

Artikel

af Benedikte Øster Enstrøm, erhvervspsykolog og cand.psych.,
og Lars Gundersen, erhvervspsykolog og cand.psych.aut.

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI



Den paradoksale rolle som dagplejekonsulent/-pædagog

- at balancere i modsatrettede krav

Rollen som dagplejekonsulent/-pædagog eller pædagogisk leder er kompleks og kræver en konstant og løbende vurdering af forskellige modsatrettede – ja, ligefrem paradoksale forhold. Vi vil i denne artikel dykke dybere ned i den paradoksale rolle, som dagplejekonsulenter/-pædagoger har.

Vores viden om området er erfaringsbaseret gennem mange års arbejde med dagplejen som organisation, og derudover er vi gennem de seneste måneder dykket en tand dybere ned i rollen gennem interviews med dagplejekonsulenter/-pædagoger og dagplejeledere i forskellige danske kommuner.

Artiklen vil sætte spot på, hvad et paradoks egentlig er, hvilke paradokser der især opleves i rollen som dagplejekonsulent/-pædagog, hvordan man typisk bliver påvirket af at være i et paradoks samt give et perspektiv på, hvordan man kan håndtere at arbejde i et paradoks.

Formålet er at give et sprog til at tale om det, der typisk kan udfordre ved paradoksale forhold, og at inspirere til en tænkning, som kan være med til at formindske oplevelsen af afmagt og i stedet skabe et rum for handling.

- Hvad er et paradoks?
- Hvilke paradokser står særligt frem i rollen som dagplejekonsulent/pædagog?
- Hvordan bliver man typisk påvirket af at være i et paradoks?
- Hvordan kan man håndtere at arbejde i et paradoks?

At gøre det ene og det andet

Lad os nu dykke lidt ned – hvad mener vi egentlig, når vi siger, at rollen som dagplejekonsulent/-pædagog er kompleks? Lad os tage et eksempel. Det er en af de vigtigste opgaver for en dagplejekonsulent/-pædagog at være med til at sikre og udvikle den praksis, som dagplejerne har, men det er samtidig nødvendigt og nærmest altafgørende at have et tillidsfuldt og trygt forhold, hvor dagplejeren har en oplevelse af at kunne få støtte i forhold til det, som vedkommende befinder sig i.

Som dagplejekonsulent/-pædagog skal du altså både udfordre dagplejerne i forhold til deres praksis og faglighed for at bidrage til udvikling og samtidig støtte dagplejerne i det, som de står i, og der, hvor de er. Hvordan gør man det ene og det andet?

”Jeg skal jo både være den kontrollerende tilsynsførende og påpege, hvis noget ikke er godt nok, og samtidig skal jeg sikre, at hun er tryk ved at ringe til mig, ligegyldigt hvad hun har brug for sparring på.”

- sagt af en dagplejepædagog på en kursusdag

Vi har i Clavis Erhvervspsykologi i mange år arbejdet med dagplejen som organisation, og særligt rollen som dagplejekonsulent/-pædagog har vi erfaret, at ”paradoksbegrebet” er særligt brugbart til at indfange de udspændtheder og modsatrettede krav, som dagplejekonsulent/-pædagogen skal navigere i.

Paradokstænkningen

Et paradoks kan defineres som to elementer, der hver for sig er sande og giver god mening, men når de bringes sammen, er de gensidigt udelukkende. Eksempelvis er det vigtigt, at man sikrer en ensartethed på tværs af alle dagplejerne i arbejdet med den pædagogiske læreplan, og samtidigt er det vigtigt, at der er en fleksibilitet og forskellighed i måden, der arbejdes med den pædagogiske læreplan, så det tilpasses lige netop den enkelte dagplejers praksis og de børn, der er i gruppen for tiden.

I et paradoks er de to elementer gensidigt udelukkende, men samtidig forbundne. At sikre ensartethed er nemlig uløseligt forbundet med også at sikre en meningsfuld forskellighed, at udfordre dagplejeren er uløseligt forbundet med også at støtte dagplejeren, at have tillid er uløseligt forbundet med også at kontrollere (Lüscher, 2012, Ledelse gennem paradokset).

For meget af det ene element vil nemlig udløse et behov for det andet. Men det er ikke handle-mæssigt muligt at gøre begge dele på én gang. Samtidigt er det heller ikke hensigtsmæssigt at gøre det ene på bekostning af det andet. Vi må således tænke i ”både-og” fremfor ”enten-eller”. Det er her, kompleksiteten i arbejdet med hverdagens paradokser eksisterer. Hvad gør man så?

Pointen er, at man i arbejdet med paradoksale krav og hensyn ikke kommer til at finde én fuldstændig rigtig løsning, men at man gennem løbende vurdering må finde frem til, hvad der giver bedst mening lige nu – og at man samtidig er opmærksom på, hvad man vender ryggen til for en stund. For som definitionen siger, er elementerne gensidigt forbundet. Vurderes det for eksempel, at det er mest meningsfuldt at udfordre sin dagplejer på dennes praksis i den situation, man står i lige nu, er det også vigtigt at have øje for, hvornår behovet for støtte overstiger behovet for at udfordre – og her tilpasse sin adfærd.

Paradokser i rollen som dagplejekonsulent/-pædagog

Som erhvervspsykologer er vi optagede af rollen som dagplejekonsulent/-pædagog, fordi den netop indeholder så mange paradokser og dermed er en kompleks stilling at besidde. For at dykke dybere ned i, hvilke paradokser der især opleves i dagplejekonsulenternes/-pædagogernes hverdag, samt hvordan disse håndteres, har vi interviewet dagplejekonsulenter/-pædagoger og dagplejeledere i forskellige kommuner i Danmark med udgangspunkt i paradokstækningen.

I interviewene peges der på mange forskellige paradokser. Herunder fremgår de paradokser, som især går igen, når dagplejekonsulenter/-pædagoger beskriver udfordringer i deres arbejde:

- At etablere et tæt forhold til dagplejerne *og* holde en passende afstand
- At være superviserende og understøtte *og* agere som ekspert med en høj faglighed
- At have fokus på dagplejeren som enkeltindivid *og* tage højde for hele "legestuegruppen"
- At være ambitiøs *og* realistisk i sine mål til dagplejeren
- At være ydmyg i forhold til at befinde sig i nogens hjem *og* at være professionel *og* i en arbejdsmæssig sammenhæng
- At være tæt på (at komme i hjemmet) *og* at være langt væk (ikke at have en fast plads tæt på hver dagplejer)
- At agere som leder *og* nærmeste støtteperson
- At være loyal over for ledelsesmæssige beslutninger *og* over for dagplejerne
- At føre tilsyn *og* udvise tillid

Næsten alle ovenstående paradokser gik igen i de interviews, vi lavede, og det er samtidig paradokser, som vi på forskellig vis har hørt beskrevet fra dagplejekonsulenter/-pædagoger i vores konsulentarbejde i dagplejen i andre sammenhænge. Dette er altså bare et udpluk af gennemgående paradokser, som opleves i rollen – hvilket tydeligt siger noget om den kompleksitet, som dagplejekonsulenter/-pædagoger befinder sig i.

I håndteringen af ovenstående paradokser bliver der ofte peget på oplevelsen af løbende at "skifte kasket". "*Nu tager jeg lige tilsynskasketten på*", når der for eksempel står et askebæger fremme, eller der kører en robotplæneklipper i haven. Det kan også være "*Nu tager jeg lederkasketten på*", hvis der er behov for at sætte fokus på den samlede legestuegruppe frem for den enkelte, eller hvis det bliver vigtigt at drive særlige ledelsesmæssige beslutninger frem.

De forskellige kasketter er en god metafor for alle de forskelligartede roller, som man skal lykkes i som dagplejekonsulent/-pædagog. Selvom metaforen er enkel, er opgaven kompleks – for i virkeligheden kan vi ikke bare tage kasketterne af og på. De vil altid alle sammen være knyttet til os, så når vi har den ene kasket på, har vi typisk de andre tæt med os.

Udtrykker man "*Nu tager jeg lige ekspertkasketten på*" for at skabe rum til at kunne udvikle den pædagogiske praksis, vil der samtidig være behov for at have den understøttende og superviserende kasket i nærheden – for som beskrevet er elementerne i paradokserne uløseligt forbundet med hinanden, og for meget af det ene vil kalde på det andet.

Hvad gør paradokser ved os?

At stå i et paradoks, hvor der er to mulige og meningsfulde veje at gå, men hvor det samtidig ikke er muligt at handle begge dele på én gang, kan medvirke til en oplevelse af tvivl og herigennem afmagt og potentielt handlingslammelse.

Det er en oplevelse af at blive trukket i to forskellige retninger, men ingen af retningerne føles helt rigtige, fordi situationen potentielt kalder på lidt af begge. Som en dagplejekonsulent sagde i et af interviewene: *"Det er sådan en oplevelse af, at ligegyldigt hvad jeg gør, så er det forkert. Hvis jeg i legestuegruppen fortæller, hvordan vi skal arbejde med vores styrkede fokus på sproglig udvikling, så synes de, at det er meget styrende, og andre gange, når jeg byder dem ind til dialog og inddragelse, så vil de gerne, at jeg bare fortæller dem, hvad de skal gøre, så vi kan komme videre"*.

Formålet med at tale paradokstænkningen ind i rollen som dagplejekonsulent/-pædagog er et give et sprog for at tale om situationer som den ovenstående. Har vi ikke et fælles begrebsapparat til at tale om disse ting, kan udfordringerne især komme til at skabe en oplevelse af afmagt og en følelse af ikke at lykkes i vores opgave og arbejde. I paradokser er det nemlig ikke muligt at finde én rigtig løsning – det handler i stedet om at kunne balancere mellem de to elementer eller poler, der er i paradokset. Men er vi ikke opmærksomme på, at vi står over for et paradoks, og har vi en forventning til os selv om, at vi burde kunne finde den rigtige løsning – så kan vi næsten ikke undgå at mærke afmagten og følelsen af ikke at lykkes.



Hvordan skal man arbejde i paradokser?

For i højere grad at kunne arbejde sig ind i tænkningen omkring paradokser og herigennem mindske følelsen af afmagt og oplevelsen af ikke at kunne lykkes med at finde den ene og rigtige løsning, foreslår vi tre steps:

- 1. Accept og identificering:** Accept er det allerførste skridt i forhold til at formindske oplevelsen af afmagt – accept af, at paradokser er en indlejret del af arbejdet som dagplejekonsulent/-pædagog, og at disse ikke kan løses, men blot balanceres. Med denne grundlæggende accept og forståelse er det nu muligt at "spotte" og identificere de paradokser, man aktuelt står i. Ved at sætte ord på det paradoks man oplever, kan man få det "ud af kroppen" og gøre det til genstand for faglig refleksion – som kan være individuel eller med sine kollegaer eller leder. Herved har vi taget første skridt mod at blive handlekraftig ind i paradokset.

2. **”Både-og tænkning”**: Næste skridt er så at turde at være i kompleksiteten – og holde ”fikser-trangen” lidt i ro. Vi har en menneskelig og effektiv tendens til at ville løse de udfordringer, vi står over for, og vi benytter os ofte af en ”enten-eller” logik, hvor vi oplister fordele og ulemper og træffer et valg, hvor det ene bliver på bekostning af det andet. Men et paradoks skal som nævnt balanceres og ikke løses. Så opgaven er i stedet at bruge noget tid på at undersøge, hvad hver af paradoksets poler har af kvaliteter og bagvedliggende værdier, samt undersøge hvordan polerne udelukker hinanden, men også hvordan de hænger sammen. Herefter kan vi træde ”to skridt væk fra paradokset” og vurdere, hvordan vi i vores midlertidige løsning inddrager vigtige elementer fra både den ene pol og den anden pol.
3. **Positionering**: Man kan tænke i ”både-og”, men ikke handle et paradoks. Derfor bliver man nødt til at vægte ind i paradokset og positionere sig primært i den ene pol, med en opmærksomhed på, hvad man for en stund vender ryggen til. Som en metafor bruger vi ofte ”vippebrættet” til at beskrive den positionering og balancering, som et paradoks kræver. Man kan for eksempel stå i en situation, hvor man er udspændt mellem at være tæt på dagplejeren og herigennem skabe tillid, men samtidig holde en professionel afstand. Ender ens vurdering med, at der i den givne situation er størst behov for at bevæge sig lidt tættere på dagplejeren, skal man samtidig have for øje, hvornår behovet for at rykke lidt på afstand igen for at sikre det professionelle forhold overstiger behovet for at være tæt på – og her kunne balancere på vippebrættet.

Paradokstænkningen er en ”how-to think”-tilgang, hvor målet er at styrke dagplejekonsulentens/-pædagogens faglige dømmekraft ved at give nogle perspektiver på og et sprog for, hvordan man kan forholde sig til paradokser, når man står over for et. Hvad skal man være opmærksom på? Tilgangen forklarer altså ikke, hvad man præcist skal gøre i specifikke situationer – det afhænger nemlig altid af den kontekst, som paradokset forekommer i, og den vurdering, man laver herfra.

Når man dvæler ved kompleksiteten i det paradoks, man står over for, og når man skal kvalificere sin dømmekraft, kan en god øvelse være at blive opmærksom på tre forskellige niveauer, som kan have indflydelse på, hvordan man kan balancere i paradokset:

Det organisatorisk niveau

For det første skal man overveje, hvilken organisatorisk opgave det er, man netop står over for. Hvad er det helt præcist, vi særligt skal lykkes med i den kommende tid? Det kan være forankring af en evalueringskultur blandt dagplejerne eller et styrket fokus på den sproglige udvikling hos børnene. Det kan også være, at den vigtigste opgave nu og her er at understøtte dagplejerens arbejdsmiljø og trivsel, eller at vi bliver nødt til at have et fokus på at levere bedre på den pædagogiske kvalitet.

Det relationelle niveau

Herfra skal man have en opmærksomhed på, hvor ens dagplejer eller dagplejere befinder sig i forhold til den konkrete opgave, man skal lykkes med. Hvad er deres indstilling, hvad er deres ønsker, hvad er deres forbehold, hvad er deres nærmeste udviklingszone i relation til opgaven, hvad er mine tidligere erfaringer med netop denne dagplejer? Hvad ”kalder de på ” fra mig – hvad skal de have, og hvad skal de ikke have fra mig? Disse relationelle overvejelser giver nogle perspektiver på, hvordan der skal positioneres på vippebrættet med fokus på den opgave, vi sammen skal lykkes med.

Det individuelle niveau

Men hvordan du balancerer i paradokset og placerer dig på vippebrættet kan i høj grad påvirkes af din egen måde at være i verden på. Derfor kræver en faglig kvalificeret balancering i paradokset en refleksivitet og forholden sig til sig selv, dine tendenser, komfort zoner og habitus. Vi har nemlig alle sammen højre og venstre ben – adfærd, måder at tænke på, måder at agere på, som falder os lettere end andre.

Disse må du blive bevidst om og turde udfordre i en kritisk stillingtagen til, om din umiddelbare vurdering af, hvordan det er meningsfuldt at agere – eller balancere – i paradokset, handler mest om det, som opgaven kræver, eller mest om det, du har det bedst med og er mest komfortabel i. En professionel balancering i paradokser kræver således modet til nogle gange at handle på trods af ubehag – for det kan ny adfærd godt skabe – hvis opgaven kræver det.



Så næste gang du mærker afmagt eller en følelse af ikke at kunne finde frem til den rigtige løsning i dit arbejde – **så stop op og overvej, om det faktisk er, fordi du står over for et paradoks.** Måske kan det give dig et perspektiv på udfordringen og et sprog til at tale om den. Et sprog, der anerkender kompleksiteten og arbejder med den i stedet for mod den.

Artiklen giver dig ikke en komplet guide til, hvordan du skal håndtere forskellige situationer – formålet er at inspirere til en tænkning, som kan indfange kompleksiteten i opgaven og herigennem være med til at skabe et sprog, som kan formindske oplevelsen af afmagt og i højere grad skabe grundlag for handlemuligheder.

Om konsulenterne



Benedikte Øster Enstrøm er cand.psych. og arbejder som erhvervspsykolog hos Clavis Erhvervspsykologi. Her beskæftiger hun sig med ledelses- og organisationsudvikling og har en særlig interesse for dagplejen som organisation og for dagplejepædagoger/konsulenter/pædagogiske lederes håndtering af de modsatrettede krav, man kan opleve i lederskabet. Benedikte arbejder sammen med både ledere og medarbejdere om at navigere i den kompleksitet og de mange modsatrettede krav, som påvirker samarbejde og opgaveløsning i hverdagen. Dette arbejder hun med gennem større organisatoriske udviklingsforløb samt teamudvikling og individuelle sparringer.



Lars Gundersen er erhvervspsykolog, cand.psych.aut., og partner hos Clavis Erhvervspsykologi. Han arbejder primært med organisatoriske forandringsprocesser samt udvikling af ledere og medarbejdere, der skal navigere og skabe handlekraft i organisatorisk kompleksitet. Lars har gennem en årrække arbejdet med ledelse inden for børn og unge feltet og har blandt andet beskæftiget sig indgående med udviklingsforløb i dagplejen og ledelse af dagplejen.