

KAPITTEL 9 For fyrster og småkonger

Til maktens aspiranter

Cesare Borgia rir inn i Senigaglia.¹ Det er den siste dagen i 1502. Han er 27 år gammel og på toppen av sin karriere. Han har allerede erobret store deler av Sentral-Italia og armeen hans vokser fra dag til dag. Firenze skjelver, Italia holder pusten. Lykkes han i sitt foretagende, kan han bli den mektigste verdslige fyrsten i Italia. Og med en far som er pave, hvem kan da stoppe ham? Foran ham står Vitellozzo, Oliverotto, Mester Pagolo og hertugen av Orsini. De har nylig sammensverget mot ham i Magionekomplottet, men etter intense forhandlinger har partene nådd enighet og forsoning. I Senigaglia skal de møtes for å befeste sitt gjenvunne vennskap. De tidligere sammensvorne lar som et tegn på sine gode hensiker troppene sine stå igjen utenfor byen. Cesare marsjerer inn med hele hæren sin. På Cesares tegn tar hans menn de ekssammensvorne til fange. Umiddelbart angriper Cesare styrkene deres utenfor byen. Selve byen blir plyndret. Vitellozzo og Oliverotto tortureres samme natt før de kveles rygg mot rygg med ett rep vridt rundt med en trekjapp. Noen dager senere lider Mester Pagolo og hertugen av Orsini samme skjebne. Cesares maktposisjon er ytterligere styrket. «Følgelig må man, når noen skal krenkes, gjøre dette så grundig at man ikke trenger å frykte hevnen.»²

Cesare Borgia hadde bare vært en fotnote i historien hvis ikke Machiavelli hadde gjort ham udødelig. Cesare mislyktes med sin oppgave. Faren dør plutselig året etter Senigaglia, og den ny paven som ble valgt kunne styre sin begeistring for Cesare. Samtidig blir Cesare selv svært syk og mister sine posisjoner én for én. Til slutt blir han drevet ut av Italia. Noen år senere dør han i Spania som leiesoldat. Men i Machiavellis bok *Fyrsten* får han sin renessanse. Her fremstår han som et ideal for alle som ønsker seg makt. Et forbilde for maktens aspiranter.

-
1. Følgende fremstilling av henrettelsene i Senigaglia, samt videre utlegning av Machiavellis teorier er hentet fra:
Machiavelli, N.: *Fyrsten*. Aventura, Oslo 1988, med oversetter J. Bingens kommentarer.
Ehnmark, A.: *Maktens hemmeligheter*. Norstedts, Stockholm, 1986.
 2. Machiavelli, N.: *Fyrsten*. Aventura, Oslo 1988: s.12.

Fyrsten har sjokkert fra det øyeblikket den ble utgitt. Den er forbannet og for-gudet. Boken ble bannlyst av paven i 1559. Fredrik den store fordømte *Fyrsten* og dens anbefalinger som ung prins, men fulgte boken til punkt og prikke som konge. Den har vært inspirasjonskilde for revolusjonære bevegelser og obligatorisk lesning for dagens bedriftsledere. En oppskriftsbok for tyranner og frigjørere. Få greier å forholde seg nøytralt til den.

Hva er så spesielt med *Fyrsten*? Valget av bokens forbilde taler for seg selv. Men det er noe mer. Machiavelli avslører maktens teknikker, dens skjulte korridorer og hemmelige dører. Fremfor alt vil han vise hvordan man får makt. Han idealiserer ikke makten, men han forkaster den heller ikke. Han skisserer den rått og brutalt. Det er bedre å være fryktet enn elsket. Hold ikke ord, lyv og vær lur. Hva du er, er ikke så viktig som hvordan du oppfattes å være. Skal du være grusom, så gjør det hardt over en kort periode - ikke drøy det ut i tid.

Glemselen tjener din sak. Med slike råd blir Cesare Borgia en naturlig modell. Kampen om makt fordrer en person som er villig til å ta maktens teknikker i bruk. Machiavelli hopper bukk over moralspørsmålene. For ham er det ikke engang interessant å diskutere om målet helliger midlene. Midlene er gitt uansett. Enten anvender du dem og deltar i spillet om makten, eller du lar være. Men da vil du aldri komme i nærheten av maktens tinder. Selv de som forkaster Machiavelli, bestrider sjelden hans påstander. Deres kritikk angår hans menneskesyn og manglende moral. Machiavelli har avslørt noe som lukter råttent, noe som heller burde være fordekt. Han er kalt realpolitikkens far.

Behersk spillet

Henry Mintzberg³ følger i Machiavellis fotspor når han beskriver maktspill i moderne organisasjoner. Riktignok fremstår han ikke så rå og direkte som Machiavelli, og hans utlegning gis ikke som råd til nåtidens ledere. Hans analyse er mer beskrivende, en gjengivelse av organisasjoners typiske handlingsmønstre. Men som Machiavelli skildrer han makt isolert sett, som metoder og teknikker uavhengig av moral og mål. Maktspillenes hensikt er å oppnå makt. Og selv om Mintzberg ikke gir en kokebok for maktutøvere, har kapitlet hans tittelen *How to play politics*. Her er *Fyrsten* for moderne ledere.

Mintzbergs bidrag er spesielt fordi han fokuserer på maktutøvelse som maktspill. Han støtter seg på spillteori og fremhever at maktkamper ligner på spill. Visse spill gjentas på tvers av situasjoner og organisasjoner. Vi kjenner dem igjen. Som Monopol eller Risk spilles de om og om igjen. Spillet får nærmest

en verdi i seg selv. Spenningen kommer inn i en ellers kjedelig hverdag, og vi fråtser i spillets intrikate og groteske detaljer. Akkurat som fedre som har en ekte glede i å kjøre sine åtteårige barn konkurs i Monopol, fryder maktspillenes deltakere seg over feller og nådestøt i maktkampens løp.

Men spillet har klare regler som må følges. Disse reglene angir spillernes posisjon, handlingsmuligheter og straffereaksjoner når reglene blir overtrådt. Spillet styrer maktkampene, og bare den spiller som behersker spillets regler har en sjanse til å vinne. Gevinsten er imidlertid ikke alltid et pluss for organisasjonen. Flere spill er nullsumspill, hvor ingen nye verdier skapes. Enten vinner en spiller like mye som en annen taper, eller man ender opp med status quo. Summen blir null uansett.

Et av spillene kaller Mintzberg for *imperiebygging*. Liksom Cesare Borgia satset på en utvidelse av riket, vil nåtidens ledere gjøre det. Spillet ser vi tydeligst hos mellomledere i forandringstider. Målene er ikke flere fyrstedømmer og større landområder, men flere avdelinger, sentrale oppgaver og underordnede. Kampen kan stå om nye oppgaver, men også være rettet mot kapring av eksisterende områder. Et svakt bytte er identifisert, og sultne rovdyr kretser rundt for å sikre seg mest mulig. Spilleren vil utvide sin maktbase og gjerne skape seg sitt eget lille kongerike. En seier i spillet vil være en investering for fremtidens slag. Du får større innflytelse og tyngde. Som Cesare Borgia trenger du størst mulig imperium for å dominere de andre maktspillene i Italia. En gevinst eller en utvidelse av riket vil gi et bedre utgangspunkt for neste utvidelse. Spillet krever en mønstring av hele spekteret med makttaktikker, men avgjørende er kontakten med dem som tegner og bestemmer organisasjonens struktur. Kan du kontrollere deres tilgang på informasjon, eller skape et for-trolig forhold til dem, er mye vunnet.

Spillet har en årlig variant i budsjettspillet. Her kan faktisk spillets bevegelser og resultater leses av åpent. Taktikken er tydelig. Få mest mulig penger til din enhet. Be alltid om for mye, for du får alltid mindre enn det du ber om. Søk med lys og lykt etter argumenter som støtter dine forslag, og la motforestillinger forbli i mørket. Og til slutt, bruk opp pengene før året er omme, ellers slår det tilbake på neste års budsjett. Imperiebygging krever økonomiske ressurser, men den økonomiske fordelingsnøkkelen er også et signal på makt. Derfor må spillet vinnes.

For italienske renessansefyrster var det ikke nok å bygge imperier. De måtte også nedkjempe rivaler. I moderne organisasjoner finnes flere *rivalspill* selv om de ikke ender med kveling av motstanderne, slik som i Senigaglia. Det mest kjente er linje-stabsspillet. Spillet dreier seg om kontroll over beslutninger. Når et nytt system skal innføres som flytter kontroll fra linjeledelsen og

3. Mintzberg, H.: *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

produksjonsområdet til stabsfunksjoner, utspilles denne maktkampen. Vi ser det ved innføring av systematiserte strategiprosesser og innføring av internkontroll. Maktspillet involverer to ganske forskjellige rivaler. På den ene siden har vi linjelederen som ofte er eldre, mer erfaren og praktisk orientert. På den andre siden står stabsmedlemmet som er yngre, velutdannet og analytisk. Disse to kan hate hverandre intenst og lidenskapelig. Stabsanalytikeren kan rive seg i håret over linjelederens smale og selvsentrerte interesser. Linjeledelsen blir fossiler på arbeidsplassen som utelukkende er opphengt i sin egen arts overlevelse. Linjelederen på sin side sukker over skrivebordsteoretikerne som lever langt fra den nære virkelighet og er mer opptatt av metoder og verktøy enn det faktiske resultatet. Med denne ammunisjonen lader de sine våpen. Stabsanalytikeren fyrer løs med sin ekspertise, analyser om økonomisk effektivitet og krav om rasjonalitet. Linjelederen spiller på sin erfaring, de faktiske forhold og kravet til effektiv daglig drift. For den som har anledning til å følge dette spillet fra siden, er dette god underholdning. Det gjelder spesielt hvis en tidligere stabsleder får den blandede fornøyelse av å bli forfremmet til linjeleder. Da skjer det et hamskifte. Argumentene snus, og man går levende inn i sin nye posisjon. Spillet fortsetter. Det viktigste er makten.

Hvis du nå tror at det bare er ledere som kan delta i maktspill, så tar du feil. Mintzberg peker på menigmanns maktutøvelse i *autoritetsspill*, eller rettere sagt mot-autoritetsspill. Dette er et spill hvor organisasjonens medlemmer motsetter seg autoritet, ekspertise eller endringer. Spillet forekommer ofte i overgangsfaser hvor nye strategier eller retningslinjer skal iverksettes, eller ny leder tilsettes. En situasjon har oppstått hvor man motsetter seg påvirkning. Motstanden kan være subtil eller åpen, fra ekstrem lydighet overfor forskrifter som sinker ethvert arbeid, til åpent mytteri hvor ledere forlanges avsatt. Spillet kan involvere en liten gruppe med dedikerte deltakere, men også gi seg utslag i massemønstringer som nærmer seg palassrevolusjoner. Menigmanns ubetingede fordel i dette spillet er organisasjonens avhengighet av deres bidrag. Den vanlige organisasjonsdeltakeren står for den virkelige produksjon og utføring av tjenester. Uten aktivt samspill stopper maskinene. Organisasjonen og lederen overlever ikke lenge. Det typiske mottiltak fra lederens side er mer autoritet, hvilket avler enda mer mot-autoritet. Slik går de inn i en lukket sirkel.

Så typisk er dette spillet at det har fått sin egen komiserie som vi dyrker i gjenkjennelsens gledesgru. Den engelske serien *Yes, Minister* er en studie i dette autoritetsspillet. Hver episode starter med statsrådets forslag til endringer som skaper mottiltak fra embetsmannen, hvilket igjen fører til nye manøvrer fra statsråden. Slik går spillet til hver episode ender med status quo. Selv om Machiavelli hadde mer drastiske scenarier i tankene, er det verdt å merke seg at han anså dette maktspillet, folkets oppstand, som fyrstens største fare. Fyr-

sten kan håndtere rivaler og sammensvergelses, men går folket først imot ham, er han fortapt.

Ser du maktens teknikker? Gjenkjenner du spillets intrikate og hemmelige sider? Machiavelli og Mintzberg er uforskammet direkte. De gir en usminket beskrivelse av hva som foregår bak fasaden. De poengterer forhold som andre lukker øynene for. Hvem vil innrømme at de er deltakere i maktens spill? Hvem vil stå ved sine metoder og strategier? Om ikke annet, Cesare Borgia gjorde det.

Hvis du nå har lyst til å legge boken til side for å kaste deg over originallitteraturen i håp om å lære flest mulige maktteknikker, så vent litt. Det er ikke fordi det følger et moralsk avsnitt på neste side, men fordi Machiavelli og Mintzberg behandler kun en liten flik av makten. De skildrer teknikker og spill for å erobre makt. Men makt er mye mer. Det handler ikke først og fremst om intrikate og taktiske lurendreierier. Makt handler om avhengighet, men fremfor alt om konstruksjoner. Søker du makt, bør du skrape i taktikkens ferniss, for å se hva som ligger under overflaten.

Til samfunnets støtter

Makt er et begrep som har motsatt seg definering. Til tross for at vi alle aner hva det er, har vi vanskeligheter med å si presist hva vi mener. For å omskrive en kjent generals utsagn: «Jeg vet ikke hva makt er, men jeg kjenner det igjen når jeg ser den». Derfor gikk aldri Machiavelli nærmere inn på begrepet makt. Han tok det for gitt at leserne visste hva han skrev om. De maktskribenter som likevel forsøker å definere begrepet, har problemer med å enes. Noen sentrale dimensjoner går tross alt igjen i de utallige definisjonene av makt. Makt dreier seg om *påvirkning*: En person eller gruppe påvirker en annen person eller gruppe. Så langt er de fleste enige. Men er makt også en *intensjon* om påvirkning? Må jeg ønske å påvirke deg for å ha makt over deg, eller er også dine fantasier om hva jeg ønsker - uavhengig av om dette er riktig eller ei - et uttrykk for min makt?

Hvilken *virkning* min makt må ha, er heller ikke lett å fastsette. Trivielle virkninger som det å få ektefellen til å ta oppvasken eller barnet sitt til å rydde rommet, er neppe det de fleste forbinder med makt (skjønt her skal vi kanskje heller spørre ektefellen og barnet...). Man tenker seg heller drastiske og tyran-

niske eksempler som slavearbeid og utbytting. Men hvor skal man trekke grensen? Hvilke virkninger har gyldighet som uttrykk for makt?

Spørsmålet om virkning har til en viss grad sammenheng med spørsmålet om maktutøveren må overvinne *motstand* hos den maktutsatte. Hvis du kan få meg til å ta oppvasken til tross for at jeg ikke vil, fremstår det som større makt enn om jeg elsker å vaske skitne tallerkener og derfor går til kjøkkenbenken hver dag. En liten virkning får da gjerne større betydning når en viss motstand er blitt overvunnet.

Trenger du for øvrig å få meg til å ta oppvasken for å ha makt? Må du få meg til å utføre den faktiske handlingen? Eller holder det at du har *kapasitet* til å gjøre det? Setter vi krav om maktutøvelse for å definere makt, utelukker vi mennesker som opererer mer i kraft av sin posisjon enn gjennom handling. Godtar vi kapasiteten alene som makt, så innlemmer vi også et hav med beslutningsvegrende ledere.

Hva er makt? Vi skal ikke kaste oss inn i diskusjonen om definisjoner. Vi skal heller se på fellesnevnerne og utvide dette perspektivet. For det finnes et par momenter i maktdefinisjoner som er uavhengig av uenigheter om intensjon og virkning. Og disse momentene er maktens grunnelementer. Er de til stede, er makt til stede. Kontrollerer du grunnelementene, har du makt. Det første elementet er *avhengighet*.

Uten avhengighet blir begreper om makt meningsløse. Makt forutsetter avhengighet. Du vil aldri få makt hvis det ikke eksisterer et avhengighetsforhold. Du må kontrollere noe som en annen attrår, som for eksempel penger, arbeidsoppgaver eller kjærlighet.

Maktens avhengighetsforhold kobles svært ofte til økonomisk avhengighet. Marx⁴ er den mest typiske eksponenten for denne koblingen, og han knytter makt til en klasses eierskap av produksjonsmidler og en annen klasses avhengighet av dette. Økonomiske forhold er tydelige avhengighetsforhold. Materielle midler som eiendom og kapital har funnet sentrale plasser i flere maktteorier. Men det finnes også andre muligheter. Et ekteskap er lastet med avhengighetsforhold på kryss og tvers, og her er det mye mer enn økonomisk avhengighet som teller. Derfor er også ekteskapet et takknemlig objekt for maktstudier. Makt utøves uavlatelig. Du kan gi kjærlighet, tid, muligheter, frihet og materiell støtte, men du kan også holde det tilbake. Likeledes kan du skjenke den andre fanden og helvetes forgård, men også her kan du velge å la

det være. Dere er bundet sammen i et gjensidig avhengighetsforhold hvor maktspill er hverdagskost. Ekteskapets maktforhold er unikt og vanskelig i så måte. Det hadde vært mye enklere med et rent hierarkisk avhengighetsforhold om noen få ressurser.

På lignende vis er ethvert intimt hjelperforhold et avhengighetsforhold. Den hjelpetrengende er selvfølgelig avhengig av den hjelpegivende. I dette har hjelperen stor makt, så stor at man kan lure på om samfunnets hjelpeinstitusjoner noen ganger er mer maktens utøvere enn barmhjertighetens tjenere. Men hvis hjelperforholdet er intimt, som når en datter pleier en syk, gammel mor, vil også den hjelpetrengende ha stor makt basert på ulike avhengighetsforhold. Rullestolen eller sengen kan være bebodd av en tyrann som krever det umulige og deler ut skyld og bekymringer om katastrofale utfall hvis ikke kravene blir innfridd. Nå kan jo hjelperen svare med sine ressurser, og dermed har vi et nytt maktspill gående. Avhengighet kan være så mangt. Utgangspunktet er at en annen kontrollerer noe som du ønsker.

Etabler monopol i markedet

I bytteteori ser man enhver relasjon som en økonomisk transaksjon. Mellom menneskelig samhandling er en form for *byttehandel*. Du gir meg noe, men forventer noe annet til gjengjeld. Vår omgang med andre er et gedigent marked. Varene som utveksles kan være materielle eller immaterielle. Men byttehandelen styres av vanlige markedsmekanismer. Etterspørsel, tilførsel og tilgjengelighet er de avgjørende variablene. Makt blir en konsekvens av disse variablenes variasjoner. Richard Emerson⁵ setter likhetstegn mellom makt og avhengighet i slike byttehandler. Du har makt over meg i den grad jeg er avhengig av dine handlinger for å nå mine mål. Avhengigheten bestemmes av hvor verdifulle dine handlinger er for meg og tilgjengeligheten av andre mulige leverandører. Peter Blau⁶ forfølger den samme tankegangen og understreker i hvor sterk ubalanse dette forholdet blir dersom jeg ikke har noe å tilby deg i gjenytelse. Din markedsrett er total når jeg ikke kan klare meg uten din vare. Du har monopol på leveransen, og jeg har ikke noe å gi deg. Da kan du diktere premissene for leveranse. Du bestemmer hva jeg må gjøre for å få oppfylt mine ønsker. På denne måten får foreldre makt over sine barn, men også arbeidsgivere makt over sine arbeidstakere.

Den maktutsatte kan oppleve en slik prisgitt avhengighet som svært ubehagelig. Hva kan han gjøre? En mulighet er å internalisere maktutøverens verdier

4. Marx, K.: «Kapitalen». I Elster, J. & Lorenz, E.: *Karl Marx: Verker i utvalg*. (Vol 5). Pax Forlag, Oslo 1970.

5. Emerson, R.M.: «Power-Dependence Relations». *American Sociological Review*, 27 (1962): s.31-41.

6. Blau, P.: *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley, New York 1964.

og grunnsyn, slik at de handlinger som pålegges deg ikke står i strid med dine egne synspunkter. Du reduserer kostnadene ved å føye deg. Prisen i byttehandelen blir ikke så stor. (Emerson tolker Freuds Ødipus-kompleks inn i denne sammenheng: Barnet bøyer seg for farens makt ved å identifisere seg med faren.) Men den maktutsatte vil ofte prøve å skape balanse i det ujevne forholdet. For å fri meg fra din makt kan jeg søke uavhengighet fra dine leveranser, eller jeg kan finne frem til eller finne opp tjenester som du trenger fra meg. Med dette balanserer jeg forholdet. Den rå og uholdbare monopolsituasjonen blir begrenset til en mer likeverdig byttehandel.

Ledelse i moderne organisasjoner kan forstås i dette perspektivet.⁷ Selv om en leder kan fremstå som en solid makthaver i byttehandelen med sine underordnede, er lederen samtidig totalt avhengig av dem (noe vi allerede har sett i autoritetsspillet). Når du blir leder, inngår du en byttehandel med dine underordnede. De gir deg innflytelse, status og autoritet, men de krever noe til gjengjeld. Du må gi dem støtte slik at de kan nå sine mål, det være seg personlige mål eller organisasjonens mål. Hvis dine handlinger ikke bidrar til dette, hvorfor skulle de da akseptere deg som leder? Du får ikke de varene du etterspør fra dem, og ledelse blir umulig. Det problematiske er at denne byttehandelen er unik for enhver situasjon. Du finner ingen standardoppskrift på en god byttehandel mellom leder og underordnede. Etterspørsel og tilgjengelighet varierer over tid og situasjoner. Byttehandelen om autoritet blir derfor ofte et spill hvor begge parter har makt. Den virkelige makten forutsetter en ubalanse i forholdet, hvor en part ensidig kan velge å gi eller holde tilbake, å belønne eller straffe.

Kontroller konsekvenser

Bytteteori er grundig forankret i atferdspsykologi, spesielt Skinners operant betinging (jfr. kapittel 4). Både bytteteori og atferdspsykologi fokuserer på konsekvenser av handlinger og kontroll av disse konsekvensene. Skinners hovedpoeng er at organismer lærer sammenhengen mellom responser og konsekvenser. En konsekvens er betinget av en respons. Konsekvensen avhenger av at responsen forekommer. Selv om Skinner anser sine momenter for å være ateoretiske, er det lett å se dem i et maktperspektiv. Den sentrale makt faktoren er å kontrollere konsekvensene eller det Skinner ville kalt *forsterkningsbetingelsene*.

7. House, R.J.: «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness». *Administrative Science Quarterly* 16 (1974): s. 81-97.

De to sentrale konsekvensene for Skinner er forsterkning og straff.⁸ Når forsterkning er konsekvensen av en respons, øker sannsynligheten for at responsen gjentas. Det motsatte gjelder for straff. For Skinner har denne type læring nær sammenheng med tilpasning til eksterne omgivelser. Vi lærer oss hva som fungerer og ikke fungerer. Men hans klassiske eksperiment med rotter er også en studie i makt. Avhengighet skapes på flere områder. (Som vi før har vært inne på, kan det godt tenkes at rotter er den virkelige makthaver her: Tenk hva den får eksperimentator til å gå igjennom bare for et lite spaktrykk. Ekstrem avhengighet av rotteatferd!)

I utgangspunktet sultefører eksperimentator rotter slik at maten i eksperimentet skal være mer attraktiv. Skinner ville selv ikke likt slike uttrykk. Han kaller det deprivasjon. Allerede her ser vi makt i posisjonen hvor man kan holde tilbake noe rotter vil ha. Ikke bare det, man stiller dyret laglig til for manipulering i det påfølgende eksperimentet. Men den virkelige avhengigheten skapes i eksperimentet der dyret lærer seg at konsekvensen bare følger et bestemt atferdsmønster. Vel å merke, eksperimentator forteller ikke rotter dette på forhånd. Han hvisker ikke eksperimentets hemmelige formel inn i rottas øre: Nå skal du høre, hvis du trykker på den spaken der borte, så... Dyret lærer seg dette ved tilfeldig utforskning. Hvis vi kunne intervjuer rotter etterpå, ville den sannsynligvis heller skryte over hvor smart den har vært enn å klage over laboratoriers skjulte maktmisbruk. Dette er virkelig makt: Å innføre et avhengighetsforhold uten at subjektet er klar over den aktuelle manipuleringen. Man utfører sine handlinger som en naturlig tilpasning til de ytre omstendigheter. Operant betingings maktbruk slår oss kanskje i enda sterkere grad når straff brukes som konsekvens, som når dyret får elektrisk støt på en respons som eksperimentator vil utsette. Straff gir oss ofte negative assosiasjoner som vi forbinder med overtramp.

Skinners lære er ABC i maktbruk, og vi følger det bevisst eller ubevisst til punkt og prikke i maktutøvelse. Har du barn, praktiserer du dette hver dag i det du kaller oppdragelse. Du lokker med desserter, TV-program og innkjøp av nye leker, og du straffer med husarrest, ekstra rengjøring og tilbakeholdelse av lommepenger. Forsterkning og straff er sentrale maktbaser i de fleste maktteorier. Noen ganger går de under navnene belønning og tvang.⁹ Har du en posisjon som gjør deg i stand til å utdele forsterkning og straff - og det har vi alle ved flere anledninger, så er du den sterke part i et avhengighetsforhold, og du kontrollerer et annet menneske.

8. Skinner, B.F.: *Contingencies of Reinforcement. A Theoretical Analysis*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1969.

9. French, J.R.P., Jr. & Raven, B.: «The Bases of Social Power.» I Cartwright, D. (red.): *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959: s.150-167.
Russell, B.: *Power: A New Social Analysis*. Allen and Unwin, London 1938.

Skinner kobler ikke selv operant betinging eksplisitt til makt, men når han trekker sine konklusjoner fra laboratoriet over på kultur og samfunn, er sammenhengen åpenbar. Ledelse av et samfunn eller en gruppe mennesker krever kontroll over forsterkningsbetingelsene. Du kontrollerer andre personer ved å kontrollere deres omgivelser. I sin fabel om idealsamfunnet *Walden Two*¹⁰ ser han slik kontroll som helt nødvendig for å realisere en kultur uten sult og krig, og med mennesker som blomstrer i arbeid og fritid. For å oppnå dette må miljøet bygges på operant betinging. Ønskelig atferd blir forsterket, forkastelig atferd blir ikke lært. Men et slikt perfekt samfunn krever en designer som legger konsekvensene til rette og kontrollerer dem. All makt er i designerens hender. Samfunnets innbyggere er totalt avhengige av ham.¹¹ Makt og operant betinging blir uatskillelige.

Lesning av *Walden Two* kan gi frysninger nedover ryggen. Det vekker bilder om institusjonell kontroll over de goder mennesket trakter etter, en manipulering av det enkelte individ i stor stil. 1984 og *A Clockwork Orange* spøker i bakgrunnen. Skinner ser derimot sine ideer som åpenbaringer, og ikke spøkelser.¹² Vi må anvende atferdsteknologi for å opprette det gode samfunn. Til syvende og sist er det snakk om at mennesket som art og vår kultur skal overleve. Vi må være villige til å anvende vitenskapelig analyse også på sosiale relasjoner. Men da må vi gi slipp på illusjoner om frihet. Mennesket er ikke fritt, men kontrollert av sine omgivelser. Et godt samfunn krever en designer som arrangerer omgivelsene for å kontrollere mennesket, for så å gi mennesket lykke. Som vi senere skal se, er han ikke alene om å mene dette.

Hva gir så størst makt: Å herske over forsterkning eller over straff? Hvilke forsterkningsbetingelser bør Skinners designer legge opp til? Skinner mener selv at forsterkning er straff overlegen. Ved å forsterke en handling gir du den maktutsatte noe han har lyst på. Det er noe forlokkende ved å gjøre noe for å oppnå noe positivt. Straff derimot, egner seg best for å hindre en atferd i øyeblikket, men sannsynligheten for at atferden gjenoppstår, er stor når straffen forsvinner. Straff krever en ny og ønskelig atferd som erstatter den uønskede. I tillegg skaper straff uheldige sideeffekter. Vi ønsker å unngå straff og vil reagere negativt på straff som konsekvens. Faktisk mener Skinner at våre begreper om frihet ofte knyttes til frihet fra straff. Derfor er det uheldig å bruke straff i maktutøvelse. Forsterkning gir mer utholdende læring, og således er dette en mer attraktiv maktbase å satse på. Skinners påstander strider en del

10. Skinner, B.F.: *Walden Two*. Macmillan, New York 1948.

11. Skinner farer med harelabb over problematiske forhold som hvordan hindre maktmisbruk. Vi kan beskytte oss mot dårlige designere ved å la designeren være et medlem av samfunnet som kontrolleres, eller ved at designeren blir erstattet ved gjennomføringen av samfunnet. Men han velger å bagatellisere dette problemet.

12. Skinner, B.F.: *Beyond Freedom and Dignity*. Bantam Books, New York 1972.

mot folkevettet. Er ikke frykten for straff sterkere enn ønsket om lokkematen? Selv Machiavelli så det som bedre å bli fryktet enn elsket. Men makten i trusler, fysisk tvang og straff har begrenset holdbarhet. Større makt ligger i å fremelske en ny atferd som oppfattes som en tilpasning til de eksisterende forhold.

Avhengighet som maktens grunnelement fokuserer på identifisering av aktuelle varer for den man søker makt over, for deretter å kontrollere disse ved forsterkning og straff. Ønsker du makt, må du skape avhengighet til deg. Mintzbergs maktspill dreier seg nettopp om å utnytte avhengighetsforhold eller å kjempe for å kontrollere goder som vil skape avhengighet. Likeså ville Cesare Borgia dominere mest mulig av Italia for at andre interessenter skulle være avhengige av ham. Men man skaper ikke avhengighet fra ingenting. Avhengighet dannes av den virkelighetsforståelse du aksepterer. Avhengighet er avhengig av konstruksjoner.

Til premissleverandørene

Definering av virkeligheten er maktens andre grunnelement, og det er her vi mener at makten faktisk ligger. Det å kunne definere virkeligheten er viktigere enn avhengighet fordi virkeligheten bestemmer avhengighetsforhold. Ved å fastsette en konstruksjon, etablere den som sannhet, har man virkelig makt. Du kan etablere deg selv som eneherster ved å fastslå velkjente fakta om behovene for sentral og sterk styring. Du kan gjøre en spesiell merkevare uunnværlig og til et tegn på status og suksess. Konstruksjonen angir hva som er gyldig kunnskap, de rette handlinger, og med litt flaks hva som er din egen unike posisjon i denne virkelighetsrammen.

Hvor fundamentalt dette grunnelementet er, ser vi når mennesker bryter med konstruksjoner og de bindinger som hører med. Avhengighet forsvinner. Makten opphører. Ektefeller avslutter ekteskap for å løse ut maktforhold som har slitt dem i årevis. De definerer en ny virkelighet som frir dem fra hverandres avhengighet. (Nå viser det seg imidlertid at flere ikke slipper helt unna - den nye virkeligheten henger igjen i den gamle, man lager bare nye former for avhengighet.) På lignende måte unnslipper personer nedbrytende maktspill på arbeidsplassen ved rett og slett å melde seg ut av spillet. Det fantes en verden utenfor jobben og dens rotterace. Virkeligheten var ikke å vinne organisasjo-

nens maktpill for enhver pris. Man frigjør seg fra konstruksjoner som har holdt en fast i et jerngrep.

Faktisk kan man også se på avhengighet ved ekstreme trusler som konstruksjonstilfeller. En trussel om død forutsetter at den truede vurderer sitt eget liv som det mest dyrebare en har. Slike trusler blir fattige når en annen persons liv eller et ideal verdsettes høyere enn ens eget liv. I enkelte tilfeller har vi sett at folk villig ofrer sitt liv for dette. *The Charge of the Light Brigade*, hvor hundre mann rir inn i dødens dal i visshet om hvilken skjebne de møter, men vinner ære og senere udødelighet i Tennysons dikt, er et eksempel på dette. Tilsvarende er det med frihetskjemper som motstår terror og tortur for rettferdighets sak. De gjør trusselen maktesløs. Du kan ta mitt liv, men mine ideer kan du ikke drepe. Maktens regime er brutt fordi avhengigheten er oppløst. Den beste oppskriften på tilintetgjøring av makt består i å avvise de grunnleggende premissene makten bygger på.

Å lage virkeligheter er således maktens kjerne. Det er en maktbase vi ser i flere sammenhenger. Lederrollen, enten den er gitt ved formell utnevning eller ervervet ved beundring og tilhørighet, gir muligheter for å definere strategier og handlingsalternativer. I kapittel 8 så vi hvordan karismatiske ledere agerer som konstruksjonsbærere for nye tider gjennom visjoner. Men også enhver anerkjent ekspert vil ha muligheter for å oppnå makt ved å definere sannheter. Konstruksjonsdanning kan vi se i stort og smått. Vi skal videre belyse tre ulike nivåer av konstruksjonsdanning og makt: *Samtalens konklusjoner, modellmakt og sosialt skapte konstruksjoner*.

Etabler sannheter

For å begynne på samtalens nivå: Virkeligheter skapes ved enhver konkludering eller definering i samtalen. Sokrates så den absolutte definisjon som den eneste sanne kunnskap.¹³ Sokrates' dialoger er en kontinuerlig jakt på definisjoner. Det er en kamp for å beherske virkeligheten. Selv om Sokrates ikke når fram til definisjonen, greier han i alle fall å ødelegge ethvert kosmos motdebattanten har. Men når Sokrates framhever definisjonen som den sanne kunnskap, har det implikasjoner for makt. Dels skjer dette ved at hans samtaler framstår som maktkamper, dels ved at han selv hevder at den som har slik kunnskap, bør få makt i samfunnet. Kunnskap eller definisjonen blir en forutsetning for makt.

13. Stone, I.F.: *The Trial of Socrates*. Anchor Books, New York 1989.

I våre daglige samtaler og diskusjoner lever vi opp til Sokrates' ideal. Kan du trekke de lange linjer, fortelle oss hva som skjer i en rotete tilværelse, gi en bedre forklaring enn andre, så etablerer du samhandlingens kosmos. Du får makt ved å framstå som sannhetens leverandør. Derfor lønner det seg kanskje å vente med å kaste sin tyngde inn i diskusjoner til samtalen nærmer seg sin avslutning. Da er klimaet modent for konklusjoner. Sokrates var forøvrig selv en ekspert på dette området. Hans taktikk var å framstå som uvitende, for så å forvirre gjennom spørsmål og ironi, for til slutt å åpne for andre virkelighets-syn. Han vaktet seg imidlertid vel for å definere virkeligheten eksplisitt. Men det er ikke vanskelig å forfølge hans implisitte syn gjennom dialogene hans.

Nå tviler vel vi litt på om absolutte definisjoner og sann kunnskap er mulig. Din definisjon kan være konkluderende, men den er ikke absolutt. Den er relativ. Makten har du derimot etablert.

Skaff deg en modell

Konklusjoner og definisjoner er nært beslektet med begrepet modellmakt. Stein Bråten¹⁴ hevder at en person A har større modellstyrke enn en person B, hvis A har en modell av virkeligheten som forklarer flere elementer av et referentområde enn det B's modell kan. A kan rett og slett forklare en gitt hendelse eller et diskusjonstema bedre enn B. A har en sterkere modell, og denne blir akseptert som virkeligheten.

Hva kan så B gjøre for å forsvare seg mot A's modellmakt? B burde finne en alternativ modell som var enda sterkere enn A's modell. Men dette er ikke typisk for denne verdens B'er. Tvert imot kjemper B mot A's makt ved å forsøke å lære seg A's modell enda bedre enn A. Og da har A virkelig makt. B har akseptert A's virkelighet og spiller mot A på A's hjemmebane.

Bråten nevner maktkampen mellom bedriftsledelse og fagforeninger som eksempel på en slik modellkonfrontasjon. Bedriftsledere har typisk en rikere modell om bedriftsøkonomiske forhold enn fagforeningslederne. Modellene har de tilegnet seg gjennom flere års studier på nettopp dette feltet. I konfrontasjoner med fagforeninger har bedriftsledernes sterkere modeller ført til at fagforeningene aksepterer deres bedriftsøkonomiske modeller. Dagens fagforeningsledere kurses og drilles i næringslivets tankesett for å slå dem med deres egne midler. Men det endelige resultatet blir at begge parter har samme virkelighetsoppfatning. Seierherren er gitt. Ønsker du deg innflytelse, må du besitte de sterkeste modellene.

14. Bråten, S.: «Model Monopoly and Communication». *Acta Sociologica*, 16, 1973: s.98-107.

Bråten poengterer i sin teori at A og B står i et tett avhengighetsforhold. B kan dermed ikke bare bryte med A når denne framsetter sin sterkere modell. B har heller ikke lett tilgang på alternative modeller. Fagforeningen og bedriftsledelsen er låst sammen i et forhold hvor fagforeningen blir bombardert med bedriftsøkonomiske modeller. Dermed kan det virke som om modellmakt forutsetter avhengighet. Men denne avhengigheten baserer seg på enda mer grunnleggende modeller og konstruksjoner. Hvem har fastslått at A og B må høre sammen? En virkelighetsoppfatning definerer deres forhold som tett og ubrytelig, og det gir A anledning til å få modellmakt over B. Denne dypereliggende, skjulte virkelighetsoppfatningen er kanskje forholdets virkelige makt-faktor.

Maktens grunnfjell

Her kommer vi til det siste nivået vi vil belyse, og dette er maktens grunnfjell. Her er det ikke lenger snakk om sofistisert taktikkeri eller ferdigheter til å presentere sterkere modeller. Ja, her er det ikke engang en A som påvirker en B. Makten på dette nivået er helt eller delvis skjult, og den gjennomsyrrer alle relasjoner. Den er basert på de konstruksjoner vi tar for gitt som fundamentale sannheter. På grunnfjellet er vi alle fundamentalister. Konstruksjonene manipuleres ikke av et hemmelig brorskap eller en trollmann, gjemt bak et forheng. Konstruksjonene er laget av oss, og de kontrollerer oss.

Et slikt syn på makt er Michel Foucaults anliggende.¹⁵ Han ser makt og kunnskap som uløselig knyttet sammen. Den ene følger den andre. Vår kunnskap er et sannhetens regime som angir rammer for diskusjon og handling. Dette regimet visker ut og diskvalifiserer kunnskap som ikke passer inn. Kunnskapen utøver makt slik at den gjenskaper seg selv. Foucault betrakter følgelig ikke makt som en ting noen besitter og andre ikke. Makt er som et nettverk. Du vil alltid være i en posisjon hvor du både utøver og utsettes for makt. Mennesket er maktens verktøy, ikke dets mål. Våre sosiale konstruksjoner fanger oss og blinder oss for handlingsalternativer.

Slik er maktens grunnfjell. Du merker ikke engang maktens innflytelse. Sannhet er makt. Og en frigjøring fra maktens grep til en annen konstruksjon vil før eller senere forvandle seg til en ny makthaver. Befrielse og frihet er to vidt forskjellige fenomener.¹⁶ Vi kan alltså befri oss fra noe, men hva er det å holde fast ved frihet? Verken individer eller samfunn kan ha frihet fra kon-

struksjoner. Så denne makten er uunngåelig. Du vil alltid være dens fange. Men du kan utnytte ditt fangenskap ved å se det som andre ikke ser. Du kan spille monopol med etablerte sannheter. Eller du kan ta del i frigjøringen fra konstruksjonen. Utseendet og inventaret i ditt fengsel kan forandres.

Makt, sett i et konstruktivistisk perspektiv, skiller seg fra tradisjonelle oppfatninger om makt som noe negativt, selvsentrert og manipulerende. For all del, makt kan være dette også. Du kan bevisst bruke konstruksjoner for kontroll og påvirkning. Men konstruksjonenes makt blir likevel annerledes.

For det første vil makt være vanskelig å få øye på i det større perspektiv. Makten gjennomtrenger alle relasjoner. Det finnes ingen manipulator. Vi er sannhetens fanger.

For det andre blir maktens kausale aspekt utydelig. Makt vurderes tradisjonelt som et middel for påvirkning. Hvis du ønsker makt, så er det for å oppnå resultater. Men hvem eller hva som påvirker og blir påvirket er vanskelig, om ikke umulig å se når vi kommer til de dypere lag av konstruksjonenes makt.

For det tredje blir makt uatskillelig med personers virkelighetsforståelse, uansett om vi snakker om definisjoner, modeller eller de fundamentale sosiale konstruksjoner. Maktutøvelse behøver derfor ikke skje ut fra intensjon, men kan være en naturlig konsekvens av ens kosmos. I et slikt perspektiv søker man ikke makt for maktens vinning, men for å gjennomføre sitt kosmos. Du lever ut det du tror på. Ja, du blir kanskje indignert hvis noen antyder at du er maktkåt, eller mistenker deg for manipulering og råkjøring. For deg er dine handlinger heller diktert av visjon og misjon enn lysten på makt.

Vi er tilbake til Cesare Borgias tørst etter makt og de intrikate maktspillene. Kan vi forstå dem som en kamp for konstruksjoner? Uten tvil kan vi det for enkelte av maktspillene. Hva er linje-stabsspillet, om ikke nettopp dette? Også imperiespillet vil være en kamp om konstruksjoner, ja, kanskje en konsekvens av deltakernes konstruksjoner. Hva med Cesare? Machiavelli antyder selv på slutten av *Fyrsten* en mulig visjon eller konstruksjon som drev ham: Italias samling. Driv barbarene ut av Italia. Foren fyrstedømmene. Muligens er dette Machiavellis drøm, hans bakgrunn for å skrive *Fyrsten*. Muligens var det Cesares drøm, en sannhet og et mål som styrte hans handlinger. Eller kanskje var han bare ond.

15. Foucault, M.: *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*. Pantheon Books, New York 1980.

16. Anders Ehnmark har en spennende atskillelse av disse to begreper i forhold til Machiavellis teorier. Ehnmark, A.: *Maktens hemmeligheter*.

Kampen om konstruksjoner

Hvis du ønsker makt, hva trakter du egentlig etter? Makten i seg selv? Herredømme og innflytelse? Er makten målet for maktkamper, kan et enkelt begrep som maktbehov forklare menneskers makthunger?¹⁷ Eller ligger det noe mer bakenfor dette? Vi mener det siste. Makt er ikke et isolert mål. Makt handler til syvende og sist om å kjempe for sitt kosmos. Makt gir kontroll, kontroll til å bestemme virkeligheten og kontroll til å forme andre til den samme virkelighet. Sånn sett verner din makt om ditt verdensbilde. Den beskytter dine konstruksjoner og er et forsvar mot angsten for kaos.

Men makt handler ikke bare om å blokkere for konstruksjonstruende tanker og handlinger. Makt går ut på å vinne fram med sine konstruksjoner, å ha den seirende tanke. I beste fall tror vi at vi virkeliggjør konstruksjonens potensial. Du kan bruke konstruksjoner aktivt og løgnaktig i din kamp for makt, men det er ikke disse konstruksjonene vi snakker om. Det dreier seg om mer fundamentale konstruksjoner for deg og ditt samfunn. Du er ikke avhengig av å ha et hellig oppdrag for å søke makt. Det holder med det verdensbildet du har. Du forfølger din konstruksjon. Du kriger for ditt kosmos. Ibsen gir følgende maktråd i *Kongsemnerne*: «En mann kan falle for en annens livsverk; men skal han bli ved å leve, så må han leve for sitt eget.»¹⁸ Slik er det med maktens veier. Et livsverk, en konstruksjon må fyllestgjøres. Vi mener ikke med dette å idyllisere makt og se det som en heroisk kamp eller et samfunnstjenlig fenomen.¹⁹ Makt er et konstruksjonstjenlig fenomen.

Enhver maktkamp eller konflikt blir derfor en kamp om konstruksjoner. Kampen skjer i ektefellenes krangler om hva virkelig kjærlighet er, liksom i styremøtenes diskusjoner om bedriftens strategiske utvikling. Slagfeltets deltakere slåss for sin verden. Forsvar og angrep er konsentrert om dette framfor noe annet. Et tap betyr i verste fall at din verden går til grunne, og kanskje faller du med den. Som taper må du tilpasse deg til vinnerens konstruksjoner. Du kan leve med dine egne konstruksjoner, men i underkastelse. En ny kamp krever tid, kanskje alternative konstruksjoner. Da er det ofte bedre med uendelige konflikter, slag som ikke gir vinnere eller tapere, men hvor man hver morgen, liksom Valhalls krigere, står opp og kjemper slaget på nytt. Det blir et null-

17. David McClelland og hans medarbeidere ser maktbehov som et sentralt menneskelig behov, hvor ønsket om å påvirke andre er den fremste ingrediens. De mener også at organisasjoner er tjent med ledere som har høyt maktbehov. Se for eksempel McClelland, D.C. & Burnham, D.H.: «Power is the Great Motivator». *Harvard Business Review*, March-April, 1976: s.100-110.

18. Ibsen, H.: *Kongsemnerne*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo 1993: s.89.

19. Jf. en funksjonalistisk tenkning om makt, som for eksempel hos Talcott Parsons, hvor makt tjener en felles vilje for nå et bestemt mål. Se for eksempel Parsons, T. & Smelzer, N.J.: *Economy and Society*. Routledge & Kegan Paul, London 1956.

sumspill. Status quo opprettholdes, konstruksjonene består. Om du ikke vinner, så skal du iallfall ikke tape. Framfor alt vil du bevare ditt kosmos. Flere konflikter havner i dette endeløse sporet. Noen går av sporet og slutter i destruktivitet og undergang, som i *Fluenes herre*. Alle konfrontasjoner er konfrontasjoner mellom konstruksjoner.

Rettsaken i Athen

La oss ta en av historiens mest kjente konfrontasjoner som eksempel. Når Sokrates dømmes til å tømme giftbegeret i antikkens Hellas, taper han i en kamp om konstruksjoner. Nå er enhver rettsak et institusjonalisert slagfelt for konstruksjoner, men Sokrates' rettsak er spesiell. Vi kan forstå den som en kamp for ytringsfriheten, og dommen som et justismord mot menneskets basale rettigheter. Men rettsaken er mer et oppgjør mellom Sokrates og Athens virkelighetsoppfatninger. Isidor F. Stones bok, *The Trial of Socrates*,²⁰ bryter med glorifiseringer og heltemyter rundt rettsaken og prøver å se den i sin samtid. I dette bildet er det ikke ytringsfriheten, men de politiske oppfatninger som er det sentrale punktet. Og Sokrates er ikke demokratiets fremste talsmann. Rettsaken er en fortelling om maktkamp i dobbel forstand: dels i innhold om hvilket politisk system mennesket bør leve under, dels i prosess der to konstruksjoner konfronteres.

Sokrates ble anklaget for å forderve Athens ungdom og ikke tro på byens guder. Dette høres utvilsomt ut som en heksejakt, men det ligger mer bak anklagen mot Sokrates. Athen var en bystat bygget på utstrakt demokrati. Byen var et fellesskap med frie mennesker, hvor hver borger hadde rett til å tale og stemme i den lovgivende forsamling. Viktige posisjoner ble besatt ved valg eller loddtrekning for å sikre alle borgere en lik sjanse til å delta i byens styre. Det var et demokrati i ordets forstand - et folkestyre, under den forutsetning at folket består av frie menn. Kvinner, barn, utlendinger og slaver glimret med sitt fravær i Athens direkte demokrati. Mennesket ble ansett for å være et «zoon politikon», et politisk dyr, og da forstått i positiv mening. Mennesket kunne først virkeliggjøre seg selv i fellesskap med andre. Eneboeren, eller den individualistiske lykkejegeren, brøt med menneskets forutsetninger. Sameksistens med like rettigheter for borgerne var den høyeste formen for tilværelse. Dette kjennetegnet mennesket. Athens guder var en refleksjon av dette menneskesynet. De var ikke isolerte helligdommer uavhengig av det sosiale liv. Tvert imot uttrykte gudene rådende samfunnsformer og verdier.

20. Stone, I.F.: *The Trial of Socrates*.

Hva mente så Sokrates? Han hadde nærmest et antipolitisk syn. Mennesket fant ikke det gode liv i fellesskap med andre. Mennesket burde trekke seg ut av det politiske liv for å perfektionere sin sjel. Men han ironiserte også over Athens politiske grunnsyn. I Athen oppsøker man fagpersoner for fagarbeid og lar dem ta avgjørelser på sitt område, men når man kommer til de vanskelige oppgavene som statens styre, kan enhver person uttale seg uavhengig av bakgrunn. Sokrates hadde mer sans for fienden Sparta, som var totalitært styrt, enn han hadde for sin hjemby Athen. For Sokrates var ikke mennesket et politisk dyr, men et flokkdyr. Og flokken trengte en hyrde, en leder som hadde kunnskap. Dette var ikke å ligne med et kongedømme, men en idealstat, hvor man verdsatte den eneste dyd - kunnskap.

Her dreier det seg om to tydelig forskjellige konstruksjoner. Sokrates støter Athens grunnsyn og dermed byens guder. Men kunne ikke konstruksjonene leve side om side? Hvorfor blir det en konfrontasjon og en kamp mellom disse konstruksjonene? Stone mener svaret finnes i Athens bitre erfaringer og det andre anklagepunkt mot Sokrates. I løpet av kort tid før rettssaken mot Sokrates har Athen opplevd to statskupp og et forsøk på statskupp. Demokrati ble erstattet med diktatur og undertrykking av borgernes syn og rettigheter. Konkurrenter ble henrettet og terrorens redsel herjet byen. Med et nylig gjenvunnet demokrati frykter Athen at historien skal gjenta seg, og derfor frykter den Sokrates lære. Sokrates taler mot demokrati, og hans elever følger ham. To elever, Kharmides og Kritias, var sentrale i det ene statskuppet. Kharmides er faktisk den eneste vi vet om som Sokrates anbefalte å gå inn i politikken! Kritias' navn er forbundet med terror og rettsløshet. Sokrates yndling, Alkibiades, deltok ikke i statskuppene, men ble ansett som en forræder og overløper. Han flyktet fra Athen og tjenestegjorde for Sparta. Slik mente Athen at Sokrates fordervet deres ungdom.

En kamp om konstruksjoner følger. Sokrates' syn står mot Athens syn. Men det er en merkelig kamp. For å vinne den bryter Athen med sin egen konstruksjon. Den glemmer sine ideer om fri tale og borgernes rettigheter. I stedet bruker byen maktens teknikker for å knuse den truende fienden. Athen ser seg nødt til å drepe konstruksjonens opphavsmann for å ødelegge konstruksjonen. Hvor tolerant skal man være for intolerante ideer? Sokrates på sin side spiller et merkelig spill. Som et lam som føres til slakterbenken, lar han seg drive med. Hans lysende argumentasjon brukes ikke i rettssaken. I stedet synes han å opprøre folkejuryen. Han unnlater å følge en fluktplass som vennene hans hadde lagt opp til. Har han gitt opp? Flørter han med et dødsønske? Ser han martyrens hemmelige kraft, udødeligheten? Eller kanskje følger han sin konstruksjon fullt ut? Sokrates er muligens mer konsekvent overfor sin konstruksjon enn Athen. Han holder fast ved den, gir ingen innrømmelser og viser for-

akt for Athens folkejury. Erttertiden har gitt han helterollen for sin prinsippfasthet.

Kampen for Utopia

Rettssaken mot Sokrates handler om konstruksjoner og makt. Sokrates' syn er i seg selv interessant i denne sammenheng. Hans konstruksjon speiler en idealstat og nødvendigheten av makt for å gjennomføre denne. Kanskje gremmer du deg over de totalitære implikasjonene hans og stiller deg bak Athens anklagere. Men Sokrates taler om det ideelle og hvordan det må være. Hvorvidt Sokrates ser sin konstruksjon som et uoppnåelig ideal eller en mulig realitet, er vanskelig å si, men hans tanker har satt sitt preg på senere drømmer om Utopia. Utopia er en konstruksjon om det gode og det lykkelige liv.²¹ Navnet inneholder et ordspill på noe som både er et lykkested og et ikke-sted. Muligheten holdes åpen for at paradiset ikke kan realiseres på jorden. Likevel forsøker mange å virkeliggjøre lykkestedet. De fleste ender opp med at en konstruksjon om det ideelle krever makt for å gjennomføres og opprettholdes. Denne makten kan vanskelig være spredt eller utvannet.

Liksom Sokrates når de sin konklusjon om at makten må samles hos en person eller en elite. Platon foreslår en filosof-konge.²² Skinner opererer, som vi har sett, med en designer for sitt drømmesamfunn. Utopia forlanger en hyrde som definerer virkeligheten og kontrollerer sine får. En vennligsinnet leder som vet, en far som kan ta vare på helhetens framtid. Lykke og makt henger sammen. For å virkeliggjøre din konstruksjon om det ideelle, for å befri folk til det gode liv og holde dem i denne friheten, må maktens midler tas i bruk. Platon foreskriver således edle løgner, sensur, ideologisk barneoppdragelse atskilt fra foreldre, og fengsel, eventuelt dødsstraff, for falsk lære. Machiavelli må ha nikket gjenkjennende til hans argumentasjon.

Utopiens dobbelthet er ikke først og fremst kombinasjonen lykkested/ikke-sted. Utopiers dobbelthet ligger i at lykke og undertrykkelse går hånd i hånd. Det ideelle blir en konstruksjon om at den vanlige borger ikke vet sitt eget beste, og den ypperste ekspertise må lede.

Makt får lederen gjennom definering av virkeligheten og dertil avhengighet. Men lederen må bruke denne makten og maktens teknikker hvis idealsamfunnet skal realiseres og bevares. Lederen må ikke bare kjempe for konstruksjonen. Han eller hun må også knuse konkurrerende konstruksjoner. Det står om

21. Begrepet Utopia stammer opprinnelig fra Thomas Mores bok med samme tittel. Likevel er det blitt en fellesbetegnelse for både tidligere og senere drømmer om idealsamfunn.

22. Platon: *Staten*. Museum Tusculanum, København 1983.

det gode liv. Du når ikke det ideelle uten bruk av makt. Slik har utopiers forkjempere slåss i århundrer, deres navn være seg Kritias, Robespierre eller Jim Jones.

Kanskje ser du at det ikke er lang vei fra drømmen om det gode samfunn til drømmen om den gode organisasjon. Vi foretrekker Sokrates', og ikke Athens konstruksjoner, når vi bygger våre moderne organisasjoner. Vi tror på den kunnskapsrike leder som fører sin flokk til frodige beitemarker.

Politikkens paradoks

Sokrates' rettssak er en politisk kamp. Hans syn på samfunnsstyre står mot et diametralt motsatt syn. Få steder er kampen om konstruksjoner så tydelig som i politikken. Det politiske landskapet har forandret seg siden Sokrates' dager, men forandringene har bare gjort konstruksjonene enda mer åpenbare, spesielt i et flerpartisystem. Hva vi får, er en merkelig kamp om konstruksjoner, en iscenesatt kamp. Liksom rettssalen er en institusjonalisert slagmark for konstruksjoner med advokater som de fremste våpendragere, blir den politiske arena en sirkusmanesje hvor konstruksjonene kjemper om publikums gunst og derved makt. Men det er en merkelig kamp som pågår. De konstruksjonene man konkurrerer med, er også med på å skape den konstruksjonen man selv har.

Ethvert politisk parti må bygge seg sin konstruksjon om samfunnet. Men det holder ikke å forme et virkelighetssyn om det man tror på. Konstruksjonen må også skille seg tydelig fra de andre partienes konstruksjoner. Politiske partier tjener på størst mulig kontrast mellom deres respektive virkelighetsoppfatninger. Jo tydeligere de andre partienes konstruksjoner er, jo tydeligere blir ditt partis konstruksjoner. Faktisk er ditt parti definert i forhold til de andre. Uten dem har du ingen identitet. En politisk kamp polariserer virkelighetsbilder. Man fokuserer på forskjeller og ikke likheter. Hvorvidt du ender opp med å tro på en slik polarisert virkelighet er en annen sak. Men i overbevisningens og argumentasjonenes engasjement er kanskje den første du klarer å overbevise, deg selv.

Flerpartipolitikkens paradoks er at du må vinne over, ja, i noen tilfeller utradere de konstruksjoner som skaper din konstruksjon, for å oppnå makt. Likevel må du aldri vinne en total seier. Selv om seieren smaker søtt og godt, mister du de gode fiendene som har brakt deg fram i rampelyset og gjort din virkelighet attraktiv. Hvis du skulle være så uheldig å vinne så stort at konkurrentene forsvinner, må din konstruksjon forandres. Dette har enhver revolusjonær bevegelse følt på kroppen. Kampen for å nå total makt er forskjel-

lig fra det å besitte den. I verste fall tror man at portene til paradiset er åpnet, og at Utopia kan realiseres. Men da har man allerede utslettet sentrale deler av seg selv. Da er det bedre å bevare seg selv og holde fast ved et nullsumspill. I politikken verden må du aldri knuse den gode fiende totalt.

Når seier og tap blir irrelevant

En kamp om konstruksjoner behøver således ikke gi en vinner og en taper. Men den trenger heller ikke å ende i en evig krig hvor du aldri mister eller erobrer vitale posisjoner. Konstruksjonenes konfrontasjoner kan også munne ut i utvikling og forandring av konstruksjonene. En sentral tankegang i filosofien er at utvikling ikke skjer gjennom overveldende tilslutning til en ide eller modell, men gjennom motsetninger. Det er et dialektisk mønster som skaper forandring. I sin tradisjonelle form inneholder dialektikk tre faser:

- En *tese*, eller la oss si konstruksjon, framsettes.
- Denne tesen fosterer en *antitese*, en motpåstand eller motkonstruksjon, som strider mot tesen. I en vanlig konfliktsituasjon vil disse to dominere. Påstander og oppfatninger står mot hverandre.
- Men i en dialektisk bevegelse samles disse i en *syntese*, hvor man overskrider motsetningene og kommer til en høyere forståelse av virkeligheten. Uenigheten oppheves, konstruksjonene utvides eller erstattes av nye konstruksjoner.

For Hegel²³ var dette historiens mønster, den lov utviklingen fulgte og som drev den fram mot det endelige målet. Likeså mente Sartre at historien hadde en totaliserende karakter - motsetninger ble forenet i enighet og ny mening, men han skilte seg fra Hegel ved å se historien som en uavsluttet bevegelse.²⁴

Dialektisk bevegelse er også mulig når konstruksjoner står hardt mot hverandre. Utvikling erstatter triumf. Maktspillet bryter sammen og gir rom for noe annet. Det kan bli resultatet selv når du tilsynelatende har vunnet. Kampen har satt i gang noe som lever sitt eget liv og som avler noe nytt og annerledes enten du vil det eller ikke. Sokrates' tap i rettssaken medfører ikke nødvendigvis at Athens konstruksjon seirer. Historiens videre utvikling av styresett taler

23. Taylor, C.: *Hegel*. Cambridge University Press, Cambridge 1975.

24. Sartre, J.P.: *Critique of Dialectical Reason*. NLB, London 1978.

vert imot. Og i dag er verken Sokrates eller Athens ideer typiske styresett. Men rettssakens konfrontasjon har levd videre og frambragt nye tanker om det gode liv, idealsamfunnet og demokratiet. På lignende vis ser vi klart hos Machiavelli at uansett hva Cesare Borgia måtte ha ment og stått for, ser Machiavelli hans maktkamper som et ledd i Italias samling. Posisjonering og motstand gir momentum til andre ideer. Når du da søker makt og herredømme for dine konstruksjoner, kan utbyttet bli forandring, og ikke seier. Din konstruksjon vinner ikke, men du er med på å skape noe nytt.