VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 18-01-2013

# Er din ledergruppe også ramt af Abilene-paradokset?

**Stilhed og høflig argumentation for sagen bordet rundt. Også selv om det for alle står lysende klart, at ingen burde bakke op om beslutningen på mødet. Abilene-paradokset kaldes det. Og konsekvensen af paradokset er, at vi hellere ser passivt til end vil leve op til vores ledelsesmæssige ansvar. Skal det undgås, kræver det en stærk ledergruppe, som tør dyrke deres interne modsætninger. Det fordrer både ansvar, dømmekraft og tillid i ledergruppen.**

## Skribentinfo




Carsten Lê Madsen

Chefkonsulent

Center for Offentlig Kompetenceudvikling


Mon ikke de fleste, som har siddet med på ledelsesmøder, direktionsmøder eller bestyrelsesmøder har oplevet, hvordan man stiltiende flyder med beslutningerne. Det gør man velvidende, at tingenes tilstand burde tilskynde til handling eller i det mindste til uddybende spørgsmål. Om strategien, budgettet, personalepolitikken, serviceudviklingen, projektstyringen, ansættelsen eller lignende.

### Ledergruppens nemme beslutninger

Modstanden mod eller tvivlen om den eksisterende indsats effekt eller de manglende handlinger står nogle gange lysende klart for en, og ingen burde bakke op eller blankt acceptere forholdene eller den ordførende. Alligevel kan ledelsen indfanges af høflighed i argumentationen bordet rundt, der mest af alt består i at viderebringe konsensus i den mest formfuldendte og diplomatiske indpakning. Eller måske undgår den enkelte leder at give sin mindretalsholdning til kende af frygt for en kold skulder fra kollegerne.

Nogle gange lader vi således en underliggende kultur diktere vores adfærd, når vi træffer beslutninger eller

fravælger at udtrykke vores betænkelighed ved beslutningerne. Den nemme løsning kan medføre, at vi accepterer tingenes tilstand i stedet for åbent at konfrontere os selv og andre med spørgsmål til de mulige konsekvenser af den kurs, som alle umiddelbart bakker op om. Vi accepterer, selv om det paradoksalt nok øver vold på de intentioner, vi har med vores engagement – den kultur eller på organisationens vedtagne strategi.

**Abilene-paradokset**

Paradokset er så kendt, at det har fået sit eget navn, Abilene-paradokset, efter Jerry B. Harvey (1988). Han introducerede i en artikel paradokset med en anekdote om en tur til byen Abilene i Texas, som han og hans kone en dag i juli måned tog sammen med hans forældre i forældrenes gamle Buick uden aircondition. Ingen ønskede at tage dagsrejsen de 170 km frem og tilbage fra Coleman til Abilene igennem en støvet ørken i en ulidelig varme for at spise frokost på et cafeteria. Men det til trods stemte alle, om ikke højlydt så stiltiende, for faderens forslag. Og det var først, da de kom hjem, at det stod klart for hvert enkelt medlem af familien, at ingen faktisk havde haft lyst til turen. De gjorde alle det modsatte af, hvad de ønskede.

### Hvem skal rokke båden i krisetid?

Abilene-paradokset hører til inden for socialpsykologien og berører den ledelsesmæssige evne til at træffe beslutninger. Paradokset illustrerer, hvordan ledelsen på kollektivets vegne kan træffe beslutninger, som egentlig bryder med organisationens formål og mål.

I krisetider kan organisationer have tendens til at sidde fast i samme rille. Ledelsernes villighed til at tage nye initiativer og til at forandre organisationens kurs svigter. Og dette kan forstærkes af denne adfærd. Også selv om adfærden altså strider mod både organisationens mission, strategi og ledelsens ansvar.

I stedet for at indsnævre ledelsens handlerum, fordi de enkelte ledere bevidst eller ubevidst vælger at afgrænse sig fra deres umiddelbare modsætninger i ledelsen, bør lederne aktivt forsøge at udvide ledelsens manøvremuligheder.

### Hvordan får du selv modet til at gå nye veje i ledelsen?

Ledergruppen har behov for sine interne modsætninger, udforske dem og lære af dem. Som leder har du selv et ansvar for at udfordre adfærden i ledergruppen – for dit og gruppens fælles bedste:

1. **Ansvar**
   Først og fremmest bør du som leder se det som din ret at give dig til kende. Det kræver mod at turde rejse sig og argumentere i ledelsesrummet mod nært forestående beslutninger eller mod vante beslutningsgange – og specielt mod den øverste leders ophobede erfaring og indgroede rutiner. Men det kan vise sig, at dine bekymringer deles med flere af lederkollegerne. Og det kan vise sig, at din øverste leder ligefrem oplever modstanden som en befrielse.

2. **Dømmekraft**
   For det andet skal du som leder stole på dine ledelsesmæssige kompetencer og viden på området. Passivitet eller manglende handling kan være en ledelsesmæssig styrke. Men ikke altid. Stol derfor på din egen dømmekraft, og benyt dig af den, når du fornemmer, at der er noget galt med beslutningen. Måske kan din viden bakkes op af erfaringer fra medarbejdere fra fx dit eget område.

3. **Tillid**
   For det tredje bør I i ledergruppen arbejde med, hvordan I kommunikerer indbyrdes. I oplever eller hører måske uden for ledelsesmøderne, at beslutninger nogle gange synes truffet på et tvivlsomt eller uklart grundlag. Dette kan være signalet til at annoncere i ledergruppen, at beslutningsrutinerne bør drøftes, herunder oplevelsen af tillid i gruppen.

Harvey, Jerry B. (1988). The Abilene Paradox: The Management of Agreement, i Organizational Dynamics, summer, s. 17-43.

**Læs også**

Ledelse er (også) en holdsport

At give og modtage konstruktiv feedback

Sådan bliver du bedre til at lykkes som leder

Kritisér hinanden noget mere