



Ledelse er at vælge flere veje uden at fare vild

30.08.13

Mere for mindre, bedre og billigere, nulvækst og kvalitetsløft. Offentlige ledere bliver kastet rundt mellem tilsyneladende uløselige paradokser. De står med ansvaret for både at blæse og have mel i munden. Læs her, hvordan du navigerer i paradoksernes verden uden at blive kvalt.

Af Lotte Lüscher, cand.psych.aut., ph.d. og ekstern lektor ved Aarhus Universitet.

Ledelse er en mangehovedet disciplin. Nye tiltag, organiseringer og besparelser vælter ind over de offentlige organisationer, og som leder er det dig, der skal gå foran i at skabe forandringer i din organisation. Du skal være proaktiv ideudvikler, have ja-hatten på, og endda helst være forrest i forhold til at introducere nye og bedre måder at levere kerneydelsen på.

Men samtidig er det også din lederpligt at sikre organisationens værdier. Du skal sørge for, at organisationen holder fast i de ting, der er effektive og de arbejdsrutiner, som viser sig nyttige i forhold til borgerne. Kort sagt, du er underlagt vilkår, hvor din vigtigste opgave er forandring > stabilitet.

Paradokset som vilkår

I princippet er forandring OG stabilitet en selvmodsigelse. Man kan ikke lave store omvæltninger og sikre stabilitet og kontinuitet på én gang. Men det føles netop ofte som om, det er det, der er ledelsesopgaven. Et eksempel kommer fra psykiatrien. Her skal man skabe størst mulig handlekraft og frihed for den enkelte borger – OG man skal gribe ind og sikre, at der tages hånd om de ting, som borgeren ikke kan. Men hvor går grænsen mellem de to? Lederen og personalet på institutionen vil ofte blive splittet, for hvad er mest omsorgsfuldt: At gribe ind, eller at respektere borgerens valg?

Det er netop sådanne situationer, som danner mange ledeses grundvilkår: Paradoksale situationer, hvor begge svar som udgangspunkt er de rigtige. Men hvad betyder det så for den ledelsesmæssige praksis? Der er tre forudsætninger for, at du som leder kan blive rigtig god til at lede gennem paradokset:

1. At du grundlæggende accepterer selvmodsigelser og flertydighed – at du accepterer paradokserne som en realitet,
2. at du kan rumme modsætninger i din strategiske tænkning såvel som i dagligdagens problemløsninger (benytte integrativ tænkning) og
3. at du er i stand til at hjælpe organisationen til at positionere sig midlertidigt i disse modsatrettede opgaver og handle ud fra den position.

Her får du præsenteret de tre forudsætninger, og hvordan du som leder kan arbejde med dem:

1. Accept

Som leder må du anerkende det uløselige dilemma som et vilkår. En forudsætning for at kunne bevare handlekraften, når tingene bliver komplekse, er, at du helt accepterer, at mange af disse problemstillinger IKKE er

top- ledelsens eller politikernes forsøg på at smide u- reflekterede bomber ind i din hverdag. Det er heller ikke et udtryk for, at "den ene hånd ikke ved, hvad den anden laver", eller et spørgsmål om manglende faglighed.

Selvfølgelig findes der politikere og top- ledere, som mangler forståelse, overblik og faglighed. Men selvom politikerne har forståelsen og fagligheden på plads, så kan de krav, du stilles overfor, alligevel opleves som u- reflekterede bomber, simpelthen fordi kravene, der stilles, ikke hænger sammen eller måske ligefrem er i modstrid med hinanden. Tag for eksempel det velkendte krav om at du skal skære ned i personalet og på omkostningerne SAMTIDIG med, at du skal skabe flere resultater med dårligere borgere på kortere tid. "Hvordan kan det lade sig gøre?", vil du nok tænke. Og det kan jo ikke lade sig gøre sådan bare. Det er en uløselig gåde - som du som leder skal løse!

Paradokset er centralt for denne tænkning. Et paradoks opstår, når to modsatrettede og gensidigt udelukkende elementer, som hver for sig er sande, dog alligevel bringes sammen. Paradokset resulterer ofte i en følelse af absurditet eller handlingslammelse. Opgaven bliver at finde en vej gennem paradokset. Lederopgaven i det offentlige er helt grundlæggende domineret af en række paradokser:

- at gøre det billigere OG bedre
- at decentralisere ansvar og beslutning OG centralisere dokumentation, overblik og kontrol
- at finde kreative løsninger på kerneopgaven OG leve op til de fælles tværororganisatoriske standarder, love og krav.
- at involvere personalet i udviklingen OG stå fast og vise retningen.

Traditionelt har vi tænkt på problemstillinger som noget, der skulle løses. Men i en paradoksal tænkning skal du ikke bare finde løsninger, som du og dit personale kan handle efter, men vel at mærke løsninger, som rummer paradoksets modsatrettede poler. Og første skridt er altså en forståelse og accept af tingenes tilstand.

2. Tænk integrativt

Paradokset kræver, at du kan integrere de to poler i løsningen. Hvis du i psykiatri- eksemplet ovenfor står som leder, så vil du oftest opleve, at det er sandt, at personalet skal gribe ind, når borgerne ikke kan klare tingene selv. Men det er også sandt, at borgeren selv må forvalte sine egne penge. Med accepten af, at begge poler er sande, bliver I med andre ord nødt til at forholde jer til den konkrete problemstilling på en måde, så I finder frem til en professionel løsning, der rummer et dobbelt sæt værdier: frihed for borgeren OG ansvarlig indgriben og omsorg.

I skoleverdenen kan det være inklusionsopgavens paradokser (inklusion, som også kan betyde, at elever skal adskilles for at skabe velfungerende fællesskaber). Eller i en pædagogisk kontekst, hvor det at arbejde med det enkelte barn kan gå ud over resten, og fokus på de gode velfungerende børn kan betyde, at nogle af de svageste ikke får den særlige indsats, de skal have. Balanceakten er krævende og kan mærkes i både personalegruppe og ledelsesteam.

Harvard Business Review har beskrevet den integrative tænkingsproces som alternativ til den traditionelle problemløsningsstrategi, som de fleste af os har lært. De to kan kort skitseres som følgende:

	1. Formulerer problemet	2. Analyser elementerne	3. Forestiller jer løsninger/veje at gå ad	4. Løsning
Konventionel tænkning	Enkelt fokus på iøjnefaldende problem/ forhindring	Analyserer ud fra deisen: Jo mere løsning A, desto større hindring B	Bryder problemerne ned og anskuer dem adskilt	Træffer et valg. Cost- benefit
Integrativ tænkning	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 problem stillingerne sammen?	Prøver at finde løsning, som indeholder vigtigste elementer fra begge poler

Kilde: Harvard Business Review 2007

I stedet for at komme til at repræsentere uenigheder personligt og tænke i et enten- eller scenarie, så er integrativ tænkning en mulighed for at rejse spørgsmålet i et både-og. "Hvordan speeder vi nødvendigt og vedvarende op i personalegruppen, samtidig med, at vi sikrer trivslen?", vil være et nyt spørgsmål. Balancen må holdes, begge sider af paradokset har ret. Løsningen må afspejle begge poler. Dette gør du som leder ved at:

- Tillade modsætningerne i rummet blandt medarbejderne/i ledergruppen – ja ligefrem
- velkomme dem! Undersøge polerne i paradokset.
- Undersøge sammen, hvordan I sikrer værdierne fra begge poler i en løsning.
- Alternativt, tale om, hvordan den værdi, I ikke varetager lige i den nuværende løsning, også bliver tilgodeset på længere sigt.

Et eksempel fra psykiatrien kan være, at personalet er uenig om, hvorvidt man skal lade borgeren bo i en ikke rengjort lejlighed, hvor der samles rod og skidt sammen. På den ene side er det vigtigt at vise ham, at man har tillid til, at han godt kan klare sig selv, og at man vil respektere, at han ikke ønsker besøg. Samtidig skal man måske sikre et vist hygiejnisk niveau. Begge sider af sagen skal varetages, men hvordan? Skal vi sætte en præmis op for borgeren (hvis du gør det selv i en vis grad – ellers må vi ...?), eller skal vi lære ham at gøre det selv? Skal vi blande os udenom eller skal vi insistere? Begge poler er relevante, og kunsten er at sige: Hvad skal vi insistere på, at borgeren selv kan tage vare på (som minimum), når vi ikke skal gribe ind? Disse diskussioner er en del af paradokshåndteringen, som kan og skal integreres, hvor omsorg og respekt for den enkeltes frihed går hånd i hånd.

3. Positionering

Nu kan man imidlertid rejse kritikken, at hvis man altid indgår kompromiser, som den integrative tænkning lægger op til, så lander man i lunkne eller halve løsninger. Derfor er det vigtigt at tænke jeres ledelsesmæssige problemstillinger som noget, der hele tiden ændrer sig. Den løsning, I kom frem til i går, er ikke nødvendigvis lige så rigtig.

I lederteamet må man løbende rejse spørgsmålene:

- Hvilken opgave ønsker vi at lykkes med i den kommende tid?
- Hvad skal vi derfor gøre ledelsesmæssigt for at understøtte dette?
- Hvad betyder det, at vi kommer til at vende ryggen til ifm. med opgaven i denne periode?
- Hvordan vil vi håndtere det, vi vender ryggen til – på den længere bane?

En central pointe i paradokstænkningen er, at hvis du vælger side i en af polerne, så ender du med at få præcis det problem, som du søgte at løse. Hvis du f.eks. vælger at fokusere på resultater, målinger og individuelle præstationer i en personalegruppe, så ender du med at personalet trives så dårligt, at det også går ud over resultaterne. Hvis du derimod udelukkende fokusere på trivsel, samarbejde og relation i personalegruppen, så risikerer du at trivslen forværres, fordi de ikke skaber de resultater, de ønsker.

Ledelse gennem paradokset handler således om at integrere polerne i paradokset i din afvejning af, hvilken ledelsesmæssig indsats, der er brug for. Men at du samtidig også har fokus på, hvad du skruer ned for ét sted, når du skruer op et andet sted. Du kan ikke komme ud af paradokset, men du kan heller ikke handle, med mindre du finder en position at handle ud fra. Det er i positioneringen, at du bliver handlekraftig.

Sådan løser du paradokset

Sammenfattende kan man altså sige, at de mange paradoksale situationer, du som leder skal håndtere, indbefatter, at du forholder dig på følgende måder:

1. Accept:

Accepter, at de mange modstridende krav, der er til dig, er et vilkår, som du skal skabe og finde veje i – sammen med dit personale.

2. Integrativ tænkning:

At du tør dvæle ved kompleksiteten og lede efter løsninger, som indeholder begge poler i paradokset.

3. Positionering:

At du vælger et sted i paradokset at handle ud fra – set i lyset af den aktuelle situation, men at du altid bærer den modsatte pol med, så du ikke taber den af syne.

Ledelse gennem paradokset betyder, at du som leder erkender, at komplekse, modsætningsfyldt og flertydige problemstillinger er dit arbejdsvilkår. Paradoksledelse peger på, at komplekse problemstillinger skal mødes med komplekse refleksioner. Som leder har du aldrig løst HELE problemet, men må altid forholde dig balanceret til den del af løsningen, som du nedtoner, og /eller du må forsøge at rumme begge poler i løsningen. Det handler om at bevare den ledelsesmæssig handlekraft midt i en kompleks og modsætningsfyldt organisation.