



Sådan leder du forandring – og stabilitet!

Af Lotte Lüscher 7. September 2014

Ledelse er en mangehovedet disciplin. Som leder skal du gå foran i at skabe forandringer i din organisation. Nye tiltag, organiseringer og besparelser vælter ind over organisationer. Du skal være proaktiv ideudvikler, have ja-hatten på, og endda helst være forrest i forhold til at introducere nye og bedre måder at leve op til kerneydelsen. 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 eller kunderne. Kort sagt, du lever i et vilkår hvor din vigtigste opgave er forandring:stabilitet!

I princippet er forandring OG stabilitet en selvmodsigelse. Man kan ikke ændre ting og sikre stabilitet og kontinuitet på én gang. Men det føles netop ofte som om det er det, der er ledelsesopgaven. Et eksempel jeg hørte fra nylig 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? Hvis en borger er på vej til at spille sin formue op, skal man så hindre ham? Personalet på institutionen vil ofte blive splittet her, for hvad er mest omsorgsfuldt? Skal man gribe ind, eller skal man respektere borgerens valg? Og hvad synes lederen er det rigtige at gøre?

Det er netop sådanne situationer, som danner mange lederes grundvilkår: Paradoksale situationer, hvor begge svar som udgangspunkt er de rigtige! Men hvad betyder det så for den ledelsesmæssige praksis? Der er 3 forudsætninger for, at du som leder er rigtig god til at lede gennem paradokset: 1) At du har grundlæggende accept af selvmodsigelser, flertydighed – at du accepterer paradokserne, 2) at du kan benytte integrativ tænkning, dvs. Rumme modsætninger i din strategiske tænkning såvel som i dagligdagens problemløsninger 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, I har talt jer frem til i forhold til den opgave der skal løses. Lad mig uddybe disse tre forudsætninger.

1. Accept

Bogen "Ledelse gennem Paradokset" handler om at bevare ledelsesmæssig handlekraft midt i en kompleks og modsætningsfyldt organisation. Bogen tager udgangspunkt i de mange modsatrettede og flertydige problemstillinger, som ledere står overfor. Den argumenterer for, at ledelse er en disciplin, der bevidst må trække på moderne og postmoderne ledelsesteorier i en velreflekteret balance-akt. En væsentlig pointe er, at ledere må acceptere det uløselige dilemma som et vilkår. En forudsætning for at kunne bevare handlekraften når tingene bliver komplekse er, at du som leder 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 kun et udtryk for, at "den ene hånd ikke ved, hvad den anden laver", ej heller et spørgsmål om manglende faglighed. Ikke hermed sagt, at der ikke findes politikere og top-ledere, som mangler forståelse, overblik og faglighed, men selvom de ikke gør det, vil de krav du stilles overfor, ofte kunne opleves sådan, fordi de ikke hænger sammen, ja 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 skal løse!

Paradokset er centralt for denne tænkning. Et paradoks opstår når to modsatrettede og gensidigt udelukkende elementer, som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, dog alligevel bringes sammen. Paradokset resulterer ofte i en følelse af absurditet eller handlingslammelse.

Opgaven er altså at finde en vej. Traditionelt har vi tænkt på problemstillinger som noget der skulle løses. Men ikke paradokset. I en paradoksal tænkning skal du finde løsninger, som du og dit personale kan handle i, men vel at mærke løsninger, som rummer paradoksets modsatrettede poler lederopgaven er helt grundlæggende:

- 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

2. Integrativ tænkning

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 at fokus på de gode velfungerende børn, kan betyde, at nogle af de svageste ikke får den særlige indsats de skal have. Balaneakten er krævende.

I personalegrupper, såvel som i lederteam vil man kunne opleve polarisering. Den ene part i lederteamet synes måske der skal mere forandring til, at "vi må drive pesonalet noget mere, at vi blive nødt til at måle på resultater" osv. Den anden part synes måske, at "vi skal gøre mest ud af at fokusere på trivslen"-- ud fra devicen, at hvis folk trives, så kommer effektivitet af sig selv.

Harvard Business Review beskrev den integrative tænkings proces som alternativ til den traditionelle problemløsnings strategi, som de fleste af os har lært. Den kan kort skitseres som følgende:

	1. Formulating the problem	2. Analyser elementerne	3. Forestiller sig løsninger/veje at gå ad	4 Løsning.
Konventionel tænkning	Enkelt fokus på iøjnefaldende problem/ forhindring	Analyserer ud fra deicen: 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 problemstillinger ne 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, så er integrativ tænkning en mulighed for at rejse spørgsmålet i et et både-og: hvordan speeder vi nødvendigt og vedvarende op i personalegruppen, samtidig med, at vi sikre trivslen? Vil være et nyt spørgsmål. Balancen må holdes, begge sider af paradokset har ret. Løsningen må afspejle begge poler.

3. Positionering

Nu kan man imidlertid rejse kritikken, at hvis man altid indgår kompromis'er, 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 spørgsmålet:

- 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 i denne periode?
- Hvordan vil vi håndtere det, vi vender ryggen til – på den længere bane?

En central pointe i paradokstænkningen er dog, 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, så det også går ud over resultaterne. Hvis du derimod udelukkende fokuserer på trivsel, samarbejde og relation i personalegruppen, så risikerer du at trivselen 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.

Paradokset skal accepteres -- og løses

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

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

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

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.