

Det er afmagt snarere end almagt, vi har brug for at forstå



Af Joachim Meier, Psykolog og konsulent i Clavis Erhvervspsykologi

Imens vi de senere år har kultiveret en forståelse af magten og dens faldgruber, er vi i akut mangel på at forstå magtens modsatte. Afmagt udgør i dag en afgørende kilde til konflikter, dårlig trivsel og fastlåsthed i det organisatoriske liv. Den stigende kompleksitet i opgaveløsningen kombineret med de allestedsnærværende krav om at magte, mestre og kontrollere forstærker aktuelt afmagtsfølelsen blandt både ledere og medarbejdere. Vi kan ikke fjerne afmagten, men vi kan ændre vores forhold til den, forstå dens kontekst og vores reaktioner på den og derved give den et nyt perspektiv.

Mange af os har i disse år fået øjnene op for de problemer, der kan ledsage følelsen af almagt. Igen og igen har vi været vidner til, at virkeligheden bekræfter, hvad forskning også viser: at mennesker, der har magt, kan føle ret til at handle på måder, der overskrider regler og almene moralske grænser (Lammers, Stapel & Galinsky, 2010).

Risikoen for magtfuldkommenhed er en evig aktuel risiko for mennesker med magt og derfor en last, vi fortsat skal rette et kritisk blik mod. Alligevel er det min opfattelse, at magtens modsatte – dvs. *afmagten* – i dag udgør en endnu mere afgørende kilde til konflikter, dårlig trivsel og fastlåsthed i mange organisationer.

Følelsen af afmagt kan endda udgøre en væsentlig del af forklaringen på, at mennesker misbruger deres magt. Som psykologen Dorthe Birkmose tankevækkende har formuleret det i et interview med undertegnede:

Jeg tror ikke, at det er magten i sig selv, der er problemet. Jeg er langt mere bekymret for afmagten. Det er, når man overvældes af egne afmagtsfølelser, at impulserne til at krænke andre kan opstå (Meier, 2018).

Imens, vi de seneste år har kultiveret en opmærksomhed på magtens faldgruber, lider vi under en mangel på at forstå de erfaringer af og reaktioner på afmagt, der aktuelt gennemtrænger mange organisationers virkelighed. Når ledere fx siger, at "nu må medarbejderne rette ind"; "tage ansvar" eller "smutte, hvis ikke de kan lide lugten i bageriet." Eller når medarbejdere taler om "forkælede borgere"; "patienter med krævementalitet" eller "umulige og uopdragne børn". Ja, så kan det måske fremstå arrogant og magtfuldkomment.

Om Joachim Meier

Er Ph.d., autoriseret psykolog og kandidat i analytisk journalistik. Arbejder som psykolog og konsulent i Clavis Erhvervspsykologi, hvor han hjælper ledere, medarbejdere og fagprofessionelle med at skabe retning og mening i deres opgaver og arbejdsliv. Har specialiseret sig i den eksistentielle filosofi og psykologi og arbejder blandt andet med fænomener som afmagt, tvivl og utilstrækkelighed i samtaler, supervision og foredrag. Har blandt andet bidraget til årets ledelsesbog 2018 "Lederen mellem tvivl og handlekraft" og afsluttede i 2022 sin Ph.d. om trivselskrisen blandt samtidens unge med titlen "At leve og lide med det vi bør".

Men det udtrykker som regel en følelse af magtesløshed, der har anlagt et råt og aggressivt udtryk. Men hvorfor trives afmagten særligt i samtidens organisatoriske liv?

Kompleksitet, mennesker og afmagt

Det er en velkendt pointe, at den organisatoriske kompleksitet er accelereret. Antallet af målsætninger, som organisationer er forpligtet på, er helt konkret mangedobbelt over de seneste årtier (Trillingsgaard, 2015). Målene er imidlertid ikke kun mange, men også i konflikt med hinanden: besparelser eksisterer side om side med målsætninger om udvikling; dokumentationskrav parallelt med værdier om tillid; kortsigtede mål modarbejder langsigtede visioner; konstante forandringskrav

kolliderer med den daglige drift og stabilitet (Lüscher, 2018). Ledere er spændt ud mellem deres medarbejderes interesser og de krav, der konstant kommer oppefra. Det samme er mange medarbejdere mellem den opgave, de er sat i verden for at løse og de ressourcer, de har til rådighed.

Kompleksitet afføder afmagt. Det gør den, fordi det er vanskeligt, hvis ikke ligefrem umuligt, at lykkes med at realisere modstridende krav og dagsordener. Mennesker bliver handlingslammede, når de skal forvalte 17 simultane målsætninger, der ovenikøbet er i konflikt med hinanden.

Desuden indbefatter mange organisatoriske dagsordener og opgaver i disse år processer, der i sig selv er ukontrollerbare. Om en forandringsproces lykkes afhænger af flere forhold som kultur, relationer, historik og meningsfuldhed, der modsætter sig en lineær styringslogik. Mange kan derfor ende med at føle sig ansvarlige for opgaver, som de ikke har reel magt til at lykkes med. Og ansvar uden magt er nok det tætteste, man kommer på en formel for afmagt: ansvar – magt = afmagt.

Dertil kommer, at alt arbejde "med mennesker" – om det er pædagogisk, terapeutisk, socialt eller ældrepleje – er underlagt det vilkår, at "den anden" er et umådeligt komplekst netværk af processer, som er afgørende for, hvordan påvirkninger udefra får lov til at indvirke. Dette er en hovedpointe i de to chilenske biologer Humberto Maturanas & Francisco Varelas (1987) begreb om autopoiesis. Tilgår vi omvendt den anden som et stimulus-responssystem, bliver verden måske for en stund mere simpel, men når den ønskede effekt udebliver, fører opfattelsen snart til at forstærke erfaringen af afmagt.

Afmagt i kontrollerbarhedens tidsalder

Selvom afmagtsfølelsen i dag er udbredt, tyder det samtidig på, at vi aldrig har haft sværere ved at rumme den. I det (sen)moderne samfund har vi mistet afmagtens sprog. Tilbage står vi med uforståelige følelser og endnu mere uhensigtsmæssige reaktioner.

Ifølge den verdensberømte tyske sociolog, Hartmut Rosa (2020), er "forestillingen og ønsket om og begæret efter at kunne kontrollere verden [...] den kulturelle motivation i alle de livsformer, vi kalder moderne" (s. 7). Det moderne menneske er ifølge Rosa karakteriseret ved begæret efter at kontrollere, beherske, styre og gøre nyttigt. Og den moderne organisation er mere end noget andet født ud af en *vilje-til-styring*.

Menneskelige afmagtserfaringer er derfor i lav kurs. Oplevelsen af *ikke at kunne* magte, styre og kontrollere – af at føle sig magtesløs, dvs. løs fra magt – står i kontrast til de værdier, der i dag promoveres alle steder fra.

Tidens allestedsnærværende krav om at magte, mestre og kontrollere resulterer ikke kun i, at afmagten tabuiseres. Mantraerne har også den paradoksale konsekvens, at afmagtsfølelsen forstærkes. Jo mere mennesker tror, de skal kunne magte og kontrollere, des mere afmægtige føler de sig. Et eksempel er den vækst, der i dag ses i antallet af søvnforstyrrelser (Rosa, 2021, s. 88). Søvn kan ikke håndteres og mestres, og jo mere vi prøver at *falde i søvn*, des mere umuligt bliver det. Søvnforstyrrelser er i den forstand en slags senmoderne "afmagtspatologi".

Vi kan tilføje stress og angst til den kategori. Stress er defineret ved oplevelsen af ikke at kunne håndtere, magte og kontrollere alt det, man oplever, man burde kunne håndtere, magte og kontrollere (Vesterager, 2019). Imens er angst ofte forbundet til



uvished og vedrører, som Kierkegaard (1844/1994) formulerede det, en "Frihedens svimlen". I dag er der på den ene side uvished overalt i menneskers (arbejds)liv, mens det på den anden side er menneskets eksistentielle standardindstilling at ville kontrollere den. Det er en cocktail med et blandingsforhold, der kun stimulerer svimmelheden.

Jagten på at gøre alle aspekter af verden kontrollerbar slår altså over i sit modsatte. Den organisatoriske vilje-til-styring betyder derfor, at nøglefænomener som eksempelvis forandringsprocesser og tværgående samarbejde kan udvikle sig til "afmagtsfænomener". Dvs. fænomener, der antages at kunne styres, men som – når de underlægges en sådan logik – stritter endnu mere imod og yder kontrollerbarhedens begær modstand.

Afmagtens ansigter

Menneskets problematiske forhold til afmagt manifesterer sig måske mest tydeligt i de reaktioner, oplevelsen ofte ledsager. Lidt forenklet kan afmagtens udtryksformer komprimeres i et *udadrettet* og *indadrettet* ansigt.

Det er, når afmagt vendes udad, at den kan blive til magtmisbrug. Det viser sig, som føromtalte Birkmose (2013) grundigt har analyseret, når afmagt bliver til *forråelse*. Med andre ord er det, når mennesker bliver bange, føler sig små, inkompetente eller handlingslammede, at afvisning, straf, vredesudbrud, eksklusion og latterliggørelse bliver foretrukne måder at reagere på. Det er reaktioner, der også kan beskrives som det, den norske kvindeforsker Berit Ås (1979) definerede som *hersker-teknikker*, fordi de virker undertrykkende på den anden.

Afmagtens udadrettede ansigt kan også udtrykke sig i situationer, hvor et menneske oplever et stærkt behov for at fremstå handlekraftig og dominerende. Når talemåder som "sandheden er jo", eller "der er ingen tvivl om", fylder rummet, er der ofte også afmagt i luften (se Meier, 2017). Afmagten kan camouflere sig ved at puste sig op, men afslører på dialektisk vis sig selv derved. Det, der fremstår op-pustet, virker også porøst, sårbart og luftigt.

Men afmagten kan også rette sig indad. Her er der ikke tale om dæmonisering af *de andre*, men om bebrejdelser vendt mod selvet. Det er det strafende overjeg, som Sigmund Freud (1930/1999) identificerede, der er gået i selvsving og nu omsætter alt til selvkritik. De mest almindelige følelser beslægtet med den indadvendte afmagt er skyld og skam. Den konstante *skyldfølelse* og

dårlige samvittighed over ikke at gøre nok, over at man burde gøre mere, eller over at der altid er noget, man forsømmer. Og dertil *skamfølelsen*, der til forskel fra skyldfølelsen ikke er rettet mod et menneskes handlinger, men mod hele en persons selv (Tangney & Dearing, 2003). Ordet skam kommer af det indoeuropæiske *kem*, der betyder "til-dække" (Karlsson & Sjöberg, 2009). Det er således skamfølelsen, der fortæller os, at vi gør klogest i at skjule vores fejl og mangler, fordi verden står klar til at dømmе og håne os for dem (Lewis, 1971).

Både skyld- og skamfølelsen er lidelsesfulde følelser. Det kan derfor være svært at forstå, hvorfor vi kan foretrække dem frem for at erkende vores egen afmagt. Et svar kan være, at disse følelser trods alt hjælper os med at bevare en fornemmelse af kontrol (Lindsay-Hartz, 1984). Så længe det er vores egen skyld, er det med andre ord ikke ude af vores hænder.

Nogle vil genkende deres reaktioner i den udadrettede afmagt. Andre i den indadrettede. Under Corona-nedlukningen, der for mange var en kilde til afmagt, talte jeg med to medlemmer af



et lederteam, der arbejdede hårdt for at skabe de bedst mulige betingelser for deres medarbejdere. De oplevede imidlertid kun at få frustration retur. Det resulterede i, at den ene leder nu var irriteret, faktisk vred, på sine medarbejdere ("kan de da ikke se alt det, vi gør?"). Den anden leder derimod var plaget af utilstrækkelighedsfølelser og tanker om, at hun var en dårlig leder. De to ledere reagerede på den samme afmagt-situation, men ved at vende den henholdsvis ud- og indad.

Det er dertil værd at nævne, at begge reaktionsmåder også kan optræde i én og samme person. En stor del af vores indre mentale liv består af dialoger og diskussioner med os selv (Hermanns, 1996). Men når følelsen af afmagt stiger, så falder det faglige niveau af vores indre diskussioner. Er et menneske ramt af afmagt, kappes dets indre stemmer ofte om at afgøre, hvorvidt det er personen selv eller den anden/de andre, der er uduelige og inkompetente eller ligefrem dårlige mennesker. Konklusionen herpå kan løbende veksle, men fælles for begge udfald er, at de er fattige på nuancer.

Hvad kan vi gøre ved det, vi ikke kan gøre noget ved?

Der er noget paradoksalt og prototypisk moderne ved at ville håndtere sin egen afmagt. Hvis vi havde magt til det, var der ikke tale om afmagt. Det nytter derfor ikke at stræbe efter at fjerne afmagten. Men vi kan forsøge, a) at ændre vores *forhold* til den, b) *identificere* vores egne reaktioner på den, c) og undersøge *konteksten* for den og derved give den et nyt perspektiv.

At ændre vores forhold til afmagten betyder at trodse de senmoderne påbud om at skulle mestre, håndtere, magte og kontrollere alle livets aspekter og *for*son sig med den erkendelse, at vi som mennesker ofte er afmægtige væsner. Det er på en måde også den erkendelse, den psykologiske videnskab er grundlagt på med psykoanalysens foruroligende opdagelse af, at vi som mennesker "ikke er herre i eget hus", idet vi er formet af forhold, der går forud for vores egen bevidste forståelse af os selv (Butler, 2009).

At identificere sine egne afmagtsreaktioner fordrer, at vi er villige til åbent at undersøge i hvilke konkrete situationer, vi bliver ramt af afmagt, og hvad vores reaktion viser om vores måde at håndtere følelsen på. At få øje på sine egne afmagtsreaktioner ændrer ikke på, at afmagten er der. Men det kan ændre vores reaktioner på den. Ved at finde ud af, hvordan vores "afmagt taler", kan vi give afmagten et udtryk, der ikke camouflerer den bag

forråelse, oppustet handlekraft eller pinefulde selvbebrejdelser.

Udforskningen bør imidlertid ikke begrænse sig til et selvintrospektivt projekt, men også inddrage afmagtens kontekst. Følelser er intentionelle, dvs., de *retter* sig mod og er om noget i vores verden (Zahavi, 2018). Det gælder også følelsen af afmagt, der for mange ledere og medarbejdere i dag retter sig mod på den organisatoriske kontekst og opgave, de står i. Sociologen C. Wright Mills (1959/2000) er blevet berømt for sit begreb om den *sociologiske fantasi*, der dækker over evnen til at forbinde personlige udfordringer med samfundsmæssige problemstillinger. Man kan, inspireret af Mills, endvidere tale om en *organisatorisk fantasi* eller forestillingsevne, der dækker over evnen til at forbinde den enkelte leders eller medarbejders udfordringer med organisatoriske problemstillinger. Vi skal altså bruge vores "organisatoriske fantasi" til at få øje på de centrale forbindelser mellem afmagtsfølelsen og dens kontekstuelle betingelser. Afmagten kan for eksempel formidle, at man er låst fast af modstridende krav; at man forsøger at kontrollere processer, som i deres beskaffenhed er ukontrollerbare, eller at man har fået givet et ansvar uden magt til at forvalte det. Det er alle problemstillinger, som ikke skal accepteres, men som faktisk kan og skal håndteres.



Indtil nu har jeg tematiseret afmagt som et problem. Men afmagten rummer også en opbyggelighed. En etik.

Jeg begyndte artiklen med at lufte den tese, at almagt ofte bunder i afmagt. Det, tror jeg fortsat, er tilfældet. Men jeg mener, at det er værd at tilføje, at den magtfuldkomne andre gange også simpelthen har glemt sin egen afmagt. Det er i at ihukomme den, altså afmagten, at der ligger et opbyggeligt potentiale. Bevidstheden om egen afmagt kan kultivere en ydmyg indstilling, der påmindes os om den *afhængighed*, som vores succeser, men også vores fiaskoer, er underlagte. I den forstand vaccinerer et forsonet forhold til afmagten imod den umættelige narcissisme til at

svælge i egen omnipotens, der fører til, at mennesker kan føle en ret, hvor de ikke har den. Men afmagts-bevidstheden fungerer også som en kur mod den *negative selvoptagethed*, der konstant bebrejder sig selv sin egen utilstrækkelighed, og som mere end nogen anden lidelse gennemsyrrer det senmoderne samfund (Ehrenberg, 2016; Reckwitz, 2019). Fælles for begge – den omnipotente såvel som den negative selv kredsen – er, at de overdriver deres egen indflydelse. De har glemt, at de har magt over forsvindende lidt.

At lade sig opbygge ved afmagt skal selvfølgelig ikke lede til ansvarsforflygtigelse eller blive en undskyldning for ikke at handle. Tværtimod består det opbyggelige i ærligt at forholde sig til sit ansvar i lyset af, hvad man reelt har og *ikke* har magt over.

Referencer

- Butler, J. (2009). Giving an account of oneself. Fordham University Press.
- Ehrenberg, A. (2016). Weariness of the self: Diagnosing the history of depression in the contemporary age. McGill-Queen's Press-MQUP.
- Freud, S. (1999). Kulturens byrde. Hans Reitzels Forlag.
- Hermans, H. J. (1996). Voicing the self: From information processing to dialogical interchange. *Psychological bulletin*, 119(1), 31.
- Karlsson, G., & Sjöberg, L. G. (2009). The experiences of guilt and shame: A phenomenological-psychological study. *Human Studies*, 32(3), 335-355.
- Kierkegaard, S. A. (1994). Begrebet Angest: En simpel psykologisk-paapegende Overveelse i Retning af det dogmatiske Problem om Arvesynden. Nordisk Forlag.
- Lammers, J., Stapel, D. A., & Galinsky, A. D. (2010). Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior. *Psychological science*, 21(5), 737-744.
- Lewis, H. B. (1971). Shame and guilt in neurosis. *Psychoanalytic review*, 58(3), 419.
- Lindsay-Hartz, J. (1984). Contrasting experiences of shame and guilt. *American behavioral scientist*, 27(6), 689-704.
- Lüscher, L. (2018). Lederen mellem tvivl og handlekraft: Paradokser og personligt lederskab. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1987). The tree of knowledge: The biological roots of human understanding. New Science Library/Shambhala Publications.
- Meier, J. (2017) Tvivl på din ledelse. I: Ledelse i Dag. Januar 2017.
- Meier, J. (2018). Det er ikke magten, men afmagten der bekymrer mig. Interview med Dorte Birkmose, I: *Social Udvikling*, Nr. 5, 2017-2018.
- Mills, C. W. (2000). The sociological imagination. Oxford University Press.
- Reckwitz, A. (2019). Singulariteternes samfund: om modernitetens strukturændringer. Hans Reitzels Forlag.
- Rosa, H. (2020). Det ukontrollerbare. Eksistensen.
- Rosa, H. (2021). Resonans. En sociologi om forholdet til verden. Eksistensen.
- Tangney, J. P., & Dearing, R. L. (2003). Shame and guilt. Guilford Press.
- Trillingsgaard, A. (2015). Chefens nye kerneopgave: professionel forsimpning. Væksthus for ledelse.
- Vesterager, M. (2019). Stress og eksistens: Nye veje til at forstå og bekæmpe stress. Hans Reitzels Forlag.
- Zahavi, D. (2018). Phenomenology the basics. Routledge.
- Ås, B. (1979). "De 5 herskertechnikker: om ufarliggjøring av undertrykkerens våpen." *Årbog for kvinderet, Djøf*, 55-88.