

# Maktspel

Av Harald Kjellin [hk@dsv.su.se](mailto:hk@dsv.su.se)





## 1.1. Introduktion

Konkurrens och maktspel har alltid funnits. De förknippas ofta med negativa mänskliga egenskaper som egoism, egennytta etc. Konkurrens leder till konflikter och det förefaller som om en hel del av det lidande som finns dokumenterat i mänsklighetens historia baseras på negativa effekter av konkurrens. Samtidigt så har vetenskapen lärt oss att konkurrens är utvecklande. T ex så påstår Charles Darwin att det är konkurrensen mellan och inom de biologiska arterna som har resulterat i utvecklingen av intelligent liv på jorden. Uppenbarligen kan konkurrens leda till både positiva och negativa effekter. Det kan därför vara intressant att veta när konkurrens leder till nåt positivt och när den leder till något negativt. Ur ett nationalekonomiskt perspektiv leder den till något positivt när företag konkurrerar om kunder. I alla industrialiserade demokratier finns det någon typ av konkurrensinstitut som skyddar den positiva konkurrens som bör finnas i näringslivet. De som inte konkurrerar blir bötfälda. På ett mer personligt plan är det mer sällsynt med liknande typer av normer. Det skulle exempelvis förvåna oss om vi hörde att en arbetsledare straffade sina underordnade för att de samarbetade för mycket.

## 1.2. Konstruktiva eller destruktiva maktspel?

När det gäller stress så är det enkelt att göra en distinktion mellan negativ och positiv stress. Stress är handlingsberedskap där handlingen kan vara en aktivitet eller ett beslut. Stress upplevs som konstruktiv när den leder till handling. Om den inte leder till handling så upplever vi att vi blir plågade och trötta av stressen. När det gäller konkurrens så är det inte lika enkelt att upptäcka när den är positiv och negativ. Vårt arbetsliv genomsyras av olika former maktspel och den generella uppfattningen är att de oftast är mer negativa än positiva. Dessutom så ligger det i själva maktspelens natur att till stor del vara hemliga vilket leder till att de inte låter sig organiseras eller kommuniceras på samma sätt som andra fenomen i arbetslivet. Som en konsekvens av svårigheterna med att förstå hur man bör handskas med konkurrens så har civilisationerna sedan mänsklighetens begynnelse skapat generella moralfilosofier för att minimera de negativa effekterna av maktspelet. Egoism är oftast fult eller ont, medan underkastelse inför det gemensamma eller kollektiva är vackert eller gott. De flesta högtstående civilisationer har använt sig av ett regelverk av moraliska principer för att förhindra att maktspelet skapar obalans i samhället. Grunden i dessa regelverk är en uppdelning mellan gott och ont. Historiskt sett så har det alltid funnits en auktoritär makt som bestämt vad som är gott och vad som är ont, men i ett modernt demokratiskt samhälle är det inte lika uppenbart i vilka situationer vi har rätt att konkurrera och när vi inte har rätt att göra det. Vi kan själva avgöra vad som är gott och ont eftersom de gamla moraliska principerna inte längre styr oss lika mycket som de gjorde förr.. I nära relationer med sina medmänniskor har vi ingen närvarande moralisk auktoritet som kan agera domare. Då kan meningsskiljaktigheter avgöras via en känslomässig interaktion. Men på arbetsplatsen är det inte säkert att känslomässiga transaktioner kan användas för att avgöra frågeställningar. En av orsakerna till detta är att den moderna teknologin har resulterat i arbetssituationer där medarbetarna inte hinner utveckla tillräckligt djupgående känslomässiga relationer för att kunna lösa meningsskiljaktigheter genom att prata ut med varandra. Detta gäller särskilt organisationer där arbetssituationen är av tillfällig karaktär. Som exempelvis i projektorienterade organisationer.

## 1.3. Skall man överhuvudtaget ägna sig åt maktspel?

En vanlig inställning är att människor borde förstå att man bör undvika maktspel och istället lösa konflikter genom att diskutera konflikterna. Problemet med denna inställning är att den är en utopi. En person som inte lär sig maktspel kan aldrig bli en bra ledare utan kommer istället sannolikt att bli mer eller mindre mobbad. Den som inte lär sig det dolda spelets regler drar det kortaste strået och blir i längden utnyttjad. Man kan argumentera mot detta och påstå att det är möjligt att lära sig maktspelet utan att själv använda sig av det. Men även detta är en utopi. Maktspel är till sin natur ingen enkel metod som man tydligt kan se för att sedan ta avstånd ifrån den. Maktspel handlar alltid om helheten, maktspel sker alltid i det fördolda och i maktspelet använder sig människor av



samtliga resurser och tillgångar. Man konkurrerar inte med en liten del av sin uppmärksamhet. Man går in i spelet med hela sig själv för annars kan man inte vinna. Det är inte möjligt att lära sig spelet utan att delta i det lika lite som man skulle kunna lära sig att spela piano eller att spela fotboll utan att koncentrera sig på spelet.

#### **1.4. Det är svårt att undvika maktspel**

Det är inte möjligt att undvika maktspel om man vill sköta ett kvalificerat arbete. Innerst inne vet alla människor detta. Vi vet också att vi inte får erkänna det eftersom den traditionella moralen påbjuder att man bör deklarerat att man inte vill delta i maktspelet. Istället kan man kämpa för "rättvisan" där själva tolkningen av vad som är rättvist blir en del av det dolda maktspelet. Vi kan inte undvika maktspel så det finns därför bara två lösningar. 1) Att luta sig mot en moralfilosofi som påbjuder vad som är gott och ont eller 2) att lära sig maktspelets inre natur och därigenom förstå hur man kan spela maktspel på ett konstruktivt sätt. I fortsättningen skall jag i denna artikel belysa hur man kan gå tillväga med det senare alternativet, dvs hur man bör kämpa mot sina medmänniskor på ett konstruktivt sätt.

#### **1.5. När bör man ägna sig åt maktspel**

De flesta människor håller med om att det ibland kan vara nödvändigt att "sätta gränser". Man beväpnar sig då med moraliska principer för att kunna genomföra sanktioner mot de som skall "uppfostras". Detta kan de flesta hålla med om utan att tveka. Det är betydligt svårare för genomsnittsmänniskan att se att det finns konkurrens och spel i samtliga mänskliga transaktioner. Även i de käraste av lekar så finns en nyans av spel vilket de som "förlorat sitt hjärta" i en romans fick lära sig på ett smärtsamt sätt. Alla som varit föräldrar eller varit hundägare vet också att maktspelet finns där hela tiden även om det inte upplevs som obehagligt. Frågan är inte när man bör spela maktspel utan snarare hur man skall göra det.

#### **1.6. Hur genomför man maktspel**

Maktspel handlar om förväntningar och man är oftast beredd på att kombinera alla sina användbara resurser eftersom man siktar på att vinna eller undvika maktspelet. Man prioriterar sina mest avancerade talanger för det går inte att spela maktspel på rutin. Det som gör maktspel så svåra är att komplexiteten i dem gör dem svåra att överblicka. Detta gör att maktspel utifrån en teoretisk synvinkel blir lika svårberäknad som beslutproblem. Orsaken till att det kan vara svårt att fatta beslut är just att vi inte kan omfatta en komplexitet där en del av information är dold för oss. Detsamma gäller maktspel. Det är ett spel under stor osäkerhet som alltid sker i det fördolda. Själva spelet måste vara dolt för om det inte vore dolt så skulle det inte vara något maktspel. Då skulle det vara uppenbart hur man borde bete sig mot sin motpart. Maktspel är alltid beroende av hur mycket motparten vet och förstår. Om alla vet att ett börsnoterat företag kommer att höja sina vinster så går företagets aktiekurs upp på börsen. Det går inte att tjäna stora pengar på företagets utveckling på börsen utifrån en kunskap som är allmänt känd. Det är först när man vet något som andra inte vet som det går att göra stora vinster på börsen. Slutsatsen av detta är att det inte finns något enkelt enhetligt sätt att konkurrera som är allmänt känt. Om det fanns ett sådant sätt så skulle det per definition omedelbart integreras som en del av maktspelet och därigenom bli verkningslöst. Detta lämnar oss i ett dilemma när det gäller maktspel. Numera finns det en ny vetenskap som pekar på en annan typ av lösning. Jag syftar på spelteori som används vid konfliktlösningar.

#### **1.7. Hur man använder spelteori vid konflikthantering**

Varje krig bedrivs som ett maktspel. Därför är det i krigets historia vi hittar de flesta exempel på teorier om hur maktspel bör bedrivas. I modern tid så skapas teorierna inom institutioner som FOA, CIA, FBI, KGB, etc. Inom dessa institutioner sitter det experter som är mycket duktiga på komplexa



matematiska beräkningar. Redan under andra världskrigets upptäckte man kraften i operationsanalys när det gällde att optimera sannolikheten för seger. Sedan dess har man med datorers hjälp kommit till ökad insikt om hur krig bör bedrivas. Hur många människor som kan dödas, hur mycket bomber man bör släppa, hur omfattande förstörelse som bör ske, räknar man numera ut långt i förväg. Samtidigt så har man integrerat det moraliska spelet i själva beskrivningen av kriget. Så fick exempelvis en känd reklambyrå i uppdrag att beskriva det första Irak-kriget och sedan dess har hemligstämplandet gått så långt att vi ofta inte vet vem som har intresse av att en konflikt beskrivs på ett visst sätt. Det finns omfattande spelteoretisk kunskap om hur konflikter kan bedrivas men då det ofta saknas intresse av att exemplifiera hur denna typ av kunskap kan appliceras, eftersom det är ovanligt att man prioriterar ett spelteoretiskt perspektiv framför ett moraliskt.

### 1.8. Kan spelteorin användas till något annat än att bedriva krig?

Robert Axelrod var rådgivare till Bill Clinton när det gäller konfliktlösning. Innan dess hade han skrivit böcker om hur man via datorsimuleringar kommit fram till överlägsna algoritmer för hur maktspel bör bedrivas. Jag går inte in på de matematiska delarna av maktspelen i denna sammanfattande artikel utan hänvisar istället till att spelteori har fått en kontinuerligt ökad status under de senaste 20 åren. Så fick exempelvis Thomas Shelling nobelpriset 2005 för sina upptäckter om spelteori. För att illustrera hur spelteori kan användas väljer jag ut en central algoritm som Robert Axelrod har hänvisat till i sina forskningsartiklar. Jag översätter här algoritmen till tre enkla principer:

- Utgå alltid ifrån att din motpart kommer att välja ett öppet samarbete med dig
- Om du blir lurad så måste du alltid hämnas
- När du har hämnats så bör du alltid söka försoning och förlåtelse

Princip nummer 1 ovan är mycket enkel och okontroversiell. Detta är något som varje försäljare får lära sig. Det lönar sig inte i längden att utgå ifrån att man skall lura sina kunder eller att utgå ifrån att kunderna kommer att försöka luras. De flesta människor vill inte söka fördelar på andras bekostnad om de inte är ganska säkra på att de inte blir upptäckta. Princip nummer 3 är också helt okontroversiell. Varje profet, alltifrån Jesus till Mahatma Gandhi och Kaj Pollack insisterar på kraften i försoning och förlåtelse. Vi har alla fått den principen med modersmjölken. Däremot är mellansteget ytterst kontroversiell. Måste man hämnas? Skall man verkligen skada sina medmänniskor med berätt mod? Leder inte detta till våldsspiraler och vendettor eller till krig och förstörelse. Spelteorin visar att det inte förhåller sig så. Paradoxalt nog så måste man hämnas för att slippa hämnas senare. Man bör hämnas på rätt sätt för att minimera hämnden. Om man lär sig att kommunicera att subtilt hot om hämnd så slipper man att verkställa en destruktiv hämnd.

### 1.9. Varför har de flesta kulturer så starka reservationer mot hämnden?

Orsaken till att de flesta moralfilosofier har velat ta bort hämnden som ett handlingsalternativ är att den är så riskabel. Det är så lätt hänt att det skapas missförstånd. Det är så lätt hänt att man tappar kontrollen över händelseförloppet. Därför har man institutionaliserat hämnden i form av myndighetsutövning via polis och militär. Detta sker på samma sätt i de flesta av världens länder. Det är ytterst sällsynt att våldsmonopolet delegeras till någon instans som inte är direkt styrd av centralmakten. Däremot har man tillåtit mildare former av hämnd när den sker och utövas inom ett etablerat regelverk men då kallas den för något annat. T ex kan den kallas för stöd, hjälp, uppfostran eller vård. Även om vi diskuterar sanktionerat våld eller mer subtila markeringar om att något är opassande så kvarstår principen att det finns situationer där man inte kan kommunicera med annat än negativa sanktioner på grund av att motparten inte vill kommunicera utifrån ett samarbetsperspektiv. Detta kan direkt översättas till hämnd.



## 1.10. Hur man hämnas

Varje människa som är villig att inta en ansvarsposition i en social struktur behöver lära sig att hota och skada sina medmänniskor på ett sofistikerat och nyanserat sätt, samtidigt som själva grundprincipen är att man skall hämnas i så liten utsträckning som möjligt. Det lönar sig inte att hämnas mer än nödvändigt, eller för att citera Machiavelli: "om det är möjligt med en politisk lösning så är denna bättre än en militär lösning". Följande är en översiktlig beskrivning på den algoritm man kan följa för att minimera de negativa konsekvenserna av hämnden. Syftet med alla de varianter av hämnden som beskrivs i nedanstående algoritm är att uppfostra motparten till att förstå en enda sak: "Du kan inte lura mig eller utnyttja mig. Du måste komma överens med mig".

Så länge motparten visar tecken på att vilja fortsätta med sin ovilja att samarbeta:

- **Sofistikerat.** Fortsätt så sofistikerat som möjligt med att trakassera motparten. T ex genom att begära förtydliganden om vad motparten egentligen menar. Detta ger motparten en upplysning om att allt inte står bra till och att det är dags att börja förhandla. Om det inte fungerar med att vara sofistikerad bör man successivt bli mer brutal i sitt ordval.
- **Från lätt till intensivt.** Man börjar med små antydningar. När detta inte fungerar fortsätter man med starkare insinuationer. Orsaken till att upptrappningen bör vara en utdragen process är att man minimerar risken för en destruktiv hämnd om man hela tiden ger motparten en chans till att byta strategi och börja samarbeta.
- **Från mig till dig.** Man börjar med att referera till att man själv inte är riktigt nöjd eller att man har vissa svårigheter. Detta gör man för att rädda ansiktet på motparten. När detta inte fungerar blir man successivt mer och mer anklagande.
- **Paus.** Det finns alltid en stor risk för negativa projektioner i konflikter. Historiska erfarenheter, felbedömningar eller känslomässiga förvecklingar kan medföra att det budskap man ger har en negativ laddning. Okontrollerade projektioner kan man undvika genom exempelvis: "tre djupa andetag", eller att "räkna tyst till tio" ;-)
- **Hämnden är en kallrätt.** Den skall avnjutas kall. Detta betyder att man bör vara kyligt manipulerande när man skadar sina medmänniskor. Orsaken är att man då har möjlighet att skada dom så lite som möjligt. Man riskerar inte att starka känslor styr omfattningen av hämnden.
- **Hämnas direkt.** Även om försiktighet är nödvändigt går det inte att vänta alltför länge med att hämnas. Den person som säger att: "För tre månader sedan sade du något som jag inte kan acceptera", kan mötas av det förundrade svaret: "Har du väntat i tre månader med detta? Jag trodde att vi samarbetade med varandra".
- **Avbrottsvillkor.** Om motparten hårdnackat vägrar med att upphöra med sina övergrepp och det ser ut som den hämnd man utövar riskerar att bli större än de övergrepp man blivit utsatt för så bör man avsluta interaktionen och fly fältet. Motparten kan ha hamnat i en irrationell låsning som gör att han/hon inte längre förstår sitt eget bästa. I ett sådant fall är det bättre med en "time out" än att trappa upp.
- **Sokrat erbjudande.** Om motparten visar tecken på att tveka inför en vidare upptrappning bör man omedelbart komma med ett sokrat erbjudande som består av 1) Förlåtelse och 2) en beskrivning av hur mycket motparten kommer att tjäna på det förslag man erbjuder. Om detta görs på rätt sätt kan motparten upptäcka att det faktiskt kommer att löna sig att byta strategi och börja samarbeta.

Om ovanstående regelverk används konsekvent kommer motparten slutligen att bli lika konstruktiva samarbetspartners som de barn som har blivit utsatta för en omhändertagande välvilja i "Nanny akuten". Då behövs det inte längre någon hämnd utan istället inträder harmoni och samarbete. Följande illustrerar liknande positiva konsekvenser av konkurrens.



- Goda gränser ger goda grannar. Först när det uppstått en maktbalans kan det skapas en tillit
- Efter det att du förlorat kan du inte längre vara generös för då har du inte längre något att ge
- Man kan inte lära känna sin partner på djupet förrän man bråkat med varandra
- En effektiv kommunikation uppstår först när det finns en ömsesidig respekt, men man respekterar inte den som inte ser vem man är
- Utan konkurrens skulle det inte uppstå något samarbete
- En djup tillit skapas först när man tagit sig igenom en kris. Två personer tar sig inte igenom en kris om de inte tvingats respektera varandra.
- Först när du vågar vara hämningslös kan du älska.
- Kärleken är grym men den är trots detta en kär lek. Först när du kan leken vågar du älska på riktigt.

### 1.11. Specifika kontringar i maktspelet

Grundprincipen är att motparten skall komma till insikt om att det lönar sig att samarbeta. Motparten bör lära sig att en upptrappning av konflikten helt enkelt kan leda till negativa konsekvenser. Själva hämnden behöver däremot inte vara särskilt dramatisk. Den bör istället enligt ovanstående algoritm vara så subtil och sofistikerad som möjligt. Om exempelvis en person är okänslig för att ta emot dina synpunkter så kan det räcka med att du "straffar" personen på ett sofistikerat sätt genom att du inte längre bjuder på några synpunkter alls utan istället är artig och ytligt tillmötesgående på ett sådant sätt att din motpart inte får någon användbar information utan istället blir frustrerad över att ingenting händer. Andra subtila sätt att "hämnas" är:

- Att kräva att en smitare definierar i detalj hur han/hon tänker slutföra arbetet
- Att ihärdigt fråga den charmiga förföraren om sakliga skäl till vidlyftiga påståenden
- Att be tjuvnyparen förtydliga den insinuation som uppstod när han/hon bara önskade veta mer om hur det ligger till. Man frågar: "Det var väl ändå inte så du menade?", och sedan tar man tacksamt emot motpartens dementi
- Att plocka "russinen ur kakan" genom att positionera sig när en visionär lovar runt men tänker "hålla tunt"
- Att besvara en känslokall saklighet med starka känslor som man vet att personen inte förmår ge respons på
- Att inleda en förtroelig intervju med den stackars martyren när denne helst vill att man skall drabbas av skuldkänslor och dra sig tillbaka
- Att kräva utfästelser av dem som påstår sig vara ens vänner
- Att hänvisa till allmängiltiga regler när man inte vill stå för sitt motstånd utan bara vill hindra utan att synas
- Att prata nonsens med dem som är bundna till en falsk attityd av goda intentioner
- Att vara direkt och brutal mot opersonliga nonsenspratare
- Att kräva ställningstagande från dem som är skräckslagna inför att formulera sin vilja

#### Om författaren

Harald Kjellin är docent i data och systemvetenskap vid Stockholms universitet och KTH, samt professor i informationsvetenskap vid Högskolan Kristianstad. Hans forskning har sedan 1989 handlat om hur man kan samla in och systematisera kunskap så att den kan användas som beslutsunderlag. Han anlitas regelbundet som konsult i frågor som gäller strategiskt beslutsfattande och kunskapsshantering.