

Paradokser uden ledelse er ikke paradoksledelse

Lotte Lüscher og Joachim Meier til Erhvervspsykologi september 2018

I vores arbejde med ledelse og organisationsudvikling møder vi ofte ledere, som føler sig udspændte mellem de utallige krav og hensyn, som de forventes at finde veje i. Det kan for eksempel være hensynet til faglig dygtighed, der kolliderer med en besparelsesdagsorden, som efterlader organisationen med en oplevelse af, at skulle gå på kompromis med det faglige niveau. Det kan være behovet for at sikre organisatorisk stabilitet og arbejdsro samtidig med, at konstante krav om forandring og tilpasning til nye omstændigheder gør krav på opmærksomheden. Det kan være handlingslammelsen forbundet med politikere, der prædiker mere for mindre, og at kravet om effektivisering lever side og side med en dagsorden om udvikling og kreativitet.

På baggrund af de mange modsatrettede krav har paradokset som begreb og paradokstænkning som forståelseshorisont de senere år vundet indpas som en måde at begribe den accelererende kompleksitet, som de fleste organisationer og ledere står konfronteret med. Et paradoks fremkommer, når modsatrettede og dog forbundne elementer eksisterer simultant over tid (Smith & Lewis, 2011: 386). Isoleret betragtet fremstår paradoksets bestanddele logiske og meningsfulde, men når de sammenstilles, fremtræder de logisk uoverensstemmende og gensidigt udelukkende.

Når man på den måde navngiver monsteret, og kalder det for et paradoks, kan det opleves som om, at man har gennemskuet dets beskaffenhed og skabt mening i de umiddelbart meningsløse krav. Vores pointe med nærværende artikel er imidlertid, *at en blot og bar konstatering og identificering af paradokset ikke er tilstrækkelig*. At identificere og forstå organisationens problemstillinger er ganske vist et særdeles vigtigt udgangspunkt for at kunne handle på dem. Men det er ikke her ledelsesopgaven slutter. Det er derimod her, at den for alvor begynder. Forbliver lederen ved den nøgterne konstatering ("det er jo et paradoks"), skaber det i bedste fald genkendelighed hos medarbejderne. I værste fald får identificeringen karakter af en legitimering af krav, som er umulige for medarbejderne at leve op til. Med andre ord ser vi en

risiko for, at paradoksledelse reduceres til *paradokser uden ledelse*. Det vil sige, at ledere forbliver ved identificeringen af paradokset uden at tage ansvar for at bedrive ledelse af det.

I denne artikel er vores ærinde at vise, hvordan paradokstænkningen kan indebære en række faldgruber, hvis ikke den kobles med og følges til dørs af en ledelsesindsats. Vi præsenterer tre faldgruber, som alle er varianter af denne overordnede problemstilling, og som viser sig i relation til både det personlige lederskab, det organisatoriske niveau og et samfundsmæssigt niveau. For hver af disse faldgruber, vil vi give bud på, hvilke ledelsesmæssige initiativer paradokset kalder på.

Faldgrube 1: Paradokser som legitimering af hykleri

De fleste ledere er bekendte med den ambivalens, som kan aktiveres i lederrollen. Man ønsker at lede med tillid, men må også i et vist omfang følge med i, om opgaverne løses tilfredsstillende. Man vil gerne fremme et selvstændigt initiativ blandt medarbejderne, men ved alligevel ofte godt, hvordan man ønsker, opgaven skal løses. Man vil gerne stille gode spørgsmål, som inviterer medarbejderne til at reflektere, men man har samtidig impuls til at fortælle, hvordan tingene skal gøres, så vi kan komme videre i teksten. Man stræber efter at fremme en kultur, hvor fejl ikke skjules eller sanktioneres, men hvor vi sammen kan lære af dem, og alligevel kommer man til at udstråle irritation eller skuffelse, når medarbejdere ikke lever op til ens forventninger.

En nytiltrådt leder i en privat dansk virksomhed genkendte størstedelen af disse dobbeltheder fra sin egen lederpraksis. Han beskrev derfor paradoksledelse som en øjenåbner i hans personlige lederskab:

"Endelig en måde at forstå ledelse på, som indfanger alle de tvetydigheder og paradokser, som jeg kan se, der konstant er på spil i mit lederskab. Det er jo lige præcis det der, jeg gør. Jeg kommunikerer paradoksalt til mine medarbejdere og sender modsatrettede budskaber til dem".

Lederen havde fået øjnene op for sine egne paradokser og gennemgik en proces af selverkendelse eller selvgenkendelse. På et lederseminar ønskede lederen at gå forrest og statuere et eksempel på åbenhed overfor sine mellemledere, og han holdte derfor en tale for

dem om, hvordan han havde lært sine egne ledelsesmæssige paradokser at kende. Han fortalte, at han havde fået øje på, hvordan han ofte kommunikerede, at medarbejderne skulle arbejde selvstændigt og selv finde frem til nye løsninger, samtidig med at han eksplicit eller underforstået gav dem svaret på, hvad han ville have fra dem, og hvad der var forkert. Han gav flere eksempler på sine ledelsesmæssige paradokser, og efter hvert af dem fulgte et lille "hehe". Også medarbejderne lo nu og da i deres tydeligvis genkendelse af lederens paradokser. Mødet med det paradoksale er også en konfrontation med det absurde, som slår hul i og bryder med vores vante meningslandskab. Når det sker, kan vi ikke stille meget andet op end at le højt eller stilfærdigt, hvilket også var medarbejdernes reaktion denne dag.

Medarbejdernes latter kan imidlertid også fortolkes som en form for magtesløshed over for lederens udsagn. Der var nemlig noget, som åbenlyst ikke var morsomt i lederens bekendelser. Han viste ganske vist personlig selverkendelse og åbenhed overfor sine medarbejdere. Men han viste intet tegn på selvransagelse. Der var således ikke noget i hans tale, der pegede på, at han ønskede, at erkendelsen af hans paradoksale kommunikation og adfærd skulle få konsekvenser for hans måde at bedrive ledelse fremadrettet. Det fremstod i stedet som om, at lederen nu havde fået en tænkning og et sprog, som kunne legitimere hans måde at bedrive ledelse på; som han kunne bruge til at forklare og forsvare de uoverensstemmelser, der kontinuerligt udspillede sig i hans ledelse af medarbejderne. Med introduktionen af paradokset synes antagelsen at være, at det nu var acceptabelt, at lederen ikke sjældent sagde ét og derpå gjorde noget andet. Paradokset tjente den funktion at legitimere lederens hykleri.

Paradoksale budskaber giver genlyd i organisationen

Det eklatante problem i lederens måde at integrere paradokstænkningen i sit lederskab på er, at han forbliver i identificeringen af paradokset uden at drage konsekvenser heraf. Frem for at identificeringen fører til et ønske om at håndtere egne tvetydige budskaber, resulterer den i, at han identificerer sig med dem. Han bedriver ikke paradoksledelse, men holder nærmest stolt fast i at være en *paradoksal leder*. En leder, der simultant peger sine medarbejdere i øst og vest; i flere retninger samtidigt.

I dette eksempel, og andre vi af og til møder, er der en fare for, at paradokstænkningen bliver et middel til at retfærdiggøre hykleri, inkonsistens og double bind kommunikation (Lüscher,

2018; Bateson, 1978). Den dobbelte binding består ikke blot i, at der kommunikeres to gensidigt udelukkende budskaber, og at modtageren dermed er fanget i et sæt af modsætninger. Bindningen består ydermere i, at modtageren ikke oplever at kunne kommentere på, påpege eller problematisere det modsætningsfyldte i budskaberne og derved gå ind i en afklarende drøftelse af, hvordan budskaberne skal forstås. I ovenstående eksempel giver lederen på den ene side udtryk for, at han vedkender sig, at han sender modstridende signaler til sine medarbejdere, men samtidig lader han dem forstå, at det *ikke* kan problematiseres. Ved at navngive sin egen adfærd som et paradoks, indstifter lederen en form for legitim orden omkring at tale med to tunger: "*Ja, jeg siger både, at I skal arbejde selvstændigt, og at I skal gøre det, som jeg selv ville have gjort, og det er det, man kalder et paradoks*".

Når ledere, der beboer rollen som organisationens autoritet, sender modsatrettede budskaber ned i gennem organisationen – og når disse budskaber tilmed er uanfægtelige – giver det genlyd blandt dens medlemmer. For det første producerer de dobbelte budskaber og den uoverensstemmende adfærd *forvirring* og *handlingslammelse*. Hvordan skal organisationens medlemmer vide, hvilket ben de skal stå på? Arbejder de selvstændigt risikerer de, at resultatet ikke bliver, som chefen ønsker. Spørger de ham til råds, signalerer de, at de arbejder uselvstændigt og ikke kan eller tør tænke selv. Deler de deres fejl med den hensigt at lære af dem, bliver chefen måske vred. Forsøger de at skjule dem, trodser de chefens budskab om sammen at lære og reflektere over de fejl, der begås. Med den inkonsistente kommunikation produceres der et netværk af handlingslammende loose-loose-situationer, hvor det opleves umuligt at vinde og lykkes. Denne praksis risikerer at fryse sig fast i organisationen, hvis paradokstænkningen anvendes i dens tjeneste. Dvs., hvis tænkningen bruges instrumentelt til at legitimere inkonsistent adfærd.

For det andet er de tvetydige budskaber en katalysator for, at hykleri, uforudsigelighed og utryghed siver ned igennem organisationen. Lederen er kulturbærer, og hans eller hendes adfærd er afgørende for, hvordan organisationens medlemmer lærer, at det er acceptabelt og efterstræbelsesværdigt at agere. Alt ledelse er altid også *kulturledelse* (Schultz, 2016). Hvis ledere handler hyklerisk og taler med flere tunger, vil inkonsistensen mellem budskaber, mellem det udtalte og det uudtalte og mellem fortalte og levede fortællinger som regel blive reproduceret på organisationens forskellige niveauer. Man risikerer at etablere en kultur, hvor

de *værdier* som der eksplicit italesættes – fx her arbejder vi helhedsorienteret, samarbejder på tværs og er modtagelige for feedback – står i modstrid til kulturens *grundlæggende antagelser* – fx her belønnes individuelle præstationer, vi blander os ikke i hinandens arbejde, og kritik sanktioneres (Schein, 2000). Der opstår en fremmedgørende afstand mellem kulturens selvforståelse og den praksis, som selvforståelsen dækker over – og som den forsøger at dække til. Når hykleriet på denne vis bliver institutionaliseret i organisationen, kan man aldrig med sikkerhed vide, om man kan tage et budskab alvorligt, eller om der ligger en latent kode under, som negerer selv samme budskab. Dette tydeliggøres navnlig, når nye organisationsmedlemmer indlemmes, som endnu ikke har de fortolkningsmæssige forudsætninger til at forstå de indforståede koder ”korrekt”.

At lede er at vide, hvor man står

Det personlige lederskab er gennemsyret af paradokser, dilemmaer og dobbeltheder. Det er en vigtig ledelsesmæssig kvalitet at kunne erkende disse og være i stand til at spotte dem. Hvor har jeg som leder noget på spil? I hvilke sammenhænge oplever jeg at blive udspændt mellem modsatrettede krav og impulser? Hvornår fristes jeg til at tale med to tunger, fordi kompleksiteten eller mine tilbøjeligheder trækker mig i flere og modsatte retninger samtidigt? Det personlige lederskabs opgave slutter imidlertid ikke her. Endestationen er ikke at identificere paradokset, at konstatere eller kommunikere det. Det er derimod her, at lederens opgave begynder.

Den danske teolog og filosof Søren Kierkegaard gjorde opmærksom på, at den antikke græske fordring om at ”kende sig selv” er et for passivt og derfor utilstrækkeligt ideal i menneskets eksistentielle arbejde (Kierkegaard, 1943/1994a). Den opgave, som den enkelte står konfronteret med, er ikke primært at kende sig selv, men at *vælge* sig selv og dermed tage *ansvar* for sig selv (Meier, 2018; *ibid.*, 2016). Med Kierkegaard kan man sige, at mennesket som udgangspunkt er et splittet væsen spændt ud over en række modsætningsforhold (Kierkegaard, 1849/1994b). Menneskets eksistentielle opgave bliver derfor at holde sammen på noget, som i udgangspunktet ikke hænger sammen, dvs. at skabe sammenhæng i en eksistens som i sit væsen konstitutivt er splittet (Grøn, 1997). Med kendskabet til egne dobbeltheder og paradoksale adfærdsmønstre følger således en fordring om at tage ansvarligt vare herpå.

I eksemplet med lederen ovenfor var problemet netop, at han blev i konstateringen af sine egne paradokser uden at drage konsekvenser heraf, hvilket vi har betegnet som en legitimering af hykleri. Hykleriets modsætning er *integritet*. Integritet defineres her med henvisning til to kriterier: a) at der er overensstemmelse mellem en persons værdier og handlinger, mellem principper og praksis, mellem det man siger, og det man gør, og b) at man er den samme person i forskellige kontekster, hvilket nødvendigvis må indbefatte visse begrænsninger på ens agilitet og tilpasningsevne (MacIntyre, 1985). Integritet er ikke noget, der kommer af sig selv, men er en etisk opgave, der fordrer, at man vedvarende tager livtag med ens personlige hykleri og tendens til flerstemmig tale og ageren. Ligesom Kierkegaard ville sige om den bevægelse, det er at vælge sig selv, hvilket ikke er noget, man gør én gang for alle og så færdigt arbejde, men snarere en fortløbende forholden sig til sig selv, er integritet heller ikke noget man bare har eller i et snuptag kan tilegne sig.

Lederen må tage paradokset på sig; tage ansvar for og ledelse på det. Arbejder man eksempelvis på at vende ryggen til sin hang til kontrol og basere mere ledelse på tillid, må man gøre det konsekvent og ikke kun som et sprogligt semantisk plaster, der dækker over en ellers kontrollerende praksis. Har man alligevel ikke i sinde at slippe kontrollen, skal man ikke kommunikere det. Man kan derimod fx vælge at synliggøre for medarbejderne, hvor man kommer til at følge op, være tæt på og dokumentere standarder, og hvor medarbejderne selv råder og bestemmer. På den måde kan man godt finde veje at gå, hvor begge poler af paradokset tænkes med uden, at man nødvendigvis peger sine medarbejdere i modsatte retninger.

I denne første faldgrube har vi argumenteret for, at opgaven for det personlige lederskab ikke kan reduceres til at spørge om selverkendelse og til at identificere egne ledelsesmæssige paradokser. Hvis paradokstænkningen anvendes ind i denne dagsorden, risikerer den at blive et redskab til at legitimere hykleri. Vi har på den baggrund fremsat, at det personlige lederskabs opgave er at tage ansvar for og ledelse på egne modsætninger og ambivalens og arbejde for integritet i sit lederskab.

Faldgrube 2: Paradokser som uddelegering af afmagt

Paradoksens effekt er at paralisere. Ved første øjekast tænker man: "Det kan da ikke lade sig gøre. Hvordan skal vi kunne levere bedre kvalitet for færre ressourcer?". Eller: "Politikerne siger, at vi skal være en skole, som inkluderer alle børn, men hvis vi skal kunne tage hånd om børn med særlige behov, kan vi så samtidig være den bedste skole for de ressourcestærke elever?" Eller man handlingslammes af de samtidige krav om, at borgeren skal være i centrum og ydelser skal standardiseres.

Eksemplerne er mange. Ledelsen melder en ramme og en forventning ud, og delegerer derpå ansvaret for at lykkes ud til den enkelte medarbejder, -team eller -gruppe. Vi kalder det som regel uddelegering og selvledelse. I den dominerende fortælling hedder det sig, at det både er effektivt for organisationen og motiverende for medarbejderne, som skal arbejde frit, selvstændigt og kreativt indenfor de udstukne rammer. Men hvad vi udadtil kalder uddelegerende ledelse, betyder indadtil stadigt oftere, at ledelsesmæssig afmagt uddelegeres til medarbejderne. Med andre ord risikerer ledere at "kaste" uløselige paradokser på deres medarbejdere. Derpå står medarbejderne med opgaven, som forekommer selvmodsigende, tvetydig, uklar og umulig at leve op til.

Der er således en fare for, at ledere kan fralægge sig ansvaret for opgavens paradoksale beskaffenhed og bede medarbejderne om at "tage ejerskab" og selv finde veje i den paradoksale opgave. Det, man under et kan betegne som det *postmoderne ledelsesparadigme*, indebærer en alvorlig risiko for, at lederen bliver ligemand blandt sine medarbejdere, og ansvaret for at lykkes bliver deres.

I en større dansk virksomhed gennemgik direktøren resultatet fra det forrige år. Resultatet viste, at den satsning på nye produkter, som havde været en strategi, ikke havde ført til et overskud, men snarere havde givet virksomheden større økonomiske vanskeligheder. Direktøren sagde på den baggrund om det næste år:

"Hvis vi skal klare os på et marked med hård konkurrence og rivende udvikling, må vi virkelig satse. Vi skal gå forrest i konkurrencen om de unge og nye kunder ved at matche dem med nye produkter. Og vi skal sikre os en god indtjening gennem de traditionelle produkter, som vi ved, kunderne gerne vil have. Helt sikkert er det, at hvis vi fortsætter med de traditionelle produkter,

så bliver vi kørt af banen som udbyder, og hvis vi kun satser på de nye produkter, hvor vi endnu ikke er helt konkurrencedygtige, så kan vores økonomi ikke holde til det. Det er jo et paradoks, at vi skal satse på både det gamle og det nye - og vi skal lykkes med begge dele. Jeg er sikker på, at I kan løse den opgave, så vi kan få vendt skuden”.

De komplekse og paradoksale opgaver, som kommer fra topledelsen/politikerne/bestyrelsen kan betyde, at ledere ikke selv formår at tage paradokset på sig og i afmagt sender dem ubearbejdede videre til medarbejderne. Risikoen er, at medarbejderne står tilbage med en situation, hvor der signaleres følgende: Du skal både skære ned og skalere op – og vi kan ikke diskutere, hvorvidt det er muligt, for opgaven er DIN – hvis du er en god *med*-arbejder, som tager ansvar og ejerskab, så finder du selvfølgelig en vej.

Internalisering af umulige krav

Medarbejdere, som forventes at tage ansvar og ejerskab for selvmodsiggende krav, risikerer at brænde ud og blive stressede i bestræbelserne på at leve op til det. Hvis lederen i alt for høj grad lader medarbejderne stå alene med opgaven, vil de typisk blive overophedede i bestræbelsen på at lykkes med det hele på en gang. I vores praksis oplever vi særligt, at medarbejdere bliver stressede, fordi de forsøger at leve op til bestemte krav, som ledelsen *ikke direkte* har stillet. Ledelsen har ”bare” bedt medarbejderne om selv at finde en vej. De har ikke sagt, at de forventer, at medarbejderne arbejder dag og nat, indtil de har løst opgaven, men det risikerer at blive praksis, når ledelsen ikke hjælper medarbejderne til at afgrænse opgaven og vægte i paradokserne. I eksemplet ovenfor siger direktøren ikke noget om, hvordan opgaven skal gribes an. Han stiller blot to modstridende krav.

Risikoen ved den uddelegerende lederstil er altså, at der ikke lægges et direkte pres på medarbejderen, men medarbejderen sættes i en ramme, som aktiverer et pres fra medarbejderen selv. At lede sig selv indenfor umulige rammer resulterer i, at medarbejdere sætter umulige succeskriterier op for sig selv. I tilfældet ovenfor risikerer topledelsen, at medarbejderne vil satse på både nye og gamle produkter- og brænde ud i bestræbelserne på at skrue op for begge dele på én gang.

Med den franske mentalhistoriker, Michel Foucault (1982; 1977), kan fænomenet beskrives som en overgang i magtens funktion fra den *traditionelle* til *moderne* magt. Denne forskydning i magtens logik og virkemåde betyder, at der sker en internalisering af den magt, som tidligere lå i et ydre forhold mellem medarbejderen og lederen. Lederen havde i den industrielle tidsalder en synlig og udtalt magt over medarbejderen. Det var således lederen, som havde magten til at lede og fordele arbejdet og stille krav til løsninger og standarder. Men dette forhold har ændret sig med overgangen fra industrisamfundets produktionsapparat, hvor arbejderen var reduceret til en maskine, til vor tids videnssamfund, hvor det er "hele mennesket", der går på arbejde, og som organisationen kapitaliserer på. Vi lever således i, hvad der er blevet betegnet som den *kognitive kapitalisme* (ref Nepper Larsen). Her fungerer lederen ikke blot som en ydre autoritet, men snarere som internaliserede idealer og forventninger.

Pointen hos Foucault i midlertidig, at den skjulte magtform virker endnu mere kraftfuld, fordi den er vanskelig at få øje på og kritisere. Hvis en leder for eksempel sagde til sin medarbejder: "Jeg forventer du arbejder med opgaven hele dagen og derpå grubler over den det meste af natten", så kunne medarbejderne sige: "Nej, det lyder jo helt urimeligt og er ikke i overensstemmelse med min kontrakt og ansættelse". Men i eksemplet ovenfor bliver paradokset mellem at satse på velkendte og nye produkter kastet videre på medarbejderne, uden beskrivelser af hvordan og hvor meget de skal arbejde for at lykkes. Medarbejdere, der ikke får hjælp til at komme nærmere, hvordan vægtningen skal være i de mange modsatrettede krav, vil ofte kræve af sig selv, at de kan løse begge sider. De bliver i bedste fald forvirrede og handlingslammede og i værste fald stressede over modsigelsen og de uudtalte, men selv-pålagte krav.

Ledelse af paradokser

I den skandinaviske ledelsesmodel vægtes medarbejdernes autonomi, og vi har en høj grad af tillid til, at medarbejderne selv kan og ønsker at finde kompetente løsninger i deres arbejde. Men den antagelse indebærer den faldgrube, at medarbejdere overlades med for megen kompleksitet, flertydighed og ambivalens. Svaret herpå er ledere, som ikke blot konstaterer paradokset, men i stedet tager ansvar for, at bedrive ledelse af dem – sammen med medarbejderne.

En leder i det offentlige behandlingssystem skulle indlede et seminar med en tale til sine medarbejdere. Hun besluttede sig for at skabe en vægtning i de mange modsatrettede krav, der var indbefattet i de 18 politiske mål, som organisationen var forpligtet på. Derfor sagde hun:

"Jeg ser gerne, at I arbejder hårdest på det mål, der handler om udrednings- og behandlingsretten. Politikerne vil have, at alle har en behandlingsplan og er udredt inden årsskiftet. Men vi skal også bruge tid på at behandle dem, der allerede er i systemet. Min forventning er, at I bruger en fjerdedel af jeres tid frem til nytår på at udrede disse patienter, og så samtidig forestår jeres igangværende kerneopgave bedst muligt. I samarbejde med jeres afdelingsledere, vil jeg gerne have, at I løbende koordinerer jer omkring denne opgave. Jeg vil så til gengæld heller ikke sætte flere initiativer i gang resten af året. Der er 17 andre mål også. I skal tale om, hvad der giver mening at opprioritere i jeres afdelinger. De øvrige mål handler om, hvordan I skal udøve behandling. Det er et spørgsmål om, at I tilrettelægger en faglig indsats løbende. Disse andre mål er ikke glemt. Men som sagt, udrednings- og behandlingsretten står øverst på min dagsorden".

Lederen her går tilstrækkelig tæt på medarbejderne til at tale om, at en vægtning er påkrævet. Man kan ikke nå lige langt med alle 18 mål på én og samme tid. Ud over at vægte helt overordnet i disse mål, så gør lederen det også klart, at hun forventer at blive inddraget i den løbende målsætning og vægtning sammen med afdelingslederne.

I en rapport fra det nationale forskningscenter for velfærd, har man undersøgt skoleledelse, som gør en forskel for implementeringen af skolereformen. Det viser sig, at effekten af at sende ledere på lederuddannelse, og medarbejdere og ledere på kurser i implementering af reformen, er forbavsende ringe eller helt fraværende i forhold til at lykkes med implementeringen. Der, hvor opgaven bliver løst, og medarbejderne lykkes med implementeringen er derimod på skoler, hvor ledelsen bruger tid på og er i stand til at bedrive pædagogisk ledelse. Det vil sige ledelse tæt på. Det kan være observation af lærernes undervisning i klassen, feedback til lærerne vedrørende deres pædagogiske praksis samt drøftelser af pædagogiske spørgsmål med lærerne, enkeltvis eller i grupper. (sfi rapport s. 18)

Principperne for observation, feedback og sparring på faglige spørgsmål og uklarheder er et konkret eksempel på, at lederen ikke blot nøjes med at kommunikere ud til medarbejderne,

hvad der er rammen for opgaveløsningen, men derudover også går ind i en dialog om *hvordan* denne ramme konkret kan udfyldes. I komplekse organisationer er dette svar ikke givet fra start, men det er et ledelsesmæssigt ansvar at hjælpe medarbejderne med at skabe sikker-nok handlegrund gennem praksisnær observation, feedback og sparring.

I den anden faldgrube har vi nu argumenteret for, at ledelsen skal være påpasselig med en blot og bar konstatering af paradokset for derpå at delegerer eller "kaste det" det ubearbejdet videre på medarbejderne. Vi har i stedet vist og argumenteret for, at det er lederens opgave at være tæt på praksis og involvere sig i, hvordan de mange modsatrettede krav vægtes og prioriteres. Lederen må sætte rammen – men også gå med ind og tage et ansvar for, at medarbejderne kan udfylde rammen gennem konkrete beslutninger og handlinger.

Faldgrube 3: Paradokser som systembevarende legitimering

Paradokset "mere for mindre" er et mantra i mange af nutidens organisationer. Det findes i forskellige udtryk og dets indhold varierer fra praksis til praksis. I skolen handler det fx om at højne elevernes læring og samtidig bruge mindre forberedelsestid på undervisningen. I sundhedssektoren gælder det om kortere ventelister og samtidig bedre behandlingsforløb. I daginstitutioner om at højne børns trivsel kombineret med en jævnlig nedadgående normering. I plejesektoren om flere varme hænder til omsorg for de ældre og samtidig stigende registrerings- og dokumentationskrav omkring, hvad hænderne bruges til. "Mere for mindre" er nærmest blevet til en paradoksal selvfølgelighed, som navnlig flourer i den offentlige sektor, hvor politikere har travlt med at love samfundets borgere mere for pengene. Der skæres i ressourcer, men kræves højere kvalitet i ydelsen.

Forestillingen om, at vi kan få mere og samtidig bruge færre midler, er appellerende. Hvem deler ikke dette ønske? Det skulle måske lige være de medarbejdere, der forventes at levere varen. Reaktionen på de modstridende krav og umulige vilkår er også begyndt at vokse frem, eksempelvis i sundhedssektoren, hvor blandt andre forhenværende klinikchef på Rigshospitalets fødselsafdeling Morten Hedegaard valgte at fratræde sin stilling i november 2016 med begrundelsen: *"Det er efter min opfattelse nu svært at have det ultimative ansvar for*

både patienternes behandling og medarbejdernes trivsel"¹. Hedegaard kunne ikke forene den ydelse, han ønskede at levere med de vilkår, som den skulle leveres under.

Andre konsekvenser kan være, at der rundt omkring kan identificeres uhensigtsmæssige prioriteringer, hvor ansatte presses og presser sig selv til udelukkende at anvende deres tid og opmærksomhed på netop de aktiviteter, som de specifikt måles på, fx læringsmål, sagsbehandlingstid, produktionstid, antal publikationer eller patienters indlæggelsesdage (Andersen & Tanggaard, 2016: 13). Ikke sjældent finder afdelinger utilfredsstillende løsninger til på papiret at opfylde de rigide mål, de er underlagte. Det ses fx, når man nogle steder i psykiatrien stræber efter at forkorte indlæggelsestiden uden hensyn til, om patienten bliver genindlagt, hvilket let fører til et stigende antal "svingdørspatienter" (ibid.: 15).

Ledere spiller en central rolle i disse problemstillinger og kan ofte opleve sig udspændt mellem krav ovenfra og reaktioner nedefra. Det er ledere, der skal kommunikere og videreformidle de paradoksale krav, som de modtager fra oven, og som skal tage i mod den til tider negative respons og kritik fra medarbejdere, der mener, at kravene er urealiserbare, ikke hænger sammen og kolliderer med deres faglighed.

I den forbindelse har sociologen Rasmus Willig (2016) analyseret, hvordan kritik fra medarbejdere i tiltagende grad bliver afvæbnet i det offentlige system. Diskursen omkring medarbejdere, fremsætter Willig, har bevæget sig fra, at de tidligere skulle have *med-indflydelse* til, at de var på *med-hør* til, at de i dag helst skal være *med-gørlige*. Med en stribe eksempler fra mange års indsamling illustrerer Willig således, hvordan arbejdsrelateret kritik bliver mødt af svar fra ledere, som returnerer kritikken ved at sætte spørgsmålstejn ved kritikerens status. For eksempel med sætninger som: "*Du behøver ikke at kunne lide dit arbejde*", "*Du må blive bedre til at sige fra*", "*Hvis du ikke kan være med på udviklingen, så er du under afvikling*", "*Du skal ikke kritisere tingene uden at have et løsningsforslag med*" (ibid.: 91). Afvæbningen vender kritikken mod kritikerens selv og lader forstå, at det er denne, som den er gal med og ikke vilkårene, som der stilles spørgsmålstejn ved. En række af de afvæbnende formuleringer, som Willig har indsamlet, går således uden yderligere begrundelse på at påpege, at der er vilkår, som der ikke

¹ Fra Morten Hedegaards afskedsmail til medarbejderne: <http://politiken.dk/indland/art5718452/Rigets-f%C3%B8dselschef-g%C3%A5r-i-protest>

kan udfordres: "Det er bestemt oppefra. Det er en skal-opgave" (ibid.: 94), "Lad os gøre noget ved det, som vi kan gøre noget ved" (ibid.: 96), "Det er et vilkår, sådan er det alle steder" (ibid.: 91). Og sådan fortsætter Willigs eksempelmateriale over 21 sider (ibid., 2016: 91-111).

Pseudodemokrati og kvalme

Det er en udbredt opfattelse, at ledelsesdiskursen i den postmoderne tidsalder, dvs. over de seneste 20-30 år, er blevet mere inddragende, lyttende og coachende (fx Fogsgaard & Elmholdt 2014; Lüscher, 2012; Brinkmann, 2013). Denne forestilling stemmer imidlertid dårligt overens med ovenstående påstand om, at kritik fra medarbejdere i stigende grad afvæbnes. Spørgsmålet er derfor, i hvilket omfang disse inddragelsesmuligheder er reelle, og i hvilken grad de bidrager til at afvæbne medarbejdernes kritik af umulige vilkår?

I en kronik i Dagbladet Politiken² deler speciallæge i samfundsmedicin, Helle L. Johansen, sin oplevelse af muligheden for indflydelse og kritik i forbindelse med de omorganiseringer, hun har været en del af. Hun fortæller om de mange timer, som hun selv og hendes kolleger har brugt på strategidage og involverende processer, og hvordan deres indstilling hertil har ændret sig gennem årene:

Første gang dette skete, i begyndelsen af 00'erne, gik vi til opgaven med entusiasme. Det føltes skønt at blive inddraget i noget så vigtigt. Men ak og ve – da hverdagen oprandt, hørte vi aldrig mere til det. Ved næste omorganisering var vi blevet lidt mere skeptiske, og ved den sidste – vist nok sjette eller syvende – omorganisering var det meget svært at opvise nogen form for engagement... Det er fint med evaluering, men ofte er det bare skueprocesser, hvor resultaterne ikke tages det mindste alvorligt af ledelsen.

Johansen kalder her de involverende processer for "*skueprocesser*", og hun supplerer senere i artiklen sin oplevelse med betegnelsen "*pseudodemokrati*". Som Willig (2016) pointerer undertrykkes kritik i dag ikke gennem hårde magtstrategier og repressalier, men derimod i

² <https://politiken.dk/debat/art5619386/Jeg-f%C3%A5r-kvalme-n%C3%A5r-jeg-ser-post-it-sedler-og-tusser-til-endnu-en-strategidag>

mødet med en blødere type magt, som retorisk afvæbner kritikken, og som Willig beskriver som en *umyndiggørelsesstrategi*. Johansens erfaringer fra de utallige processer og deres efterfølgende fraværende konsekvenser er et godt eksempel på denne umyndiggørelse, og hvad dette gør ved medarbejdere og mennesker: *"Jeg får nu decideret kvalme, når jeg ser stakken af gule, røde og grønne post-it-sedler, tusser og whiteboards, der er linet op til brainstorm og gruppearbejde"*, skriver Johansen. Hun udtrykker her, hvordan strategidagens genstande og remedier på nærmest klassisk betinget vis er blevet forbundet med fysisk ubehag og væmmelse hos hende. Hun betoner senere i kronikken, at *"...det giver demotiverede i stedet for motiverede medarbejdere"*.

Johansens erfaringer af hvad disse pseudoprocesser gør ved hende og hendes kollegaers motivation og engagement i arbejdet kan perspektiveres til psykolog og stressforsker Malene Friis Andersens (2013) forskning i de u hensigtsmæssige konsekvenserne af det moderne arbejdsliv. Hun peger på, at medarbejdere, der står i urimelige krav og forventninger, enten kan internalisere disse og forsøge at indfri dem for derved at blive stressede, eller de bliver uengagerede, demotiverede og kyniske fordi de accepterer, at det er umuligt at lykkes og derfor resignerer (ibid., 2013). Man kan måske tolke Johansens afsluttende anmodning om, at ledelsen tager styringen tilbage som et symptom på en sådan resignation, der er forbundet med, at medarbejdernes indflydelse alligevel ikke er reel: *"De fleste medarbejdere vil efterhånden foretrække en mere gammeldags autoritær ledelsesstil..."*, skriver Johansen.

Når paradokser som "mere for mindre" kastes ubearbejdede ned i gennem systemet, og kritikken heraf afvæbnes gennem skueprocesser og pseudodemokrati, har det som her påpeget konsekvenser for medarbejderne. Men det har også implikationer opad i systemet samt for vores samfund som helhed. Willig påpeger, at umyndiggørelsesstrategien er demokratisk patologisk, da den blokerer for, at kritiske ytringer bliver hørt og respekteret (Willig, 2016: 20). Problemet er, at strukturelle problemstillinger, absurditeter og umuligheder risikerer at blive legitimeret og reproduceret frem for at blive synliggjorte, adresseret og kritiseret, så der kan tages politisk og ledelsesmæssigt ansvar for dem og handles på dem.

Forbliver man som leder ved konstateringen og kommunikationen af paradokserne, er der en fare for, at man bidrager til denne legitimeringsproces, der fastholder modsatrettede krav, som det er umuligt at leve op til. Vi har fx hørt ledere sige til medarbejderene: *"I har ret i, at det ikke hænger sammen, at vi skal levere mere for mindre. Det er netop derfor, man kalder det et*

paradoks, og det er det vilkår, vi står i". Det kan måske umiddelbart fremstå som om, at der i dette udsagn skabes mening i noget ellers meningsløst, men reelt set er det blot paradokset, som navngives. Der klistres en betegnelse på de modsatrettede krav, som medarbejderne skal leve op til. Men det løser i sig selv ingenting.

Hvad skal lederen svare?

An-svar betyder oprindeligt mod-svar, dvs. at svare på et spørgsmål, en kritik, et krav. At tage ansvar er altså at kunne svare. Man fristes til at spørge Rasmus Willig, hvad han mener, der for ledere er acceptable svar på kritik? Hvordan skal ledelsen egentlig svare for ikke at gøre sig skyldig i at afvæbne kritik, begå sproglige overgreb og reducere vores demokrati til et pseudodemokrati?

Problemet med dette spørgsmål er, set fra en sociologisk synsvinkel, at det forskyder strukturelle problemstillinger til individuelle løsninger. Ledere kan som enkeltpersoner ikke alene løse et strukturelt problem fra deres egen lille afdeling eller organisation. Som psykologer og rådgivere for ledere i offentlige organisationer mener vi imidlertid, at det er påkrævet, at vi også kan forholde os til, hvad disse problemstillinger betyder for den enkelte leder og det enkelte lederteam, der ofte har de bedste intentioner, men som skal have en hverdag til at fungere. Vi mener altså, at vi i praksis må fastholde den enkeltes mulighed for at agere aktivt ind i de strukturer, som denne er underlagt. Det betyder ikke, at vi tager parti for aktørperspektivet og sætter dette højere end strukturperspektivet. Det betyder kun, at det som regel er med udgangspunkt i de enkelte aktører, at vi arbejder, og her ser vi en række konkrete initiativer, ledere kan være opmærksomme på.

For det første mener vi, at man som leder skal droppe den U-vending af kritikken, som mange af svarene i Willigs eksempelmateriale indeholder. Her vendes medarbejdernes kritiske udsagn mod dem selv og lader forstå, at det er medarbejderne, der er noget galt med. I et sådant system bliver enhver kritik af krav og vilkår fortolket som et udtryk for manglende robusthed og psykologisk resiliens hos den, der rejser kritikken. Kritiske udsagn bliver til evidens på medarbejderens utilstrækkelighed frem for på systemets ufuldkommenhed. Og hvem ønsker at fremstå svag og utilstrækkelig? Så dropper man hellere de kritiske ytringer. Ledere må derfor lytte til kritikken og betragte den som information, der fortæller noget om organisationens

situation, problemstillinger og muligheder. Ikke som et udtryk for medarbejderens psykologiske konstitution.

For det andet skal ledere, som vi pointerede i faldgrube 2. tage deres magt på sig og bruge den til at vægte i de modstridende krav frem for blot at overlade dem til medarbejderne. Det er lederne, der har autoritet til at bestemme, hvad der skal prioriteres, og hvad medarbejderne må vende ryggen til, når de ikke kan indfri alle krav og forventninger. Når medarbejdere spørger og/eller rejser kritik, skal lederen kunne begrunde sine valg. Hvorfor vægter vi sådan? Hvorfor mener jeg/vi, at det er forsvarligt at gribe opgaven sådan an? Hvad vender vi ryggen til for at kunne holde fokus på det vigtigste?

For det tredje er det en problematisk antagelse, at lederes vigtigste loyalitet går opad. Eller mere korrekt formuleret: det er en fejlslutning, hvis loyalitet opad gives den betydning, at man ikke bør bringe problemstillinger fra gulvet frem i lyset, så der kan føres politik og handles på dem. Ledere står udspændt i hensyn og tilhørsforhold både opadtil og nedadtil. Lederens opgave er at skabe sammenhænge herimellem, hvilket ofte betyder at give feedback og tilbagemeldinger opad. Mange vil betegne dette som at *lede opad*. Med henvisning til den formelle magt, som ledelsesbegrebet efter vores opfattelse altid indeholder, mener vi dog, at ledelse opad er en forkert betegnelse. Man kan lede nedad, hvis man er givet magt til det. Men opad kan man kun forsøge at påvirke beslutninger, give feedback og tilbagemeldinger. Man har hverken magt over, hvordan dette modtages, eller hvilke implikationer det får. Af samme grund kan ledere ofte være bange for og tilbageholdende med det. Desværre er det nogle gange velbegrundet. Vi mener, at det ultimativt er lederens ansvar at udøve en ledelse, som inviterer til og fremmer medarbejdernes mod til at bringe kritiske perspektiver frem i lyset. På samme måde er det chefens ansvar at fremskynde mødet hos sine ledere til at synliggøre, hvor vilkårene er umulige, hvor kravene er modstridende, og hvordan lederne har valgt at vægte i dem.

I den tredje og sidste faldgrube har vi tilstræbt at vise de u hensigtsmæssige konsekvenser for såvel medarbejdere som for vores samfund som helhed, **når umulige og urimelige blot benævnes som paradokser og lederen ikke kan og tør gå ind i dem og bedrive ledelse. Paradokserne legitimeres dermed som vilkår, og medarbejdernes kritik afvæbnes og**

forstummer. Fremfor at reproducere problematiske strukturer og problemstillinger har vi argumenteret for, at ledere bør gå med ind i kritikken, læse centrale informationer ud af den og endelig have modet til vigtige indvendinger og feedback opad i systemet.

Afslutning

Vi har i denne artikel peget på 3 faldgruber, som er forbundet med ledelse af de vanskelige krav og modsatrettede vilkår der følger med organisatorisk liv. I vores arbejde som konsulenter har vi ofte oplevet, at ledere godt kan se paradokserne, men faktisk tøver med at bedrive ledelse af dem. Det kan der være flere årsager til. Som leder skal du altså være opmærksom på, at det kan være tiltalende at gøre følgende:

1. At få øje på paradokserne i det personlige lederskab, men vige udenom selvransagelse og refleksion. Uden selvransagelse og refleksion om, hvordan lederen skaber mest mulig klarhed og integritet i lederskabet, mister lederen autoritet og integritet. Medarbejderne kan fornemme og forstå paradokset, men lederen mister legitimitet, hvis paradokserne ikke tages alvorligt, som noget, lederen vil forholde sig aktivt til.
2. At trække på skuldrene og dele organisationens modsætningsfyldte krav ubearbejdet. Konstateringen af, at vi skal nå mere for mindre, og at de mange krav opleves umulige rammer naturligvis også lederen. Men ledere, som ikke aktivt er med til at skabe en vægtning og en prioritering i paradokserne, risikerer at uddelegere en afmagt.
3. At indtage en position, hvor kritik og refleksion forstummer. Når medarbejdere oplever at være en del af et system, hvor arbejdet bliver absurd eller usammenhængende – eller måske endda mod-produktivt i forhold til borgerne, er det væsentligt, at lederen også kan høre kritikken og forvalte den. Lederen, som aktivt bedriver ledelse i paradokserne må også kunne redegøre for egne prioriteringer, løsninger og fravalg også opadtil i systemet, hvor det kræves.

Litteratur

Brinkmann, S. (2013). I *Nye Perspektiver på stress*. Redaktør: Andersen, M.F. & Brinkmann, S. Aarhus: Klim.

Andersen, M.L. (2013). Når omfavelse bliver til kvælertag: Hvordan kan arbejdet blive et spørgsmål om liv og død? I *Nye Perspektiver på stress*. Redaktør: Andersen, M.F. & Brinkmann, S. Aarhus: Klim.

Andersen, M.F. & Tanggaard, L. (2016). *Tæller vi det, der tæller? Målstyring og standardisering i arbejdslivet*. Aarhus, Klim.

Fogsgaard, M.K., Elmholdt, C. (2014). Hård og blød magt I ledelse. I M. K. Fogsgaard & C. Elmholdt (red.) *Magt i Organisationer*. Aarhus: Forlaget Klim.

Foucault, M. (1977). Truth & Power. In: *The essential Foucault: selections from the essential works of Foucault 1954-1984*, (Ed.) Paul Rabinow and Nikolas Rose, (300-319). New York : New Press.

Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4, pp. 777-795.

Grøn, A. (1997). *Subjektivitet og negativitet: Kierkegaard*. København: Gyldendal, 1997 (Clemenstrykkeriet, Århus).

Kierkegaard S. (1994a). *Enten-Eller*. (Udgivet første gang 1843). København: Nordisk forlag A.S.

Kierkegaard, S. A. (1994b). *Sygdommen til Døden*. (Udgivet første gang 1849). København: Nordisk Forlag A.S.

Kjer, M.G., Jensen, V. M. (2018): Skolelederens oplevelse af styring, handlefrihed og pædagogisk ledelse i folkeskolereformens tredje år. Rapport fra: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (pp. 18 og 19).

Lüscher, L. (2012). *Ledelse gennem paradokset – Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Lüscher, L. (2018). *Lederen mellem tvivl og handlekraft – paradokser og personligt lederskab.* København: Dansk Psykologisk Forlag.

MacIntyre, A. (1985). *After Virtue.* (Andenudgave med efterskrift). London: Duckworth.

Meier, J. (2018): Det udspændte lederskab – paradokser, uvished og tvivl. I *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor.*

Meier, J. (2016). Skal jeg være autentisk eller fleksibel. I *Ledelse I Dag*, maj-juni.

Schein, E. (2000). *Organisationskultur og ledelse.* København: Forlaget Valmuen.

Schultz, M. (2014). Organisationskultur. I *Klassisk og moderne organisationsteori.*
Red. Signe Vikkelsø, Peter Kjær. Hans Reitzel

Smith, W.K. & M.W. Lewis (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review.* 36, 381–403.

Willig, R. (2016). *Afvæbnet kritik: om flexismens små doser af arsenik.* København: Hans Reitzel.

Nepper Larsen

Bateson, 1978