

Paradokser *uden* ledelse er *ikke* paradoksledelse

DJØFBLADET APRIL, 2017

I Djøfbladet den 2. Februar 2017 fremsatte Hanne Feldthus den påstand, at "Paradoksledelse er den direkte vej til Helvede". Feldthus' dommedagsportræt forveksler imidlertid paradoksledelse med paradokser kun. Hendes udlægning tager slet og ret ledelse ud af paradokserne. Tilbage står kun de handlingslammende paradokser. Det ligger mig derfor på sinde at klargøre misforståelsen nærmere, så det reelle problem, står frem.

Hanne Feldthus nævner et par eksempler, som jeg her resumerer. Det første er på en organisation, der af ledelsen får at vide, de skal bespare 15% og samtidig øge omsætningen med 10%. Hun problematiserer forståeligt nok dette. Som fødselslægen på rigshospitalet, Morten Hedegaard, gjorde opmærksom på i november 2016, da han forlod sit job, er det umuligt at blive ved med at lave *mere for mindre*. Mere-for-mindre er et paralyserende paradoks. Eller det er en lortesituation, som Malene Friis Andersen for nyligt betegnede det på en stresskonference.

Feldthus anvender et andet eksempel på lederadfærd, der fører fluks til helvede: "Når en medarbejder gør opmærksom på, at hun har problemer med at klare sine nuværende sager på en forsvarlig måde, er beskeden blot "Du skal huske at passe på dig selv". Hvorefter bunken af mapper lander tungt på bordet." I dette eksempel er der igen rigtig nok tale om et paradoks, eller om paradoksal kommunikation, hvor en medarbejder beordres til både at løse bunken af opgaver OG passe på sig selv. Igen en umulig (lorte)situation. Det er jeg enig i.

Misforståelsen består imidlertid i, at Hanne Feldthus er af den opfattelse, at ovenstående er eksempler på paradoksledelse. Altså at paradoksledelse består i at pege på "lorten" og give den til medarbejderne. Men det er netop paradokser uden ledelse. Det er ikke paradoksledelse.

Hvis Feldthus fjernede ordet ledelse, var vi mere på linje. Men det er en fejlslutning at kritisere paradoksledelse på baggrund af eksempler, hvor paradokser kastes vilkårligt på medarbejderne. En ledelse, som udelukkende peger på, at det er et vilkår, at medarbejderne skal lave mere for mindre fralægger sig jo ledelse af paradokset. Det fjerner naturligvis ikke lorten at identificere den og slet ikke at krydre det med krav om, at medarbejderne skal tænke kreativt. Det er altså paradokser, der IKKE tages ledelse på, som Hanne Feldthus beskriver. Det er en frasigelse af ledelsesopgaven og abdicering fra ledelsesansvaret.

Paradoksledelse handler om det modsatte. Om at gå ind i og konfrontere det paradoksale og det umulige. Ikke at give lorten videre, men at tage ansvar for den. For nu at tage Feldthus' eget eksempel: Hvis der skal skabes 10% vækst og 15% besparelse, er det ledelsens opgave, at vurdere, hvad der ikke skal gås på kompromis med, og hvad organisationen må vende ryggen til for at blive handlekraftige midt i det umulige.

God ledelse er altså ikke blot at pege på paradokset som vilkår og så ønske medarbejderne held og lykke med at "knække koden" – det er at hjælpe medarbejderne med at vægte mellem to tilsyneladende gensidigt udelukkende krav – og tage ansvaret for denne vægtning. Hanne Feldthus taler om ledere, som ikke leder – men sender paradokserne videre. Vejen til helvede er ikke paradoksledelse – det er paradokser uden ledelse.