

# Vejlederen i organisationen

**AKT-vejledere**  
**Vejle Dagtilbud**  
**12.04.18**

v/

Erhvervspsykologerne

Lars Dalby Gundersen, [Lars@clavis.dk](mailto:Lars@clavis.dk)/61799914

Camilla Duus, [camilla@clavis.dk](mailto:camilla@clavis.dk)/61789892

[www.clavis.dk](http://www.clavis.dk)



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Program 9.00 – 15.00

9.00 – 12.00	Præsentation og rammesætning
	Vejledningens roller og rammesætning (oplæg og drøftelser)
	Kollegial vejledning – dynamikker i samarbejdet (oplæg og drøftelser)
	Mit personlige paradoks i den kollegiale vejledning – øvelse
12.00 – 12.45	Frokost
	Integrativ tænkning – vejledning ind i opgavens kompleksitet (oplæg og øvelse)
	Aktionslæring – praksisnær kompetenceudvikling (oplæg)
	Eget personlige fokuspunkt i varetagelse af vejlederrollen – (dialoger 2&2)
14.45 – 15.00	Afrunding



# Vejledningens roller og rammesætning



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## AKT-vejlederens organisatoriske rolle

### Vejledere som medskabere af kultur:

*"Vejledelsesfunktionen er ingen studiekreds, men et kulturelt kløgtigt koblingstrick der kan tænkes at fremskynde tilkoblinger til en organisatorisk dagsorden"*

(Andersen, F.B 2014, p. 76)

### Vejledere kan kvalificere ledelse gennem nyttig information til ledelsen

*Andersen, F.B (2014) Ledelse af vejledning*



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

*Hedegaard, J. N (2014) Inklusionsstøttende vejledning og samarbejde Andersen, F.B. (2014) Ledelse af vejledning*

## AKT-vejlederens forskellige roller

### Direkte:

- AKT-vejlederen arbejder direkte med barnet/børnegruppen, der har behov for ekstra fokus.



### Indirekte:

- AKT-vejlederen arbejder "konsultativt" med fagpersonernes/kollegers praksis.



Forskningsreview vedrørende ressourcpersoner og teamsamarbejde: Hansen, J.H et al (2014) – afdækning af forskning og viden i relation til ressourcpersoner og teamsamarbejde, Rapport, UVM

## Ekspertkonsulent vs. proceskonsulent

### EKSPERT

- Have ekspertise iff. indholdet i problemstillingen
- Give sin mening til kende
- Give svar
- Undersøge problemstillingerne, så man kan foreslå de mest brugbare løsninger

### PROCESKONSULENT

- Have ekspertise iff. processen med deltagerne
- Bidrage til at andre kan skabe ny mening/nye forståelser
- Udforske for at deltagerne kan blive klogere på, hvad de tænker
- Stille spørgsmål
- Facilitere samtalen, så deltagerne selv udvikler idéer og mulige veje at gå i den pædagogiske praksis

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



Westmark et al (2012, p. 48)  
Petersen, V. (2014)

## Vejledning og samarbejde

Helt afgørende for kvalitet i vejledningen er:



- Samarbejdet mellem vejledere og almen fagpersonen er understøttet af **organisering, planlægning og ressourcetilrettelse**.
- Samarbejdet er **formaliseret og forventningsafstemt** mellem ledelse, vejledere og almen fagpersonen

*EVA (2009): Særlige ressourcetilrettelse i folkeskolen  
Hansen, J.H (2014) Inklusionsstøttende vejledning og samarbejde*

## Rammekontrakt

- Der skal være en tydelig og **eksplicit** ramme for AKT-vejlederens arbejde:

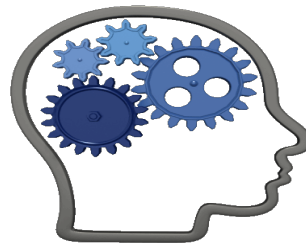
1. Hvad er AKT-vejleders rolle?
2. Hvad er indholdet i AKT-vejlederens opgavefelt?
3. Hvad er formålet/målet med vejledning (organisatorisk og i forhold til børnenes trivsel og læring)?
4. Hvilke typer arbejdsmåder (direkte/indirekte, ekspert/proces)?
5. Hvilken type problemstillinger kan være afsæt for at trække på AKT-vejlederen?
6. Systemafgrænsning: individ/team/organisation?
7. Hvordan igangsættes brugen af AKT-vejleder?
8. Tid og ressourcer (jf. stabilitetsfeltet)?
9. Fortrolighed?
10. Grundsyn ift. forståelse af børn og problemstillinger?
11. Hvad kræver det af ledelsesopbakning og kollegaopbakning?

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



***”Man ser altid med en teori om, hvad det er man ser. Der er en tanke i blikket”***

Anders Fogh Jensen



## **Samarbejdet ledelse-AKT-vejledere**

- Ledelsen skal løbende autorisere vejledelsesfunktionen
- Leder og AKT-vejleder skal løbende forholde sig til AKT-vejlederens ledelsesbehov – drøftelser og sparring
- AKT-Vejledere skal kende den organisatoriske retning og eget råderum



Andersen, F.B (2014)



## Kollegial vejledning og dynamikker i samarbejdet

- Vejledere som "Organisatoriske mellemænd" er en potentielt udsat position, og kan sætte gang i kollegiale dynamikker, der skal håndteres



## Drøftelse 2 & 2

- Hvordan ser rammekontrakt ud i jeres organisation i dag (implicit/eksplicit)?
- Er kontrakterne eksplicite? Og er der enighed blandt medarbejdere og ledelse?
- Hvordan ser rammekontrakt optimalt set ud i dit perspektiv? Hvilken forskel vil det gøre i jeres organisation, hvis netop disse aftaler definerede jeres vejlederkultur?



# Kollegial vejledning – dynamikker i samarbejdet



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Potentielle dynamikker - eksempler

- **Træde ind over en kollegas domæne** Relationen vs. opgaven
- **Er vejlederen klogere og dygtigere?**
- **Læringens paradoks (udvikling og stabilitet)**

*” De fleste af os vil gerne lære noget, men vi vil også gerne bevare vores selvopfattelse, vor identitet. Vi vil gerne udvikle os, men vi vil principielt også gerne blive ved med at gøre, som vi plejer. Vi vil gerne prøve noget nyt, men vi finder samtidig tryghed ved vanen og rutinen. Dette forhold er blevet kaldt **læringens paradoks**. Forholdet gør, at voksne kan møde undervisningssituationen med ambivalens. Det viser sig ved, at man gerne vil lære noget, men ikke for meget. Ikke så meget, at man skal handle så anderledes, at det truer identiteten”*

(Wahlgren & Aarkrog 2013, s. 121)



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Potentielle dynamikker - eksempler

- Oplevelsen af utilstrækkelighed og inkompetence er ikke en særlig fordrende platform for læring og nye ideer.
- Er vejlederen ledelsens forlængede arm?
- Vejlederen som repræsentant for et særligt barnesyn og pædagogisk tilgang
- Hvordan er lærings- og feedbackkulturen institutionen?



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



## Vejledning og samarbejde

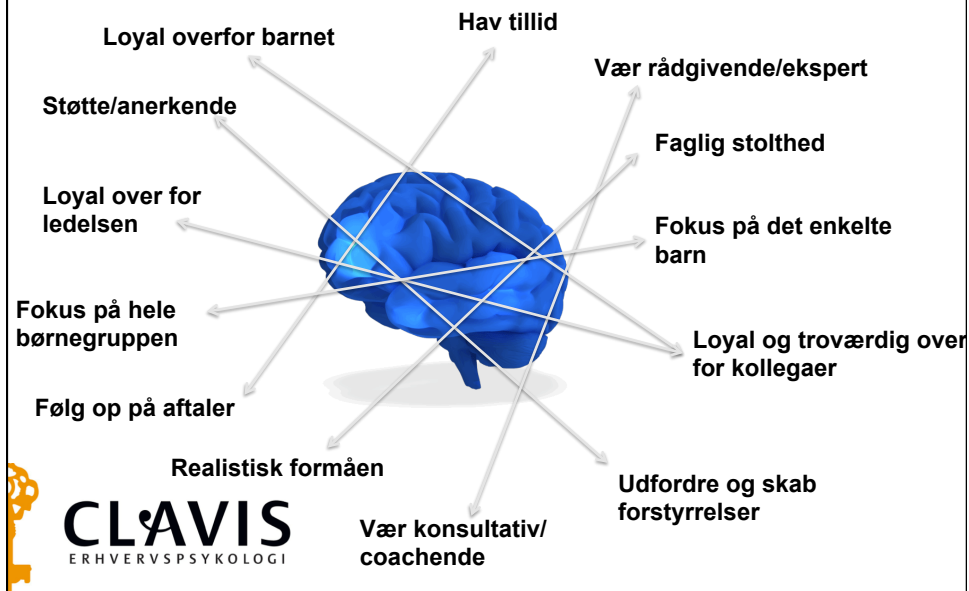
- **Samarbejde mellem fagperson og vejleder** kendetegnet ved:
  - Gensidig **faglig**respekt
  - Gode interpersonelle og kommunikative kompetencer
  - Fagprofessionelt fokus på opgaven
  - Åbenhed og **professionelt**tillid
- *“Tillid er en tilstand, hvor man accepterer egen sårbarhed på baggrund af positive forventninger til en anden persons hensigter eller opførsel (Rosseau et. al. i Olesen et al)”*
- Tillid opbygges gennem erfaringer
- Tillid kræver investering - at vise tillid er altid at løbe en risiko



EVA (2009): *Særlige ressourcepersoner i folkeskolen*  
Hansen, J.H (2014) *Inklusionsstøttende vejledning og samarbejde*

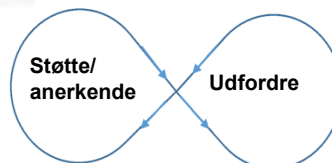


## Vejlederens potentielle udspændtheder



## Paradokstænkning – når det er et “både og” og ikke et “enten eller”

Et paradoks fremkommer, når elementer af vores tanker, handlinger og følelser, som forekom logiske hver for sig bringes sammen som gensidigt udelukkende og dog samtidig sande. Dette kan resultere i oplevelse af absurditet og handlingslammelse. (Lüscher, 2012)



- Hvilke af disse paradokser kan du særligt genkende?
- Prøv at give et konkret eksempel på et paradoks fra din vejlederpraksis



Støtte/ anerkendende	<b>OG</b>	Udfordre
Vær loyal over for kollega	<b>OG</b>	Vær loyal over for børn
Loyal over for ledelsesmæssige beslutninger	<b>OG</b>	loyal og troværdig over for kolleger
Tillid	<b>OG</b>	Kontrol/følge med
Vær ambitiøs	<b>OG</b>	Vær realistisk
Vær "rådgivende"	<b>OG</b>	Konsultativ/coachende
Det enkelte barn	<b>OG</b>	Hele børnegruppen
.....	<b>OG</b>	.....

## At navigere i paradokser - Positionering

- **Bevidst positionering**

- Du skal bevidst og begrundet i forhold til den aktuelle situation vælge en position i paradokset med en bevidsthed om hvad du vender ryggen til.



- **Kommunikativ positionering**

- Positioner er ikke statiske men skabes/forhandles løbende

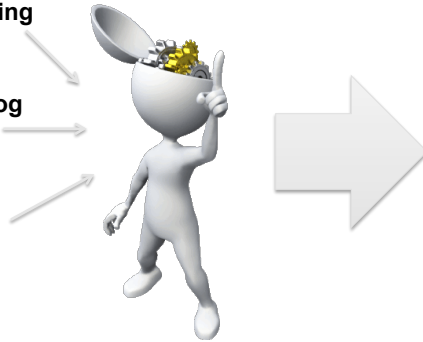
**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



*Godt jeg lige fangede dig. Jeg har simpelthen brug for, at du fortæller mig, hvordan jeg skal håndtere maltes forældre*

## Krav til vejlederen At navigere på tre niveauer

- Fokus på det overordnede mål i arbejdet med barnet og blik for den organisatoriske retning
- Relational kompetence og social "intelligens"
- Kendskab til sig selv og evnen til at tilpasse sine indsatser fleksibelt alt efter kontekst og mål



Handling



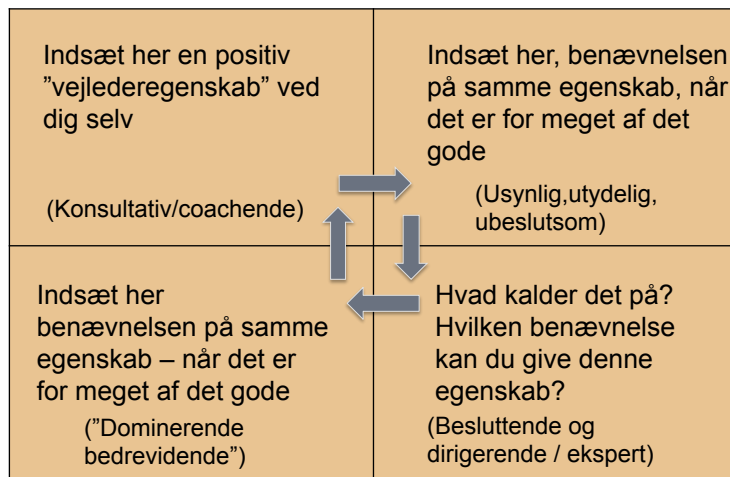
**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Mit personlige paradoks i kollegial vejledning



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Mit personlige paradoks



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Refleksioner over eget paradoks

- I hvilke situationer har du gode erfaringer med at trække på egenskaben i kvadrant et? Og med hvilken effekt?
- I hvilke situationer ville det være på sin plads, at du indtager positionen i kvadrant tre? Hvilken effekt vil du opnå herved?
- Er der gange, hvor væmmelsen/frygten for at ende i kvadrant fire har afholdt dig fra at indtage positionen i kvadrant tre?



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

# Integrativ tænkning – vejledning ind i opgavens kompleksitet



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Eksempler på paradokser i den pædagogiske praksis



Følg barnets spor	<b>OG</b>	Skab spor for børnenes læring (struktureret læring)
Respekt og anerkendelse af børns spontane og selvorganiserede leg	<b>OG</b>	Rammesæt legen, så alle børn bidrager og trives i deres roller (inklusionsagent)
Selvstændiggøre/robustgøre	<b>OG</b>	Drage omsorg og hjælpe
Hensyn til det enkelte barn	<b>OG</b>	Hensyn til gruppen
Løs konflikter	<b>OG</b>	Lad børnene prøve selv
Deltag i leg og aktiviteter	<b>OG</b>	Hold dig i baggrunden
Brug forældrenes viden og perspektiver	<b>OG</b>	Brug din egen faglighed og erfaring

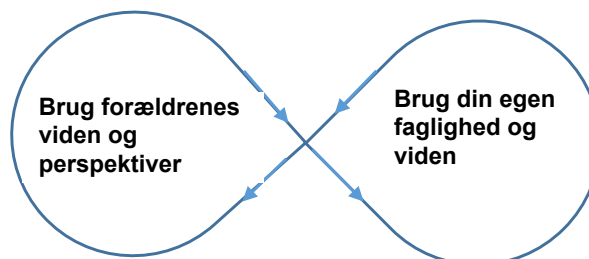


## Integrativ tænkning – fra enten eller til både-og

	1. Formuler problem →	2. Analyser elementerne →	3. Forestiller sig løsninger/veje at gå ad →	4 Løsning
<b>Konventionel tænkning</b>	Enkelt fokus på iøjnefaldende problem/ forhindring	Analyserer ud fra deicen: jo mere løsning A, desto større hindring B. Enten – eller tænkning	Bryder problemerne ned og anskuer dem adskilt	Træffer et valg. Cost-benefit.
<b>Integrativ tænkning</b>	Søger mindre iøjnefaldende, men relevante elementer	Prøver at komme udenom enten- eller ved at finde fordele ved begge poler – ”holder kompleksiteten ”	Ser helheden: Hvordan hænger problemstillinge rne sammen?	Prøver at finde løsning, som indeholder vigtigste elementer fra begge poler

## En balancering i modsatrettetheder

Eks. Flydende mad til den 2-årige



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Arbejdsmodel til den integrative tænkning

Identificering af et paradoks/modsætthed (i det pædagogiske arbejde, i den kollegiale vejledning).

Udfold problemstillingen kort og formuler paradoksets poler.

<b>Pol i paradokset:</b>	<b>Pol i paradokset:</b>
Fordele/positive værdier: - -	Fordele/positive værdier: - -
Løsning der (kun) lever op til denne pol:	Løsning der (kun) lever op til denne pol:
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 (Hvad gør vi):	

## Eksempel

<b>Pol i paradokset:</b> "Følge børnenes spor/ selvorganiseret leg"	<b>Pol i paradokset:</b> Strukturerede målrettede læringsmiljøer
<b>Fordele/positive værdier:</b> - Børnenes motivation - Nuets muligheder - Upåagtet læring - "uforstyret" nærvær - ingen voksen-agenda - Etc	<b>Fordele/positive værdier:</b> - Fagligt velovervejet læringsmiljø - Struktur, forudsigelighed og tryghed - Mulighed for systematik - Arbejde med NUZO - Etc.
<b>Løsning der kun lever op til denne pol:</b>	<b>Løsning der kun lever op til denne pol:</b>
<b>Rejs et spørgsmål (som oplæg til en vej at gå), der inddrager værdier/fordele fra begge poler i paradokset:</b> <i>"Hvordan kan vi i børnenes egne spor indarbejde vores faglige læringsspor?"</i>	
<b>En mulig balanceret vej at gå i paradokset</b> <i>Eksempel: "Hekse-temamed fokus på sanselighed og bevægelse"</i>	

## Gruppearbejde – Øvelse i Integrativ tænkning

Identificer et paradoks fra jeres hverdag. Kendetegn:

- En tilbagevendende problematik
- Problematik hvor vi kan se to sandheder.
- Noget der umiddelbart opleves som dilemma
- Problematik hvor nogen synes et og andre noget andet

<b>Pol i paradokset:</b>	<b>Pol i paradokset:</b>
<b>Fordele/positive værdier:</b> - -	<b>Fordele/positive værdier:</b> - -
<b>Løsning der (kun) lever op til denne pol:</b>	<b>Løsning der (kun) lever op til denne pol:</b>
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 (Hvad gør vi):	

## Aktionslæring

- Praksisnær kompetenceudvikling

 **CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



## Hvad er aktionslæring?

Aktionslæring er kendetegnet ved at være en metode, hvor professionelle handler i og undersøger praksis med henblik på at videnbasere og raffinere den og derved fremme de professionelles læring

Plauborg et al (2007), s. 13



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

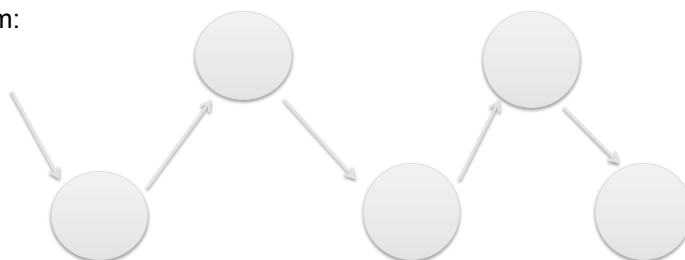


## Læringsprocessen

→ Learning by Doing - Doing by Learning

Refleksionsrum:

Praksis:

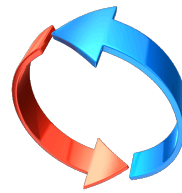


**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Vigtige elementer i aktionslæring

### Produktion af praksisnær professionsviden med afsæt i:

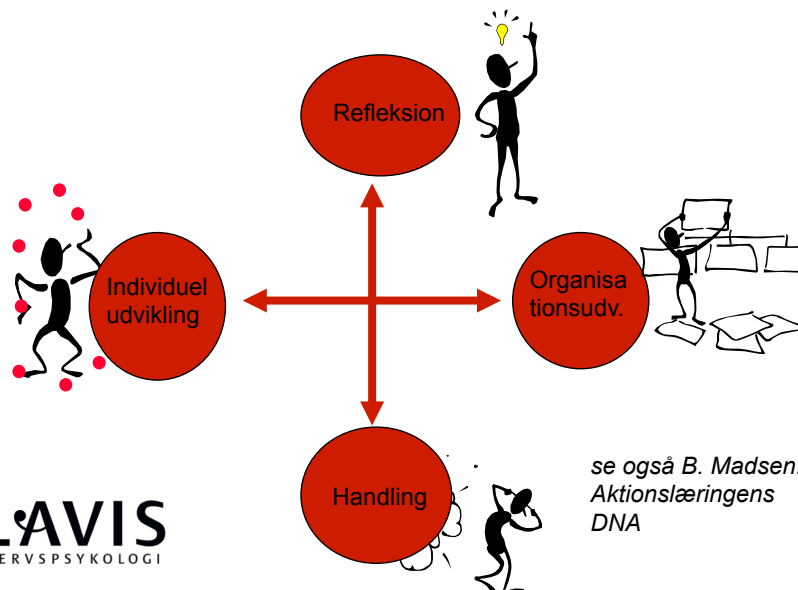
- Aktioner (dvs. praksis) og observationer samt
- Refleksioner
- Systematik
- Sprogliggørelse
- Analyser og bearbejdning i *fællesskab*



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

Plauborg et al (2007)

## Aktionslæring



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

## Eget fokuspunkt

### 2 & 2: Interview på skift hinanden ud fra nedenstående spørgsmål

- Udvælg en konkret vejledningssituation, som du kommer til at stå i den kommende tid.
- Hvad vil du gerne opnå i situationen?
- Hvad vil du sætte fokus på at træne/blive dygtigere til i denne sammenhæng?
- Hvad vil du konkret gøre (medtænk positioner mm)?
- Hvilken effekt ønsker du at opnå?



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI