

Gunnar Elstad:

Vanskelige medarbeidere

Det er ikke sikkert vi alltid er så hyggelige samarbeidspartnere som vi tror. Når vi "har en dårlig dag", kan noen og hver av oss oppføre oss mindre bra og bruke tvilsomme metoder for å få det som vi vil. Det er ingen grunn til å bagatellisere dette problemet.

Likevel skal vi i denne artikkelen konsentrere oss om et større problem: Det finnes mennesker som har en negativ væremåte som ikke bare begrenser seg til "dårlige dager", men som gjør de fleste arbeidsdager problematiske for alle dem de samarbeider med.

Først skal vi imidlertid si noe mer generelt om

Makt

Makt er i utgangspunktet et positivt ord. Politiet har f.eks. ingen mulighet for å opprettholde ro og orden dersom de ikke også har makt. Spørsmålet er bare hvordan en forholder seg til den makten en har:

- * Den sunne lederen er oppmerksom på at han har makt. Men han eller hun misbruker ikke makten, men kan begrense den slik at den ikke skader eller binder andre.
- * Den usunne lederen tar makten i bruk. Det kan gi seg utslag i at andre stadig føler seg overkjørt, at de stadig opplever mas (f.eks. om penger eller økt innsats) eller at de blir styrt ved hjelp av skyldfølelse (skyldfølelse er kongeveien til all manipulasjon). Usunne ledere kan ikke, eller vil ikke, begrense sin makt. De kan også tilta seg langt større makt enn de egentlig har, ofte for å skjule sin egen avmakt.
- * Den syke lederen har ikke begreper om makt, men bruker makt likevel. Han eller hun kan framstå som profet eller som en som mottar direkte veiledning fra Gud. De later som om de aldri vil noe selv, men bare ønsker å være et redskap for Gud. Motstand eller kritikk mot slike ledere blir tolket som motstand eller kritikk mot Gud selv. Maktmisbruk oppstår lettest hos personer som har makt, men ikke vil erkjenne det - verken overfor seg selv eller andre.

Helt uten at vi selv er oppmerksom på det, kan vi ha stor makt over mennesker. Mange vil kanskje til og med bli overrasket over at det vi sier i det følgende har med makt å gjøre:

- * vårt ytre. En person som er fysisk stor, kan ofte virke truende på en som føler seg liten. En som har kraftig stemme får lett overmakt over en mer stillfående. (En taler som "brøler" på talerstolen, skremmer faktisk ganske mange av tilhørerne. Et styremedlem som får et raseriutbrudd, får lett sin vilje igjennom.) En selvsikker opptreden, også i ordets gode betydning, gjør at en blir hørt. En kan faktisk gå på kurs for å lære å oppføre seg slik at en får større innflytelse. Og dersom en selv er "flink med ord" mens de andre har vanskelig for å uttrykke seg, tar en fort ledelsen.
- * status. En tittel, en posisjon eller stor anseelse har sin virkning. Men det kan også gå på andre statussymboler. Sjefen som sitter bak sitt enorme skrivebord, gjør inntrykk.
- * muligheten til å utdele straff eller belønning. En arbeidsgiver har makt over lønningsposen. En leder har også mulighet til å bestemme hvem som skal få de mest ettertraktede oppgaver eller tillitsverv. Sist, men ikke minst, kan enkeltpersoner eller fellesskap ofte ha makt til å inkludere eller ekskludere mennesker. Det å føle at en blir satt til siden eller "frosset ut" er så vondt at mange gjør nesten hva som helst for å unngå det.
- * erfaring, kunnskap eller andre former for kompetanse. På den ene siden er det både godt og nødvendig at noen "kan" noe. Vi bør lytte til dem og slippe dem til. Men også disse kan ta feil. Det er ikke noen garanti for at en som har

arbeidet på misjonsfeltet hele sitt liv, ser alt klarere enn en som bare har vært der noen måneder. En forkynner som har stått i vekkelse både her og der, vet ikke nødvendigvis alt om hvordan en menighet bør organiseres. Noen må våge å stille spørsmål og etterprøve det disse sier (dette gjelder også forkynnere og lærere, Apg 17,11). Mennesker som virkelig er trygge på seg selv og sin kompetanse, blir ikke fornærmet når noen motsier dem eller er kritiske.

- * å forvalte informasjon. Den som vet noe andre ikke vet, har makt. En som har betrodd seg til en sjelesørger, vil ofte være nervøs for at sjelesørgeren skal misbruke sin makt og gjøre livet vanskelig for den som har åpnet seg. En sentral person i en organisasjon har mulighet til å stoppe den informasjonen han eller hun mener skader en sak og sende videre den informasjonen som fremmer saken. En som i hemmelighet samler opp informasjon og legger fram mye nytt stoff på et styremøte, stoff de andre i styret ikke har fått tid til å vurdere, får lett styret i sin hule hånd. Mennesker som systematisk samler informasjon om andre mennesker, er ofte ute etter makt.
- * sin plass i byråkratiet. Mange ganger kan vi velge om vi vil sende videre en sak vi synes det haster med, og så kan vi holde tilbake en sak vi har mer negative følelser for. Den som bestemmer hva som skal stå og ikke stå på saklisten for neste komitemøte og forbereder sakene, har makt. Det hjelper også å ha godt kjennskap til prosedyrer og "spilleregler".
- * bekjentskaper. En som kjenner en autoritet, eller, enda bedre, har en autoritet i sin nærmeste familie, har større muligheter enn en som bare har seg selv og ikke kan henvise til andre. I kristne miljøer har enkelte familier stor uformell makt.
- * åndelighet. Åndelighet er i utgangspunktet noe godt. Vi trenger medarbeidere som Gud har fått bearbeide og fylle med sin Ånd. Problemet er bare at det er så vanskelig å skille den ekte åndeligheten fra den falske. Når vi i tilstrekkelig grad ønsker å få vår sak igjennom, kan vi bruke "åndelige" argumenter som våpen. Våre medarbeidere skal da være veldig modne og sikre på seg selv for å våge å motsi oss. De færreste er så sikre på seg selv.
- * psykologisering. Dersom jeg kan si om en jeg er uenig med at han eller hun har bestemte karaktertrekk, er umoden eller fortjener en annen "diagnose", gjør jeg vedkommende ufarlig - i alle fall for meg selv.
- * svakhet. Kan jeg ikke vinne ved å vise styrke, kan jeg prøve å vinne ved å være så svak, så sårbar, så følsom eller så var når det gjelder samvittighet at de andre må ta hensyn til meg. Jeg kan gå rundt med etiketten "Forsiktig glass" på meg, og være rimelig trygg på at snille kristne vil ta hensyn til den. Noen "svake" mennesker har en imponerende evne til å få sin vilje igjennom og få alle andre til å ta hensyn.

Noen ganger er det nyttig å skjelne mellom formell makt og uformell makt.

* En som er valgt til formann eller styremedlem, en kretssekretær eller ungdomssekretær, en prest eller en organist, har formell makt og formelt ansvar. Det forventes at de tar beslutninger og setter dem ut i livet.

* Men det kan også være mennesker som har stor uformell makt. Det kan være at en eller annen "høvdingsskikkelse" legger så sterkt press på kretssekretæren at denne ikke tør å ta beslutninger uten at høvdingen godkjenner dem. (Kanskje høvdingen til og med hadde stor innflytelse på hvem som ble ny kretssekretær.) Kanskje familien Hansen i så mange generasjoner har gitt så meget til, og arbeidet så meget for, bedehuset at de i praksis har mye større makt enn formannen. Familien Hansen har i praksis veto-rett, selv om det ikke står et ord om denne retten i foreningens lover og statutter. Eller kanskje den forrige formannen fremdeles trekker i trådene etter at en ny er valgt? Uformelle ledere trives ofte best når de kan utøve sin makt i stillhet - uten at andre ser at de har makt. Den som prøver å sette bjelle på katten, kan risikere å bli ganske upopulær.

Makt er, som før antydte, ikke noe negativt i seg selv. Den kan brukes i det godes tjeneste, og den kan misbrukes og skape mye ondt.

Når vi selv bruker makt, har vi en sterk tendens til å tro at vi bruker den i det godes tjeneste. Når andre bruker makt, har vi derimot en like sterk tendens til å stemple det som urettmessig maktbruk.

Vanskelige væremåter

Med utgangspunkt i Robert M. Bramsons bok "7 Måter å takle vanskelige mennesker på" (Cappelen 1985), skal vi gi en kort skildring av de vanligste negative væremåtene. Men vi tar bare utgangspunkt i boken. Forfatteren må ikke stilles til ansvar for alt som blir sagt i det følgende

DE AGGRESSIVE-FIENDTLIGE kan angripe ved åpenlys aggressivitet, f.eks. i form av stadig kritikk. De kan også av og til eksplodere i voldsomme raseriutbrudd som gjør medarbeidere livredde. De kan til slutt opptre som vennlige og høflige, men plutselig dolke deg i ryggen når du minst venter det (De har kanskje aldri sagt et uvennlig ord til deg direkte, men på årsmøtet reiser de seg og avgir en lang liste over alt de er misfornøyde med. De trykker deg varmt i hånden når dere møtes, men skriver harde avisinnlegg mot deg rett etterpå.) De sprer frykt.

DE MISFORNØYDE OG ANKLAGENDE påpeker alt som er galt (og det er ikke så rent lite), men de gjør aldri noe selv for å forbedre situasjonen. Derimot antyder de at du har ansvaret og bør gjøre noe. Og får du det ikke til, gir de signaler om at du er uduelig.

DE PASSIVE OG TAUSE er redde for å avsløre seg, forplikte seg eller gjøre noe galt dersom de sier noe. De svarer ikke engang på direkte spørsmål. Som regel er det aggresjon, frykt eller likegyldighet som ligger bak en slik taushet. De gjør andre usikre. Taushet er maktbruk (!) og i det hele tatt en sterk melding. Det er bare en melding som er sterkere og vanskeligere: Det er å trekke seg og gå.

DE OVERELSKVERDIGE vil være på god fot med alle, og de støtter deg i det meste du sier - så lenge du er til stede. Men ofte gjør de ikke det de har lovet, eller de handler stikk i strid med det som er avtalt. De våger aldri å innrømme egne feil.

DE PESSIMISTISKE kan alltid nevne ti gode grunner til at det du har foreslått, ikke vil gå bra. De tar piffen fra andre og gjør dem motløse.

DE ALLVITENDE kan og vet alt - tilsynelatende. De taler med begeistring, selvsikkerhet og autoritet, og de kan få andre til å føle seg uvitende og dumme. Allvitenheten skjuler imidlertid et hav av usikkerhet.

DE UBESLUTSOMME er overhjelpsomme mennesker som utsetter alle beslutninger som kan såre eller skremme noen eller skape ubehag. De håper at de kan vente så lenge at det ikke blir nødvendig å ta noen beslutning.

Vi kan regne med at det er frykt, usikkerhet og sårbarhet som ligger bak de fleste av disse væremåtene. (Sammenlign avsnittet om angst i kapitlet "Hva skjer mellom oss".) Skal vi komme noen vei, må vi passe oss så vi ikke avslører dem eller i for stor grad får dem til å føle seg angrepet.

Samtidig er det viktig at de ikke lykkes i sitt spill (for det er spill det er). De må få erfare at disse væremåtene ikke kan styre beslutningsprosessene eller hjelpe dem til å få sin vilje igjennom. De må få oppleve at aggressiviteten ikke biter på oss, at vi ikke godtar taushet som et svar, osv.

Skulle vi til slutt for egen regning nevne en type leder eller medarbeider det alltid er vanskelig å forholde seg til, måtte det være

DEN SÅRBARE AUTORITETEN. Han eller hun er sterk og vil ha sin vilje igjennom. Vedkommende er ikke redd for å angripe, eller trives med "opplyst enevelde".

Når kritikken kommer, reagerer han eller hun derimot med sårhet (noen ganger til og med ynkelighet) - i den grad at kritikeren blir redd for at autoritetspersonen helt skal bryte sammen.

Dette gir medarbeiderne en blanding av aggresjon og skyldfølelse - en blanding det er uhyre vanskelig å takle.

Autoritær personlighet

Det er faktisk mer enn femti år siden psykologene begynte å beskrive den autoritære personligheten.

La oss bare til å begynne med understreke at det å ha autoritet ikke er det samme som å være autoritær. Det er ok å ha autoritet. Men autoritære personer skaper problemer rundt seg, så det kan være nyttig å bli bevisst på at slike mennesker finnes. De kan trives utmerket i religiøse sammenhenger.

Den autoritære personligheten kjennetegnes av bl.a. følgende

- * En både lærer og lever i overensstemmelse med såkalte middelklasse-verdier, og en forsvarer disse verdiene på det sterkeste.
- * En underordner seg, til dels ukritisk, under autoriteter, vel og merke dersom de er anerkjent i miljøet. En bent fram ønsker seg sterke ledere. Tendensen er at en lovrer for dem som er større enn en selv og bjeffer mot dem som er mindre.
- * Aggresjonen vises i form av straff, avvísning eller fordømmelse av dem som avviker fra de aksepterte normene. Disiplin blir viktig.
- * En har lite til overs for følelser og fantasi - og og psykologi i det hele tatt. En kan også være uvillig til å akseptere nye tanker og se verdien av det som ikke har praktiske konsekvenser.
- * En har en tendens til å tenke i svart-hvitt-kategorier og stereotyper. I situasjoner der det ikke er opplagt hva en skal tenke og gjøre, har man en tendens til å overforenkle.

Ansvar for det som skjer, forskyves fra en selv og den gruppen en tilhører til ytre ting som f.eks. tendenser i tiden eller skjebnen, eller en benytter en religiøs forklaringsmodell. En er ofte skeptisk til minoriteter.

* En har en tendens til å tro at ville og forferdelige ting foregår "ute i verden". En projiserer sine egne farlige impulser ut til andre.

Autoritære mennesker er det farlig å være uenig med. Enten må en underkaste seg, eller en må gjøre opprør.

Det er en tendens - men altå bare en tendens - til at autoritære personer har bakgrunn i en familie med patriarkalsk struktur, der det er klare kjønnsrolleforskjeller, der foreldrene kontrollerer alle avgjørelser i familien og der barna har få muligheter til å markere uenighet.

Maktmennesker

er det enda vanskeligere å takle. I 1987 gav Edin Løvås ut boken "Maktmennesket i menigheten" (Ansgar Forlag). Første opplag av boken ble nesten revet vekk. Leserne fikk hjelp til å sette navn på fenomener de kjente igjen fra sine egne sammenhenger.

Løvås bruker betegnelsen "psykopat" når han snakker om slike mennesker. "Psykopater er mennesker som har et livssyn, et menneskesyn, en holdning som gjør at de hele tiden er ute etter makt. De har en uopphørlig trang til å styre andres hjarter og tanker. Kristne menigheter og miljøer er felter hvor de lett kan utøve denne makt. Psykopater er vanligvis intelligente og sjarmerende, og de bruker all sin innflytelse og energi på maktkampen" (side 9).

Kapitteloverskriftene i boken beskriver maktmennesket ytterligere: De må stå i sentrum for oppmerksomheten. De opprettholder en stadig kampholdning. Skyldfølelsen er deres fremste våpen (de skaper skyldfølelse hos andre). De bryter ned selvfølelsen (hos andre). De fatter ikke andres behov. De har et stort behov for stimulans. (Innerst inne kjeder de seg. De elsker dramatik og det å stå i sentrum for begivenhetene.) De har urimelige forventninger. De lurer de fleste. De elsker underordningssystemer. De angriper de svakeste.

Psykopater forandrer seg ikke. Løvås siterer Tollak B Sirnes som sier at "De fleste kontrollerte undersøkelser over resultatene av behandling av psykopater, viser at utsikten til forbedring er dårlig" (side 56).

(Psykologer og psykiatere er sterkt uenige når de diskuterer hensiktsmessigheten av å diagnostisere noen som "psykopater". Noen mener at det er direkte galt å gjøre det. Andre hevder at vi ikke kan komme unna at slike mennesker finnes. Resultatet av diskusjonen er ennå ikke avgjort. Men selv om vi skulle tvile på berettigelsen av psykopat- begrepet, er det meningsfylt å snakke om maktmennesker.)

Løvås mener at det ikke er noen annen råd enn å bryte kontakten med slike maktmennesker uten at en innlater seg på lange brevvekslinger, diskusjoner eller forhandlinger med dem. Skal en avsette dem, må det gjøres på en juridisk uangripelig måte - andre måter er nytteløse.

Vår oppgave burde først og fremst være å verne den svake, og ikke å gi den sterke nye muligheter. Jo reddere vi er for å stoppe maktmennesker, jo mindre hensyn tar vi til dem som brytes ned i maktmenneskenes klør. Og disse har det ikke godt. De må stort sett lide i stillhet, for tar de opp det som er vanskelig, får de det enda verre. De kan nok betro seg til kolleger og få støtte og forståelse, men få kolleger våger å stille opp når det virkelig gjelder. Ofrene har ofte store følelsesmessige problemer, søvnproblemer og fysiske lidelser. Enda verre: De begynner ofte å se på seg selv slik maktmennesket ser på dem, nemlig som svake, hysteriske, uåndelige, egoistiske, o.l.

Før vi går videre, må vi understreke: Det går an å ha makt og utøve makt uten å være maktmenneske. Det går an å ha autoritet uten å være et maktmenneske. Det går til og med an å være autoritær i negativ mening uten at en uten videre fortjener betegnelsen maktmenneske. Vi må være varsomme med å anklage noen for å være maktmennesker - svært varsomme.

Antagonisten

Kenneth C. Haug snakker ikke om "maktmennesker" men om "antagonister" (ANTAGONISTS IN THE CHURCH. How to Identify and Deal with Destructive Conflict. Augsburg Publishing House, USA. 1988). Til en viss grad ligner de på maktmennesker. En antagonist har ifølge Haug mer enn en av de følgende egenskapene:

ET NEGATIVT SELVBILDE. Med "selvbilde" forstår vi alt det vi tenker og føler om oss selv. Selvbildet får oss til å se verden og omgivelsene på en bestemt måte. Er selvbildet vårt positivt, virker også andre mennesker stort sett imøtekommende, hyggelige, positive og spennende. Vi fungerer godt sosialt, og vi får utrettet noe. Er selvbildet negativt, fortøner verden og menneskene seg skremmende, truende eller fiendtlige. Det blir vanskelig å forholde seg til andre, og livssynet blir generelt pessimistisk. Et negativt selvbilde får oss som regel til å trekke oss unna andre mennesker og beskytte oss selv. Antagonisten reagerer annerledes. Han vil opphøye seg selv ved å fornede andre og skaffe seg trygghet ved å få makt over andre.

NARSISSISME kan vi kanskje sette som betegnelse på det at en alltd vil framtre som viktig og betydningsfull og bli beundret og få oppmerksomhet fra andre. Problemet er ikke at slike mennesker har en overdreven tro på seg selv. Problemet er tvert imot at de innerst inne føler seg som nuller. Behovet for oppmerksomhet er umettelig - uansett hvor mye de får, blir det aldri nok. Slike mennesker kan aldri møte andre menneskers behov, på tross av at de i første omgang kan virke svært så imøtekommende og vennlige. De har vanskelig for å respektere andres følelser, og er selv følelsesmessig grunne. De har også vanskelig for å innrømme egne feil. (Sammenlign avsnittet "Narsissisme" i kapitlet "Kall, tjeneste og medarbeiderskap".)

AGGRESJON som retter seg mot en selv, andre mennesker, ulike situasjoner og verden for øvrig. En har klisterhjerne for all den "urettferdigheten" andre har utsatt en for, og en bruker dette som unnskyldning for å ha en aggressiv holdning til alt og alle. En eksploderer og kritiserer. En opptrer som en slags farsfigur som taler mildt, men som likevel har en drepende kritisk undertone. Aggresjonen kan også være "passiv", det vil si at den ytrer seg ved stille sabotasje, utsettelse, utelatelser og tilsynelatende gode unnskyldninger. (Sammenlign avsnittet "Aggresjon" i kapitlet "Hva skjer mellom oss?")

EN RIGID HOLDNING. Tanker og handlingsmønster kan ikke forandres. Det aksepteres ikke at andre har andre meninger, ens egen forståelse og forklaring er per definisjon den eneste mulige.

EN AUTORITÆR HOLDNING. Det innebærer at en bøyer seg i ærbødighet for dem en ser på som sterkere enn en selv, og en føler trang til selv å være en autoritet for noen underdanige. Menneskeheten deles i to grup per: De sterke og de svake.

I tillegg har antagonisten enten en paranoid eller antisosial (Psykopatisk) personlighetstype.

Den **paranoide** personlighetstype kjennetegnes ved generell mistenksomhet. Slike mennesker har vanskelig for fatte tillit til andre. De kan være overbevist om at alle andre er i mot dem, og de kan også føle seg forfulgte.

Den **antisosiale** (psykopatiske) personlighetstype har i første omgang et vinnende vesen og virker både sosial og effektiv. Imidlertid manipulerer de andre, spiller dem ut mot hverandre og gir dem følelse av skyld og utilstrekkelighet. Selv lider den antisosiale personlighet av en nesten fullstendig mangel på skyldfølelse og samvittighet og har liten evne til å se at andre mennesker lider under hans eller hennes maktmisbruk.

Å kjenne lusa på gangen

Maktmennesker og antagonister har dessverre ikke noen entydige kjennetegn. Vi skal likevel gjøre et forsøk på å beskrive dem ytterligere. Men, vi kan ikke understreke det ofte nok: For å gjøre seg fortjent til slike betegnelser, må en ha langt mer enn ett av de trekkene vi beskriver. En må ha mange av dem!

Til å begynne med framtrer de som mennesker vi mer enn gjerne vil ha som medarbeidere og ledere. De ser ut til å ha et vinnende vesen, og virker varme og sosiale. Fra talerstolen kan de sjarmere en hel forsamling. I administrasjonen får de sakene unna.

Etter hvert oppdager noen at det er noe galt et sted. De fleste har imidlertid ennå ikke oppdaget det. De kan fremdeles ikke se noe annet enn en framragende forkynner, en nådegaveutrustet leder og en moden og målbevisst kristen. Antagonister har en egen evne til å få ivrige disipler og medarbeidere som støtter helt opp om dem.

Men det er noen som ikke trives. Medarbeidere slutter, blir utbrente, får psykiske problemer, blir irritable og føler seg manipulerte. Det blir partidannelser og strid og splid i menigheten. Mange har det vondt, men siden de aldri har hørt snakk om antagonister, klarer de ikke å finne ut hva som er årsaken til problemene.

Vi bør alltid se opp dersom vi kommer inn i en ny sammenheng og blir møtt av en som roser oss opp i skyene og samtidig snakker nedsettende om vår forgjenger. Som regel kan vi gå ut fra at en som snakker nedsettende om andre, før eller senere også vil snakke nedsettende om oss. Overdreven ros og omsorg kan tyde på litt av hvert. Antagonister gjør som regel et usedvanlig godt inntrykk første gang vi møter dem. De gir oss full backing så lenge de har grunn til å tro at vi vil være med og fremme deres sak. Stiller vi spørsmål eller kommer med kritikk, risikerer vi å miste backingen..

Videre er det grunn til å se opp for mennesker som stadig stiller spørsmål eller spør når vi har grunn til å tro at de allerede har gjort seg opp en mening om hva som er rett svar. Mennesker som gjør notater i sammenhenger der dette er uvanlig, og mennesker som ser ut som om de går og samler på "bevis", gjør vi også klokt i å passe oss for.

Vi bør også være skeptiske til personer som tidligere har skapt konflikter, splittet fellesskap eller ødelagt vennskap. De kan komme til å gjøre det igjen.

Slike mennesker kan tillate seg å bruke alle midler for å nå et mål. De

* kan være uetiske og udemokratiske. De går ikke av veien for å lyve.

* lar være å følge vanlige prosedyrer.

* er individualister som alltid kjører sitt eget løp - og skryter av det.

* gir styrer, komiteer og medarbeidere begrenset informasjon eller ulik informasjon.

* kan snakke nedsettende om dem som er uenig med dem, ofte ved å peke på mangler i vedkommendes personlighet eller kristentro, eller ved vitser eller sarkasmer.

De har ikke vanskelig for å finne feil hos andre. De styrer andre ved å gi dem skyldfølelse eller utilstrekkelighetsfølelse. Selv følger de aldri verken skyld eller utilstrekkelighet. De innrømmer aldri egne feil - om de ikke på en eller annen måte har fordel av det.

De har ofte en "sak" de kjemper for - og de får andre med seg. De vil etter all sannsynlighet ha et ganske tett forhold til sine disipler eller nære medarbeidere. Noen gjør det ved å fungere som sjelesørgere eller åndelige veiledere. Det skjelves sterkt mellom "oss" og "de andre". Hos oss er alt stort sett bra, hos de andre er det slett ikke bra. En bør føle skyld dersom en tenker eller handler som de andre.

Hva kan vi gjøre

Hvor hardt det enn måtte høres: Verken sjelesorg, milde formaninger eller kraftige irettesettelser kan få et typisk maktmenneske eller en antagonist til å endre atferd. Å innkalle til samtale der en rolig diskuterer saken igjennom, vil heller ikke føre til noe. Skal vi hindre slike mennesker i å gjøre livet surt for andre, få medarbeidere til å slutte i tjenesten eller ta ut sykemelding, eller splitte menigheten, må vi kanskje være mer faste og bestemte enn vi synes det sømmer seg for kristne.

Har det først lykkes et maktmenneske å komme i en ledende posisjon, blir det ikke normale forhold igjen før vedkommende er avsatt. Problemet er bare at en god del av menigheten eller organisasjonen enten er så sjarmert av dette mennesket eller så grepet av dets "åndelighet" at det ikke blir flertall for en slik løsning. Det er mange eksempler på at en har prøvd å finne andre løsninger enn avsettelse - og til slutt har måttet innse at slike løsninger ikke finnes. Men da har flere medarbeidere sluttet, og organisasjonen er i ferd med å gå i stykker.

Dersom vi vet at slike mennesker finnes, vet hva som kjennetegner dem og vet hva som kan skje dersom de får drive sitt spill, er det større mulighet for at vi ser faren i tide og kan sette inn mottiltak. Kristne ledere bør ha kunnskaper om denne mennesketypen.

Maktmennesket benytter seg av "splitt og hersk" metoden. Det er derfor grunn til å tro at de trives dårlig i sammenhenger der arbeidsmetoder og målsetninger er allment kjent, der det er god kommunikasjon mellom ulike styrer og komiteer, der medarbeidere har klare arbeidsinstruksjoner, der det er klarlagt hvem som skal agjøre hva, der alle saker følger vanlig saksgang og der demokratiet fungerer. Makt-mennesker vil derimot trives utmerket der det er uklare ansvarsforhold, selvutnevnte ledere og komiteer og styrer som kjører sitt eget løp.

Kjenn deg selv

1. Forhåpentligvis tror du ikke om deg selv at du ikke har makt. Da gjenstår det bare å kartlegge hvordan du bruker makt. Hva kjenner du deg igjen i av det som listes opp i avsnittet "Makt"? Hva kjenner du deg absolutt ikke igjen i? Hva tror du dine nærmeste medarbeidere vil si om den måten du bruker makt på? Tør du spørre dem?
2. Hvilke av de "Vanskelige væremåtene" tyr du til når du er litt presset eller stresset? Hva må til for at du skal reagere annerledes?
3. Selv om du ikke på langt nær kan betegnes som noen "Antagonist", kjenner du deg kanskje igjen i noen av de karakteristikkene en slik person har? Hva kjenner du deg igjen i? Hva kan du gjøre for at disse trekkene ikke skal utvikle seg i negativ retning?
4. Dersom du selv har vært utsatt for et maktmenneske eller en antagonist, har du sikkert merket det. Hvordan reagerte du på denne personen? Hvordan vil du møte en slik person idag?

Samtalespørsmål

1. Hva har dere opplevd som særlig viktig i dette kapitlet. Snakk litt sammen om det.
2. Det er ikke uproblematisk å sette etiketten "maktmenneske" eller "antagonist" på en person. Hva taler for og hva taler imot at vi bruker slike betegnelser?
3. Gi eksempler på at det er rett å bruke makt når en er leder for en menighet eller et fellesskap, og gi deretter eksempler på at det kan være galt å bruke makt. Hva skjer med oss når vi selv bruker makt, og hvordan opplever vi det når andre bruker makt i forhold til oss? Har dere eksempler på at kristne ledere bruker makt uten å vedkjenne seg at de gjør det?
4. Snakk sammen om hvordan a) angst, b) aggresjon, c) et dårlig selvbilde og d) narsissisme virker inn på samarbeidssituasjoner. Hva kan vi gjøre for å avverge noen av de negative virkningene?

MAKTMENNESKETS EKTEFELLE OG BARN

må vi si litt om til slutt. De har det, om mulig, enda verre enn maktmenneskets medarbeidere. De utsettes for massiv kritikk og irettesettelse. Ingenting er bra nok. Kan hende får de også oppleve vold. Jo mer de blir terrorisert, jo mer vil det gå ut over selvfølelsen. Skyldfølelsen hos offeret vil også bli stadig større. Det gjør det ikke lettere at naboer og venner som regel tror at familielivet er så harmonisk som det går an. Maktmennesket vil alltid sørge for at fasaden er i orden, men bak fasaden kan de herje fritt.

Edin Løvås har på side 33 i boken sin skildret en ektemann som han mener fortjener betegnelsen psykopat. Skildringen viser et menneske med to ansikter. Overfor menigheten fremtrer psykopaten som omsorgsfull og sympatisk. Overfor offeret er psykopaten direkte grusom. Offeret selv er forvirret - og at det tar skylden for det som er vondt!

"Omsider beveger man en psykopat av en ektemann til å ta med seg sin lille kone til et møte med mennesker som skal snakke med dem, for å få rettet på 'alt dette'. Psykopaten seiler inn med et sus av sjarm. Han begynner straks å forsvare sin elskede kone. Ingen får lov til å klage på henne. Han for sin del vil gjøre alt for henne. Han legger armen omkring hennes skjelvende skuldre, og hun klynger seg til ham. I dette øyeblikk vet hun at hun ikke kan klare seg uten ham et eneste sekund. Hun begynner å gråte, men så stille at ingen legger merke til det. Hun er så visen og tom at hun ikke synes lenger. De forståelsesfulle mennesker vikler seg inn i en samtale om hva man kan gjøre for henne. De har nå alle full tillit til mannen. Han er så klok, så ballansert, så full av omsorg. Omsider seiler han ut med konen klistret til seg som en slyngplante.

Like utenfor døren slipper han løs triumfen. Han sier ingenting, han bare oser hat. Hjemme kan hun ikke stå. Han bærer henne til sengen, legger henne og går ut med en dørmell. Der hun kryper sammen under teppet fylles hun mer og mer av angst for alt det gale hun har gjort mot ham. Tenk å være den skyldige til at han ble trukket inn for disse menneskene. Forferdelig! Gud vil aldri tilgi henne mer. Hun vet at hun fortjener alt sammen når han kommer hjem og hevner seg".

De fleste av oss vegrer oss for å tro at et vel ansett menneske kan oppføre seg slik mot ektefellen. Men etter hvert som vi lærer maktmennesker å kjenne, undrer vi oss ikke lenger. Da har vi lært at nesten ingenting er umulig.