



AFMAGT

- Oplevelser, reaktioner og forholdemåder

Konference Skoleområdet, Silkeborg Kommune.

D. 08.12. 2023.

V. Camilla Duus & Joachim Meier

Formiddagens formål

- At udfolde fænomenet *afmagt* som oplevelse og reaktion.
- At give bud på *hvordan I kan forholde jer* til oplevelser af afmagt og dermed opnå perspektiver på ”nye veje at gå”.
- At facilitere et rum hvor I – fælles og individuelt – kan udforske og forholde jer til afmagten i jeres lederskab.

Program d. 08.12. kl. 09.00-12.00

Tider	Indhold
09.00-10.20	<p>Formål og program for dagen</p> <p>Input: Hvad er afmagt? Og hvorfor er den så udbredt?</p> <p>Øvelse i netværket: At sætte ord på afmagtsoplevelsen og dens kilder</p>
10.10.10.25	<p>Pause</p>
10.25-12.05	<p>Input: Afmagts ansigter: Hvordan reagerer mennesker i afmagt?</p> <p>Øvelse i lederteamet: Identificering af afmagtsmarkører hos dig selv og i organisationen</p> <p>Input: Forholdemåder i afmagt</p> <p>Øvelse i lederteamet: Håndtering og accept af afmagt</p>
12.05 – 12.30	<p>Fælles afrunding</p>



AFMAGT

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI

Spørgsmål vi skal omkring

1. Hvad er afmagt?
2. Hvorfor er afmagt særligt udbredt i samtidens organisatoriske liv?
3. Hvordan reagerer mennesker i afmagt?
4. Hvordan kan vi forholde os til afmagten?

Hvad er afmagt?

”En tilstand, hvor individer *enten mangler eller tror*, at de mangler kontrol eller indflydelse over faktorer eller begivenheder, der påvirker deres helbred, personlige liv eller det samfund, de lever i”

(Oversat efter American Psychological Association (APA),
Dictionary of Psychology)

- Afmagt som *objektiv* tilstand
- Afmagt som *subjektiv* oplevelse



Afmagt som eksistentielt vilkår

”Den enes liv er forviklet med den andens”

(Løgstrup, 1971/2018, s. 12)

”Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej”.

(Løgstrup, 1956/1991, s. 25)



Den problematiske afmagt

- Følelse af "fastlåshed", "fængsling", "handlingslammelse", "mangel på muligheder", "udvejsløshed".

"Den *problematiske afmagt* opstår, *når mennesker oplever ikke at kunne kontrollere eller yde indflydelse på betydningsfulde aspekter af deres liv og arbejde og samtidig oplever, at de burde kunne kontrollere eller yde indflydelse på disse aspekter*" (Meier, 2023a).

- *Ansvar uden magt* er den korteste formel for afmagt (Meier, 2023b).



Hvorfor er afmagt udbredt i samtidens organisatoriske liv?

- 1) Stigende **kompleksitet** og **paradoksalt** i organisationer.
- 2) Den indbyggede **"svaghed"** i alt **menneskearbejde**.
- 3) Krav og idealer om at **mestre, magte, kontrollere**, som mennesker lever under i **'kontrollerbarhedens tidsalder'**.

Stigende kompleksitet og paradoksalitet

Den indbyggede "svaghed" i alt menneskearbejde



Menneskearbejdets indbyggede "svaghed" henviser til, at vi ikke kan styre den anden/de andre, lige meget hvor veltilrettelagte vores processer er designet (Meier, 2023a).

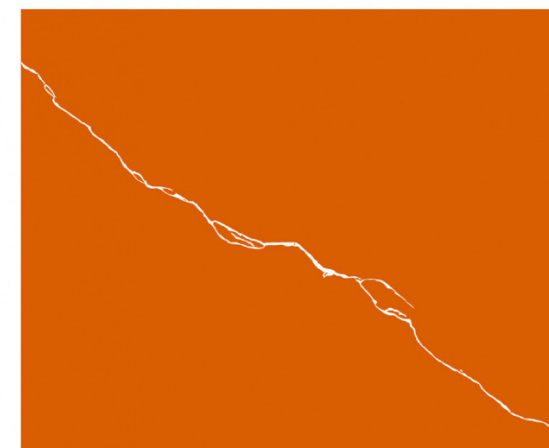
Livet i kontrollerbarhedens tidsalder

- Livet som en række af **agressionspunkter**.

”Alt hvad vi føler omkring den (kroppen), ligger under for et optimeringspres. Man står op på badevægten: Ja, jeg skal tabe mig. Man ser sig i spejlet: Ja, bumsen skal væk, rynkerne også. Man måler blodtrykket: Ja, det skal ned. Skridttælleren: Tallet skal op. Insulinspejlet, brystmålet og så videre. Hele tiden bliver vi mødt med en opfordring til, at vi skal forbedre os, også selvom vi ignorerer opfordringen eller kan tilbagevise den”.

(Rosa, 2020, s. 12).

Hartmut Rosa



Det ukontrollerbare

Eksistensen



Et destruktivt samspil

”Det organisatoriske liv er i stigende grad præget af det ukontrollerbare (kompleksitet, paradoksalt, gensidighed afhængighed), der afføder afmagt OG samtidig gennemtrænges menneskers og det organisatoriske liv af kontrollerbarhedens mantraer om at mestre, magte og kontrollere, som kun forstærker afmagtserfaringerne”

(Meier, 2023a, s. 9).

Øvelse i netværket: At sætte ord på afmagten og dens kilder

SPØRSGMÅL:

- Tag udgangspunkt i en konkret situation, hvor du har oplevet afmagt. Hvad skete der? Og hvad *oplevede* du? – sæt ord på følelser og fornemmelser.
- Hvilke *kilder* til afmagt får du øje på som centrale i dit lederskab?

FORM:

- a) Sæt jer sammen i netværkene.
- b) Forhold dig alene og i stilhed til de to spørgsmål. (5 minutter).
- c) Del netværket i to. Og del jeres oplevelser og kilder til afmagt med den ene del af netværket. Hvis I har tid: Overvej sammen, hvad der går igen (15 minutter).



Afmagtens ansigter: Hvordan reagerer mennesker i afmagt?

Oplevelse vs. reaktion

- Problemet er ikke *oplevelsen* af afmagt, men de måder mennesker *reagerer*, når de føler afmagt.
- Oplevelsen er så ubehagelig, at mange automatisk vil søge at tilskrive årsag og ansvar til den.



To centrale ansigter af afmagten

Udadrettet afmagt



Indadrettet afmagt



Når afmagten retter sig udad...

”Vi knokler døgnet rundt... Vi prøver at finde løsninger på alle de retningslinjer, der konstant kommer oppefra, og vi hjælper og støtter medarbejderne i, hvordan de praktisk kan gøre det. Der er også flere af dem (medarbejderne), som vi passer ekstra på, fordi de er spændt hårdt for på hjemmefronten. Alligevel får vi kun frustration, kritik og spørgsmål tilbage, som vi jo ikke har nogen chance for at svare på. Jeg må indrømme, at jeg bliver irriteret. Det er som om, de slet ikke kan se, alt det vi gør”.

(Skoleleder under coronanedlukningen).

Afmagtens udadrettede ansigt

- Afmagtens årsag/skyld rettes mod andre
- Vrede, frustration, bebrejdelser
- Risiko for **forråelse**



Afmagtens udadrettede ansigt: risikoen for forråelse



”Forråelsen starter i det små med mildere former for aggression og accelererer gradvist til mere og mere krænkende handlinger. Forråelsesprocessen begynder, når vi får impulser til at handle ondt. Vi har alle forskellige erfaringer med, at vi kan få impulser til at hæve stemmen, ignorere, straffe, skælde ud, konfrontere, være hårdhændede (...) Får vi ikke ændret på den afmagt, der er årsag til impulserne, vil impulserne fortsætte med at dukke op”.

(Birkmose, 2013, s. 39).

Når afmagten retter sig *indad*...

”Jeg føler mig hele tiden bagefter lige meget, hvor meget jeg arbejder. Medarbejderne har jo virkeligt brug for, at vi er der for dem og kan hjælpe dem med, hvad de stiller op. Der er også flere børn, som har det svært derhjemme, får vi meldinger om. Jeg kan godt føle vi svigter dem. Altså vi kan jo ikke gøre mere, end vi kan. Men alligevel.. Jeg har stadig dårlig samvittighed over ikke at gøre *nok*”.

(Viceskoleleder under coronanedlukningen).

Afmagtens indadrettede ansigt

Indadrettet afmagt

- Ansvaret for afmagten placeres hos os selv
- Skyld, skam og utilstrækkelighed
- Risiko for **moralsk stress**



Skyld- og skamfølelse



- Moralske følelser.
- Opstår i situationer, hvor et menneske *oplever* at have *handlet forkert* eller undladt at gøre, som det *burde* have gjort.
- Skyldfølelsen retter sig mod en persons *handling* eller mangel på samme - skamfølelsen retter sig mod *selvet*.

Utilstrækkelighed

UTILSTRÆKKELIG

Hvorfor den nye moral
gør de unge psykisk syge

Christian Hjortkjær

"Hjortkjærs analyse
af de unges situation er skarp,
overbevisende og strålende
klart formuleret."



Politiken

"En fortræffelig og
anderledes kulturkritisk
debatbog."



Kristeligt Dagblad



"Det er ikke følelsen af, at du er forkert, fordi du har gjort noget forkert, men den paradoksale følelse, at du føler dig forkert, netop når du *forsøger at gøre alting rigtigt*. Det er ikke følelsen af, at du gjorde noget du ikke måtte, men bare følelsen af, at du aldrig gør *nok*".

(Hjortkjær, 2020, s. 11).

Risikoen for moralsk stress

”**Moralsk stress** opstår, når en person ved, hvad der er det rigtige at gøre, men institutionelle begrænsninger gør det næsten umuligt at forfølge det i praksis”.

(Oversat efter Jameton, 1984, s. 6).

- Moralsk stress er *strukturel afmagt*, der vendes indad.



To centrale ansigter af afmagten

Udadrettet afmagt



Indadrettet afmagt



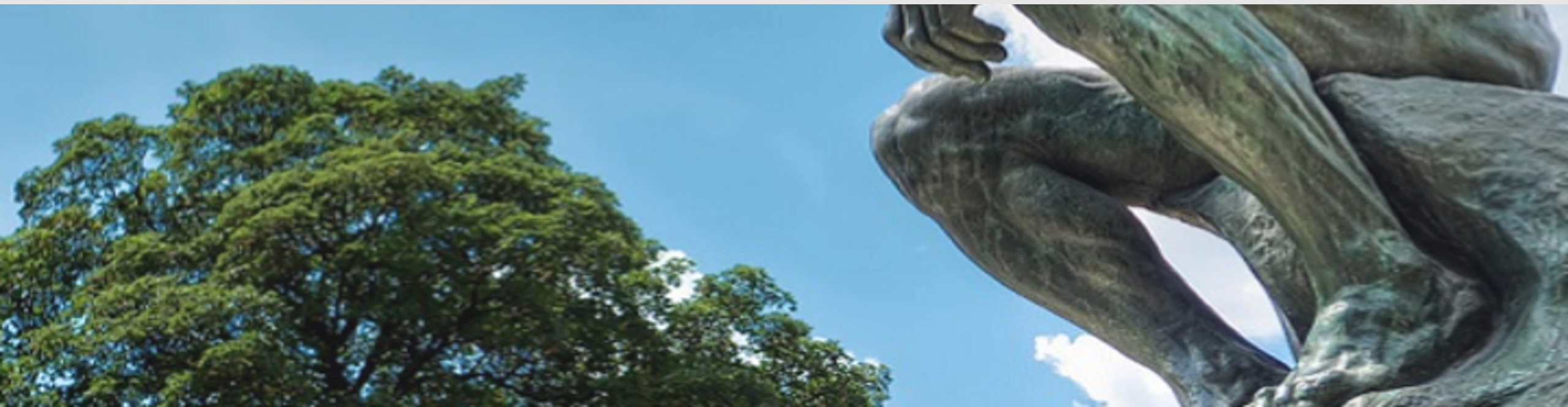
PAUSE

Øvelse: Identificering af afmagtsmarkører

- Hvordan *reagerer* du, når du føler afmagt?
- Hvilke udtryk, kan du få øje på, at afmagten har i din organisation – fx hos medarbejdere, forældre og børn etc.



Hvordan kan vi forholde os til afmagten?





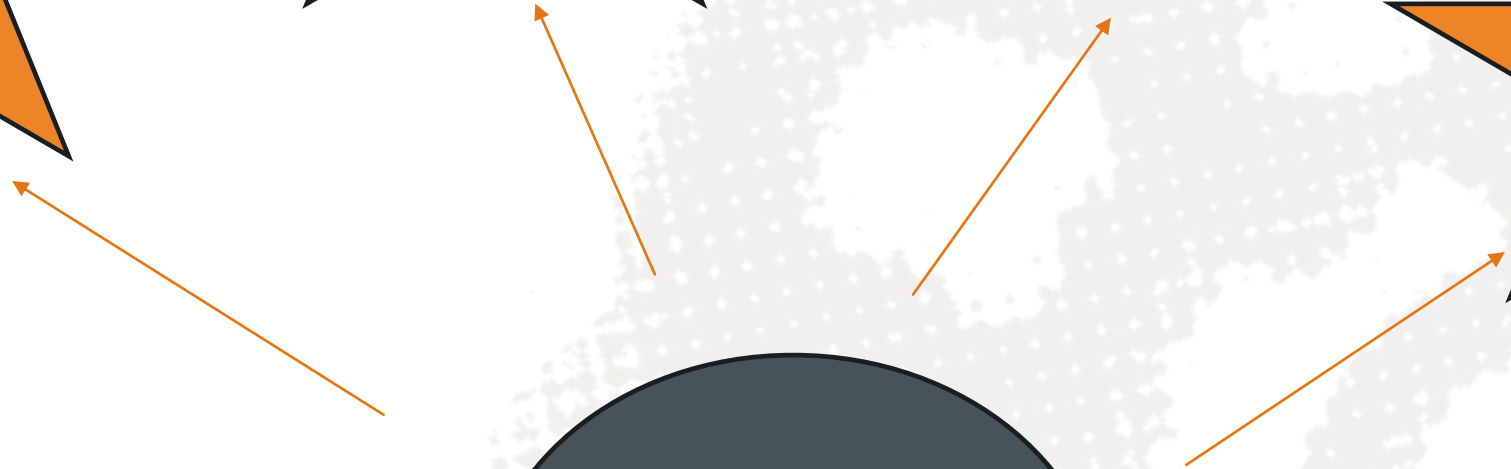
Forstå
afmagten

Forhold
dig til
'børheder'

Håndter
paradokser

Accept af
afmagten

Forholdemåder
i afmagt



I. Forstå afmagten

Hvad handler min afmagt om?

- Formelle forventninger oppefra, jeg ikke kan leve op til?
- Diffuse normer om god ledelse, der er urealistiske?
- Paradokser, der trækker mig i modsatte retninger
- At jeg tror, jeg skal kunne styre noget, som er ukontrollerbart?

2. Forhold dig til 'børhederne' i dit lederskab



Børheder: 'Konkrete forventninger' og 'diffuse normer'

Afstem 'Konkrete' forventninger'

- Med min leder
- Med medarbejdere
- Med forældre
- På hjemmefronten

Reflekter over 'diffuse normer'

- Man skal altid være til rådighed
- Man skal altid have sin dør åben
- Man skal være topmotiveret
- Man skal altid have svar og løsninger parat
- Medarbejdere skal inddrages i alt.
- Ens work-life skal altid være i balance
- Man skal hver dag være begejstret for at gå på arbejde

3. Håndter paradokser

1. Tænk i 'både-og' frem for 'enten-eller' (integrativ tænkning)
2. "Vægt" i paradokset med en opmærksomhed på det du vender ryggen til (positionering)

A silhouette of a person rappelling down a rope against a brown background. The person is positioned in the center, with their arms and legs spread out, holding onto the rope. The background is a solid, warm brown color. A white horizontal band is overlaid across the middle of the image, containing the text.

4. Accepter afmagten – der er aspekter, som er ukontrollerbare

Øvelse i lederteamet: *Håndtering og accept af afmagt*

SPØRSGMÅL:

- Hvilke kilder til afmagt får du øje på, der kan og skal *håndteres*?
 - Hvad forstår du, at kilden til afmagt handler om – fx konkrete forventninger, diffuse normer, paradokser eller andet?
 - På baggrund heraf hvilke ideer til konkrete handlinger ser du for dig?
- I hvilke sammenhænge kan **accept** af afmagten have et forløsende potentiale for dig?

FORM:

- a) Sæt jer sammen i lederteamet.
- b) Interview hinanden 2 & 2. (**20 minutter ialt**).
- c) Del i lederteamet (**10 minutter**).

Vil du vide og læse mere

- Meier, J. (2023a). Afmagt – et overset vilkår og problem i kontrollerbarhedens tidsalder. I: *Tidsskrift for Erhvervspsykologi*, december 2023.
- Meier, J. (2023b). Det er afmagt snarere end almagt, vi har brug for at forstå, I: *Social Udvikling*.

Tilbageblik og fremadrettet opmærksomheder (parvis dialog)

1. Hvad tager du særligt med fra konferencen?
2. Hvad har vi brug for at tale mere om i ledelsesteamet?

Tak for jeres tid

