

Paradokser, pres og afmagt – erfaringer og veje til håndtering Konference d. 7.+ 8.12, Skoleområdet, Silkeborg Kommune

Kære alle

Vi glæder os meget til at være sammen med jer på jeres ledelseskonference med fokus på ”paradokser, pres og afmagt – erfaringer og veje til håndtering” d. 7.-8. december. Nedenfor følger formål, temaer og program for dagene samt en forberedelsesopgave, som vi vil bede jer om at drøfte i ledelsesteamet forud for konferencen.

Formål med konferencen

- At stille et begrebsapparat og en forståelsesramme til rådighed, der både resonerer med og giver perspektiver på jeres erfaringer af *modstridende krav, strukturel afmagt og moralsk stress* i form af:
 - *Paradokstænkningen*, der fokuserer på de modsatrettede krav i ledelse og giver sprog for det pres, som ledes heraf. Dette med henblik på at varetage jeres oplevelse af rollekonflikter og modstridende krav i opgaveløsningen.
 - En udfoldelse af fænomenet *afmagt* som en udbredt reaktion og oplevelse blandt ledere i samtidens organisatoriske liv. Dette med henblik på at forstå og forholde os til de erfaringer af afmagt og moralsk stress, som der gives udtryk for.
- At give bud på hvordan vi kan håndtere modsatrettede krav og erfaringer af afmagt og dermed opnå perspektiver på ”nye veje at gå”.
- At skabe rum for at I kan udforske det konkrete pres og de aktuelle paradokser, som I er stedt i samt reflektere over, hvordan det kan håndteres i kontekst af deres egen ledelsespraksis.

Program d. 7.12- *Paradokstænkningen og håndteringen af modsatrettede krav*

Som ledere skal I lykkes med at navigere i og håndtere mange modsatrettede krav og kompleksitet på skolerne, og mange ledere kan opleve afledte effekter som handlingslammelse og afmagt. I skal eksempelvis lede i paradoksale krav som:

- Forankre mange nye tiltag OG sikre kvalitet i kerneopgaven her og nu
- Faglig stolthed OG realistisk formåen

Clavis Erhvervspsykologi p/s

Aarhus
Nørreport 26, 2. sal
8000 Aarhus C

Telefon 61 78 98 92
E-mail camilla@clavis.dk
CVR 39 14 85 52

Side 1

- Lykkes med skolen som en arena for alle børns trivsel, læring og dannelse OG lykkes med at jeres medarbejderes trivsel og oplevelse af kompetence
- Understøtte at jeres medarbejdere er aktører OG samtidig træde til og bidrage til håndtering, når der er svære udfordringer med børn og forældre

Vores tilgang til arbejdet med ledelse gennem paradokser trækker på teori og forskning fra bl.a.:

- Smith, W. K. og Lewis M.W (2022) "Both/And Thinking", Harvard Business Review Press
- Lüscher, L.S (2012). *Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Lüscher, L.S.– med bidrag fra Joachim Meier (2018) *Lederen mellem tvivl og handlekraft*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Program kl. 11.00 - 15.15

Kl. 11.00 – 12.30

Formål og program for dagen

Introduktion til paradokstænkningen (input v. Clavis)

I dette input peges på paradokser som grundvilkår i ledelse og organisationer, og de potentielt afledte effekter for organisationer og ledere fremhæves. Dertil gives eksempler på mulige aktuelle paradokser på skoleområdet i Silkeborg Kommune.

Identificering af paradokser der presser (øvelse i netværksgrupper og fælles)

I øvelsen får I mulighed for at identificere aktuelle paradokser i jeres egen ledelse og organisationer samt drøfte effekten af disse.

Typer af paradokser: Organisatoriske, rolle- og tilhørspadokser (input v. Clavis)

I dette input introduceres tre forskellige typer af paradokser: Organisatoriske paradokser, som er relateret til det organisatoriske liv (f.eks. fornyelse OG stabilitet), tilhørspadokser som er forbundet med emotionelle ambivalenser (f.eks. loyalitet

Clavis Erhvervspsykologi p/s

Aarhus
Nørreport 26, 2. sal
8000 Aarhus C

Telefon 61 78 98 92
E-mail camilla@clavis.dk
CVR 39 14 85 52

overfor børn/forældre OG medarbejdere) samt rolleparadokser, som er relateret til rollen som leder (f.eks. støttende OG udfordrende). Endvidere introduceres "vippebrætsmodellen", som kan benyttes som både model til analyse af egen organisation samt til refleksion over ledelsespraksis.

Kl. 12.30 – 13.15

Frokost

Kl. 13.15- 14.15

Aktuel ledelsesmæssig opgave: pres og paradokser i organisationen (diskursøvelse i eget ledelsesteam)

I denne øvelse vil det enkelte ledelsesteam arbejde med en aktuel udfordring eller opgave i egen ledelse, og vippebrætsmodellen benyttes til refleksion over mulige veje i egen ledelsespraksis relateret til den aktuelle udfordring/opgave.

Håndtering af modsatrettede krav (input v. Clavis)

I dette input præsenteres forholdemåder og mulige veje at gå i håndteringen af modsatrettede krav og kompleksitet i organisationen og/eller ledelse.

14.15- 14.30

Pause

14.30 – 15.15

Integrativ tænkning – at forene både-og (øvelse i eget ledelsesteam)

I denne øvelse skal I arbejde med et udvalgt paradoks fra egen organisation eller ledelse med afsæt i en konkret arbejdsmodel med fokus på både-og-tænkning.

Opsamling og afrunding på dagen

Clavis Erhvervspsykologi p/s

Aarhus
Nørreport 26, 2. sal
8000 Aarhus C

Telefon 61 78 98 92
E-mail camilla@clavis.dk
CVR 39 14 85 52

Side 3

Program d. 8.12- *Afmagt – oplevelser, reaktioner og forholdemåder*

Vi vil på denne dag arbejde med både oplevelser og reaktioner relateret til afmagt samt give bud på og udforske veje at gå, når man oplever at stå i afmagt.

Vores tilgang til fænomenet afmagt trækker teoretiske tråde til den eksistentielle fænomenologi (Kierkegaard; Løgstrup), den psykologiske emotionsforskning (Zahavi), selvbestemmelsesteori (Ryan & Deci), sociologisk modernitetsteori (Rosas teori om acceleration, fremmedgørelse og det ukontrollerbare) samt empiriske observationer af og erfaringer med medarbejdere i afmagt (fx Birkmose). Oplæg og øvelser er særligt inspireret af to publikationer, der samler flere af disse perspektiver:

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

Program kl. 9.00 – 12.00

Kl. 9.00 – 10.15

Formål og program for formiddagen

Hvad er afmagt – et udbredt, men overset fænomen (input v. Clavis)

I dette input tilnærmes og defineres afmagtsfænomenet som en på en gang eksistentiel almenmenneskelig erfaring og som et aktuelt problem i samtidens organisatoriske liv. Dertil peges det på, hvorfor afmagt er særligt udbredt blandt ledere og medarbejdere i dag.

At sætte ord på afmagtserfaringen (øvelse i netværksgrupper)

Øvelsen har til hensigt at I får rum til og mulighed for at italesætte egne erfaringer af afmagt og identificere de oplevede kilder hertil i jeres daglige ledelsespraksis.

Afmagtsansigter – hvordan reagerer mennesker ramt af afmagt (input v. Clavis)

I dette input udfoldes reaktionerne på afmagt. Det er en væsentlig pointe, at det ikke i sig selv er afmagtserfaringen, der er problemet, men de

Clavis Erhvervspsykologi p/s

Aarhus
Nørreport 26, 2. sal
8000 Aarhus C

Telefon 61 78 98 92
E-mail camilla@clavis.dk
CVR 39 14 85 52

Side 4

måder, vi som mennesker har for vane at reagere, når vi oplever afmagt. Her betones særligt risikoen for forråelse og moralsk stress.

10.15- 10.30

Pause

10.30- 12.00 Identificering af afmagtsmarkører i egen ledelse og organisation (øvelse i eget ledelsesteam og fælles)

Øvelsen har til hensigt at træne jeres blik for egne såvel som medarbejderes reaktioner på afmagt. Det handler om, at kunne spotte afmagtsmarkører hos dig selv og andre for at kunne tage vare på reaktionerne.

Forholdemåder i afmagt (input v. Clavis)

Inputtet har til hensigt at pege på hensigtsmæssige forholdemåder og tilgange, når man som leder selv er ramt af afmagt eller har medarbejdere, der er i afmagt.

Accept og håndtering af afmagt (øvelse i eget ledelsesteam)

Øvelsen fokuserer på den ene side på at kultivere accept af afmagten som en ledelsesmæssig følgesvend og på den anden side på at få øje på kilder og kontekster til afmagt, der kan handles på.

Afrunding på dagen og tak for nu

Forberedelsesopgave i jeres ledelsesteam

Vi vil bede jer om i ledelsesteamet forud for konferencen at udvælge en aktuel udfordring eller opgave i jeres ledelse, som enten hele ledelsesteamet eller nogle af jer står overfor. I må gerne allerede have bedrevet ledelse relateret til denne udfordring/opgave, og det kan også være en udfordring/opgave, som I kun har drøftet og reflekteret over i ledelsesteamet, og som I endnu ikke har handlet på.

Bedste hilsner

Joachim Meier, cand psych aut, Ph.d &
Camilla Duus, cand psych.aut.

Clavis Erhvervspsykologi p/s

Aarhus
Nørreport 26, 2. sal
8000 Aarhus C

Telefon 61 78 98 92
E-mail camilla@clavis.dk
CVR 39 14 85 52

Side 5

Clavis Erhvervspsykologi

Clavis Erhvervspsykologi p/s

Aarhus
Nørreport 26, 2. sal
8000 Aarhus C

Telefon 61 78 98 92
E-mail camilla@clavis.dk
CVR 39 14 85 52

Side 6