, du tar ansvar, du städar upp när andra slarvar. Ändå är det någon annan som får befordran, budgeten eller uppmärksamheten. Någon som kanske kan mindre, men syns mer.

I det ögonblicket är det lätt att bli cynisk. Du tänker: ”Om det är så spelet går till, vill jag inte vara med.” Du drar dig tillbaka, fortsätter jobba hårt i tysthet och hoppas att rättvisan ska segra till slut.

Men det finns en tredje väg. Du behöver inte välja mellan att vara en naiv idealist eller en cynisk karriärist. Du kan lära dig att navigera maktens landskap – inte för att manipulera, utan för att skydda det arbete och de principer och värderingar som faktiskt spelar roll.

Spelet bortom prestationen

Det finns en anledning till att den här boken ibland låter motsägelsefull. Den ber dig vara strategisk och värderingsdriven samtidigt. Den ber dig se spelet som det är – utan att bli som spelet.

Det är inte en logisk lucka. Det är ledarskap. Kartan kräver realism. Kompassen kräver integritet. Kraften kräver handling. Och i verkliga organisationer drar de tre ofta åt olika håll.

3K är inte ett sätt att slippa friktionen. Det är ett sätt att stå stadigt i den. Det här kapitlet är första steget att hantera den frustrationen.

Välkommen till verkligheten, sedd genom nya glasögon.

När prestation inte räcker

Det är söndag kväll. Anna sitter vid köksbordet med en halvkall kopp te och tittar ut i mörkret. Helgen borde ha varit återhämtning, men tankarna har malt sedan fredag eftermiddag.

Anna är den sortens medarbetare varje chef säger sig vilja ha. Hon är noggrann, lojal och levererar alltid mer än hon lovar. Hon är den som kollegorna går till när projekten brinner, den som rättar detaljerna i presentationen sent på kvällen för att ”det ska bli bra för teamet”.

Förra veckan kom beskedet om den nya tjänsten som projektchef. Den gick till David.

David är trevlig. Han har en lätt charm, en förmåga att få folk att skratta vid kaffemaskinen och han verkar alltid råka befinna sig i samma rum som ledningen när viktiga beslut diskuteras. Han är inte inkompetent, men Anna har rättat hans kalkyler fler gånger än hon kan räkna.

Anna trodde att arbetet skulle tala för sig självt. Hon trodde på en rättvis värld där kvalitet vinner över signalvärde. Men när David fick tjänsten insåg hon smärtsamt tydligt: Det pågår ett annat spel här. Ett spel hon inte har velat spela, och kanske inte ens förstår reglerna i.

Om du känner igen dig i Anna är du inte ensam. Jeffrey Pfeffer, professor vid Stanford, har i sin forskning visat att prestation i sig är en förvånansvärt svag faktor för karriärframgång¹. Att vara ”duktig” är inträdesbiljetten, men det är inte det som tar dig till förarsätet.

För att förstå varför Anna sitter kvar vid köksbordet medan David firar, behöver vi ett nytt språk för att beskriva vad som just händer. Låt oss börja i en oväntad miljö: en förskola.

Prinsessparadoxen

Låt mig berätta om en barnobservation som lärde mig mer om makt än tio år i ledningsgrupper. Det utspelade sig på en förskola.

Där fanns två flickor. Den ena – låt oss kalla henne 'Stjärnan' – var söt, väklad och van att stå i centrum. Den andra flickan var mer alldaglig, lite tystare.

Stjärnan gick fram till den andra flickan och frågade om de skulle leka. "Det kan vi väl," sa den andra. "Okej," sa Stjärnan och såg sin chans att sätta agendan. "Ska vi leka prinsessa?"

Då rätade Stjärnan på ryggen, log triumferande och fällde sin dom: 'Jag är prinsessa!' Hon såg ut som om hon precis vunnit högsta vinsten. Hon hade tagit titeln. Hon hade kronan. Hon trodde att hon vunnit spelet.

Men den andra flickan blinkade inte ens. Hon tittade bara lugnt på Stjärnan och sa: 'Okej. Då är jag prinsessans mamma.' 'Okej,' sa prinsessan, nöjd med att få behålla sin titel. Då sa mamman: 'Nu ska prinsessan sova.'

Och prinsessan fick lägga sig ner.

Det här är maktens paradox i ett nötskal. Stjärnan navigerade efter en **Karta** där status och synlighet (prinsessklänningen) är det viktigaste. Hon sökte **Position**. Hon trodde att makt handlade om att vara något fint. Den andra flickan hade en djupare förståelse för systemet. Hennes **Karta** visade hierarkin i en familj: Vem bestämmer över prinsessan? Mamman. Hon bråkade inte om titeln. Hon lät Stjärnan få glänsa. Men hon tog **Mandatet**. Genom att *reframea* (rama om) situationen tog hon kontrollen över den. Hon använde sin **Kraft** strategiskt, inte för att dominera genom volym, utan genom att definiera kontexten.

Många ledare jag möter är som prinsessan. De slåss för titeln

'Chef över...', hörnrummet eller att få stå på scenen. Men den verkliga makten ligger ofta hos den som sätter ramarna. Den som kan säga: 'Nu ska vi sova.' Du behöver inte ha den finaste titeln för att leda leken. Du behöver bara förstå spelet bättre än de andra."

Kartan, Kompassen och Kraften - 3K

För att navigera i en organisation räcker det inte med yrkeskunskap. Du behöver behärska ytterligare tre dimensioner samtidigt.

KARTAN – REALISMENS TERRITORIUM

Detta är förmågan att se hur makt, hierarkier och informella nätverk faktiskt fungerar i din organisation. Det handlar inte om hur det borde vara, utan hur det är. Kartan visar vem som har örat mot marken, vilka allianser som avgör beslut och hur synlighet påverkar mandat.

David har en detaljerad Karta. Han vet vem han ska dricka kaffe med. Anna har nästan ingen Karta alls; hon navigerar efter organisationsschemat, som sällan stämmer med verkligheten.

KOMPASSEN – DIN INRE RIKTNING

Detta är dina principer och värderingar, din integritet och din förmåga att skapa psykologisk trygghet. Amy Edmondsons forskning visar att organisationer blir intelligenta först när människor vågar tala sanning och erkänna misstag utan rädsla². Kompassen är det som gör att du kan se dig själv i spegeln.

3K (Karta, Kompass, Kraft) är ramen. De andra verktygen plockar du fram vid specifika behov.

Anna har en stark Kompass. Hon drivs av ansvar och kvalitet. Davids Kompass är mer flexibel; han navigerar ofta efter vad som gynnar honom för stunden.

Spelet bortom prestationen

Vi bär alla på både en Anna och en David. David är den del av oss som vill överleva och vinna. Anna är den del som vill göra rätt. Båda behövs, men de behöver balanseras.

KRAFTEN – KAPACITETEN ATT AGERA

Detta är motorn. Förmågan att omsätta insikt till handling, att stå kvar i konflikter och att orka driva frågor även när det blåser snålt. Det är den disciplin som krävs för att göra det som är obekvämt.

Både Anna och David har Kraft, men de använder den olika. Anna använder sin kraft för att prestera (leverera resultat). David använder sin kraft för att positionera (skapa inflytande).

Anna och David

Problemet är inte att David är ond eller att Anna är svag. Problemet är obalansen.

- De som har **Karta och Kraft** men ingen **Kompass** (som David i början av denna bok) blir ofta framgångsrika karriärister, men de skapar sällan varaktigt värde för andra. De spelar spelet för sin egen skull.
- De som har **Kompass** och **Kraft** men ingen **Karta** (som Anna) blir frustrerade arbetshästar – martyrer eller bittra specialister. De drar lasset, men får inget inflytande över vart vagnen ska.

Målet med den här boken är att ge dig, som antagligen har mycket Kompass, tillgång till Kartan och tvärtom. Så att du kan använda din Kraft för att göra skillnad på riktigt.

Varför hjärnan väljer David

Varför väljer ledningen David, trots att Anna har bättre koll på detaljerna? Är de ytliga? Oftast inte. De är, precis som alla andra, kognitivt överbelastade.

I komplexa organisationer fattas beslut sällan på fullständig fakta. Beslutsfattare använder genvägar, så kallade *heuristiker*, för att hantera informationsflödet. Två av dessa genvägar arbetar emot Anna:

TILLGÄNGLIGHETSHEURISTIKEN

Vi bedömer det vi lätt minns som viktigare³. David syns. Han hörs i möten. Hans namn dyker upp. Anna arbetar i det tysta. När chefen snabbt ska scanna minnet efter en kandidat, är David ”tillgänglig”. Anna är osynlig.

SJÄLVFÖRTROENDEHEURISTIKEN – SÄKERHETSFÄLLAN

Vi tolkar omedvetet en säker ton och ett stadigt kroppsspråk som tecken på kompetens⁴. David talar med övertygelse, även när han gissar. Anna reserverar sig och pekar på osäkerheter för att vara korrekt. Hjärnan tolkar Davids gissning som trygghet och Annas expertis som tvekan.

Att förstå detta är inte cyniskt. Det är professionell omsorg. Om du vill att din kompetens ska komma organisationen till godo, måste du hjälpa beslutsfattarna att se den. Du måste bli valbar.

Tron på en rättvis värld

Det största hindret för Anna är inte David. Det är hennes egen tro på *rättvisa världen-hypotesen*⁵. Det är tanken att om jag bara gör rätt, så kommer det att gå väl.

Det är en vacker tanke. Den ger oss tröst. Men i arbetslivet är den farlig. Den får oss att tro att politik, nätverkande och synlighet är ”fusk”, något vi inte borde behöva ägna oss åt. Men verktygen är inte fusket. Fusket är när du använder verktygen för att slippa sanningen, tysta andra eller plundra förtroende. Kartan beskriver mekaniken. Kompassen avgör etiken.

Samtidigt så är inte organisationer rättvisemaskiner. De är sociala system fyllda av känslor, relationer och begränsad uppmärksamhet. Att vägra förstå Kartan för att du ”inte gillar spelet” är som att vägra lära sig trafikreglerna för att du inte gillar rusningstrafik. Du kommer inte fram, och du riskerar att bli överkörd.

Det är också därför du kan göra allt ”rätt” och ändå bli förbigången. 3K är ingen kosmisk domare. Det är ett sätt att minska slumpen – och att slippa sälja ut dig själv när slumpen ändå slår till.

Den fragmenterande ledaren (den gamla skolans maktspelare) ser makt som en tårta: om du får en bit, får jag mindre. De håller på information, skapar beroenden och ser kollegor som konkurrenter.

Den generativa ledaren – den tredje vägen

Så, måste Anna bli som David? Måste hon börja armbågas, skryta och spela teater? Nej. Det finns en annan väg.

När Anna börjar använda 3K-modellen kommer hon inte att imitera David. Hon kommer att:

- Bygga **nätverk**, inte för att utnyttja folk, utan för att bygga broar där information kan flöda.
- Skapa **synlighet**, inte för att glänsa, utan för att synliggöra teamets värde och lärdomar.
- Använda **makt**, inte för att kontrollera, utan för att ge andra mandat att växa.

I kommande kapitel ska vi titta på maktens sex pelare – synlighet, nätverk, självsäkerhet, resurser, konflikter och oumbärlighet. Vi ska se hur du kan lär dig dem, en efter en, utan att behöva kompromissa med din Kompass.

Det börjar med en enkel insikt: Makt är inget du får som belöning för lång och trogen tjänst. Makt är något du skapar – genom att se spelet med öppna ögon och agera medvetet.

REFLEKTIONSFRÅGOR

Kartan

Om jag tittar ärligt på min arbetsplats – vilka beteenden belönas faktiskt, bortsett från vad som står i värdegrunden?

Kompassen

I vilka situationer har jag hållit tyst eller backat för att jag känt mig osäker på “spelets regler”?

Kraften

Om jag skulle använda min viljestyrka till att bygga relationer i stället för att bara prestera – var skulle jag börja?