

Managing with Power

Jeffrey Pfeffer

Fag: Organisation

Resumé:

Pfeffer taler om vigtigheden af at anerkende magten og forstå de politiske spilleregler. Man skal kunne bygge magtbaser, ellers er man hurtigt færdig med magten. Det er vigtigt at forstå, at den sværeste del af beslutningen er gennemførelsen. Her kræves der en evne til at anvende magten i praksis.

Magt er evnen til at påvirke og styre andres adfærd. Gennem magt kan man få andre til at gøre det ønskede. I magt ligger også evnen til at føre intentioner og planer ud i livet – en gennemslagskraft.

Som magthavende skal man ville magten. Man skal også kunne acceptere, at alle ikke kan lide én.

I bund og grund er magten et spil, som man skal lære. Nogen har bedre evner for spillet end andre, men alle kan lære reglerne.

Kapitel 1: Power in Organizations

Problemer opstår hele tiden i organisationer. Problemet er bare at få dem løst. Ofte er flere aktører i organisationen klar over problemernes eksistens. Men ingen af disse aktører har den fornødne gennemslagskraft/indsigt i det politiske spil til, at problemerne kommer frem i lyset og bliver løst.

Denne problemstilling kan overføres til situationen, hvor innovation og ændringer af organisationen kræver mere end evnerne til at læse et teknisk eller analytisk spørgsmål. Innovation truer i sig selv status quo, det gør innovation til en uomtvistelig politisk aktivitet. At ingen formår at få tingene gjort, er et stigende problem både indenfor den offentlige og den private sektor. Der skal bedre lederskab til. Problemerne med implementeringen samler sig om følgende: Manglende udvikling af politisk vilje og evne til "at begå sig" – mangel på et inderligt ønske hos den enkelte om at opnå "noget", også selv om man ofte løber panden mod en mur. Dertil kommer mangel på færdigheder og evner, som gør ovennævnte mulig. I dag er det mere end nogensinde en *nødvendighed* at studere magt samt lære at anvende denne, da det er den eneste måde at opnå individuel succes i organisationer – ligeledes den eneste måde for selve organisationen at opnå succes.

Organisationer er som regeringer, fordi organisationer også er en politisk enhed. For at forstå organisationer, må man forstå organisations politik.

Problemer opstår, når organisationer skiller sig af med problemerne i stedet for at løse dem. De ansatte lærer, at sådan gør man – med tiden kan man så skille sig af med hele organisationen. Havde man i stedet givet sig tid til at sætte sig ind i problemstillingen, kunne man som person have skaffet sig magt og indflydelse i organisationen. En anden fordel ville være senere at kunne træne ledere i disse problemstillinger. Det viser sig, at evnerne til at få tingene gjort er lige så vigtige som evnerne til at regne ud, hvad der bør gøres. I mange tilfælde er man simpelthen for passiv.

En anden problemstilling er, at mange slet ikke ønsker magten eller er bange for at udøve den. Undersøgelser viser, at vi på den ene side erkender, at ledere må have politisk tæft, og at jo højere man er i ledelses hierarkiet, jo mere afgørende er politisk indflydelse. På den anden side mener vi, at politik i organisationer mindsker effektiviteten, og at lederne skal afholde sig fra at agere politisk.

Disse opfattelser stammer fra skoletiden og det sociale liv, hvor man opdrages til at kæmpe for sig selv og acceptere facts i stedet for at se på helet og stille spørgsmål ved "sandheden". Ofte bryder man sig ikke om midlet – eller måden – målet er nået på. Men dette glemmes hurtigt, når målet er nået.

Der er tre vigtige ting at huske ang. beslutningsprocesser:

1. Det at tage en beslutning ændrer ingenting i sig selv. Magtspillet og det politiske kommer først i implementerings delen.
2. I det øjeblik beslutningen tages, kan man ikke vide, om den er god eller dårlig. Det kan man først vide, når de konsekvenser, beslutningen får, bliver kendte.
3. For en leder er det vigtigere at kunne implementere beslutningen end at træffe den. Som leder skal man kunne klare konsekvenserne af en beslutning. Ofte lægges fokus efterfølgende på kritik/ros af beslutningen i stedet for at fokusere på resultater af det videre arbejde.

Ligeledes er der tre måder at "få tingene gjort" på:

1. Gennemføre beslutninger med hierarkisk magtanvendelse. Denne metode kan være hensigtsmæssig i nogle situationer – f.eks. for militæret. Der er dog nogle problemer forbundet hermed:
 - Denne form for magtanvendelse er for længst gået af mode
 - Under implementeringen af en given beslutning har man ofte brug for et samarbejde på tværs af afdelinger for at sikre gennemførelse. Som leder i en afdeling har man ofte ikke den formelle magt over de medarbejdere i andre afdelinger, som er nødvendige for at sikre gennemførelsen.
 - Hvis lederen er galt på den, er der ikke nogen, som reagerer.
2. Beslutninger kan også søges gennemført ved at skabe et fælles sæt af visioner, værdier, mål, fælles kultur og begreber for organisationen. Hvordan man gør tingene og hvad, der skal nås, sættes i rammer gennem en stærk fælles ånd i organisationen. Det gør hierarkisk autoritet mindre vigtig. Der kan ligeledes være problemer forbundet med denne implementering af beslutninger:
 - Det er meget krævende mht. tid og energi at udvikle organisationen til en fuldstændig enhed med fælles visioner, værdier og kultur mv.
 - En organisation, som fungerer således er meget lidt modtagelig for nye ideer.
3. En tredje måde at gennemføre beslutninger på er at kaste sig ud i spillet om magt og indflydelse. Dette spil låser sig ikke fast i et hierarkis struktur, men følger spillernes metoder.

Bogen handler efterfølgende om, hvorledes en beslutning implementeres set ud fra spillet om magt og indflydelse. Dette foregår i 7 step:

1. Fastlæg dine mål, og det du vil opnå.
2. Hvem har indflydelse på, om du når dine mål?
3. Hvad er deres syn på dine mål? Og hvordan vil de se på det, du vil gøre?
4. Hvilke magtbaser råder de over? Hvem er stærke?
5. Hvilke magtbaser råder du over? Kan du gøre noget for at stå stærkere?
6. Hvilke strategier for magtanvendelse vil virke?
7. Læg en strategi på baggrund af overstående og gør noget ved det.

Definition på magt (power):

Power is defined here as the potential ability to influence behavior, to change the course of events, to overcome resistance, and to get people to do things that they would not otherwise do. Politics and influence are the processes, the actions, the behaviors through which this potential power is utilized and realized.¹

Kapitel 2: When Is Power Used?

Det er vigtigt for ens personlige succes, at ens ønske om at udfolde magtanvendelse stemmer overens med den position, man har i organisationen.

Undersøgelser i amerikanske virksomheder omkring niveauet for magtanvendelse viser, at magt mest hyppigt anvendes af den øverste ledelse i organisationen. Derefter mellemledere og så mindst lavere ledere. Det hænger sammen med, at de situationer hvor magt anvendes knytter sig til de øverste lederes opgaver. Der nævnes i undersøgelsen situationer som koordinering på tværs af afdelinger, strategiske beslutninger, ressourcefordeling osv. (Fra Bo's

¹ Pfeffer s. 30

noter om magtanvendelse i en mere fordansket udgave; magtanvendelse sker hvor der er betydelig gensidig afhængighed – f.eks. i direktioner og stabe, som kun kan gennemføre beslutninger med liniens støtte). De funktioner, der oftest anvender magt, er marketing, direktionen, salgsafdeling osv. De beslutninger, som tages omhandler reorganisering, personlige ændringer, budget justeringer m.v.

Interdependens er samspillet og den indbyrdes afhængighed mellem to magtbaser. Når samspillet er godt har ansatte større incitament til at arbejde sammen for organisationen. I tilfælde, hvor dele af organisationen, som man er interdependent i forhold til, har en anden holdning til problemstillinger, er det vigtigt at udvikle sin magt og indflydelse på disse områder. I disse situationer kan man ikke stole på folk, som normalt ville have samme interesser som en selv. Interdependensen er størst i de øverste lag af organisationen – her er problemstillingerne hverken simple eller afgrænsede. I stabsdelen af organisationen er der en høj grad af interdependens. For at få tingene gjort er det nødvendigt at få et samarbejde i gang med andre magtbaser i linieledelsen. Ligeledes findes interdependens i koordinationen mellem afdelinger. Et eksempel kan være planlægning mellem salg, produktion og marketing. En faktor, der har afgørende betydning for interdependensen, er kampen om en organisations ressourcer. Er der mangel på ressourcer øges interdependensen, fordi der kæmpes indbyrdes i organisationen om de ressourcer, der er.

Der er andre årsager til nødvendigheden af udøvelse af magt og indflydelse i organisationer end interdependens. Mennesker har ofte forskellige synspunkter. Hvis alle have de samme mål og delte de samme opfattelser af, hvordan målene nås, ville der ikke være nogen konflikt og forhandling i organisationen. Derfor ingen grund til at udøve indflydelse og magt. Den vigtigste faktor er enighed om, hvordan man gør tingene for at nå de fælles mål – ikke de fælles mål i sig selv. I en organisation med en høj grad af forskellige specialister er der større chance for uenighed om, hvordan de fælles mål nås. De enkelte specialister har hver deres uddannelsesforløb med hver deres baggrund og opfattelse af situationen.

Magt er en variabel ressource – derfor bør den ikke bruges uden omtanke. De, som har magten, gemmer den ofte til vigtige lejligheder. Det, at man i omverdens øjne ser ud til at have magt, kan være næsten lige så vigtigt som at have magt. At ligne én med magt kan i sidste ende give magt. Ligeledes er det vigtigt at holde fast i magtsymbolerne, når man har fået dem, ellers mister man også sin magt. Eks. kontor på samme gang som chefen, parkeringsplads på jobbet mv. Vigtige beslutninger eller problemstillinger bliver til tider undgået af organisationer, da det sætter gang i magtspillet. Dette kan være en hindring for innovation.

En anden hindring for at få tingene gjort er, at ledere ikke passer til stillingen. Lederens succes i organisationen afhænger af lederens intelligens, flittighed og held – men også af matchet mellem lederens politiske evner i magtspillet og det, der kræves af stillingen. Ofte glemmes denne del omkring det politiske, når man søger nyt job eller evaluerer det nuværende job i fht. de evner og den uddannelse, man har. Der er stor tendens til at fokusere på det faglige frem for det politiske omkring jobsituationen.

Kapitel 3: Diagnosing Power and Dependence

For at få succes i det daglige arbejde i en organisation, må man kunne diagnosticere den relative magt hos de forskellige deltagere og modstandere i mønstret af interdependens. Det er ikke kun spillet, der skal forstås. Det er også spillerne. Det at have den "fulde" forståelse for magtfordelingen, er i sig selv en vigtig kilde til magt.

Der er tre trin i diagnosticeringen af en organisations magt:

1. Identifikation af relevante enheder i organisationen
2. Vurdering af enhedernes magt. Finde indikatorer på, hvor magten kommer til udtryk og sætte dette sammen med de relevante enheder. Heraf kommer et billede på den relativt magtbalance mellem enhederne. Denne del kræver indsigt i organisationen.

3. Herefter ses på interndependensen mellem enhederne. Er der noget som indikerer en bestemt tendens?

Efterfølgende behandles de tre punkter nærmere

1. Identifikation af relevante enheder i organisationen.

Der er mange måder at opdele en organisation enheder. Der kan deles efter geografi, funktioner, anciennitet, politiske grupperinger osv. Hvordan organisationen opdeles afhænger af situationen. Den bedste måde at indkredse politiske kategorier er:

- At opdele efter afgrænsede spørgsmål
- At opdele efter indre homogenitet i en gruppe med respekt for de ændringer, der måtte komme af en undersøgelse af området.

En anden måde at opdele på er efter sociale relationer. Til tider kan de sociale relationer og de politiske overbevisninger krydse. De sociale relationer kan styrkes i organisationen gennem specielt ledelsens handlinger. At hele organisationen fremstår som en enhed, er en klar fordel på dette punkt – frem for at ledelsen tager fysisk afstand fra de øvrige medarbejdere med egne kantiner f.eks.

2. Vurdering af enhedernes magt.

Magt er forskellig fra forudsigeenhed. Før det bestemmes, hvem der er magtfulde, må der tages højde for dette. Er man god til at forudsige tingenes gang og tager det forudsigende synspunkt til sig, er man nødvendigvis ikke magtfuld. Nedenstående er indikatorer for magt:

- Deltagere i vigtige beslutninger med interdependent aktivitet med følgende uenighed (om f.eks. ressourcer). I det hele taget deltagelse på ledelse og beslutnings niveau.
- Omdømme. Hvem synes folk, der har magt i organisationen. Et problem ved denne metode kan være, at alle ikke definerer magt ens.
- En organisations historie. Hvordan er de magtfulde kommet til magten? Var der nogle som skred i svinget?
- Stillingsbetegnelser. I nogle stillinger ligger magten over ressourcer og information eller magten til at tage formelle beslutninger. Ved at identificere vigtige roller/stillinger kan man vurdere besidderne som magtfulde.
- En mulighed er desuden at se på, hvem der drager fordel og i hvilken grad af en given beslutning, som er truffet i organisationen. Er beslutningen truffet i strid med nogle interesser i organisationen, er det kun endnu bedre vurderingsgrundlag.
- Den enkelte eller afdelingers lønbudgetter er også en god indikator for magt.
- Fysiske størrelser som f.eks. kontorers størrelse, indretning og udsigt er en god indikator for magt.
- Medlemskab af "firma" golfklubben eller rådighed over firma bil, båd el. fly

Når magten skal diagnosticeres er det vigtigt at se på flere forskellige faktorer og ikke lade sig forblænde af én.

I organisationen kan der være stor forskel på de enkelte afdelingers magt. Indikatorerne for magt er nogle af de samme; afdelingsbudgetter, lønninger, placering af afdeling, udsmykning, forfremmelser mv.

Det er vigtigt at vurdere indikatorer på magt i forhold til forskellige kulturer.

Indenfor organisationen er der mønstre af gensidig afhængighed. Forståelsen af disse mønstre er livsnødvendige for gennemførelse af nye projekter, innovative initiativer, informationssystemer, ledelsesændringer mv. I alle disse situationer ændrer magtfordelingen sig.

For at afdække mønstrene bør der ses på følgende:

- Hvis samarbejde er nødvendig for at gennemføre det ønskede?
- Hvis modstand kan forsinke eller stoppe mig?

- Hvem vil blive berørt af ændringerne? Hvordan?
- Hvem er venner og allierede af de, jeg har identificerede som indflydelsesfulde?

For at afdække disse magtstrukturer/styrkeforhold, kan der ses på konkrete eksempler. Hvem gjorde noget? Hvem samlede folk? Hvem tog en beslutning? Hvem førte den ud i livet? For sammenhængene omkring magtstrukturer er det bedre at overdrive forbindelser fra starten end blive overrasket i sidste øjeblik.

Kapitel 4: Where Does Power Come From?

Er magten et resultat af personlige egenskaber, eller er magten skabt af organisationen? Magt kommer af at være på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt.

- Personlige egenskaber.
Undersøgelser viser, at der er en sammenhæng mellem magtfulde personer og det at være veltalende, kompetent, udadvendt, have selvtillid, aggressiv, ambitiøs mv. Men er disse egenskaber ensbetydende med magt, eller er de et resultat af, at man sidder på en magtfuld position? I nogle tilfælde er det set, at personer opfører sig langt mere magtfulde, end de egentlig er. Har man magt, har man ofte selv ønsket den, og samtidig er man klar over, hvordan den skal bruges og beholdes. Ved at analysere, hvordan personen er kommet i den nuværende situation, kan man måske få en del af svaret.
- Magt skabt af positionen i organisationen.
Pfeffer mener, de primære årsag til magt er skabt af en position i en organisation. At være på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt. F.eks. som koordinator mellem magtfulde afdelinger. Et lille men er, at ikke alle ville klare sig lige godt i en magtfuld stilling.

Hvis disse faktorer går op i en højere enhed skabes en karismatisk leder. Disse opstår ofte i tider med enten krise eller stressede situationer. Der ledes gennem et følelsesmæssigt fællesskab med andre. Karismaen binder sig til selve situationen omkring personen og stillingen – derfor kan en karisma ikke kopieres til en ny situation.

Kapitel 5: Resources, Allies, and the New Golden Rule

The "New Golden Rule": Den som har guldet laver reglerne. Med andre ord er ressourcer inkl. allierede en fundamental kilde til magt. Viden om, hvorledes ressourcer bliver til, hvordan man får kontrollen over disse – beholder kontrollen samt hvordan en stadig stigende mængde anvendes – også mængder, som måske ikke er tilgængelige i øjeblikket, er nøglen til magt. Det er af afgørende vigtighed at finde ud af, hvad folk vil have/behøver – og så give dem det. Det vinder kontrollen over dem.

Et vigtigt udgangspunkt er en magtfuld base i en niche uden direkte konkurrence. Med denne magtfulde base i bagagen kan man udvide sin magt over ressourcer til kontrol over mere vigtige af slagsen. Det er her vigtigt at kunne skabe ressourcer og gøre andre afhængige af dig.

Ressourcer kan være flere ting. Alt der i sig selv er værdifuldt – eks. byggekontrakter, pressetække, kontrol af systemer og analyser.

Kontrollen over resourcefordeling og brugen af ressourcer er ligeledes en magtkilde.

Der er følgende måder at kontrollere en ressource på:

- Ejerskab
- Adgang til ressourcen/have kompetencen til at bestemme
- Brugen af ressourcen
- Retten til at lave regler om brugen af ressourcen og retten til at udøve regelsættet.

At gøre de ressourcer, man kontrollerer, mere vigtige er ligeledes en magtkilde.

Om ressourcer gælder det endvidere, at det altid er lettere at øge mængden, end at skære ned. Hvad der tidligere var luksus bliver hurtigt en nødvendighed.

Man kan øge sin magt ved at finde uudnyttede ressourcer og udnytte dem. Ressourcerne er nyttige for at opbygge og udøve indflydelse - så længe man har beføjelser over ressourcerne og så længe andre kan gøres afhængige. For at kunne spille dette spil skal man have forståelse for hvilke ting, der er vigtige for ens støtter og hvilke uudnyttede ressourcer, der er tilgængelige, og sidst hvordan afhængighedsforhold opbygges. Har man blik for spillet kan man undgå, at komme i klørene på utroværdige personer – man kan i hvert tilfælde ikke blive overrasket over disse magtspil om ressourcer.

Allierede er en af de mest værdifulde ressourcer, man kan have i en organisation. Det er vigtigt at finde allierede med samme interesser og opbygge et langt forhold med disse personer.

Man kan opbygge alliancer på flere måder:

- Hjælpe "venner" til magtfulde positioner. Disse venner skylder dig deres job og position. Derfor vil de være loyale. Ellers kan du jo bare fyre dem igen.
- Folk hyres ikke for deres intellektuelle evner, men for deres loyalitet.
- Forfremmelser gives som belønning for loyalitet,
- Ved at gøre andre en tjeneste – vel at mærke andre i en magtfuld position. Senere vil tjenesten blive gengældt, så ressourcen er ikke tabt. I dette tilfælde handler det om tjenester – uden indblanding af penge. For disse tjenester gælder, at
 - De er ikke direkte efterspurgt af den, som modtager dem
 - På modtagelsestidspunktet er modydelsen ikke fastlagt
 - Det læses mellem linierne, at der senere afregnes – en generel forpligtigelse.

De problemer, der ofte er med diverse implementeringer i organisationer, skyldes, at organisationens folk er for dårlige til at skaffe sig allierede.

Hvis man ikke "vedligeholder" sine allierede, får det fatale konsekvenser. Man mister sin position, sit job. Derfor er det nødvendigt med allierede. Det gælder om ikke at være for egocentreret. Man skal kunne opgive lidt af rampelyset for at give plads til kollegerne. Der ligger en magt i have forståelsen for faren ved at miste alliancer og støttepersoner

Kapitel 6: Location in the Communication Network

Viden er lig magt. Ikke kun teknisk viden om arbejdsprocesser, men også viden om organisationens sociale system. Ens placering i det sociale system afhænger af ens position i netværket af kommunikation, information og social interaktion. Magtfulde mennesker har magtfulde venner. Man giver hinanden gode råd og assisterer. Magt kan opfattes som en funktion af ens placering i netværket.

Placeringen vurderes ved (ifølge Freeman) at se på:

- Betweenness; mellem hvilke mennesker, man er placeret
- Connectedness; antallet af mennesker, man er koblet til
- Closeness; antallet af mennesker, man er koblet til

Dette er en indikator for interdependence.

Studier af Bavelas og Lesvitt viser, at kommunikationsstrukturen i organisationen afhænger af opgaven. Undersøgelserne viste, at mere centraliserede organisationer var bedst til velstrukturerede opgaver, mens decentrale organisationer var bedre til ustrukturerede opgaver. Den person med den stærkeste centrale strukturelle evne antog lederrollen – oftest i de mere strukturerede opgaver. Andre så denne person som indflydelsesrig. Strukturer i organisationen afhænger ofte af opgaven. Har man magten over kommunikationsstrukturen har man også en stor magt over udfaldet af en beslutning.

Andre faktorer som fysiske - placering af kontoret - kan være afgørende for placeringen i netværket. Heraf følger det, at det gælder om ikke at komme for langt fra magtens centrum. Ude af syne er også ude af sind.

Nogle har job, hvor det kræves, at man hele tiden er i kontakt med andre i organisationen. Dvs. har en central rolle i kommunikationsstrukturen. Gennem disse jobs får man vigtige kontakter og informationer om, hvad der foregår i organisationen. Hermed bringes man i en magtposition.

Hvis man har en lille magt i organisationen kan man arbejde på at komme til at lære nogle flere at kende. Derved kommer man måske i kontakt med andre med interesser som ens egne. En måde at komme frem til magten er at kæmpe sig frem i netværket af kommunikation – her gælder det om at udføre lobbyarbejde, ofte fra morgen til aften.

Kapitel 7: Formal Authority, Reputation, and Performance

Den formelle autoritet i organisationen får man gennem en titel og en position. Titlen som chef er sammen med udøvelsen af de beføjelser, der følger med, med til at manifestere magtbasen for chefen. Gennem brugen af dette skaber man sig et omdømme. Legen er kun sjov så længe de andre gider lege med. Når der stilles spørgsmålstejn ved det foreslåede, er det ikke sjov længere. Så mister den magthavende den magtbase. Hvis tilstrækkelig mange siger fra, ligger magten faktisk hos de underordnede. Der kan derfor pilles ved den autoritære magtopfattelse, som vi er opdraget til at respektere. En leder har ikke nødvendigvis ret. Derfor kan en formel autoritet aldrig stå alene som magtbase.

Ens omdømme er meget vigtigt. En person tiltales afhængigt af dennes omdømme. Har man et godt omdømme, viser folk respekt og accepterer de beslutninger, der tages. Omvendt stiller man spørgsmålstejn ved en person med et dårligt omdømme. De interessante og krævende arbejdsopgaver gives kun til en person med et godt omdømme. For personer med et godt omdømme er det lettere at finde og holde på allierede samt støtter. Et godt omdømme er baseret på både resultater, engagement og indsats. Et omdømme, der siger, at man har magt, er lige så vigtig som et omdømme om loyalitet og kompetence. Herigennem er det nemmere at få succes. Antagelsen om, at man har magt, kan være med til at øge magten. En persons omdømme dannes så snart man indtræder i en organisation. Derfor er det vigtigt "at lægge hårdt ud". Hvis tilfælde af uenighed opstår kan det være en fordel til tider at acceptere de andres forslag. På denne måde bliver man kendt som en teamplayer – en der er god til at samarbejde. Senere kan andre blive nødt til at støtte dine forslag for at betale tilbage. Ved at stille sig på bagbenene og være sur, opnår man intet. Undgå fiaskoer! De koster dig dit gode ry. Hvis der er for mange eller for alvorlige fiaskoer kommer man ikke igen.

Hvordan man klarer sig i organisationen hænger sammen med hvor mange ting, der gennemføres, så afdelingen eller chefen fremstår som produktiv. Dette har naturligvis også betydning for ens omdømme. Problemet er bare, at det er svært at måle hvor produktiv, man er. Der kan gå lang tid, før konsekvenserne af beslutningerne er synlige –til den tid er mange af de implicerede i beslutningen forfremmede eller har skiftet job.

Kapitel 8: The Importance of Being in the Right Unit

Er man med i en magtfuld gruppe, har man pr. definition magt, det betyder også, at man får mere indflydelse. Man øger både mulighederne for en god karriere samt en høj løn ved at være med i en magtfuld gruppe.

For at fremstå som en magtfuld gruppe udadtil er det nødvendigt at være enig indadtil. Hvis enigheden krakelerer, smuldrer gruppens magtbase. Gruppens omdømme udadtil er ligeledes en indikator for gruppens magt. At være resultatorienteret er en vigtig faktor. Organisationen vil gerne have noget for pengene. Omvendt er det lig magt for gruppen at kunne skabe en stor indtjening til organisationen. På denne måde bliver gruppen uundværlig for organisationen. For medlemmerne i gruppen er det nemmere at arbejde for fællesskabet, når enheden optræder om en enig central enhed. Det øger gennemslagskraften udadtil. Indadtil mindsker det konflikter og uro. Med andre ord er succesen eller fiaskoen i en gruppe op til gruppens medlemmer. Arbejder de sammen om at skabe enighed, kan alt lykkes. Gruppens deltagere er også vigtige. Alle skal være indstillede på at arbejde for sagen. Starter det her, er det et godt udgangspunkt for at bygge en magtbase. For gruppen er det vigtigt at have en effektiv kommunikation i gruppen, således ved man, hvor man har hinanden – det er billigt og misforståelser minimeres. Modstand udefra er med til at styrke fællesskabet. Man skal være de bedste og vise andre, at man kan.

At have evnen til – som gruppe – at løse vanskelige problemstillinger, er en vigtig egenskab. Det giver magt at kunne klare forskellige og komplicerede opgaver til enhver tid. I sidste ende handler det om at gøre sig uundværlig. Som problemløsende gruppe er nogle af mulighederne at have monopol på den specifikke løsning af problemer på en måde, som er vanskelig for andre at forstå. Har man på samme tid magt over de afgørende ressourcer som folk, viden og penge, er man nået langt mod at være uundværlig. Der kan sammenlignes med en virksomhed med monopol på et marked. Er gruppen på samme tid med, hvor der tages vigtige beslutninger, er det et tegn på en meget magtfuld gruppe.

At have en ildsjæl i gruppen er bestemt ikke en ulempe. Man skal bare være sikker på, at det er en der kæmper for gruppen og ikke sig selv.

Kapitel 9: Individual Attributes as Sources of Power

Hvad er det, der gør, at nogle adskiller sig fra andre ved at have en fantastisk karriere, hvor andre har en middelmådig karriere? Mange får chancen, men få får virkelig succes. Pfeffer beskriver 6 karaktertræk, som han har observeret, er vigtige for at få og beholde stor magt i organisationer.

1. Energi og fysisk råstyrke.

Har flere fordele:

- Man er der altid – der er aldrig noget som forbigår ens opmærksomhed.
- Hårdt arbejde kan i nogle henseender overvinde intelligens eller evner, som man selv ikke besidder.
- Man bliver et forbillede for andre. Det skaber en samlet øget energi i organisationen.

2. Evnen til at fokusere.

Man kan ikke overkomme alt. Et eller andet sted må man skære. Det er derfor vigtigt at have evnen til at fokusere på det væsentlige.

Det nytter ikke at være for generel. På den måde mister man overblikket. Det sker hyppigt for helt uerfarne ledere. Detaljer, som er vigtige for at opbygge en magtbase, overses.

3. Social indlevelsessevne.

For at kunne øve indflydelse på andre er det vigtigt at forstå, hvordan andre tænker og føler. Ellers ved man jo ikke, hvordan man kan nå dem. Det er ikke det samme som, at man vil tilgodese andres ønsker og behov. Det der ligger i det, er en medfødt evne til at forstå mennesker og deres motiver for på denne baggrund at kunne mægle og skabe enighed.

4. Fleksibilitet.

Man skal kunne ændre kurs og se nye vinkler for til tider at få tingene igennem.

Man skal være parat til at gøre forretning med nogle, som har andre overbevisninger end én selv. Desuden skal man være forberedt på, at det kan blive nødvendigt at søge nye allierede, hvis det viser sig, at man har spillet på den forkerte hest.

5. Evnen til at håndtere konflikter.

Konflikter er en uundgåelig del af magtspillet. Ellers var det jo ikke nødvendigt med magt! Vil man spille spillet, er man nødt til at kunne håndtere en konflikt – denne kan både omhandle mål og midler. Det handler også om at kunne skære igennem og kunne tåle at blive upopulær.

6. Evnen til at parkere egoet.

I nogle sammenhænge bør man kunne ændre opførsel afhængig af situationen. Det sker for at trives med de mennesker, som omfattes af situationen. Man bliver simpelthen bare nødt til at sætte egoet til side. På en måde er dette karaktertræk relateret til evnen til at være fleksibel.

Nu er det naturligvis ikke de eneste karaktertræk, der ses hos magtfulde ledere. Andre kommer sikkert til. Det er dog et bud på et mønster for succesfulde ledere.

Kapitel 10: Framing: How We Look at Things Affects How They Look

Det er vigtigt at være opmærksom på, at beslutninger og handlinger skal ses i en historisk sammenhæng. Hvad går forud for det, der sker nu?

Indflydelsesprincipper kan være som følger:

- Kontrast-princippet.
Sørg for at egne forslag kan sammenlignes med forslag, som er dårligere. Det vil betyde, at egne forslag ser langt bedre ud og derfor vælges.
- Commitment-processen.
Ifølge psykologien er vi tilbøjelige til at forpligte os handlinger, som
 - Vi vælger frivilligt eller med meget lidt pres
 - Er offentlige, så vi kan ikke komme uden om ansvaret
 - Er uomstødelige
 - Er utvetydige i omkring attitude, værdier og tilhørende adfærd.

Der er flere grunde til, at de forpligtende situationer opstår. En årsag er, hvordan vi er som personer. Hvad har man tidligere været vant til? Hvordan er vores holdninger og meninger? Disse situationer fører ofte hårdt arbejde med sig. Det betyder i den sidste ende, at man sætter højere pris på det, man opnår. Eller måske den gruppe, man opnår deltagelse af.

I det at forpligte sig ligger også det at forpligte sig til at gøre arbejdet færdigt. Forpligtigelser kan hurtigt blive til alliancer. Hvis man beder en person om en tjeneste, og vedkommende udfører opgaven, føler man sig forpligtet til at gengælde tjenesten. Omvendt ønsker personen dig alt godt med den fremtidige karriere – ellers ville de jo ikke have gjort noget for at hjælpe dig frem i verden. Sådan skabes en alliance.

- Knapheds-princippet.
Hvis en vare er knap, stiger prisen på varen. Derfor er det vigtigt, at den vare, man udbyder – om det så er arbejdskraft, forslag eller noget andet – fremstår som en knaphed. I denne sammenhæng er det vigtigt at gøre brug af deadlines. Dette tænder en indbygget mani i folk til at måtte have varen – næsten for enhver pris.

Hvordan et problem eller debatspørgsmål behandles i en organisation, kan være afgørende for udfaldet. Derfor er det vigtigt at være tidligt ude, hvis man vil have indflydelse. Det kommer meget an på sammenhængen – diskussionen og holdningen i organisationen - hvordan det gribes an.

Ofte er vi for dårlige til at deltage og øve indflydelse på debatter og diskussioner. På det punkt kunne man lære noget af fortiden – historien. Hvis man kunne omdanne erfaringerne til noget brugbart, ville man kunne få gennemført mange af de ting, man sætter i gang.

Kapitel 11: Interpersonal Influence

Som del af en organisation er vi ikke kun under indflydelse af en given situation, vi er også under direkte indflydelse af de handlinger, andre i organisationen foretager. Organisationer er sociale størrelser, hvor interaktion er en stor del.

Derfor udøves indflydelse for en stor del gennem det sociale netværk i organisationen:

- Er man usikker på en beslutning, er der nærliggende at spørge kolleger til råds. Ofte er det kolleger i lignende stillinger, der adspørges. Herigennem kommer de andres syn på sagen til at influere på den spørgendes beslutning. Dette er noget meget forskelligt fra den situation, hvor man søger bekræftelse hos en kollega for en beslutning, der er truffet.

Der er flere fordele ved at "dele meninger". Vigtige informationer kan udveksles, man kommer på et tidspunkt til at dele de samme opfattelser, og det øger sammenholdet i organisationen.

- En anden mulighed er at øve indflydelse gennem mennesker, man kender og kan lide. Man vælger de mennesker, man kan lide ud fra:
 - Social lighed – dvs. folk fra samme sociale gruppe
 - Fysisk attraktivitet – attraktive mennesker er nemmere at kunne lide
 - Komplimenter og smiger – vi kan lide mennesker, som kan lide os. Der er mange former for smiger. Simpel interesse eller bare det, at chefen husker dit navn kan være nok.
 - Kontakt og samarbejde – det er nemt at synes godt om mennesker, man arbejder tæt sammen med og derfor kender godt. Dette kan komme af f.eks. at fælles mål.
 - Nogle, der associeres med positive ting – eks. gode nyheder. Det kan også være en middag eller frokost, et godt møde mm.

At man er forbundet på denne måde internt i organisationen er vigtig. Det indbefatter at gengælde tjenester. Noget for noget.

En fordel ved denne metode er, at man kan gøre brug af venner/gode kolleger til at influere tredje mand.

- At turde vise følelser kan være et stærkt virkemiddel for indflydelse. Det er der tre punkter, som skal være opfyldt for, at følelser kan bruges som virkemiddel:
 1. Det at vise følelser til andre skal være under kontrol. Hvis ikke man klarer det, er det udelukket, at der næste gang vil komme en effekt af at bruge følelser for at få indflydelse.
 2. Andre skal helst reagere spontant og ændre adfærd som følge af de følelser, der vises.

Med andre ord er det ikke alle, som har evnen til at gøre brug af deres følelser for at skabe sig indflydelse. Dette kan dog læres.

3. Det er endvidere et af de punkter, der adskiller relative virkningsfulde medlemmer af organisationen fra mindre virkningsfulde.

Det at vise følelser kan bruges af den enkelte overfor organisationen, men også af organisationen overfor kunder.

Og det skulle efter sigende virke. Undersøgelser med servitricer viser, at ved at smile stort til kunderne kan man tjene over dobbelt så mange drikkepenge.

Dog er det ikke uden problemer at bruge følelser i den henseende. Det kræver en stor portion af selvkontrol, beherskelse og forsigtighed. Man skal være meget opmærksom på, hvilken effekt, man ønsker at skabe. Der er også stor forskel på, om det er de virkelige følelser, der vises eller de følelser, din arbejdsgiver ønsker.

Alt i alt er det, at den sociale interndependens eksisterer, et vigtigt redskab for både den enkelte og organisationen. Det er på ingen måde et redskab, som bygger på tricks og bedrag. Det skal tages alvorligt. Bruges kontakterne og virkemidlerne rigtigt, kan det bidrage til øget effektivitet for både den enkelte og helheden.

Kapitel 12: Timing Is (Almost) Evrything

Timing er en afgørende del af, at noget lykkes. Det er derfor afgørende at vide, hvornår man skal handle.

Der er flere muligheder:

- Handle først.

Ulemperne ved at handle først er, at man eksponerer sin handling før alle andre har flyttet deres brikker. Man bliver ofte et let bytte på denne bekostning. Fordelene er, at man tvinger andre til at tilpasse sig ens position. Det er et udgangspunkt for fremtidige træk. En position at forhandle og handle udfra. Der ligger også et overraskelsesmoment i at handle først. Måske er modstanderen ikke forberedt på dit træk.

- Forsinkelse

Et taktisk træk for at få mere indflydelse er at forsinke et projekt.

Forsinkelser kan forekomme på flere måder:

- Man kan trække et forslag, sag el. lign i langdrag. Dermed trættes forslagsstilleren.
- Der er en grænse for, hvor hårdt man vil arbejde for en sag. Måske er fortalerne for et projekt beskæftiget andet steds, hvis det trækkes længe nok ud.
- Projekter har ofte deadlines, forsinkelser kan føre til forkastelse. Hvis forsinkelsen gælder et nyt produkt, kan det betyde, at producenten vælger at blive ude af markedet.
- Forsinkelser kan også betyde, at der er noget galt i organisationen. Måske skal der rulle hoveder, eller der er noget galt med produktet.

Forsinkelse som taktisk træk udmatter de finansielle ressourcer samtidig med, at organisationens tålmodighed sættes på prøve. Har man selv ressourcerne til at vente på, at konkurrenten bukker under, er man sikker på sejr.

- At få andre til at vente.

Bruges ofte i forbindelse med møder. Det skal gerne se tilfældigt ud, men er det sjældent. Det handler om at vise, at man er så vigtig, at andre bliver nødt til at vente på én.

Hvis man selv vælger ikke at vente på én, der kommer for sent viser man også, at man er mere magtfuld end denne person.

- Deadlines.

Modsat forsinkelse er deadlines med til at få tingene gjort. Der ligger en vis hast i en deadline. Tingene skal gøres hurtigt. Når en deadline nærmer sig, tager det fokus fra andre sager – disse har så større chance for at blive vedtaget uden voldsom debat. Mange detaljer bliver i den forbindelse overset.

- Rækkefølge af overvejelser.

Når nye medarbejdere skal ansættes, er det usandsynligt, at man vil ansætte den første og bedste. Men kommer der en god kandidat efter en række af dårlige, vil denne sikkert blive ansat. Har man f.eks. to forslag, der skal til afstemning, er det ikke ligegyldigt, hvilket der præsenteres først. Der bruges ofte meget tid på det første forslag.

- Gunstige øjeblikke.

Nogle gange er det nødvendigt at handle, når øjeblikket byder sig. I sådanne situationer er der ikke tid til at analysere og overveje ret meget. Her er timingen igen nødvendig. Det kan f.eks. være i krigsøjemed. Her må man skyde, eller selv blive skudt.

Kapitel 13: The Politics of Information and Analysis

Informationer er en del af magtspillet. De kan bruges som et middel til indflydelse. Det er vigtigt at understrege, at informationerne er et middel og ikke målet i sig selv. Alt afhænger af, hvordan informationerne fortolkes. Information i sig selv tager ingen beslutninger eller løser en krise.

Der er fire vigtige pointer om information som politisk/taktisk indflydelsesfaktor:

1. Information bruges til at rationalisere organisationerne. Beslutningerne træffes på baggrund af alle kendte informationer og er derfor rationelle beslutninger. For at det hele skal være så legitimt som muligt kan eksterne eksperter inddrages.
2. Informationer er ikke dækkende for de øverste ledere, som sidder med komplekse multidimensionale beslutninger.
3. Hvis en information kan hjælpe én selv til at bibeholde positionen, er der tendens til, at denne information vægter højest.
4. Desuden handler det om, hvordan vi skal vurdere informationen og de beslutninger, som kommer af informationen.

Når informationerne skal analyseres og formuleres, er der flere muligheder. Man kan gøre det selv, eller man kan ansætte konsulenter til at gøre det. En konsulent vil ofte være loyal til den person eller afdeling, der betaler lønnen. Under en omstrukturering kan en konsulent være en vigtig allieret.

Kapitel 14: Changing the structure to Consolidate Power

Da en organisations struktur jo kan være en kilde til magt, kan en ændring ligeledes være med til at konsolidere eller ændre magtbalancen.

Der er flere former for opdeling:

- Opdeles der i mindre enheder, medfører det større magt til centrale positioner. Den eller de, som sidder i de centrale positioner vil kæmpe for at beholde den magt.
- Udvidelse af ens domæne
Kan gøres gennem en forøgelse af den strukturelle magt, der vindes kontrol over ressourcer, information og formel magt. Samtidig holdes modstanderne fra magten. Man sørger ligeledes for at placere allierede i nøglestillinger. Det gælder om at vælge de rette strategier.
- Stående grupper og komiteer. Hvis de nuværende strukturer skal ændres, gøres det ofte ved at nedsætte en komite med stor magt. På denne måde legaliseres organisations forandringerne. I den periode kæmper folk for deres magt. Det er vigtigt at bibeholde sin indflydelse, selv om organisationen ændrer sig.

Bag alle kampene ligger der magtpolitiske ambitioner.

Kapitel 15: Symbolic Action: Language, Ceremonies, and Settings

Symbolisk ledelse er at skabe en illusion. Fornuften bruges, når man skal forklare noget rationelt. Følelserne bruges, når man vil have os til at gøre noget. Sprog, symboler og ceremonier bliver til at udøve symbolisk ledelse.

Her er eksempler på, hvordan mennesket kan ledes

- Med rationalitet og følelser.
Sindsbevægelse og følelser er vigtige for vores valg og adfærd. Lederne skal kunne tale til følelserne. Det forstås bedre end argumenter gennem tal.
- Politisk sprog.
Politisk sprog er nødvendig for udøvelsen af magt i alle organisationer. Sproget i sig selv er et vigtigt socialt redskab. Vores opfattelse af forskellige ting afhænger af, hvordan disse ting bliver beskrevet for os. Det at have et fælles sprog af symboler og fælles forståelse er den mest underfundige og magtfulde måde at kontrollere andres opførsel og opfattelse af tingene. Når man i en organisation har dette sprog, kan en debat om projekter eller enorme investeringer klares kun med ord. Vel at mærke ord, som har en følelsesmæssig betydning. I nogle situationer er dette den bedste måde at klare tingene på. Det fælles sprog kan endvidere bruges til at sælge mindre behagelige budskaber. De glider bedre ned på det fælles sprog.
Det politiske sprog kan også bruges til at tilfredsstille folk med en titel. Det lyder bedre at være lagerchef end at være flaskedreng. Arbejdet kan være det samme, men føles bedre med en anden titel.
Hvordan sproget formes og bruges siger meget om organisationens kultur, helbred, holdninger og værdier. Der er f.eks. stor forskel på, om organisationens medlemmer siger jeg, mig eller vi og os – ligeledes om andre afdelinger er dem eller os. Det fælles sprog er et vitalt værktøj for at udøve indflydelse i organisationen.
- Ceremonier.
Ceremonier bruges for at mobilisere politisk støtte i organisationen. Det får organisationens medlemmer til i højere grad at acceptere, hvad der skal gøres. Der eksisterer ceremonier omkring ansættelser, afskedigelser, månedsafslutning, salgsmøder, budgetmøder osv. Ceremonierne bruges til symbolsk at forvise de deltagende om vigtigheden af en opgave eller et projekt. Det kan også være vigtigheden af selve gruppens eksistens. Ydermere kan det give en vis status/magt at

deltage i visse ceremonier eller møder, om man vil. Deltager de øverste ledere i uddannelse af yngre kræfter sender det et signal, om at de yngre er betydningsfulde for den øverste ledelse.

Ceremonier er også vigtige, fordi årsagerne til ceremonierne spiller en vigtig rolle i spillet om magt og indflydelse i organisationen. Hvis der ikke blev holdt en velkomst for en ny leder, ville denne med det samme miste anseelse. Så kan han/hun ikke være så vigtig...

- Scenarier.
Hvordan organisationen indretter sig afspejler magt. Men indretning kan også bruges til at udøve magt og indflydelse. F.eks. kan man ved hjælp af fysiske barrierer forhindre dele af organisationen i at internaktere. Gennem den fysiske indretning kan man signalere nærmest alt; hierarki, horisontal afstand, autoritet, åbenhed, dialog mm. Da scenarier på lige fod med sprog og ceremonier er vigtige i udøvelsen af magt, bør man nøje overveje sit udspil i forhold til den valgte strategi.

Kapitel 16: Even the Mighty Fall: How power Is Lost

En af måderne at forstå magt på, er ved at forstå, hvordan magten mistes igen. For næsten altid mister man magten igen. Det sker fordi organisationen hele tiden ændrer sig – det medfører ændringer i magtbalancen. Til tider er der desuden interessekonflikter mellem den enkelte og organisationen. Desuden er der koldt på toppen. Har man magt, er det sikkert, at der hele tiden er én, der kigger. Det er en branche, hvor man ikke tillades mange fejltrin.

Der kan være flere årsager til at magten mistes igen.

1. Mennesker er af natur skeptiske over for innovative tiltag. Det kan betyde, at situationen ændres, men personen står stille. En leder ansættes, fordi denne passer til den situation, organisationen er i. Når situationen ændres, er det en anden ledertype med et andet adfærdsmønster, der kræves.
Dette forstærkes ofte af, at den øverste ledelse i mange situationer har en distance til, hvad der rører sig i organisationen. Nogle ting hører man ikke om, før det er for sent. Lederen er kørt ud på et sidespor og kan ikke nå at ændre stil.
2. Den formelle magt i sig selv er aldrig nok. Hvis man kommer til magten uden at kæmpe sig til toppen, har man ikke sit fundament i orden. Man mangler magtbaser og allierede. Det får man gennem en lang kamp for at nå toppen. Har man kæmpet sig hertil, ved man, at baglandet er i orden i hvert fald i øjeblikket. Hvis man bliver tilbudt en position, som langt overstiger, hvad man selv mener at være berettiget til, bør man derfor være på vagt for skjulte dagsordner.
3. Stolthed, privilegier og tålmodighed
Magt kan også mistes, fordi man ikke magter at varetage magten. Al den magt stiger folk til hovedet, og man glemmer, hvor man kom fra. Det glemmes, at magt er en konsekvens af et forhold mellem de som har magten og de, som tager magten. Dette forhold indeholder tillid og er baseret på dybe relationer. Hvis det glemmes, mister man støtten fra de, som bragte en til magten og bliver meget sårbar. Det er også dumt at glemme, at man er afhængig af andre. Man kan ikke vide/klare alt selv. Hvis man tror det, sætter man sig over andre og mister derved deres støtte. Tålmodighed er en vigtig dyd for at beholde magten. Man skal ikke tro, at man kan opnå alt med det samme. Ting tager tid. Beskedenhed er deslige er force. I stedet burde man kreditere dem, som står bag.
4. At institutionalisere nedstigningen kan gøre den mere yndefuld. Man behøver ikke tage det så personligt og mister ikke ansigt. Ved på forhånd at have besluttet et magtskifte eller en tronfølge lægges opmærksomheden væk fra selve det at miste magten. Der fokuseres i stedet på det nye, som kommer.

Kapitel 17: Managing Political Dynamics Productively

Hvorfor er forandring så svær? Ofte fører det til intern uenighed og tumult. Det kan der gives flere forklaringer på. Konflikter er en direkte følge af forandring. Hvordan organisationen klarer disse konflikter er afhængig af organisationens størrelse. Nu er det ikke alle konflikter, der er til skade for organisationen. Det handler bestemt også om, hvordan ledelsen tackler situationen. Det er vigtigt at give forandringer tid til at slå igennem. Desuden spiller det en rolle hvordan forandringerne bliver begrundede.

1. Folk føler sig truede af det nye, der sker. Man er bange for at miste sin position og magtbase i organisationen. Tidligere vidste man, hvordan karrieremønstrene var – og hvad man skulle gøre for at stige i graderne. Nu afløses trygheden af en usikkerhed.
2. For større organisationer kræver det mobilisering af politisk aktivitet/dynamik at gennemføre forandring. Og der er ingen tvivl om, at politisk dynamik er en tidskrævende aktivitet. Det tager tid at skabe sig indflydelse og accept for forandring. Man skal dog være opmærksom på, at forandringer på denne baggrund ikke er lig med succes for organisationen. En faktor, som spiller ind for succes er politiske evner.
3. Der er endvidere tendens til, at hvis forholdet mellem magt og måden at udøve indflydelse er meget komplekst, betyder det en lavere præstation for organisationen. Der er på dette område ikke nogen garantier eller faciliteter. Den optimale sammensætning findes kun ved at prøve sig frem.

Kapitel 18: Managing with Power

En ting er at sætte sig ind i, hvordan magt skal forstås. Noget andet er at kunne bruge det i virkeligheden. Det helt essentielle problem er at få tingene gjort i organisationen – få problemerne løst, så det hele kører. Det at lede gennem magt kræver både vilje og evne.

Der er tre ting, der skal være opfyldt, for at man kan lede med magt:

1. At anerkende, at der i alle organisationer er forskellige interesser. Det handler om at forstå det politiske landskab i organisationen. Hvad er de relevante interesser, og hvor er de vigtige politiske enheder. Hvem er ven, og hvem er fjende? Er der andre interesser i organisationen, og hvem trækker i disse tråde?
2. Dernæst skal man finde ud af, hvad motivet er bag de andre interesser, som eksisterer i organisationen. Det er vigtigt ikke at undervurdere modstanderne. Men det handler om, at få dem, som har andre motiver, til at gøre det, som skal gøres. For at det kan lykkes, bliver man nødt til at sætte sig ind i, hvorfor de ikke deler ens holdninger.
3. Erkendelse af, at det kræver magt at få tingene gjort. Mere magt end modstandernes. Det kræver naturligvis forståelse for, hvor magt kommer fra og hvordan man får fat i den. Det kan indebære at gøre ting, man helst ville undgå.
4. Forståelse for strategier og taktikker - gennem hvilke magt bliver udviklet og brugt i organisationen. Dette inkluderer vigtigheden af timing, hvordan man bruger organisationens struktur, får andre til at forpligte sig, og hvordan interndependensen fungerer. Man skal aldrig tage magt for givet. Det handler om hele tiden at vide, hvad man har, og hvordan ens magtbase kan forbedres. Samvittighedskvaler skal man lægge bag sig. Modstanderne har sikkert ingen.

Har man en viden om et emne er det ikke noget værd i denne sammenhæng uden evnerne til at gennemføre det. Det at få tingene gjort kræver magt. Verden er ikke altid venlig og imødekommende. Det er en vigtig faktor for forståelsen af vigtigheden af nogle gange at gøre noget mindre pænt for at holede på magten. Det kræver jo magt at få noget som helst gennemført. Desuden kræver det, at man kan acceptere, at man ikke er populær hos alle. Til slut: Vejen til succes for både organisationen og den enkelte går gennem brugen af magt og indflydelse.