



Paradokser, pres og afmagt – erfaringer og mulige veje til håndtering

Konference Skoleområdet, Silkeborg Kommune.

D. 7 - 8.12.23

V. Camilla Duus & Joachim Meier

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*
 - En udfoldelse af fænomenet *afmagt*



- At give bud på hvordan I 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 jeres egen ledelsespraksis.

Torsdag d. 7.12

***Paradokstænkningen
og håndteringen af
modsatrettede krav***

Fredag d. 8.12

***Afmagt –
oplevelser, reaktioner
og forholdemåder***



PARADOKSER OG HÅNDTERINGEN AF MODSATRETTEDE KRAV



Konference Skoleområdet, Silkeborg Kommune.

D. 7 .12.23

V. Camilla Duus & Joachim Meier

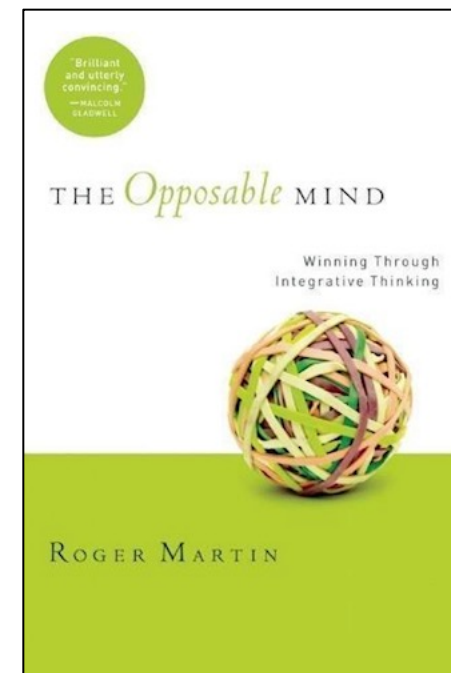
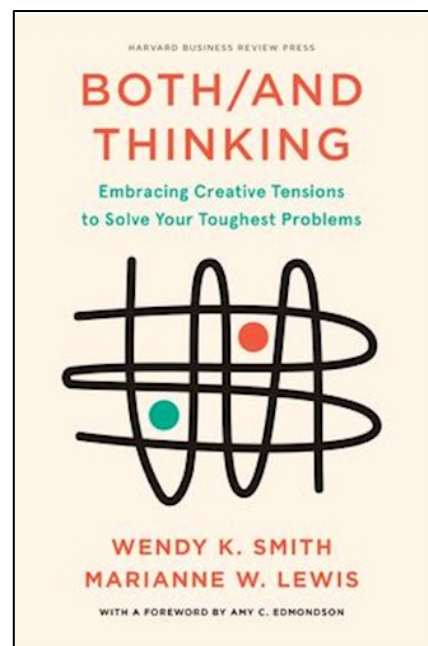
Eftermiddagens formål

- At få input om *paradokstænkningen*, der fokuserer på de modsatrettede krav i ledelse og giver sprog for det pres, som ledsages heraf. Dette med henblik på at varetage jeres oplevelse af rollekonflikter og modstridende krav i opgaveløsningen.
- At give bud på hvordan vi kan håndtere modsatrettede krav og og dermed opnå perspektiver på ”nye veje at gå”.
- At skabe rum for at I kan udforske aktuelle paradokser, som I er stedt i samt reflektere over, hvordan det kan håndteres i kontekst af jeres egen ledelsespraksis.

Program d. 07.12. kl. 11.00 – 15.15

Tider	Indhold
11.00 -12.30	<p>Formål og program for dagen</p> <p>Introduktion til paradokstænkningen (input v. Clavis)</p> <p>Identificering af paradokser der presser (øvelse i netværksgrupper og fælles)</p> <p>Typer af paradokser: Organisatoriske, rolle- og tilhørsparadokser (input v. Clavis)</p>
12.30 - 13.15	<p>Frokost</p>
13.15 – 14.15	<p>Aktuel ledelsesmæssig opgave: pres og paradokser i organisationen (øvelse i eget ledelsesteam)</p> <p>Håndtering af modsatrettede krav (input v. Clavis)</p>
14.15 – 14.30	<p>Kaffepause</p>
14.30 – 15.15	<p>Integrativ tænkning – at forene både-og (øvelse i eget ledelsesteam)</p> <p>Opsamling og afrunding på dagen</p>

Teoretisk afsæt



Udspændtheder og paradoksale krav er grundvilkår i organisationer og ledelse

Du skal sikre udvikling og forankring af nye tiltag

Du skal have tillid

Du skal tage hensyn til den enkelte

Vi skal levere højere kvalitet

Du skal være loyal over for "top-down" beslutninger

Du skal sikre stabilitet og realistiske prioriteringer

Du skal følge med (kontrol)

Du skal tage hensyn til helheden

Vi har færre ressourcer

Du skal være loyal og troværdig overfor medarbejdere

OG

Etc.

Ledelse som en udspændt position



A person in a dark jacket and pants is seen from behind, balancing on a thin tightrope. The tightrope is stretched across a body of water, with a rocky shore in the foreground. The background shows a clear sky and some buildings in the distance. The overall scene is a metaphor for balancing complex situations.

Komplekse problemstillinger kræver komplekse refleksioner
- Fra enten-eller til både-og



Definition

”Et *paradoks* fremkommer, når modsatrettede og dog forbundne elementer eksisterer parallelt over tid”

(Smith & Lewis, 2011, s. 386)

Paradoksernes mulige effekter

Tvivl
Handlingslammelse
Afmagt



Håndtering af paradokser



- Deltagelsesmuligheder for flere elever
- Forankring af mange nye tiltag og sikre kompetenceudvikling
- Understøtte at jeres medarbejdere er aktører og oplever at være kompetente

- Støttende

- Tvivl

- Ensartethed

- Hensynet til eleverne

OG

- Medarbejdernes trivsel
- Sikre kvalitet i kerneopgaven her og nu
- Bidrage til håndtering, når der er svære udfordringer omkring børn
- Udfordrende
- Handlekraft
- Flexibilitet/forskellighed
- Hensynet til medarbejderne

Identificering af paradokser der presser (øvelse i netværk) - processen

Parvis interview:
2 x 5 min.



Deling af
oplevede
paradokser i
netværk: parvis
og på skift



I netværket:
Nedskriv to
centrale
paradokser på
plancher og hæng
dem op i salen



Parvis interview (2 x 5 min):

- Hvilke paradokser og modsatrettede krav oplever du aktuelt presser i din ledelse og/eller organisation?
- Hvilken effekt kan de have på dig som leder?



Udspændtheder og paradoksale krav er grundvilkår i organisationer og ledelse

Du skal sikre udvikling og forankring af nye tiltag

Du skal have tillid

Du skal tage hensyn til den enkelte

Vi skal levere højere kvalitet

Du skal være loyal over for "top-down" beslutninger

Du skal sikre stabilitet og realistiske prioriteringer

Du skal følge med (kontrol)

Du skal tage hensyn til helheden

Vi har færre ressourcer

Du skal være loyal og troværdig overfor medarbejdere

OG

Etc.

- Deltagelsesmuligheder for flere elever
- Forankring af mange nye tiltag og sikre kompetenceudvikling
- **Understøtte at jeres medarbejdere er aktører og oplever at være kompetente**

- Støttende

- Tvivl

- Ensartethed

- Hensynet til eleverne

OG

- Medarbejdernes trivsel
- Sikre kvalitet i kerneopgaven her og nu
- **Bidrage til håndtering, når der er svære udfordringer omkring børn**
- Udfordrende
- Handlekraft
- **Fleksibilitet/forskellighed**
- Hensynet til medarbejderne

Hvilke paradokser og evt. mønstre hæfter I jer ved?





***Typer af paradokser: Organisatoriske,
rolle- og tilhørsparadokser***

Tre typer af paradokser

Organisatoriske paradokser

- Fornyelse OG stabilitet
- Resultater OG relationer

Rolleparadokser

- Udfordrende OG Støttende
- Delegerende OG Involverende

Tilhørsparadokser

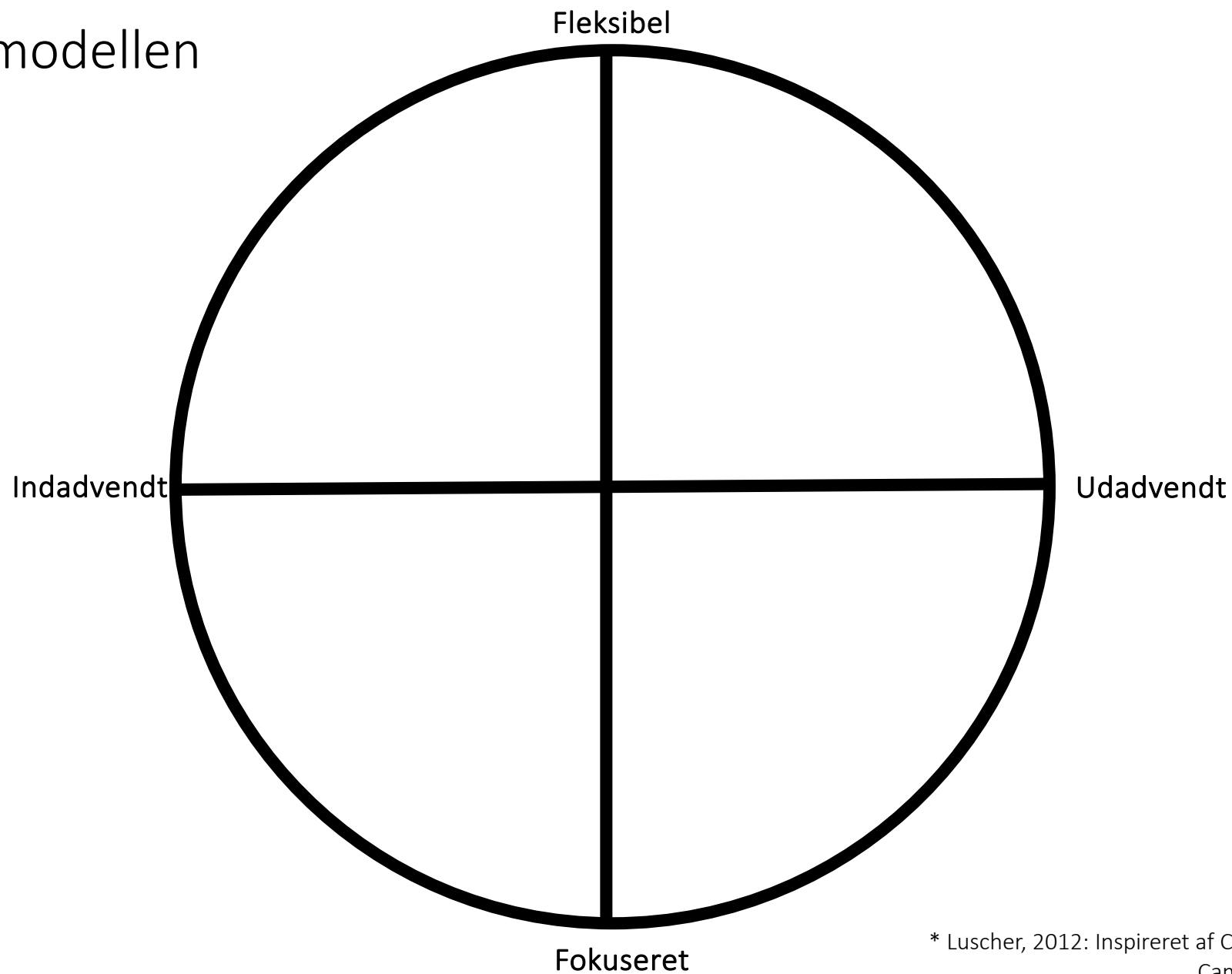
- Hensyn til den enkelte OG Hensynet til helheden
- Loyal opad OG loyal nedad

”Vippebrætsmodellen”

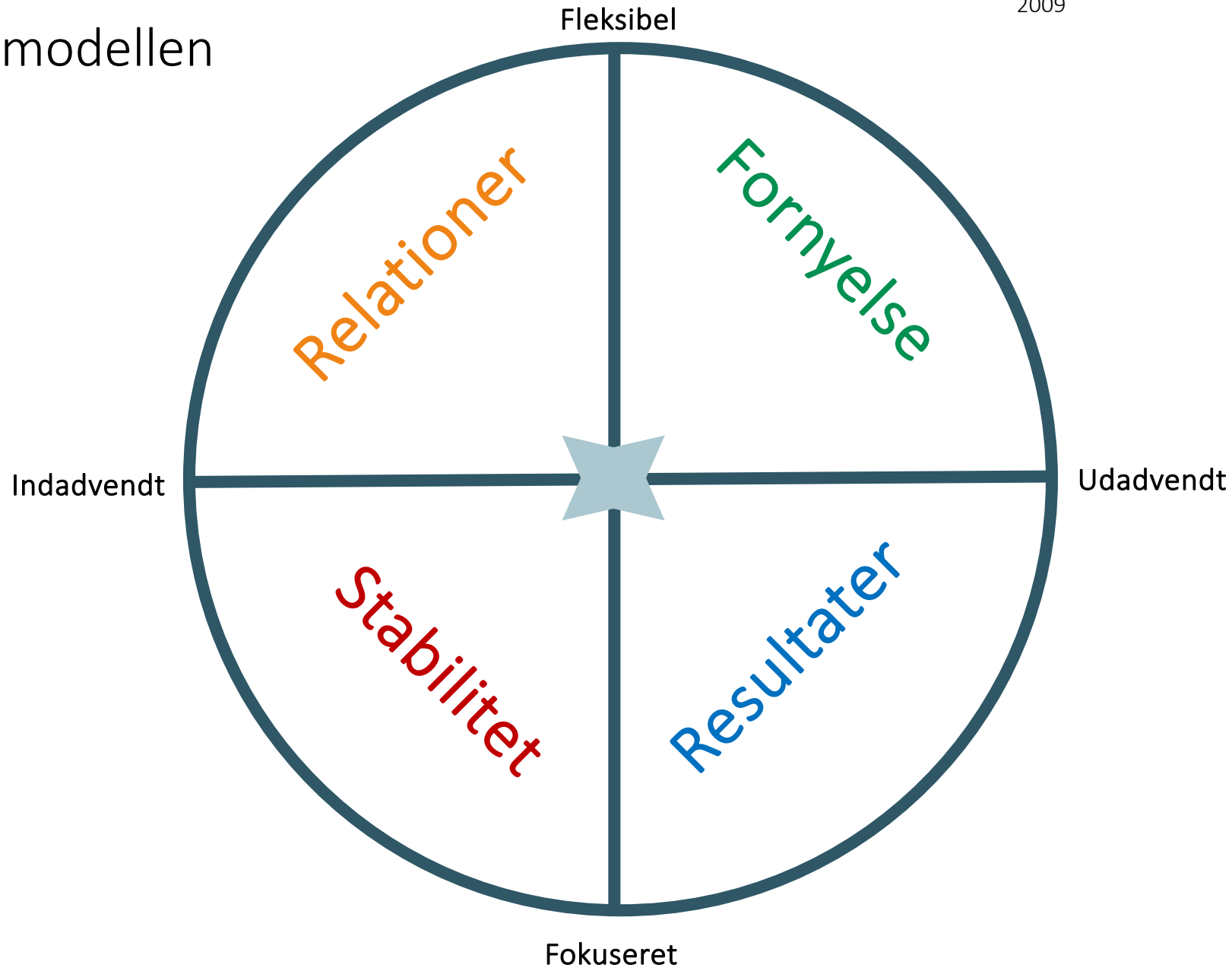
Balancering i organisatoriske paradokser



Vippebrætsmodellen



Vippebrætsmodellen



FORNYELSE



A close-up photograph of several interlocking metal gears. The gears are made of a light-colored metal, possibly aluminum or steel, and show signs of wear and use. The teeth of the gears are clearly visible, and the central holes are prominent. The lighting is dramatic, highlighting the metallic texture and the shadows between the teeth.

STABILITET

RESULTATER

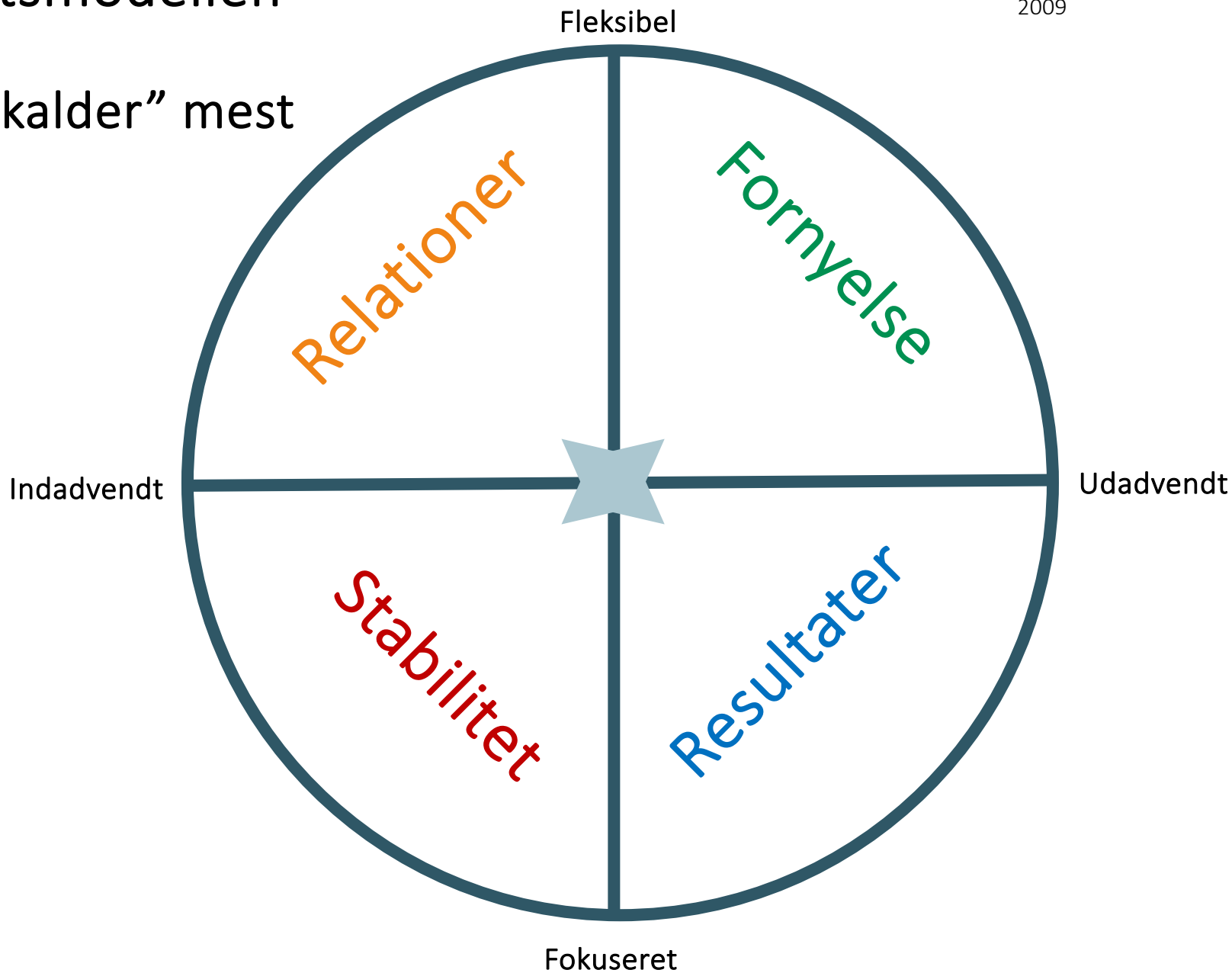




RELATIONER

“Vippebrætsmodellen”

Hvilket felt “kalder” mest på dig?

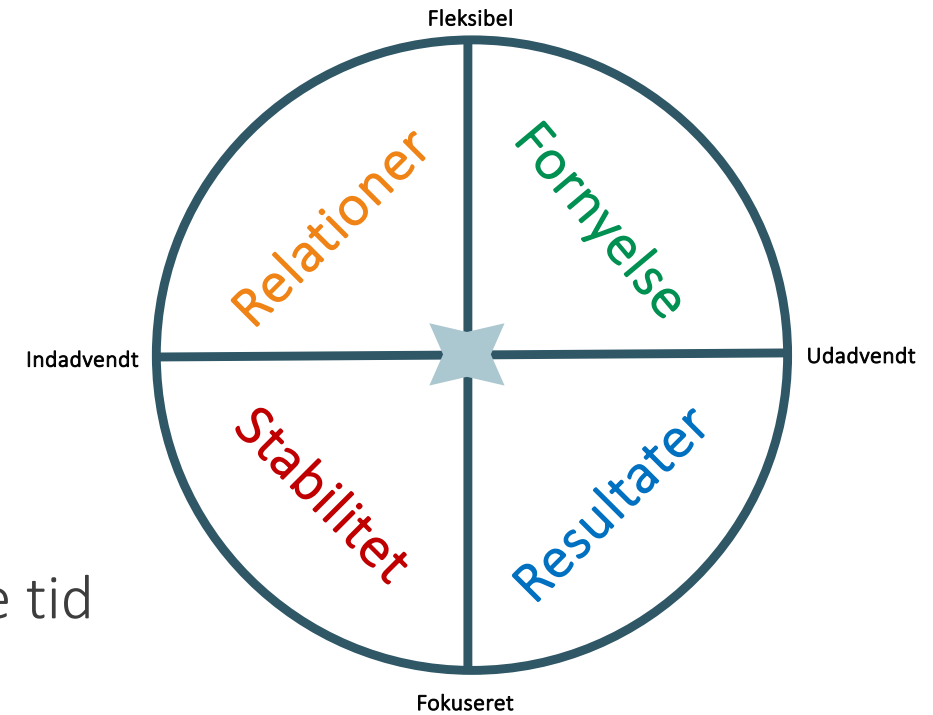


Lüscher, L. (2012) – Inspireret af Cameron, Quinn, Degraff, Thakor, Competing Values Framework 1988 ; 2009

Den organisatoriske læsning – refleksion

Gode spørgsmål at stille sig selv som leder eller ledelsesteam:

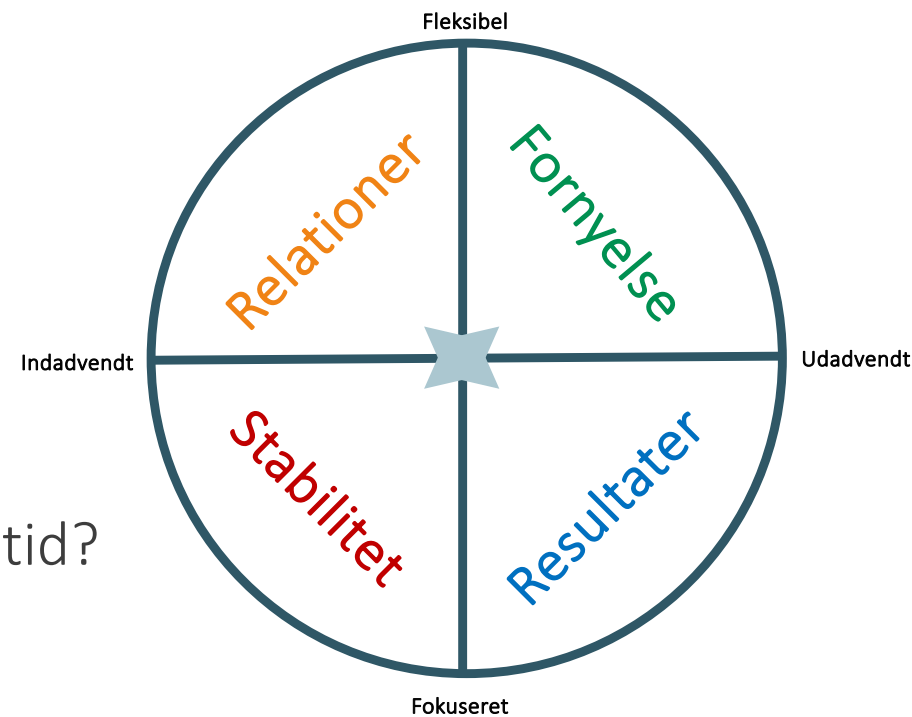
1. Hvordan har vi vægtet på vippebrættet i den seneste tid – og hvorfor?
2. Hvad har vi dermed evt. haft en tendens til at vende ryggen til og med hvilke konsekvenser?
3. Hvad har organisationen evt. brug for, at vi ændrer på i balancen?
4. Hvad vil det konkret betyde for vores handlinger?



Strategisk arbejde i lederteamet med fokus på en konkret opgave:

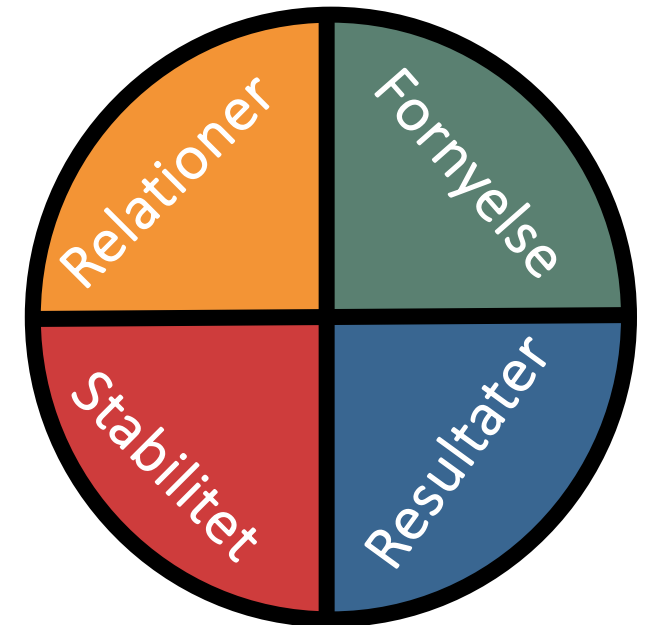
Gode spørgsmål at stille sig selv som leder eller ledelsesteam

1. Hvilken opgave skal vi særligt lykkes med i den kommende tid?
2. Hvad er status inden for hver af kvadranterne i forhold til opgaven?
3. Hvad vil hver af ledelsesdiskurserne komme med af anbefalinger for at vi lykkes med opgaven?
4. Hvordan balancerer vi – hvad gør vi først, og hvordan vil vi løbende sikre det, vi vender ryggen til?
5. Hvad skal kommunikeres ud til medarbejdere, med fokus på at skabe mening og sammenhæng?



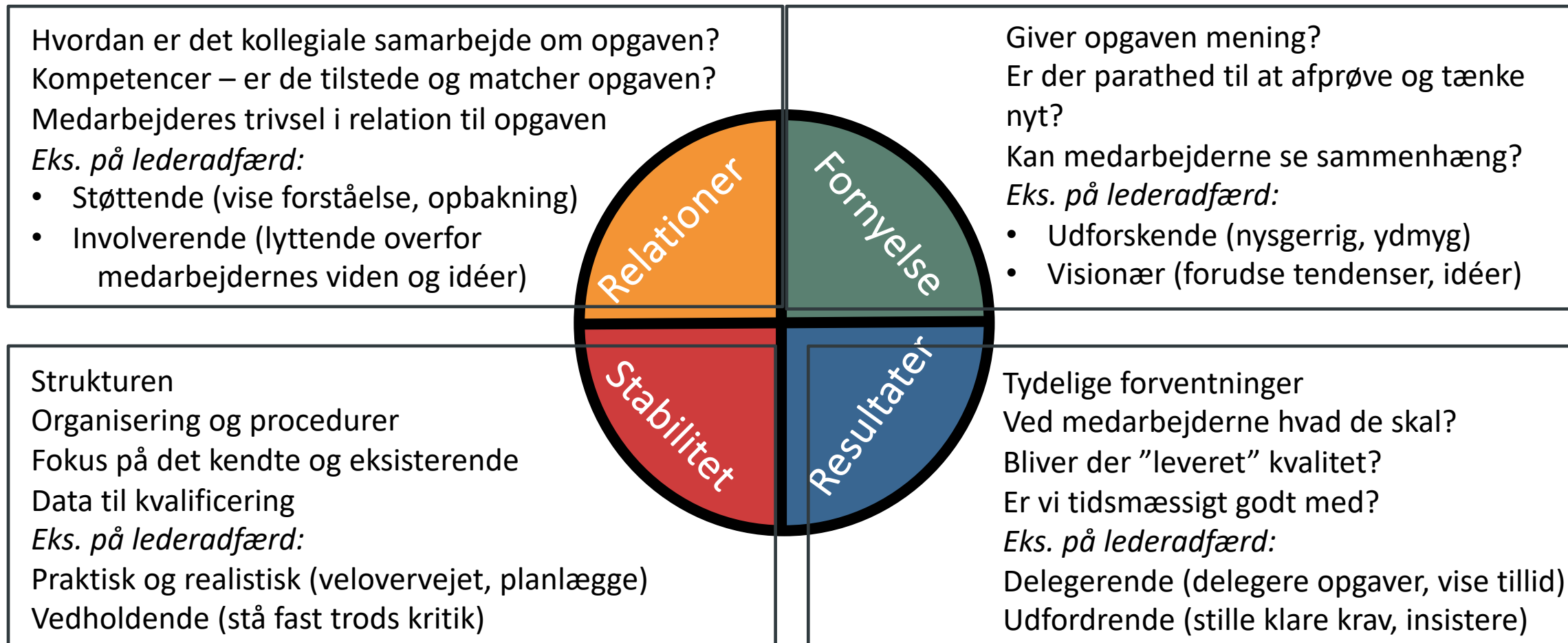
Aktuel ledelsesmæssig opgave: pres og paradokser i organisationen (øvelse i eget ledelsesteam)

1. **Max 10 min.:** Udfold kort den aktuelle udfordring eller opgave i jeres ledelse, som I har udvalgt (forberedelsesopgave) og drøft hvilken dominerende diskurs/ledelsestilgang I har set ledelsesudfordringen eller opgaven ud fra indtil nu (hvordan I har bedrevet ledelse eller været tilskyndet til at bedrive ledelse)
2. **Max 2 min:** Udvælg en anden diskurs/ledelsestilgang (indenfor de 4 diskurser/ledelsestilgange), som I ønsker at belyse ledelsesopgaven ud fra, gerne modpolen til ovenstående diskurs/ledelsestilgang
3. **Max 20 min.:** Overvej nu, hvordan ledelsesopgaven kan gribes an, hvis I udelukkende forholder jer til den udvalgte diskurs/ledelsestilgang. Hvordan ville man bedrive ledelse ud fra denne diskurs? Hvad kunne der komme ud af det (effekt)?
4. **Max 5 min.:** I slutter af med at drøfte, hvordan denne udvalgte diskurs/ledelsestilgang (fra ovenstående) evt. kan bidrage ind i ledelsesudfordringen eller opgaven?



Aktuel ledelsesmæssig opgave: pres og paradokser i organisationen

Eksisterende og nye mulige veje i ledelse?





Frokost til 13.15

Gå direkte i grupperum/ledelsesteamet her i salen



CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI



Håndteringen af modsatrettede krav



Ledelse gennem paradokser

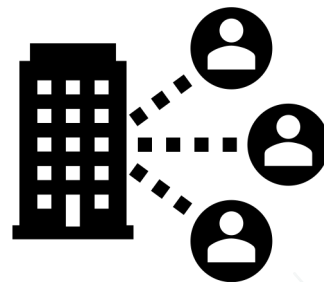


- Identificering og accept
- Positionering i paradokset
- Tænk i både-og (integrativ tænkning)

Ledelse gennem paradokser kræver "positionering"

1) Organisatorisk niveau

- Hvad skal vi lykkes med og hvad er status?



2) Socialt/relationelt niveau

- Hvor "er" medarbejderne?



3) Individ niveau

- Forhold dig til dig selv, egne præferencer og tendenser



Dømmekraft
- den "type
ledelse" der er
brug for

Ledelse gennem paradokser



- Identificering og accept
- Positionering i paradokset
- Tænk i både-og (integrativ tænkning)

Konventionel vs. både-og-tænkning



Konventionel *enten- eller* tankegang

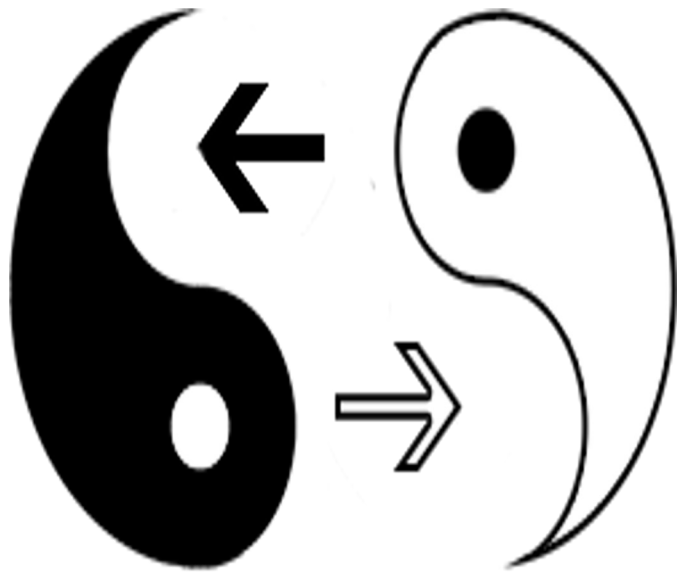
- Lineær og rationel
- Kun én løsningslogik er repræsenteret

Integrativ *både-og* tankegang:

- Paradokstænkning
- Essensen af begge løsningslogikker er repræsenteret i én fælles løsning



Både-og-tænkning i praksis



Kræver træning i at indtage to
forskellige logikker



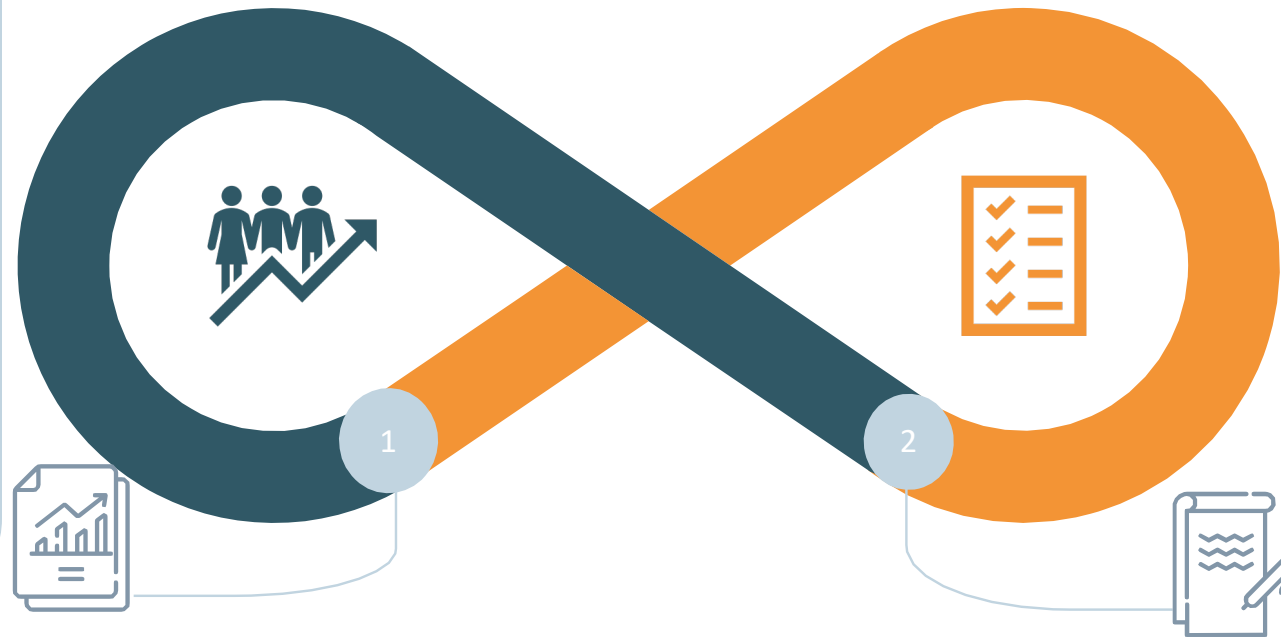
Integrativ tænkning – Hvordan?

Analysemodel	
Pol i paradokset	Pol i paradokset
Fordele/positive værdier	Fordele/positive værdier
Rejs et spørgsmål (som oplæg til en vej at gå), der inddrager værdier/fordele fra begge poler i paradokset:	
En mulig balanceret vej at gå i paradokset	
<ul style="list-style-type: none">• Undersøge mulige veje at gå• Træf en beslutning - Hvad gør vi:	

Integrativ tænkning i praksis

På den ene side af paradokset

Faglig udvikling/
kompetence-
udvikling



På den anden side af paradokset

Hensyn til
dagligdags "drift"

Integrativ tænkning – Hvordan?

Pol i paradokset

Faglig udvikling /kompetenceudvikling

Pol i paradokset

Hensyn til dagligdags “drift”

Fordele/positive værdier

- Fokus på at blive dygtigere i arbejdet med udviklingen af mangfoldige læringsmiljøer – for børnenes skyld
- Holde fast i faglig udvikling trods udfordringer
- Skabe læring og deltagelsesmuligheder for børn i tide (proaktive vs reaktive indsatser)
- Ny læring for medarbejderne – blive så dygtige som de kan
- Fokus på medarbejdernes oplevelse af kompetence (grundpsykologisk behov)

Fordele/positive værdier

- Tage hensyn til at det pædagogiske personale ikke bliver hevet for meget ud af den daglige praksis med børnene
- Drage omsorg for pressede medarbejdere
- Forståelse for andre udviklingstiltag
- Håndtering af travlhedskultur
- Etc.

Rejs et spørgsmål (som oplæg til en vej at gå), der inddrager værdier/fordele fra begge poler i paradokset:

Hvordan kan vi med udgangspunkt i vores daglige praksis skabe faglige udvikling?

En mulig balanceret vej at gå i paradokset

Vi planlægger et aktionslæringsforløb med fokus på...

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

Identificer et paradoks, der presser i organisationen eller i jeres ledelse

- En tilbagevendende problematik
- Problematik hvor vi kan se to sandheder
- Problematik hvor nogen synes et og andre noget andet

Arbejd nu modellen igennem (skriv på flipover)

Analysemodel	
Pol i paradokset	Pol i paradokset
Fordele/positive værdier	Fordele/positive værdier
Rejs et spørgsmål (som oplæg til en vej at gå), der inddrager værdier/fordele fra begge poler i paradokset:	
En mulig balanceret vej at gå i paradokset <ul style="list-style-type: none">• Undersøge mulige veje at gå• Træf en beslutning - Hvad gør vi:	

PAUSE

Gå direkte i grupperum/
ledelsesteamet her i salen
efter pausen





Tak for i dag!