VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 20-09-2013

Sådan mestrer du de evige paradokser

Kontrol eller tillid? Udvikling eller drift? Det er et vilkår i en kompleks offentlig opgavevaretagelse, at forskelligartede og ofte modstridende ledelses- og styringsidealer eksisterer side om side. I artiklen her kan du læse, hvordan du får blik for ledelsens paradokser og indarbejder de mange hensyn i din daglige ledelse.

Skribentinfo



Betina Wolfgang Rennison

Associate professor ved CBS
Copenhagen Business School - Center for Virksomhedsudvikling & Ledelse (CVL)
Copenhagen Business School (CBS)

Modsatrettede rationaler og hensyn trænger sig på i det offentlige. Ledelse handler således om at mestre paradokser som faglig kvalitet/økonomisk rentabilitet, stabilitet/forandring, nærhed/distance, standardisering/individualisering etc. Men hvor vi typisk gør alt, hvad vi kan for at få modsatrettede hensyn og paradoksale situationer til at se ud som om, at de ikke er det, bør vi i stedet have blik for og varetage en sags forskellige vinkler.

Se sagen fra flere vinkler

En hvilken som helst opgave; ældrepleje, børnepasning, elevundervisning, personaleudvikling, lønudbetaling etc. får vidt forskelligt indhold og antager meget forskellig form, alt efter hvilken logik der anlægges. I en økonomisk optik bliver den ældre eksempelvis til en omkostningsfaktor og en ældrebyrde, i en juridisk optik til et rettighedshavende retssubjekt, i en omsorgsoptik til en hjælpetrængende klient og i en pædagogisk optik til en selvhjælpende og aktiv medborger.

Det er ikke uskyldigt, hvordan vi omtaler tingene. Der medfølger et særligt menneske, opgave- og

ledelsessyn. Hertil kommer, at optikkerne jo ofte støder sammen. Resultatet kan være alt fra komfortabel blindhed, kreativ misforståelse, voldsom konflikt eller gensidigt hygge-had.

Ergo: Hvis vi skal finde nye velfærdsløsninger og skabe flere integrerede indsatser, må vi blive polyfone ledere, der orkestrerer de mange ligeberettigede og selvstændige stemmer og varetager den paradoksale opgave, det er *at forene hensyn, der ikke kan forenes*.

Ofte bruger vi nogle typiske strategier til at krænge os ud af de ubekvemme paradokser, og undgår derved at tage stilling til dem. Herunder kan du blive klogere på strategierne, så du ved, hvad du skal passe på, hvis du vil mestre ledelsens paradokser.

Artikelserien fra Videncenter for Velfærdsledelse

Jacob Torfing: Vi har brug for nye pejlemærker

Per Christiansen: Tag ansvar for overgangene

Christian Bason: Problemløsning med designattitude

Betina W. Rennison: Sådan mestrer du ledelsens paradokser

Bo Vestergaard: Få mere for mindre med relationel koordinering

Fem strategier, der slører dit blik

1. Enten-eller

Vi ignorerer paradokset ved at anlægge én bestemt optik og ingen anden. Her tænker vi f.eks. udelukkende den ældre i lyset af en individuel selvomsorgs-og selvværdslogik fremfor en kollektiv rettigheds- og velfærdslogik. Skoleeleven ses i lyset af en læringsoptik fremfor en økonomisk rentabilitetsfaktor. At have valgt entydigt side signalerer klarhed og stringens. Og det giver tempofordel – manualen er kendt og lige til at gå til. Alternative vinkler er irriterende støj og utidig indblanding.

2. Både-og

Vi afviser 'enten-eller strategiens' enøjethed og forsøger at tage hensyn til alle. Vi mikser på kryds og tværs af ellers uforenelige ræsonnementer; udvikling med drift, økonomi med omsorg, nærværende personlig pleje med distancerende online-omsorg etc. – tager lidt af det ene og blander med lidt fra det andet i ét stort sammensurium, så ingen bliver uenige, men mange potentielt forvirrede.

3. Hverken-eller

Vi vil undgå balancens dobbeltspil og kobler hensyn, som stritter i forskellige retninger, fra. Vi argumenterer

for fravalget; enten ved at sige, at hensynet ikke er relevant, at vi tager det op senere eller ved, i arbejdsdelingens navn, at uddelegere ansvaret, så en person, gruppe eller afdeling tager sig af det ene hensyn og en anden af det andet hensyn. At håndtere flere rationaler på én gang på ét sted anses som umuligt. Så må vi blot håbe på god gensidig koordination.

4. Spil (kasten bolden rundt)

Vi håndterer de mange modsatrettede rationaler ved mere eller mindre bevidst at spille med og om dem. Vi kaster bolden videre, når vi får den, sender ansvaret for forankring op eller ned i organisationen. Det må nogle andre tage sig af. Vi har rigeligt andet at se til. Og det er ikke os, der har fundet på det. Det er de andre. Os/dem konstruktionerne og skurke/helte-figurerne er en del af dette rollespil om abekastning og ansvarsforflygtigelse.

5. Hykleri (slet ikke)

Vi overkommer ganske enkelt ikke den omfattende kravsinflation, der er over os. Men vi ved godt, at vi ikke bare kan melde os ud, så vi lader som om, at vi mestrer det hele: 'Selvfølgelig er vi da en moderne, professionel organisation, der tænker tværgående og leverer helhed i opgaveløsningen.' Reelt har det intet på sig – det er ren symbolpolitik, en hyklerisk skinmanøvre, der er optaget af at give et godt indtryk og sikre et godt image i omverdenen. Uden reelt at sætte handling bag ordene.

Alle disse strategier har det til fælles, at de søger at undgå de mange hensyn. Enten ved at hykle eller spille paradokserne videre, koble sig væk fra dem, balancere semi-utroværdigt mellem dem eller at rådyrke den eneste 'rigtige' værdi. De søger derved at skjule, afværge eller inddæmme paradokserne. Og det er groft sagt ikke ledelse. Ledelse handler ikke om at omgå paradokser og stivne i det udfordrende krydspres, men om at mestre paradokser og udvikle evnen til kreativ polyfoni; evnen til at udnytte de forskellige måder at anskue en sag på. Til det kan du med fordel lade dig inspirere af følgende strategier.

Fire strategier, der skærper dit blik

1. Refleksion (thinking)

Her anlægger du et analytisk blik og forsøger at hæve dig op over situationen for at få et bedre overblik over dens kompleksitet. Det gælder om at være kritisk og udforskende med det formål at se de forskellige hensyn og de indlejrede dilemmaer. Spørg f.eks.:
Hvilke rationaler gør sig gældende i den her situation? Hvordan ser vi typisk på tingene? Og hvilke konsekvenser har det? Kunne vi gøre det anderledes?

Refleksionens tilbageblik og overblik gør det muligt at se og indse, hvad vi har gjort, hvorfor, hvordan og med hvilke konsekvenser. Refleksionens udsyn og fremsyn gør det muligt at teste alternativer og navigere mod en fremtid, hvor de mange forskellige hensyn imødekommes.

2. Profleksion (doing)

Her går vi ikke omvejen igennem refleksion, men lærer idet, vi gør noget. Det kaldes også profleksion; en aktiv handlen i nuet, hvor vi kaster os ud i det ukendte og opdager, hvad der sker. Vi prøver flere hensyn af samtidigt og på forskellig måde.

Det gælder om, at du arbejder nysgerrigt og eksperimenterende med paradoksernes grænser og muligheder. Der eksisterer ikke en egentlig strategi, og det må vise sig, hvad der dukker op, og hvad der virker i den konkrete situation nu-og-her. Profleksion giver dig mulighed for at få hurtig afklaring.

3. Narrativitet (telling)

Vi bruger sprog og fortællinger til at begribe kompleksiteten. Grundantagelsen er, at det vi gør, og det vi tænker, først får mening via fortællingen om det. Når vi italesætter os selv som værende i 'krydspres' mellem f.eks. udvikling og drift eller stram økonomi og højt fagligt niveau – så genfortæller vi historien om, at der er tale om modsætningspar, og at vi intet kan stille op for at indløse dem begge. Og vi genfortæller historien om, at vi er ofre for eksterne vilkår, fastlåst i en klemme påført af andre.

Men fortællingen kan lyde anderledes. En polyfon leder med en narrativ strategi udvider repertoiret af fortællinger og søger efter andre måder at italesætte på. Og er derudover bevidst om, hvad bestemte ord og deres associationskæder gør og umuliggør for mennesket og sagen, fx ord som 'krydspres', 'ældrebyrde', 'djøfisering', 'siloer', 'medborger', 'udlændigeservice, 'pigerne'-på-chefgangen, 'velfærdsalliance fremfor velfærdsleverance' etc. I den narrative strategi ombrydes bestemte ord, stereotype meningsmønstre nedbrydes, dominerende narrativer ændres, alternative modplots introduceres, og flere aktørpositioner bliver mulige.

4. Affektion (sensing)

I denne strategi er sanser centrum for dilemmahåndtering. Når vi afvejer forskellige hensyn, gør vi brug af de sanser, følelser, energier, stemninger og sociale intensiteter, vi fornemmer og mærker under selve begivenheden. Vi lader os ikke presse af en handlingstrang. Vi gør ikke, vi tænker ikke, vi fortæller ikke. Vi er. Ved at åbne alle sanser flyder vi med begivenhedsstrømmen og finder ud af, hvad der lige nu er det rigtige at gøre, hvilke hensyn der skal tages og i hvilke kombinationer. Afgørende er at gribe det potentiale, der altid allerede er i dagligdagen og i hverdagens små sensationer.

Gennem refleksion, handling, ord eller sansning kan du som leder måske mestre kompleksiteten og alle de indbyggede paradokser. Eller i det mindste gøre dig fri af vane-, vilkår- og viljebestemte tilbøjeligheder.

Videncenter for Velfærdsledelse

Videncenter for Velfærdsledelse giver ordet til en række forskere, politikere og topledere fra den regionale og kommunale verden samt fagbevægelsen for at sætte gang i en diskussion om fremtidens velfærdsledelse.

De vil komme med bud på styring, ledelse af faglighed, ledelse på tværs, politikerrollen, toplederrollen mv. under overskriften "Fremtidens velfærdsledelse". Der vil være en ny artikel med skarpe holdninger her på Lederweb.dk en gang om måneden i de kommende måneder.

Læs mere:

"Ledelse er at vælge flere veje uden at fare vild"

"Er din ledergruppe også ramt af Abilene-paradokset?"