

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 21

Anvendelse af bogens
pointer

LEDELSE GENNEM PARADOKSET

Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet

INTRODUKTION TIL BOGEN

Hvad går ledelsesopgaven ud på, og hvordan navigerer lederen i komplekse og modsætningsfyldte organisationer? Med disse spørgsmål henvender forfatteren, Lotte Lüscher, sig til lederen, som søger en dybere grundforståelse af ledelsesopgaven, og som samtidig ønsker at skabe handlekraft og klarhed i organisationen gennem sin ledelsespraksis. Bogen giver dig grundlag for at reflektere over din ledelsespraksis på en måde, der matcher den organisatoriske kompleksitet samt de paradokser, du vil møde på din vej som leder.

Bogen er opdelt i tre dele.

Del 1: En teoretisk forståelse af ledelse gennem paradokset.

Del 2: Hvordan man kan arbejde med paradokset som redskab - både for lederen og ledergruppen. Der arbejdes ud fra tre typer paradokser; det organisatoriske paradoks, rolleparadokset og tilhørsparadokset.

Del 3: De tre forholdemåder: integrativ tænkning, positionering og accept. Disse er tre forholdemåder er nyttige for lederen, som ønsker at navigere og balancere i paradokserne.

Vigtige læringspunkter

- Muligheder og begrænsninger ved herskende ledelsesparadigmer og hvordan de guider/begrænser ledelsesmulighederne.
- Paradokset som mulighed for at bedrive ledelse.
- De tre paradokser (det organisatoriske paradoks, rolleparadokset og tilhørsparadokset) som lederen kan forholde sig til i sin ledelsespraksis.
- Redskaber til strategiudvikling i lederteamet samt redskaber til at arbejde med ledelsesudvikling som implementering af strategien.
- Paradokstænkning som grundlag for komplekse løsninger i komplekse problemstillinger.
- Diskussion af, hvor kompleksitet og paradoksforståelse fører lederen hen.



Om forfatteren: Lotte S. Lüscher er cand.psych.aut samt ph.d., indehaver af Clavis Erhvervspsykologi ApS, ekstern lektor ved Aarhus Universitet, ledelseskonsulent og forfatter til bøger og artikler om ledelse. Hun arbejder primært som ledelseskonsulent i danske virksomheder med udvikling af lederteams og ledere. Som konsulent er hun særligt optaget af kompleksitet og den flertydige organisation, som ledere skal navigere i.

Summary

DEL 1 – PARADKOSER I LEDELSE

Kapitel 1: Komplexitet i ledelsesopgaven

Ledelse er en kompleks størrelse. Historisk set udspringer meget strategi og virksomhedsledelse fra det forrige århundrede, hvor man indførte principper for organisering, ledelse og vækst. Formålet var dengang, og er stadig, at skabe stabilitet, forudsigelighed, entydige og klare rammer, som medarbejderne kunne navigere i. I dag ser vi ikke længere organisationen som en stabil enhed, der skal håndtere en skiftende omverden, men derimod som et vedvarende dynamisk system, hvor man forsøger at skabe en fælles forståelse og en slags mental strukturering løbende med forandringens uvished. Dette betyder, at de ledelsesredskaber, organisationerne benytter sig af, bliver sværere og sværere at anvende, når situationen ændrer sig. Der er altså brug for redskaber til løbende at skabe struktur, stabilitet og forudsigelighed.

Ledelse - mod “sikker-nok handlegrund”

Ledelsens opgave er at skabe mening i de mange og modsatrettede informationer i organisationen, at udvælge nogle informationer, fastholde disse og fortælle dem med henblik på at skabe en “sikker-nok handlegrund” eller “workable certainty”. Vi agerer ofte ud fra egne forståelser og fortolkninger, men det er gennem samtaler, forhandlinger, møder etc. vi skaber en fælles mening og retning i organisationen. Det er disse mængder af information og dialoger, som skaber fælles handlegrund i organisationen.

Paradokset - en mental konstruktion

Lad os starte med at definere paradokser:

“Et paradoks opstår, når to elementer - tanker, udsagn, følelser og handlinger - som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, samtidig viser sig at være indbyrdes forbundne, når de ses i sammenhæng”.

Set i en organisatorisk kontekst kan dette betyde, at en virksomhed eksempelvis skal ekspandere OG omkostreducere. Eller et klassisk eksempel fra institutioner i den offentlige sektor er, at man skal forbedre ydelsen OG skære ned på ydelsen. Hos lederen kan et paradoks være, at lederen skal være lyttende for at sikre, at medarbejderne føler sig hørt og forsøgt forstået, OG lederen skal kunne skære igennem og sætte en retning for opgaverne. Man kan ikke umiddelbart skabe handling i et paradoks, men samtidig kan man heller ikke forblive passiv.

Når vi oplever to eller flere konkurrerende tilskyndelser eller opfordringer, som trækker lige stærkt i begge retninger, opstår der et dilemma. Vi føler os nødt til at vælge det ene over det andet, og derved kan vi blive paralyseret, fordi vi ikke kan vælge det ene alternativ uden at det har konsekvenser for det andet. Vi har altså ikke mulighed for at gøre noget succesfuldt. Der er derfor behov for, at man skaber en ny forståelse, som kan rumme kompleksiteten af de to modsætninger og samtidig skabe en “sikker-nok” handlegrund. Hvilke veje og udveje, der findes, i bestræbelser på at skabe “sikker-nok” handlegrund, når paradokser opstår. Dog er det afgørende for lederens succes, at han/hun kan rumme paradokset, altså acceptere, at det eksisterer, og at man ikke kan komme ud af det.

Kapitel 2: Et ledelsesbegreb på tværs af paradigmer

Paradigmer og paradoksledelse

Et paradigme er et sæt antagelser, som rummer alle de teorier, der bekender sig til en bestemt synsvinkel. Med udgangspunkt i denne definition modstilles to nedenstående paradigmer.

1. **Det moderne paradigme** bygger på antagelsen om, at der kun eksisterer én sandhed om, hvad der er godt, sandt og den rigtige måde at organisere sig på. I det moderne paradigme findes de retningsgivende, synlige og rammesættende ledelsesteorier.
2. **Det postmoderne paradigme** tager udgangspunkt i, at god ledelse skabes gennem interaktioner. Antagelser om ligeværdighed og dialog er vejen til at skabe en fælles virkelighed for lederen og medarbejderne. I det postmoderne paradigme findes de involverende, støttende og dialogiske ledelsesteorier.

Paradoksledelse er, når lederen står på broen mellem disse paradigmer, rummer begge tankesæt og vælger at bringe hver i spil i et fleksibelt sæt af ledelsesbeslutninger. I dag ses det ofte, hvordan lederen både skal kunne skære igennem og være lydhør, vise retning, men også forholde sig i baggrunden. Dilemmaet bliver så, om lederen skal diktere, hvad der skal se, eller om han skal involvere medarbejderne med fare for, at de løber i forskellige retninger.

Hvad er ledelse?

Ledelsesopgaven, og ledelse i sig selv, er at skabe rammerne for, at medarbejdere kan lykkes med deres opgaver så effektivt som muligt, og dermed bidrage til indfrielse af organisationens mål. Men bag enhver ledelsestankegang findes et ledelsesideal og en teori om relationen mellem leder og medarbejder. Set i en ledelsesmæssig kontekst indeholder de to ovenstående paradigmer, det moderne og postmoderne, følgende karakteristika:

1. Det moderne ledelsesparadigme

- Der eksisterer kun én sandhed om den bedste måde at drive virksomhed på. Når sandheden er fundet, er det ledelsens opgave at skabe en personificeret udgave af den, fungere som rollemodel og derigennem udføre "best practice", dvs. ris og ros anvendes som centrale ledelsesredskaber til at korrigere medarbejderne i den rigtige retning.
- Ledelsesidealet er dirigerende ledelse, hvor lederen træffer beslutningerne og laver reglerne både i forhold til medarbejdernes arbejdsopgaver og virksomhedens mål. Der er altså en klar magtrelation mellem leder og medarbejder.
- Kontrol og overvågning af medarbejderne er en central ledelsesmæssig opgave og lederen sørger for at disciplinere (dvs. opdrage, beherske, styre) medarbejderne til at optimere deres indsats i organisationen.
- Belønningssystemer er et andet centralt ledelsesredskab samt brugen af personlighedstest, der hjælper til at kategorisere medarbejderne i forhold til opgaver.
- Et rationelt og transaktionelt forhold mellem lederen og medarbejderen, dvs. medarbejderen får løn for at passe ind i rammerne og udføre de pålagte arbejdsopgaver.

2. Det postmoderne ledelsesparadigme

- Der eksisterer mange "best practice" måder at drive virksomhed på, som konstrueres gennem en fælles sprogliggørende og samskabende praksis.

- Det betyder, at lederen ikke kan diktere hvordan medarbejderne skal gøre eller i hvilken retning de skal udvikle sig, da "sandheden" skabes gennem den sociale og sproglige relation mellem medarbejder og leder.
- Medarbejderne gives mere ejerskab og tilknytning i opgaveløsningen, hvilket forstærker medarbejderens engagement eller "commitment" til virksomheden.
- Man forsøger at skabe en følelsesmæssig tilknytning til virksomheden blandt medarbejderne frem for en transaktionel udveksling. Inddragelse af medarbejderens følelser, stemninger og holdninger anvendes som centralt ledelsesredskab.
- Medarbejderne involveres på visions-, værdi- og strategiarbejdet med henblik på at sikre ejerskab til arbejdet. Lederen uddelegerer ansvar og kompetencer samt støtter og motivere medarbejderne til at kunne løfte opgaverne. Medinddragelse anvendes som et andet central ledelsesredskab.
- Magtrelationen mellem leder og medarbejder er mere ligeværdig, men lederens magt er mere indirekte i form af de arbejdsforventninger, der er til medarbejderen.
- Individualisering af arbejdsopgaver og selvrealisering af medarbejderne gennem dialoger med lederen (eksempelvis MUS), feedback og kompetenceudvikling er centrale elementer i dette paradigme.

Ledelse på tværs af paradigmer

For lederen handler det om at anerkende de to forskellige ledelesparadigmer. Hvis ledelse handler om at nå et fælles mål, må man gå på tværs af paradigmerne og rumme begge for at forstå de funktioner, som lederen har. Afgørende er det, at lederen omfavner forståelsen af kompleksiteten, flertydigheden og modsætningerne i sin ledelsesdisciplin. Ved at indse, at man eksisterer og agerer i en kontekst af både moderne og postmoderne ledelsesparadigmer, kan man bevidst forholde sig til dem og skabe balance mellem paradigmernes modpoler.

Ledelse er en paradoksal opgave, hvor ledere er spændt ud mellem kravene:

Den moderne leder:	Den postmoderne leder:
"Jeg skal være synlig"	"Jeg skal engagere"
"Jeg skal træffe beslutningerne"	"Jeg skal motivere"
"Jeg skal gå forrest"	"Jeg skal bakke op"
"Jeg skal vise retningen"	"Jeg skal inddrage"
"Jeg skal tage ansvaret"	"Jeg skal give ansvaret"
"Jeg skal mene, vide og handle"	"Jeg skal anerkende, spørge og lytte"

Den moderne vs. den postmoderne leder. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 45.

Ledere i organisationer, som er i konstant forandring og hvis udfordringer, opgaver og ledelsesbehov hele tidens ændres, skal forholde sig fleksibelt og "tværparadigmatisk" til sin ledelsesadfærd. Begge ovenstående bokse skal varetages, men i relation til organisationens aktuelle status og strategi samt nuværende ledelsesmæssige situation.

Refleksionsspørgsmål - hvilket paradigme opererer du ud fra?

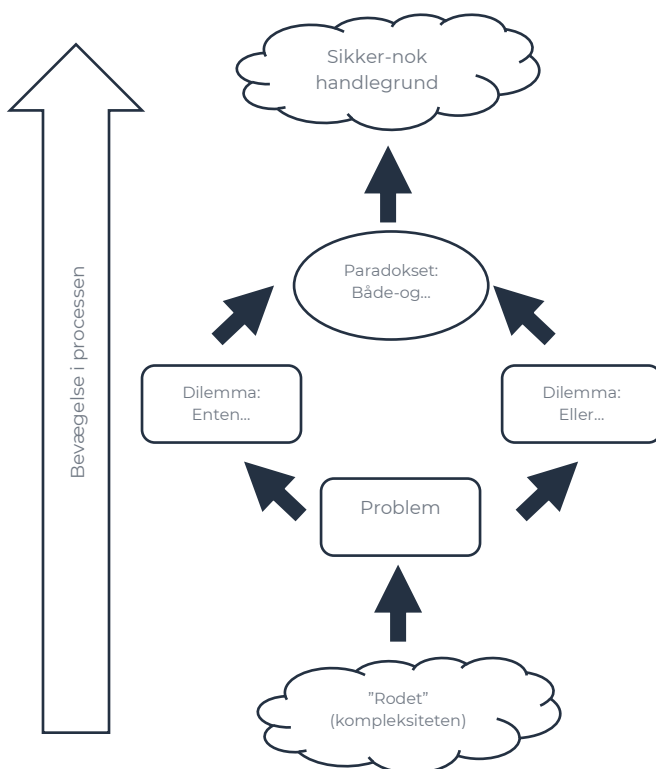
1. Hvilket paradigme hælder ledelsen mest til i din virksomhed?
2. Hvilke konsekvenser får det for din lederrolle?
3. Hvad er vigtige ledelsesdyder for dig?
4. Hvilke antagelser har du om, hvad der motiverer dine medarbejdere?
5. Hvilke muligheder og begrænsninger ser du i din måde at forstå motivation af medarbejderne?

Kapitel 3: Lego-projektet - et møde med lederskabets paradokser

Denne meningssskabende refleksionsproces er et eksempel på, hvordan lederen gennem dialog (sparring-session), har mulighed for at identificere og afgrænse sit problem med henblik på mulige løsninger. I bogen tager forfatteren udgangspunkt i en case med LEGO, hvor lederne ønskede at finde måder på at skabe mening og handlekraft gennem den daværende komplekse forandringsproces i virksomheden. Gennem forfatterens samtaler med lederne forsøgte hun at reducere denne kompleksitet og forstå topledelses krav og forventninger mere entydigt. Se side 47 - 70 for dette virksomhedseksempel.

Sparring: Samtalen frem mod paradokset

Nedenstående model viser, hvorledes man gennem sparringsamtaler kan sætte rammerne for en meningssskabende proces, hvilket åbner mulighed for at forstå alle perspektiver i en given problemstilling og dermed kunne bevæge sig ud mod sikker-nok handlegrund.



Sensemaking modellen, Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 55.

Processen foregår således:

Rodet: For at identificere temaet eller området, som gør det vanskeligt i forhold til at lede, bør vi først gå i dialog med lederen. Dette er ofte noget "rod", dvs. en masse forskellige tanker og problemstillinger, som kan kategoriseres på et overordnet niveau, men endnu ikke en konkret problemstilling. Måden hvorpå vi italesætter virkeligheden er afgørende for, hvordan vi relaterer til den. Eksempelvis, hvis man skal til fest og på forhånd kender samtlige gæster, vil man have bestemte forventninger til festen. Man vil måske endda komme med et kreativt indslag, som man ved, at ens venner vil værdsætte. Derimod hvis tilfældet er modsat, og man ikke kender nogen, og endda placeres ved en tilfældig tante, vil man ikke på samme måde kunne være forberedt, hvilket gør, at man på forhånd vil have andre forventninger til begivenheden.

Pointen er, at hvilke elementer du vælger at give opmærksomhed og problemstillingen du formulerer for dig selv i situationen, vil afgøre, hvilke løsninger og handlemuligheder du ser i den. Første skridt er derfor at tale om og reflektere over ledelsesopgaven. Man forsøger at tydeliggøre, afgrænse og give klarhed over hvilket problemfelt, man ønsker at arbejde med.

Dette er altså første del af "sensemaking-processen", (den meningsgørende refleksionsproces), hvor "rodet" italesættes. Formuleringen af rodet trækker lederen ud af rodet, men formuleringen er endnu ikke en præcis afgrænset problemstilling. Næste skridt bliver derfor at indramme temaet sprogligt, så det kan bearbejdes.

Problemet: Vi kan definere et problem som en relation mellem personen, som "har problemet", og de præferencer, personen har. Det er kendetegnet ved, at der er disharmoni mellem realiteterne og ens egne præferencer. Det kan eksempelvis være, at lederen ønsker at involvere en teamleder i et projekt, som skal rekruttere andre medarbejdere, men lederen er nervøs og betvivler teamlederens rekrutteringsvalg af medarbejdere. Pointen er, idet man formulerer en problematisk situation, gøres man opmærksom på behovet for problemløsning.

Dilemmaet: Når området eller temaet er afgrænset til en oversimplificeret problemformulering, undersøges det, hvordan lederen forstår og ser sit problem. Dette gøres ved at inddrage forskellige perspektiver, hvilket hjælper til at forstå kompleksiteten af situationen. Problemet eller dilemmaet kan ofte forstås som et enten-eller, men dét at træffe et valg vil ikke løse problemet eller opløse spændingen. At være i et dilemma skaber fastlåshed, fordi det kalder på et valg, som har store omkostninger, uanset hvilket valg man træffer. Derfor er det nødvendigt at forsøge at undersøge de forskellige udfald af hver beslutning.

Paradokset - opdagelsen af sammenhænge: Ved at undersøge mulige udfald begynder lederen at se flere måder at forstå sin egen problemstilling på. Ved at omformulere problemstillingen kan man begynde at udelukke enten-eller-løsninger og endda arbejde med både-og-løsninger. Når løsningerne - i form af et valg mellem modsatrettede løsninger eller muligheder - begynder at vise sig absurde, kan begge løsninger rummes i ledelsesbeslutningen.

Sikker-nok handlegrund: Ved at erkende og rumme kompleksiteten af problemstillingen på ny har man samtidig konkretiseret den, hvilket eliminerer de tidligere endimensionelle muligheder. Samtalen eller sparringssessionen med lederen er samtidig en erkendelsesproces, som ikke bare formulerer nye spørgsmål og opgaver til lederen, men også skaber overblik til handling og mulighed for at bevæge sig mod sikker-nok handlegrund.

DEL 2: PARADOKSERNE SOM LEDELSESREDSKAB

Kapitel 4: Det organisatoriske paradoks - paradokset som organisatorisk vilkår

Det organisatoriske paradoks handler om problemstillingerne, som altid er indbygget i en organisation, særligt under forandringsprocesser. Derfor kaldes de organisatoriske paradokser også for forandringens paradokser. Disse processer kan eksempelvis være mellem central og decentral styring, mellem selvstyring og dokumentation, mellem fornyelse og stabilitet, mellem fokus på mennesker og resultater etc.

Det er ofte enten-eller problemstillinger, men faktisk er de nært forbundet. Hvis man skal skabe fornyelse, er det også en forudsætning, at der er stabile arbejdsgange i organisationen. For at kunne rumme det nye skal organisationen også have strukturer og vaner, der kan håndtere det eksisterende. Disse paradoksale krav kaldes altså organisatoriske paradokser, og er vilkår i alle organisationer.

Nedenstående tabel viser eksempler på organisatoriske paradokser, som opleves som selvmodsigelser blandt ledere. For at se organisatoriske paradokser med LEGO som case, se side 74 - 80.

Problemet =>	Dilemmaet =>	Paradokset =>	Hen mod sikker-nok handlegrund
Hvordan kan jeg implementere en teamorganisering, når mine team hele tiden skal ændres?	Skal jeg implementere nye teams, eller vente til der er mere ro?	Forandring og stabilitet.	Hvordan kan jeg implementere teams, som kan ændres løbende?
Hvordan får vi mere information fra topledelsen?	Skal jeg vide det, der sker omkring mig, eller skal jeg bare vide det, der berører min afdeling?	Kæmp for egen enhed og tænk helhedsorienteret.	Jeg skal bede om information, jeg har brug for, for at kunne træffe beslutninger i min afdeling.
Hvilke temaer er relevante at arbejde med på vores ledermøder?	Er vores indbyrdes samarbejde vigtigt, eller skal vi mødes om den fælles strategi?	Mål og proces.	Hvordan kan vi sætte vores samarbejde på dagsordenen, for at arbejde sammen om at nå målene?
Hvordan kan jeg implementere den nye organisering, når mine folk ikke er motiverede? De tror, det ændrer sig lige om lidt igen.	Skal jeg indføre en ny teamorganisering, eller skal jeg respektere medarbejdernes ønsker?	Mennesker handler ud fra det, der giver mening, og mening skabes gennem handling.	Hvordan kan jeg arbejde med motivation i denne teamorganiseringsproces?
Jeg skal organisere en enhed med 12 personer, men vi er 17.	Skal jeg følge "reglerne", eller skal jeg bestemme, hvad der giver mest mening i min afdeling?	Topledelsen: Gør ikke, som vi siger!	Jeg vil gøre det, der er meningsfuldt, og så informere om, at jeg har gjort noget andet, end de sagde.

Organisatoriske paradokser. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 79.

Et redskab til strategiske forandringsprojekter (baseret på Competing Values Framework)

En succesfuld virksomhed er fokuseret og stabil - samt fleksibel og forandringsparat. Dvs. at virksomheden skal på den ene side holde sig til det, som den er bedst til - og på den anden side forny sig løbende. Ifølge Quinn og Cameron (1988) er dette virksomhedens konkurrerende værdier. Der er en paradoksal tilgang i ovenstående ledelsesgrundlag, som bl.a. det danske forsvar teoretisk hviler på. I Forsvaret har man bl.a. tilpasset Quinn og Camerons model 'Competing Values Framework', så begreberne passer til ledere i en dansk kontekst og samtidig afspejler Forsvarets egne udfordringer.

Begreberne, som anvendes i det danske forsvars ledelsesgrundlag er:

Eksternt fleksibelt fokus = **Fornyelse**

Internt fokuseret fokus = **Stabilitet**

Eksternt fokuseret fokus = **Relationer**

Internt fleksibelt fokus = **Resultater**

Forfatteren har viderebygget på modellen Competing Values Framework af Quinn og Cameron (1988) med det danske forsvars egne begreber. Nedenstående ses modellen. Disse fire nedenstående organisationstilgange står i kontrast til hinanden, men er samtidig tæt forbundne. Dette er paradoksets egenskab, og paradigmebroerne bygges mellem polerne fornyelse/stabilitet og samarbejde/resultater. Det postmoderne paradigme ses i relations- og fornyelseskvadraterne, hvor redskaber som innovationsledelse, kreativitet og ledelsesbaseret coaching bl.a. anvendes. Det moderne paradigme ses i stabilitet- og resultats kvadratet, som kendetegnes ved projektstyring, målværktøjer, dokumentation, målstyring osv.



Konkurrerende paradigmer. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 87.

Udadvendt og fleksibel: Fornyelse

Organisationen skal forny sig og skabe udvikling for at kunne følge med markedet og kundernes behov. Både for at være en synlig aktør i markedet, men også for at leve op til omgivelsernes krav og behov. Fornyelse betyder, at organisationen er god til at forudse tendenser, få idéer som er banebrydende, og ønsker at eksperimentere og teste. Nøgleord er: Visioner, interaktion med omgivelserne, læring, netværk, optimisme, samskabelse, innovationsledelse, fleksibilitet, helhed, nysgerrighed, udforskning og kreativitet.

Udadvendt og fokuseret: Resultater

Organisationen skal være ambitiøs, resultatorienteret og målfokuseret, og aktivt følge sin strategi og gerne lægge nye. Der tages løbende beslutninger og højt ydende medarbejdere og ledere belønnes. Nøgleord er effektivitet, produktivitet, handling, initiativ, resultatopfølgning, styring, ROI og "vinderkultur".

Indadvendt og fleksibel: Relationer

Organisationen prioriterer de menneskelige parametre som værende vigtigst. Der skal være fokus på mennesker og samarbejde med udarbejdede fælles mål og værdier. Trivsel, involvering og sammenhold skaber resultater. Nøgleord er mennesker, potentialer, motivation, kommunikation, værdsættelse, udvikling, dialog, uddannelse, team, konflikthåndtering og synergi.

Indadvendt og fokuseret: Stabilitet

Stabilitet betyder at organisationen skaber stabilitet i arbejdsprocesserne. Dette indbefatter løbende optimering af arbejdsgange, systemer, aftaler, regler, rammer og retningslinjer. Den stabilitetsorienterede organisations nøgleord er kontinuitet, standardisering, sikker drift, leverings sikkerhed, specialisering, systematisering, ansvar og kompetencefordeling, kontrol, kvalitetsstyring, risikoanalyse og funktionalitet.

Modellen er yderst brugbar til at skabe forståelse for de organisatoriske paradokser og hjælper med at identificere aktuelle udfordringer i din egen ledelseskontekst. Hvis organisationen skal fungere og udvikle sig, er det vigtigt at de modsatrettede værdier balanceres gennem ledelsesindsatsen. Eksempelvis, ønsker I som lederteam at fokusere på vækst og udvikling, skal I forholde jer til nye mål og nytænkning i kombination med stabilitet og interne relationer. Formår ledelsen at forstå hvordan man navigerer i disse paradokser, kan der både skabes effektivitet og trivsel.

Kapitel 5: Det organisatoriske paradoks i praksis - eksempler på organisatorisk forandring

Se side 91 - 98, hvor forfatteren eksemplificerer det organisatoriske paradoks med udgangspunkt i Quinn og Camerons (1988) model, Competing Values Framework, med Carletti A/S som case.

Kapitel 6: Rolleparadokset: modsatrettede krav til lederen

Rolleparadokset handler om, selve den funktion og adfærd, der forventes af ledelsen/lederen i organisationen. Hvor de organisatoriske paradokser giver anledning til at spørge: "hvad skal organisationen lykkes med i den kommende tid", så kredser rolleparadokset om et mere praksisrettet spørgsmål: "Hvad skal jeg som leder have fokus på i den kommende tid for at implementere strategien?". Fokus er på hvad, der forventes af lederadfærd og de konkrete roller, som lederne "spiller" i relation til medarbejderne.

Rolleparadokset fremkommer som en del af de informationer og beskeder, der gives i organisationen. Dette kunne være topledere, som siger til sine mellemledere, at han har tillid til at de står for organisationen mens han er væk, men konstant ringer til dem. Sprogligt siger lederen: "Jeg stoler på jer", mens hans handlinger siger: "Jeg stoler ikke på jer".

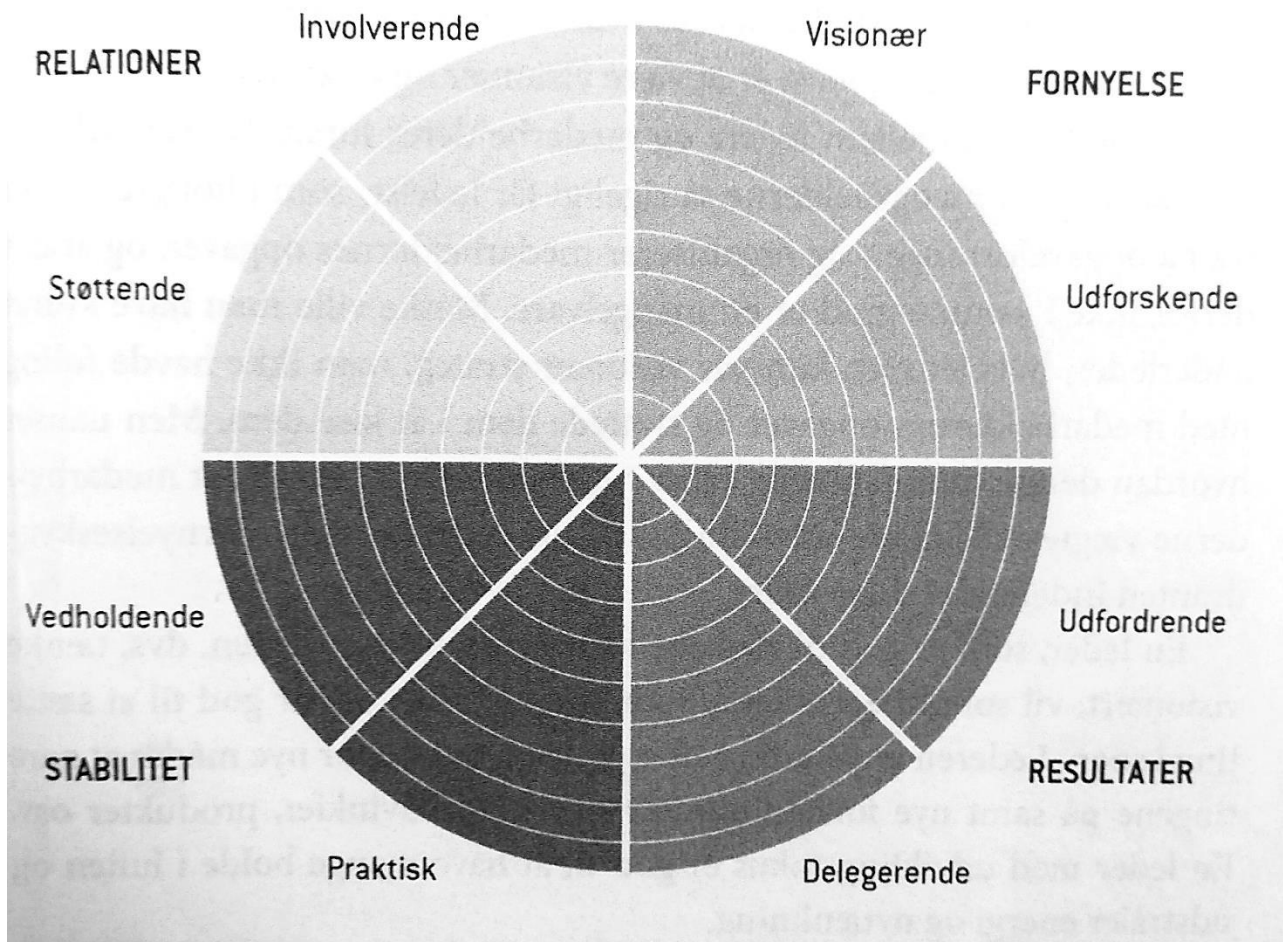
Nedenstående figur viser en række af de rolleparadokser som lederne i LEGO arbejde med.

Problemet =>	Dilemmaet =>	Paradokset =>	Hen mod sikker-nok handlegrund
Involver dine medarbejdere/Øg produktionen.	Skal jeg bruge tid på at involvere medarbejderne, eller skal jeg bare sørge for, at de øger produktionen?	Involvering tager tid, og involverede medarbejdere sparer tid.	Jeg laver en plan for medarbejderinvolverende aktiviteter, som har til formål at øge produktiviteten.
Hvis mine teams skal være selvstyrende, hvad er min rolle så?	Skal jeg lede dem, eller skal jeg lade dem køre forretningen selv?	Bottom-up og top-down ledelse.	Jeg skal sørge for, at mine teams altid har klarhed, retning og indsigt nok til selv at kunne lede og fordele. Jeg skal se dem som en helhed, men de skal selv forholde sig til hinanden.
Hvordan undgår jeg konflikter, så medarbejderne kan arbejde effektivt og godt sammen?	Skal jeg gå ind i konflikten, eller skal jeg insistere på, at de løser den?	Forløs kreativiteten og fokuser på destruktiviteten.	Gå med ind i konflikterne og hjælp dem med at forløse deres kreativitet og samarbejde.
Hvordan skal jeg motivere folk, når de er så forskellige?	Skal jeg fokusere på forskelligheder, eller skal jeg behandle dem ens?	Skab enhed og fokuser på forskellighed.	Jeg bliver nødt til at behandle folk forskelligt og stille forskellige krav til dem, hvis jeg vil have en homogen gruppe.
Hvordan holder jeg mig i baggrunden, når jeg nu kender den bedste måde at løse problemerne på?	Skal jeg lade dem finde løsningerne selv, eller skal jeg give dem løsningen, fordi det er hurtigst?	Gå foran og hold dig i baggrunden.	Jeg bliver nødt til at lade dem kende mine tanker om løsningen, så det kan indgå i deres overvejelse om, hvordan de vil gribe problemstillingen an - på deres egen måde.

Rolleparadokser. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 103.

Det personlige lederskab handler om den adfærd, som lederen må udvise for at implementere det strategiske fokus, organisationen har på et givent tidspunkt. Lederen har derfor mange forskellige roller. Eksempelvis hvis lederen skal lede en forandringsproces, hvor fokus går fra fornyelse til mere stabilitet, vil det kræve at lederrollerne skiftes fra en visionær og udforskende lederrolle til en mere praktisk og velholdende lederrolle.

Nedenstående ses modellen Competing Values Framework med otte inddelte roller, som kan hjælpe lederen med at forstå hvilke roller, der anvendes i de fire organisatoriske paradokser.



Lederrollehjulet. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 105.

Nedenstående eksemplificeres det kort, hvordan lederrollen spænder sig mellem de organisatoriske paradokser. Se side 105 - 128 for en dybere beskrivelse.

Lederroller mellem fornyelse og stabilitet

Fornyelse handler om, at lederen skal være visionær og tænke kreativt. Dette betyder både at finde frem til organisationens næste skridt ift. eksempelvis fornyelse i markedet eller forbedre en ydelse. Rollen som leder indebærer at man udøver følgende to discipliner:

1. **Være visionær**, udvikle nye visioner, scenarier og få medarbejdere til at gå efter dem.
2. **Være udforskende**, bruge netværk, også eksterne netværk, nysgerrighed og en undersøgende tilgang.

Lederen skal dog også kunne se muligheder i det nye og ukendte, læse omgivelserne og indrette organisationen fleksibelt. Falder denne rolle dig ikke naturligt, så kan du dygtiggøre dig gennem fag som innovationsledelse, kreativ tænkning, **Blue Ocean strategi**, forandringsledelse etc.

Stabilitet handler om at sikre, at driften kører. Lederen sikrer at projekter færdiggøres, at arbejdsprocedurerne, it-systemerne, dokumentationsværktøjerne etc. fungerer. Udover disse praktiske elementer handler stabilitetsrollen også om at følge vedtagne målsætninger og strategier. Stabilitet skabes gennem arbejdsrutiner og procedurer, som medvirker til en effektiv

drift i hverdagen. Denne noget mere praktisk orienteret lederrolle indebærer følgende to discipliner:

1. **Praktisk adfærd**, hvor lederen sparrer med medarbejderne og følger op på, at opgaver og arbejdsgange kører effektivt.
2. **Vedholdenhed** omkring, at de vedtagne visioner, strategier og praktiske problemløsninger bliver implementeret.

Mantraet for organisationen centrerer om “bedre, billigere og mere sikkert”, hvor forudsigelighed og stabilitet er i fokus. Ønsker du at dygtiggøre dig inden for dette felt, kan du læse op på planlægningsværktøjer, LEAN, dokumentationsværktøjer etc.

Både lederrollen i **fornyelse** og **stabilitet** skal varetages. Det paradoksale ved lederrollerne er, at lederen skal være visionær OG praktisk, udforskende OG vedholdende.

Rolleparadokset “visionær-praktisk”

Visionær adfærd betyder, at lederen formår at orientere dig ude i verden på organisationens vegne og ved, hvordan man anvender den information/indtryk til at skabe udvikling i afdelingen. Visionen, som lederen skaber, er med til at skabe handling blandt medarbejderne, men det afgørende er måden hvorpå visionen kommunikeres. Hvis lederen vil kommunikere visionen i sådan grad, at medarbejderne føler loyalitet, forpligtelse, meningsfuldhed og kampgejst, så husk på følgende:

- Skab, formuler og udvikl en vision, som vil appellere til fællesskabet om at følge visionen.
- Kommuniker visionen strategisk, taktisk og personligt på en sådan måde, at folk kan se sig selv i den.
- Find din personlige opfattelse af og mening med visionen, så den afspejles i dine egne handlinger.

Praktisk adfærd betyder, at lederen evner at lave en god, realistisk planlægning og organisering, hvor der er klarhed over opgaver, roller og forventninger blandt medarbejderne. Stabilitet handler ikke om at kontrollere medarbejdernes arbejdsopgaver, men derimod at sikre og bevare overblikket, således at alle arbejder hen imod de vedtagne planer. For at skabe denne klarhed og overblik skal lederen have fokus på følgende:

- Lave klare arbejdsbeskrivelser.
- Kommunikere forventningerne til medarbejderes roller og opgaveløsning
- Sikre at der er styr på projekter.
- Prioritere imellem de forskellige aktiviteter.
- Finde redskaber, der kan sikre den daglige drift.
- Koordinere og organisere i forhold til andre afdelinger og aktiviteter.

Rolleparadokset “udforskende-vedholdende”

Udforskende adfærd betyder, at lederen er lyttende og åben for nye ideer og forslag fra medarbejderne. Åbenhed og ydmyghed over andres input er essentielt. For at skabe en udforskende adfærd skal lederen have fokus på følgende:

- Netværke - både leder og medarbejderne bør komme uden for organisationen og have omverdens kontakt.
- Opfordre medarbejdere til at udfordre vaner, "plejer" og taget-for-givet-løsninger.
- En gang imellem belønne skøre ideer - og fejl, hvor der er blevet eksperimenteret.
- Være parat til at påtage en større forandringsopgave, hvis det viser sig at kunne forbedre de vante måder.
- Bevare fleksibilitet og en lærende indstilling - hylde omstillingsparate medarbejdere.

Vedholdende adfærd betyder, at lederen kan skære igennem, vise retning og stå fast på den handleplan, der er lagt, i tider/perioder med usikkerhed og ambivalens. Der holdes fast i organisationens mål, også når den udfordres af konkurrenterne, medarbejdernes gode ideer, konjunkturændringer, rentefald etc. For at skabe en vedholdende adfærd skal lederen have fokus på følgende:

- Anvende fakta og fornuft i sine argumenter, hvor man begrundet sine beslutninger.
- Er forberedt og velovervejet.
- Forsøger at være så pålidelig og forudsigelig som muligt.
- Holder fast i det, der plejer at virke godt, selvom der stilles spørgsmål ved det.
- Medvirker til at skabe sikkerhed, forudsigelighed og overblik blandt medarbejderne ved at løbende tjekke op på opgaver etc.

Lederroller mellem resultater og relationer

Resultater handler om at lederen sikrer effektivitet, lever op til klare målsætninger fra kunders eller bestyrelsens behov og stiller krav til sine medarbejdere. Lederen er god til at drive medarbejderne og belønner dem efter resultater. Der er altså en klarhed om at mål og ambitioner fører til produktive resultater. Lederens rolle vil derfor være:

1. **Udfordre:** Løbende sætte spørgsmålstejn ved effektiviteten i organisationen. Er det muligt at forbedre? Samme gør sig gældende i forhold til kritik af nye implementeringer.
2. **Delegere:** Skabe en brændende platform og klare rammer, mål og forventninger til medarbejdernes præstation. Der uddelegeres opgaver til enkelte og teams.

For at du kan opnå et stærkere resultatfokus bør du sætte dig ind i fag inden for projektstyring, målstyring, LEAN six sigma, vinderkulturer samt salgskommunikation.

Relationer handler om at have et internt fokus og værne om medarbejdernes trivsel. Med sin person- og gruppeorientering har lederen fokus på at få medarbejderne til at spille sammen og giver plads til medarbejdernes tanker og ideer. Lederen besidder egenskaberne tålmodighed, omsorg, motiverende, lyttende, empatisk og udviser stor tillid til medarbejderne. For at styrke medarbejdernes følelse af fællesskab og ejerskab for opgaveløsningen er lederens rolle følgende:

1. **Være støttende:** være lyttende og udvise nærvær over for medarbejderne
2. **Involvare:** bringe teamet sammen og skabe en god teamånd, hvor medarbejderne føler sig engagerede i opgaverne samt forstår, hvordan den bidrager i sin helhed.

Hvis du ønsker at styrke din rolle som relations orienteret leder kan du læse fag inden for coaching, teambuilding, teamudvikling og kommunikation samt organisationspsykologi.

Både lederrollen i **resultater** og **relationer** skal varetages. Det paradoksale ved lederrollerne er, at lederen skal kunne håndtere to paradoksale krav: Involvere OG delegere samt støtte OG udfordre medarbejderne.

Kapitel 7: Rolleparadokserne i praksis - eksempler på ledelsesudvikling

Se side 129 - 139, hvor forfatteren eksemplificerer rolleparadokserne med udgangspunkt i Fuglebakkeskolen samt IT-virksomheden Systemize som cases.

Kapitel 8: Tilhørsparadokset: Det emotionelle aspekt

Tilhørsparadokset handler om måder, hvorpå ledere kobler sig emotionelt til hinanden, til organisationen, til ledelsen og til opgaver under forandringsprocesser. De emotionelle spændinger som eksempelvis tillid vs. kontrol, popularitet vs. upopularitet, usikkerhed vs. udfoldelsesmuligheder, personlige interesser vs. fællesskabets interesser eller optimisme vs. problemfokus kommer i spil, når organisationen forandrer sig. Selvom man som leder forsøger at være komplet entydig, klar og enkel i sin virken, vil ambivalenser opstå mellem tale og handling, fordi følelser styrer vores handlinger, om vi vil det eller ej.

At bevæge sig mellem tilhørsparadokserne handler om at konfrontere de emotionelle spændinger og potentielle konflikter, der opleves i organisationen. Ledelsesdisciplinen bliver derfor at konfrontere de selvmodsigelser som opleves - vel vidende at der er ubehag forbundet med dem. I forandringsprocesser agerer ledere ofte på det rationelle og formelle plan uden kontakt til den emotionelle kompleksitet, som også er del af organisationens forandring. Men ved at gå ind i utrygheden og konfrontere de emotionelle aspekter af opgaverne, som skaber utrygheden, skabes der mere klarhed, fordi man kan handle i paradokset.

Nedenstående figur viser et par af de tilhørsparadokser som lederne i LEGO oplevede.

Problemet =>	Dilemmaet =>	Paradokset =>	Hen mod sikker-nok handlegrund
Hvordan bliver vi et godt sammenspillet lederteam?	Skal jeg gøre ligesom de andre, eller skal jeg gøre ting på min egen måde?	Gør ting i fællesskab, og gør ting på din egen måde.	Hvordan kan vi skabe accept af hinanden (til at skabe noget fælles) - og skabe accept af, at vi er forskellige?
Hvordan opnår vi tillid nok til hinanden i dette team?	Skal jeg give udtryk for, hvad jeg mener, eller skal jeg holde igen og sikre, at jeg bliver accepteret?	Individualitet og teamdannelse.	Jeg må prøve at dele nogle af mine egne problemstillinger med dem og se, om vi kan arbejde som gruppe med det. Men vil de respektere mig, hvis jeg afslører mine problemstillinger?
Skal jeg kommunikere flere forandringer nu, selvom jeg ikke tror, det er det rigtige for mit	Skal jeg holde igen og være loyal over for medarbejderteamet, eller skal jeg introducere de nye	Topleddelsens repræsentant og loyalitet over	Jeg vil tale med dem, om hvordan vi bedst holder os arbejdsdygtige og tager

team? De kan ikke klare flere forandringer!	forandringstiltag og udfordre dem yderligere?	for medarbejderne.	imod endnu en forandringsopgave.
---	---	--------------------	----------------------------------

Tilhørsparadokser. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 143.

I modsætning til rolleparadokserne er tilhørsparadokset sværere at tale om og igangsættes bedst med en udenforstående objektiv person, eksempelvis en konsulent eller anden leder. Når man arbejder med tilhørsparadokserne må man tage ejerskab for følelser og uformelle tanker som usikkerhed, mistillid og angst, da disse følelser styrer rigtig mange af vores ledelsesmæssige beslutninger, eksempelvis, skal jeg som leder dele denne viden med de andre i lederteamet, eller skal jeg bruge den til at komme foran.

Tilhørsparadokset er det mest uhåndterbare af alle paradokser, fordi det handler om det skjulte og opdagede. Det kan være svært at diskutere og konfrontere selvmodsigelser, og egne ambivalenser, men det er nødvendigt for at skabe klarhed og sikker-nok handlegrund for ledelsen og medarbejderne og dermed skabe en fælles forståelse i forandringsprocesserne.

Kapitel 9: Tilhørsparadokset i praksis - mod klare relationer og velfungerende lederteam

Se side 159- 167, hvor forfatteren eksemplificerer tilhørsparadokset med udgangspunkt i Unimotor; et resultat af en fusion mellem to firmaer inden for samme branche.

DEL 3: PARADOKSTÆNKNING - ET NYT FUNDAMENT FOR LEDELSE AF KOMPLEKSITET

Kapitel 10: Integrativ tænkning

Integrativ tænkning betyder, at de løsninger, vi finder frem til, indbefatter to modsatrettede elementer af vores tænkning, som umiddelbart fremstår som gensidigt udelukkende, men begge rummes i løsningen - dvs. Ikke et valg *mellem*, men et valg *i/med*. Man skal altså kunne behandle to modsatrettede ideer i stedet for at vælge den ene på bekostning af den anden og dermed skabe en kreativ løsning, som indeholder begge ideer.

Integrative tænkere vælger altså ikke side mellem to holdninger, men finder derimod en løsning, som rummer begge sider af paradokset. Ved at kunne kombinere to forståelser af problemstillingen kan man øge kvaliteten af løsningen. Således er integrativ tænkning en måde at rumme kompleksiteten i organisatoriske problemstillinger på.

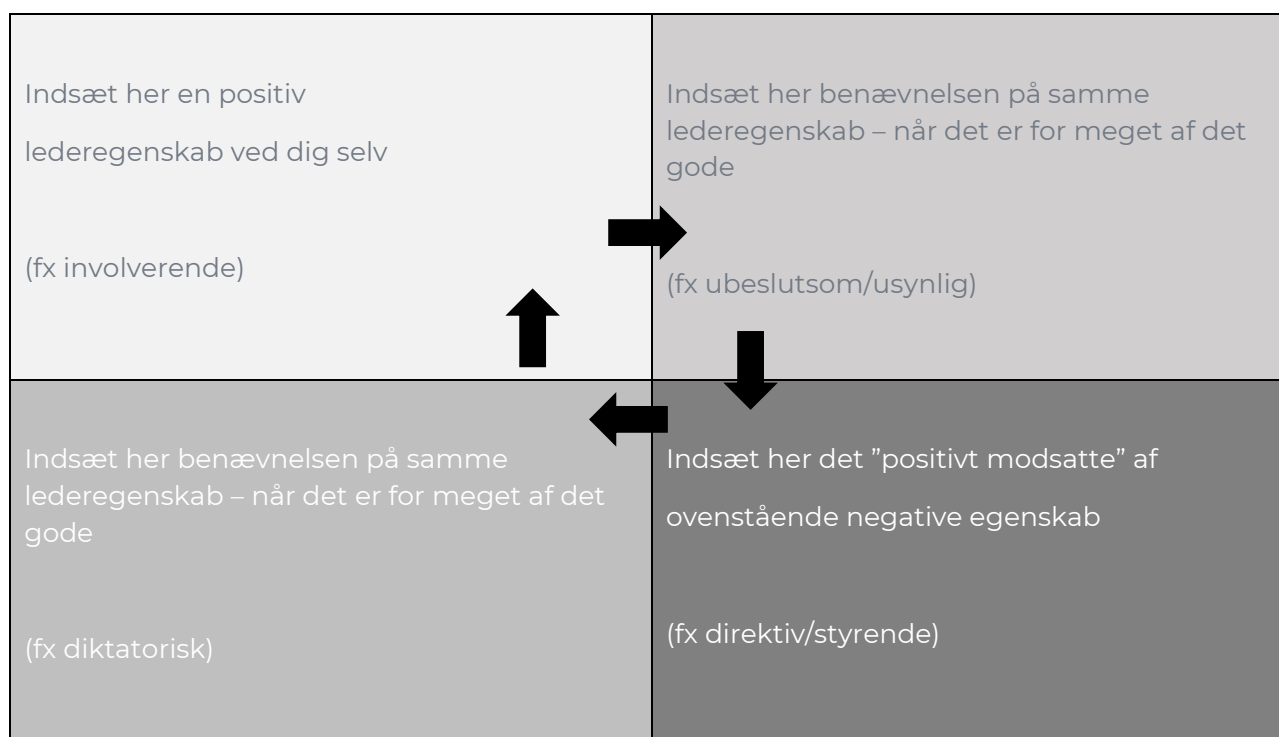
Som leder indebærer integrativ tænkning at man er i stand til at sætte spørgsmålstejn ved egne løsninger, men også sætte spørgsmålstejn ved måden hvorpå du *forstår* dine løsninger. For virksomhedseksempler med integrativ tænkning se siderne 174 - 179.

Kapitel 11: Refleksiv distance og positionering

De fleste ledere har en foretrukken lederstil, som er relativt stabil og ofte indeholder egenskaber, man ville fremhæve ved sig selv som leder. Tænker vi i paradokser, kan vi også identificere en modpol til disse lederegenskaber. Disse er måske ikke dine foretrukne, fordi lederen føler en usikkerhed eller utryghed ved disse. Men som leder bliver man nødt til at kunne trække på forskellige ledelsesstile i bestemte situationer.

Det paradoksale budskab er, at selvom du har noget, der er lettere for dig end andet, så handler paradoksledelse om evnen til at indtage den position i organisationen, som er nyttig for at støtte en bestemt retning. Det er derfor vigtigt at have øje for, hvilke egenskaber man har let ved, og hvilke man har det vanskeligt med.

Nedenstående figur viser et eksempel (en øvelse) på hvordan en leder kan afgøre hvilke relevante rolleparadokser, han/hun særligt skal være opmærksom på. Således kan man identificere ens foretrukne samt mindre foretrukne positioner (frygt og faldgruber) og hvordan man bevidst bliver nødt til at forholde sig til forskellige positioner i paradokserne.



Paradoksøvelse. Det positivt modsatte. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 188

For en dybere beskrivelse af paradoksøvelsen se side 186 - 190.

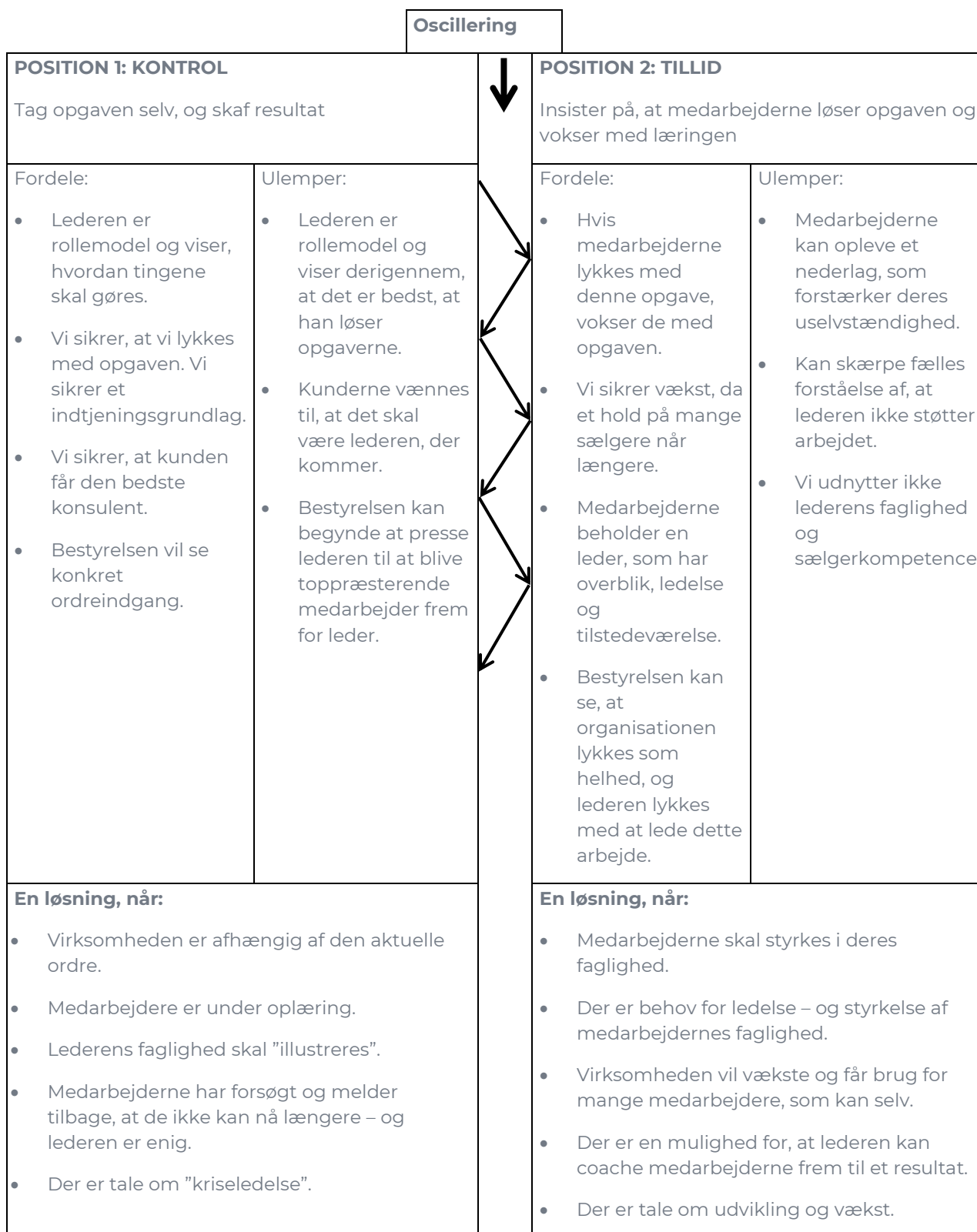
Refleksiv distance

Refleksiv distance betyder, at lederen træder et skridt tilbage fra de daglige gøremål og i stedet bruger tid på at reflektere over, hvilken ledelsesstil der aktuelt er behov for i organisationen. Samme gør sig gældende for ledergruppen, som bør kunne reflektere sammen over problemstillingerne. Sparring med hinanden i ledergruppen skaber oftest mere klarhed og sikker-nok handlegrund i forhold til de ledelsesmæssige positioner, som er nyttige at indtage. Formålet med en fælles refleksiv distance er at opnå den optimale position i forhold til en konkret problemstilling.

Positionering

Positionering betyder, at man giver stemme til et af alternativerne i ledelsesparadokset, vel vidende at man ved at gøre dette kun agerer ud fra én del af en mere kompleks problemstilling. I kontrast til integrativ tænkning lægger positionering op til en ledelsesmæssig balance, hvor man skifter position i forhold til behov. Dette kaldes oscillering, som betyder svingning. Dette betyder altså, at lederen kan skrue op og ned for to modsatrettede ledelsespositioner, der ligger mellem paradokserne, eksempelvis fornyelse-stabilitet eller mellem relationer-resultater. Samtidig kræver oscillering refleksivitet - dvs. lederen skal bevidst tage stilling til, hvilken ledelsesposition som er nyttig at indtage i relation til en given organisatorisk problemstilling. En måde at gøre dette på, er ved at se på fordelene og ulemperne ved den givne position

sammenlignet med organisationens ønskede resultat. Nedenstående vises en figur for, hvordan man kan udforske de modsatrettede positioner i paradokset gennem oscillering.

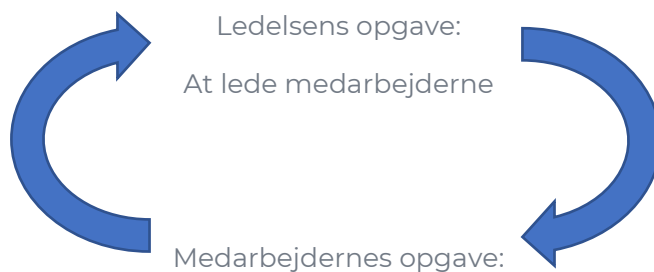


Udforskning af modsatrettede positioner i paradokset. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 196

Kapitel 12: Accept

For at kunne arbejde hen imod sikker-nok handlegrund må ledere og medarbejdere acceptere, at paradokser er en del af en organisation i forandring. Normalt ville man forbinde accept med noget, man ikke kan gøre noget ved, men i paradokstænkning betyder accept, at ændre sin forståelse af organisationens problemstillinger, dvs. at acceptere flertydighed og kompleksitet som grundlæggende arbejdsbetingelser for forandringen.

Accept af paradokserne betyder, at klarhed må skabes løbende i dialog mellem ledere og medarbejdere. Der eksisterer et afhængighedsforhold mellem ledere og medarbejdere, hvor medarbejderne er afhængige af klarhed, støtte og involvering og hvor lederne er afhængige af at få formidlet medarbejdernes indsigt og erfaringer fra opgaveløsningen. Der er altså tale om et gensidigt meningsskabende forløb som ses i nedenstående figur.



Gensidigt meningsskabende leder-medarbejder-relation. Lüscher, Lotte. (2012). Ledelse Gennem Paradokset. s. 204

Accept af paradokset som et organisatorisk grundvilkår skaber med andre ord handlekraft hos ledere. Det er nødvendigt at acceptere og forholde sig til de modsætninger som paradokserne indeholder. Men dette er ikke ensbetydende med, at paradokserne kan - eller skal - løses, men er snarere en måde at forholde sig til organisationens kompleksitet på.

Som leder kan man være med til at skabe sikker-nok handlegrund på følgende måde:

- **Skab løbende klarhed** over den overordnede retning. Hvor er vi på vej hen lige nu? Hvad vil vægte ledelsesmæssigt i den kommende tid?
- **Giv begrundede beslutninger:** "Vi har valgt at øge kravene til jer (resultater) ... fordi ... og vi vil tage os af teamets trivsel og høje stressniveau (relationer) ved at ..."
- **Del komplekse problemstillinger** med medarbejderne, fx i forbindelse med en forestående organisationsændring er man i gang med at finde ud af hvor administrationen skal placeres. Fortæl i grove træk om ledelsens overvejelser og hør medarbejdernes kommentarer. Tag disse med i beslutningen.
- **Fremlæg begge poler i paradokset,** Fx "Vi skal finde måder at indføre ny teamstruktur på, men vi skal gøre det således, at individuelle præstationer stadig kan brænde igennem.
- **Vær nærværende:** Stå til rådighed for dialog, fx Spørgsmål som: "Hvordan hænger dette sammen med ... ?" Eller: "Hvad betyder det for mig?"

Nærvær er vigtigt for at hjælpe medarbejderne til at kunne håndtere paradokset. Ved nærvær menes der altså, at lederen står til rådighed for dialog. Dette er afgørende for undgå typiske modstand mod forandring, som ofte opstår i forandringsprocesser. Det er i nærværet man kan hjælpe medarbejderne til at skabe mening nok til at kunne skabe sikker-nok handlegrund.

Kapitel 13: Ledelsesmæssige handlekraft - med paradokset som følgesvend

Organisatoriske paradokser, rolleparadokser og tilhørsparadokser er uadskilleligt forbundne. Det er derfor vigtigt, at lederen er i stand til at arbejde med dem gennem integrativ tænkning, refleksiv distance og positionering samt have en accept af, at verden er kompleks, og undgå enten-eller-tænkning. Dette er en forudsætning for at navigere i paradokserne.

Det kan være svært at se hvilket paradoks man forholder sig til i en given situation. Men det vigtigste er ikke at identificere typen af paradoks, men derimod vide at de alle på hver sin måde er til stede.

Paradokser - et ledelsesmæssigt mindset

Håndteringen af lederskabets paradokser kræver aktiv refleksion og kan gøres gennem følgende tre forholdemåder:

1. **Integrativ tænkning**, hvor ledelse forsøger at løse problemstillinger ved at tage begge alternativer i betragtning samtidigt.
2. **Positionering**, som foregår gennem refleksiv distance, hvor man forsøger at finde ståsted mellem to modpoler. Da man ikke kan handle i et paradoks, må man vende ryggen midlertidigt til det ene alternativ - men positionere sig i det i forhold til det strategiske, menneskelige og visionære fokus, organisationen har.
3. **Accept** af paradokserne som et organisatorisk grundvilkår og forudsætning, hvis man ønsker at lede i kompleksiteten. Dette indebærer at man må forholde sig refleksivt til paradoksale og uafgørbare situationer - som man alligevel skal træffe afgørelser i.

Slutteligt får du nogle refleksionsspørgsmål til de tre paradokser. Spørgsmål som du løbende kan forholde dig til gennem dit lederskab:

Organisatorisk paradoks:

1. Hvilke selvmodsigelser oplever jeg i forbindelse med de forandringer og krav, der stilles til organisationen lige nu?
2. Hvordan opretholder vi fx balancen mellem stabilitet og fornyelse?
3. Hvordan opretholder vi fx balancen mellem hurtige resultater og en sikring af, at medarbejderne arbejder godt sammen om det?

Rolleparadokset:

1. Hvilke paradoksale krav er der til os som ledelse lige nu? Hvilke paradoksale opgaver er der?
2. Hvordan kan vi beslutte at balancere i det/handle i det?
3. Hvilken plan vil vi derfor melde ud til direktionen/bestyrelsen med henblik på at lykkes med det?

4. Hvad vil det kræve af hver enkelt leder (her kan det være noget forskelligt i hver afdeling/leder)?

Tilhørsparadokset: (tal sammen i ledergruppen om disse paradokser - også selvom det kræver lidt mod)

1. Hvad oplever jeg, der er i spil mellem os i ledergruppen. Hvad oplever jeg, der er på spil i relationen til mine medarbejdere?
2. Hvilke følelser kommer i spil (angst for at fejle, ensomhed, lammelse, opgivelse, trods, vrede el. lign.)?
3. Hvordan kan vi bedst håndtere disse følelser med henblik på at bevare vores handlekraft?
4. Hvordan kan vi støtte hinanden i det?

Anvendelse af bogens pointer

Det er svært at være leder i en tid præget af uforudsigelighed og modstillinger. Ledelse gennem paradokser er en praksisnær tilgang til forstå de paradokser, du oplever i din egen ledergerning, oplever fælles i dit ledelsesteam eller i hele organisationen.

Bogen kan umiddelbart anvendes til:

- a. Egne refleksioner over hvilke paradokser du oplever i din ledergerning.
- b. At få kategoriseret paradokserne i de forskellige typer af paradokser.
- c. Tanker om hvordan du skaber "sikker-nok-handlegrund" inden for paradokserne.
- d. Dialoger i dit ledelsesteam/organisation for at få en fælles forståelse af hvilke paradokser, som I i fællesskab bør arbejde med.
- e. Om ikke andet, at få en grundlæggende forståelse for at der findes paradokser, samt hvordan du som leder, kan navigere i dem.