

## Artikel

Af Anna Kirstine Spanggaard Jespersen og Benedikte Øster Enstrøm,  
Erhvervspsykologer og cand.psych, Clavis Erhvervspsykologi

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



LEDELSE PÅ ÆLDREOMRÅDET

# Lad ikke paradokserne paralysere din ledelsesgerning

**Som leder på ældreområdet står du ofte over for modsatrettede krav, der kalder på forskellige løsninger. For eksempel skal du både sikre en høj faglig kvalitet i opgaveløsningen og samtidig sikre dine medarbejders trivsel, selvom der er mangel på både hænder og ressourcer.**

Ledelsesarbejdet er komplekst, fordi der sjældent findes den éne rigtige eller sande vej at gå, og derfor kræver det en konstant og løbende vurdering af, hvad opgaven kalder mest på lige nu.

I vores arbejde med organisationer på ældreområdet møder vi ofte ledere, der igen og igen må forholde sig til modsatrettede krav i deres ledelsesopgave – det man også kan kalde paradokser.

Det er svært at forholde sig til og navigere i paradokser, men vores erfaring er, at paradokstænkningen kan være en meningsfuld begrebsramme og et nyttigt ledelsesgreb til netop dette.

# Paradokser i velfærdsorganisationer

Lad os give nogle eksempler, som måske vil virke genkendelige for jer, der står med medarbejdere på gulvet i plejecenteret, hjemmeplejen, ergoterapien, gerontologi/geriatri, rehabiliteringscenteret eller en anden velfærdsorganisation, der bidrager til at sikre en værdig og ordentlig pleje for vores ældre:

- » Vi skal tage hensyn til den enkelte medarbejder og dennes livsomstændigheder **OG** samtidig tage hensyn til hele medarbejdergruppen og sikre, at f.eks. vagtplanen går op
- » Vi skal rekruttere nok personale **OG** samtidig sikre behovet for kvalificerede og uddannede medarbejdere
- » Vi skal være loyale mod politiske beslutninger i vores kommune **OG** samtidig være loyale mod vores måde at drive f.eks. plejehjem på.
- » Vi skal tage hensyn til de pårørendes ønsker til plejen **OG** samtidig respektere den enkelte borgers ønsker.
- » Vi skal uddanne vores personale og udvikle vores faglighed **OG** sikre at der er mest mulig tid til pleje sammen med borgeren.

## - Men hvad er et paradoks egentlig?

**I et paradoks er de to elementer, for eksempel støtte og udfordre, gensidigt udelukkende, men samtidig forbundne. For meget af det ene element vil nemlig udløse et behov for det andet.**

Hvis du som leder bliver for støttende over for dine medarbejdere – hvis du lytter og anerkender medarbejderne og deres perspektiver. Måske også giver medarbejderne ret i, at de pårørende er for meget. Så risikerer du at skabe en tilbagelænet kultur hos medarbejderne, hvor andre, f.eks. de pårørende, bliver problemet – sat lidt på spidsen. Dette vil derfor kalde på at medarbejdere udfordres til også at kigge på egen praksis, og om der er noget, de kunne gøre anderledes og bedre i samarbejdet med de pårørende.

Omvendt, hvis vi konstant udfordrer vores medarbejdere på deres praksis, vil de opleve ikke at gøre det godt nok og altid at skulle stå på tæer, og det vil i længden blive nedslidende og gå ud over medarbejdernes trivsel.

Den gensidige afhængighed gør, at vi i arbejdet med paradokser ikke kun kan vælge én af siderne, men løbende må vurdere, hvilken side af paradokset, der giver mest mening at træde ned i lige nu. Det handler altså hele tiden om balancen.

## 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 på begge dele på én gang, kan medvirke til en oplevelse af absurditet, handlingslammelse, tvivl og potentielt afmagt. Det er en oplevelse af at blive trukket i to forskellige retninger, og dermed stå i en udspændthed, som man ikke rigtig kan komme ud af, fordi situationen kalder på lidt af begge dele, selvom de umiddelbart er modsatrettede.

### - Hvad gør man så?

Første skridt handler om at forstå, acceptere og anerkende, at man står over for en paradoksal situation, hvor der er et hensyn til "både-og".

At få øje på paradokset kan nogle gange bidrage med en lettelse i forhold til, at man ikke skal finde løsningen, men at man skal finde den løsning, der er bedst lige nu i forhold til den situation eller kontekst, som man står i. Det betyder altså, at når vi står over for et paradoks, er det ikke muligt at finde den ene og rigtige løsning – for sådan en findes ikke.

Håndtering af paradokser kalder på en grundig læsning af egen organisation – herfra skal man tage stilling til, hvilken del af paradokset der er vigtigst at træde ned i i den kommende tid, og samtidig forholde sig til, hvad det vil betyde at vende ryggen en lille smule til den anden side af paradokset i den kommende tid. Her kan en organisatorisk analyse være relevant med fokus på tre forskellige niveauer – nemlig det organisatoriske niveau, medarbejderniveauet og ens eget individniveau.



Ved det organisatoriske niveau skal man forholde sig til, hvilken strategi og vision, man arbejder hen imod. Hvad er det overordnede mål for ens arbejde eller for den ledelsesopgave, som man står med lige nu? Det kan være den succesfulde implementering af en ny mødestruktur, men det kan også være brandslukning i team to, hvis det er det, der fylder i ledelsesopgaven lige nu. Når det er tydeligt for en, hvad der er vigtigt på det organisatoriske niveau, skal man undersøge medarbejderniveauet i forhold til dette. Hvilke dynamikker er der på spil hos mine medarbejdere lige nu i forhold til den pågældende opgave? Kalder de på noget bestemt af mig som leder? Er jeg enig i det, de kalder på, eller mener jeg faktisk, at situationen kalder på noget andet?

Til sidst skal man forholde sig til sig selv og sine egne tendenser. Det kan for eksempel være refleksioner over, hvilke ledelsesgreb man typisk anvender – og om det mon også er de mest meningsfulde i lige netop denne situation. Her forholder man sig kritisk til de ledelsesgreb, man typisk gør sig. Får jeg lyst til at gå denne vej, fordi det giver bedst mening, eller fordi jeg har mest træning i, er mest vant til eller føler mig bedst tilpas i denne ledelsesform?

## Et eksempel

I har lige arbejdet med nogle større ændringer i jeres arbejdsgange, og i løbet af det sidste halve år, er der sket en stor udskiftning i personalegruppen. I får mulighed for at være en del af et større kommunalt forløb, hvor I skal være med til at afprøve et nyt fagligt tiltag.

Du synes, at det lyder spændende og er generelt meget optaget af faglig udvikling. Du tænker også, at det kunne være godt for huset med et særligt fagligt fokus, men når du ser på din organisation lige nu, er det allervigtigste at lande i at udføre kerneopgaven med de nye arbejdsgange og det nye personale.

Dine medarbejdere kalder på lidt forskelligt – flere af de nye er meget optagede af, hvordan de kan blive endnu dygtigere fagligt, mens andre har nok at gøre med at lære de nye arbejdsgange og finde sig til rette i dem.

Ud fra læsningen af organisationen vurderer du, at det er vigtigst at lande godt i de nye omstændigheder og at der er behov for stabilitet. Du sætter derfor din egen og nogle af dine medarbejders appetit på faglig udvikling på hold for nu, og takker nej til at være en del af forløbet. Du har med andre ord læst sin organisation og vægtet i paradokset mellem stabilitet og forandring ud fra jeres aktuelle kontekst.

### - Det afhænger af konteksten

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. Det vil sige, at lederen fra ovenstående eksempel på et senere tidspunkt vil læse organisationen igen og vurdere, at der er stabilitet nok til at engagere sig i nye forandringer. Det kan lyde forholdsvis simpelt og lige til, men vores erfaring er, at det kræver både tid og opmærksomhed at lave denne læsning.

Så næste gang du mærker de modsatrettede krav trække i dig, og du måske føler et pres i forhold til at træffe den rigtige løsning – uden at kunne se den entydigt rigtige vej – så stop op og overvej, om det måske er, fordi du står overfor et paradoks. Hvis du gør, så tryk på pauseknappen og giv dig selv tid til at træde et skridt tilbage og læse din organisation.

## Om konsulenterne



**Benedikte Øster Enstrøm** er cand.psych. og arbejder som erhvervspsykolog hos Clavis Erhvervspsykologi. Her beskæftiger Benedikte sig med ledelses- og organisationsudvikling og har en særlig interesse for balanceringen af de modsatrettede krav, som er en følgesvend i lederjobbet. Benedikte arbejder sammen med både ledere og medarbejdere om at navigere i den kompleksitet, som påvirker samarbejde og opgaveløsning i hverdagen. Dette arbejder hun med gennem større organisatoriske udviklingsforløb samt teamudvikling og individuelle sparringer.



**Anna Kirstine Spanggaard Jespersen** er cand.psych. og arbejder som erhvervspsykolog hos Clavis Erhvervspsykologi. Her hjælper hun ledere og medarbejdere med at navigere og skabe handlekraft i organisatorisk kompleksitet, så de kan lykkes med kerneopgaven. Anna Kirstine er særligt optaget af at hjælpe ledere med at læse og forstå deres organisation og at støtte dem i udviklingen af det personlige lederskab. Anna Kirstine varetager både større organisatoriske udviklingsforløb, teamudvikling og individuelle sparringer.