

fokuserer på inddragelsen af skolens medarbejdere og interessenter i forandringsprocesser.

- *Evidens og dømmekraft*: Skolen skal være forskningsinformeret som grundlag for den myndige lærers dømmekraft i den særlige situation/

kontekst, som han/hun står i. Evidens skal være et kompas, ikke en manual!

- *Kapacitetsopbygning*: Det handler om at opbygge og mobilisere viden i organisationen, idet en skoles råstof er den samlede professionelle kapital, som de ansatte udgør.

For at sikre disse faktorer i skolen er der brug for ledelse. Ja, der har faktisk aldrig tidligere i skolen været mere behov for ledelse end nu – så gu skal der ledes – og det af ledere!

Tema: Tilgange til ledelse

## Skoleledelsens balancekunst – ledelse gennem paradokser



Af Lotte Lüscher, erhvervspsykolog og ph.d. i ledelse

Reformen rummer en del modsatrettede krav til ledelse, som det er en balancekunst at opfylde. Lederopgaven er kompleks og fyldt af modsætninger. Denne artikel sætter fokus på ledelsesparadokser på tre niveauer, som altid er relevante for ledere at forholde sig til: organiseringsparadoks, tilhørsparadokset og rolleparadokset. Formålet med denne artikel er at pege på de modsætninger, der opstår, når komplekse forandringer skal implementeres i organisationen.

Der foregår mange gennemgribende ændringer i den offentlige sektor disse år. Ændringer, som fordrer en stor grad af forståelse for den kompleksitet, ledere af forandringerne skal navigere i.

Nye tiltag, organiseringer og besparelser vælter ind over organisationer. Ledere skal være proaktive ideudviklere, 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 sørge for, at organisationen holder fast i de ting, der er effektive og de arbejdsrutiner, som viser sig nyttige i forhold til løsningen af opgaverne.

En skoleleder sagde for nylig til mig, at hun glædede sig til at få lov til at gennemføre skolereformen. Men hun var også lidt bekymret, fordi hun ikke helt følte sig klædt på til opgaven. Skolereformen lægger op til mere direkte ledelse af medarbejderne. Det betyder, at opgaver, som før lå i overenskomster og generelle aftaler, nu skal ind i relationen mellem leder og medarbejder. Opgaven med at fordele timer, arbejdsindsats og forventningsafstemning kommer nu

tættere på og bliver en del af leder-medarbejder-relationen. Nogle skoleledere glæder sig, andre ser også ulemperne.

### Organiseringens paradokser

De forandringer, der foregår på skoleområdet for tiden, afstedkommer så mange modsatrettede krav til ledelse, at man virkelig skal holde tungen lige i munden for at lykkes med dem. Her er nogle eksempler, jeg har hørt i mine samtaler med skoleledere. De skal:

- lave individuelle aftaler med medarbejderne – og behandle folk lige
- være nærværende i ledelsesopgaven – og lade medarbejderne bedrive selvledelse
- få timebudgettet til at gå op – og gå væk fra at forhandle timer
- skabe inklusion – og tilgodese særlige behov
- målstyle – og sikre autonomi i lærergerningen
- tage vare på svage elever – og opfylde stærke elevers behov
- skabe helhedstænkning i indskoling – og understøtte faggrænser

Disse modsatrettede krav kan man kalde organiseringsparadokser. De opstår som resultat af den måde, vi organiserer opgaven på. Paradokserne er et grundlæggende vilkår i de præmisser, der nu stikkes ud for skolens kerneopgave, og den måde skolen nu organiseres på.

Kendetegnende for et paradoks er, at der er tale om situationer, som i princippet er modsætninger – altså som ved første øjekast udelukker hinanden, når de står sammen. Men ved nærmere refleksion viser de sig også at forudsætte hinanden. Paradokset er ikke et enten-eller. Snarere et enten-og. Faktum er, at de modsatrettede krav skal forvaltes igennem ledelsesopgaven.

Med paradokserne rejser flere spørgsmål end svar. Komplexiteten, som stammer fra politisk hold, presses ind i skolen. Hvordan får vi den unikke skole, de unikke menneskelige produkter, som vi altid har brystet os af i Danmark, ud i den anden ende? Hvordan sikrer vi, at der nytænkes, brydes rammer og skabes en særlig skole, som vi kan udmærke os med på den internationale

arena? OG hvordan styrer vi organisationen, således at der kommer ensartet kvalitet i undervisningen, og vi kan leve op til det sammenlignelige og tællelige? Dette er ikke spørgsmål, der kan løses fra politisk hold, men centrale spørgsmål at stille sig i lederteamet.

Organiseringens paradokser betyder endvidere, at skolens lederteam må "oversætte" disse modsatrettede krav til konkrete ledelsesinitiativer. Hvordan skal lederteamet forvalte de nyligt udtalte styringskrav med folkeskolens kerneværdier om lærerinitiativer og pædagogisk innovation? Hvad betyder det for vores skole? Hvordan vil vi drive ledelse af dette? Disse er relevante spørgsmål for lederteamet at forholde sig til.

### Tilhørsparadokset

Tilhørsparadokset handler om de emotionelle aspekter af lederopgaven. Hvor ligger ledelsens loyalitet? Skal vi som lederteam købe styringsdiskursens præmisser og være repræsentanter for styring og måling, budgetter og ledelsesret? Eller skal vi sammen med medarbejderne finde veje til at opretholde individuel klasserumsledelse og tillid til, at lærerne gør deres bedste, at de kan tænke selv, at der er innovation at hente i frie rammer, og at alternative og specielt tilpassede veje er de bedste at gå ad?

Presset på lederteamet er modsatrettet mellem problematikkerne, som kommer oppefra, og kravene nedefra. I lederteamet kommer dette ofte til udtryk som personificerede modsætninger. Eksempelvis: Hvis skolelederen, som jo oftest deltager i aktiviteter uden for skolen, der handler om skolereformen, indtager det synspunkt, at styring, rammesætning og stram ledelse er på dagsordenen. Viceskolelederen og evt. SFO-lederen, som ofte er tættere på lærergerningen og pædagogikken, vil så evt. indtage det modsatte synspunkt, nemlig at vise lærerne tillid og lade dem selv tilrettelægge deres arbejdstid, undervisning, pædagogik og tilstedeværelse. Dette vil få skolelederen til at holde mere fast i styringsretorikken for at sikre denne, hvilket igen vil forstærke kravet om at holde fast i tillid og selvledelse. Tilhørsparadokset handler om vores egen identificering med siderne i de modsatrettede ledelseskra. Det er værd at hæfte sig ved, at vi som oftest

har en "slagside" i paradokset; der er en af paradoksets poler, som trækker stærkest i os. At vælge side i paradokset er en måde at undgå at forholde sig til den ambivalens, der følger med kravet om såvel styring som selvledelse, såvel tillid som kontrol. Tilhørsparadokset viser sig som ambivalens, der reduceres med henblik på at gøre opgaven mere entydig.

I forsøget på at reducere kompleksiteten kommer vi ofte til at personificere paradoksets poler og tage ensidige positioner. Det er nemmere, det får opgaven til at synes enklere. Men kompleksiteten og den modsatte pol er der stadig.

Et råd til lederteams, der står med komplekse opgaver, er: Lav en fælles "eksternalisering" af de værdier, I hver især repræsenterer. Skriv dem ned. Ofte vil I opdage, at disse værdier er udgangspunkt for de positioner, I har taget i paradokset, og at de ofte er sande samtidigt. At eksternalisere værdierne i lederteamet betyder, at I tager positionerne i jeres samtale alvorligt. Formuler, hvilke værdier I repræsenterer i jeres diskussioner om bestemte emner. Når de står som værdier, der kan betragtes adskilt fra personlige holdninger, vil I ofte kunne se, at de giver god mening hver for sig. Når et lederteam arbejder med modsatrettede krav, er det en faldgrube, at nogle personer i teamet kommer til at repræsentere én af værdierne, hvilket straks aktiverer det modsatte synspunkt fra andre teammedlemmer, hvilket fører til, at der må kæmpes lidt hårdere for det første osv. Der kan opstå en ond cirkel, og det er ganske nyttigt at kigge på, hvordan begge værdier kan tilgodeses samtidigt.

Som ledelse må man erkende den ambivalens, der er forbundet med forandringer i organisationen. Når man skal indføre noget, er der muligheder, men der er også opgivelser – og somme tider kommer man i kontakt med det, man skal give afkald på. Det er en del af lederrollen at håndtere denne ambivalens.

De skolelærere og ledere, jeg arbejder med, udtrykker tydeligt disse ambivalenser. Nogle af ambivalenserne er:

På den ene side giver skolereformen nogle muligheder, hvor kolleger kan skabe nye tiltag med hinanden, fordi de

ikke skal tælle timer. Man får lyst til at skabe noget sammen. På den anden side mærkes også risikoen for, at lederne nu kommer til at kontrollere og stille alt for urimelige krav til den enkelte lærer. Man får lyst til at passe på sin tid og sine ressourcer.

Eller:

På den ene side får lærerne mulighed for at have større indflydelse på deres eget arbejde og samarbejde uden at begrænses af timeregnskaber. På den anden side mærker man risikoen for at miste kontrollen med, hvordan timerne bruges.

I lederteams, hvor disse ambivalenser ikke adresseres, sker der ofte det, at man, for at blive handlekraftig og tage et standpunkt, vender ryggen til én af polerne i ambivalensen og kommer til at overgøre den anden. En af værdierne mellem tillid og kontrol kommer til at fylde for meget afhængig af, om man hælder mest til værdien: "Jeg har blind tillid til, at mine medarbejdere nok skal gøre deres bedste!" Eller: "Vi bliver nødt til at kunne dokumentere vores arbejdsindsats, og hvordan vi bruger budgettet her". I den værdibaserede ledelses navn falder man til én af siderne og viser så meget tillid, at styringen mistes – eller man begynder at kontrollere alt for meget for at leve op til den del af opgaven.

Ved at adressere både tillid og kontrol i lederteamet kan man sammen lede efter veje i paradokserne, hvor tillid og kontrol, mulighed og frygt, selvledelse og styring kan balanceres.

### Rolleparadokset

I bogen *Iagttagelse og paradoks* (1998) siger sociologen Niklas Luhmann, at alt organisatorisk liv er paradoksalt. Men man kan ikke handle i et paradoks. Man kan ikke i praksis både gå fremad og bevare status quo. Man kan ikke samtidig kontrollere og vise tillid. Så for at kunne agere ledelsesmæssigt i paradokset må vi gøre det, som Luhmann kalder "entparadoxiering" eller afparadoksring, som vi kan kalde det på dansk. At afparadoksere betyder, at vi reducerer kompleksiteten, så vi kan handle i den. Afparadoksring kan enten gøres ved, at vi adskiller det i tid. Vi tænker, at vi må tage os af forskellige

poler i paradokset til forskellige tider, for eksempel: ”Somme tider må jeg skære igennem, og andre gange må jeg være lydhør”. Eller vi kan afparadoksere ved at vælge den ene handling som middel til at opnå den anden, for eksempel: ”Jeg må ganske vist forstyrre medarbejderne med et LEAN-projekt, selvom de oplever stor ustabilitet, men det er jo med henblik på at skabe større stabilitet i arbejdsgangene”. Endelig kan vi skabe en sproglig reformulering, en slags 2. ordens læring, hvor vi tænker forståelsen på en ny måde, der rummer begge poler, for eksempel fra: ”Kan vi have alle i klassen, eller må vi ekskludere nogen fra læringsfællesskabet?” til: ”Inklusion betyder at tage aktivt stilling til eleverne – også når de ikke kan rummes i klassen”.

I udviklingen af lederteams tager vi ofte afsæt i en vippebrætsmetafor for de roller, ledere skal spille. Jeg bruger ideen om konkurrerende værdier og tager afsæt i en række modsatrettede krav til lederrollerne i organisationen. At lede er at balancere i nogle modsatrettede lederroller.

Først arbejder vi med at formulere kerneopgaven: ansættelsesaftaler, for

eksempel. Vi skal have lavet aftaler og jobforventningsafstemning med alle medarbejderne.

Det er opgaven. Næste spørgsmål er så: Hvis I skal lykkes med denne opgave, hvad kræver det så, at I har fokus på som lederteam i den kommende tid?

En model, som kan bruges til at tale om relevante lederroller ud fra, er CVF – Competing Values Framework (Lüscher, 2012). Modellen er oprindeligt udviklet i en amerikansk kontekst, men jeg har tilpasset den til danske forhold.

Modellen i figur 1 angiver centrale konkurrerende lederroller. Rollerne skal ses som modstillede overfor hinanden i hjulet. Eksempelvis skal du som leder sommetider være støttende og sommetider mere udfordrende. Ligeledes skal du sommetider op i helikopteren og formidle visionerne samt hjælpe organisationen til at tænke stort, visionært og ud af boksen. Andre gange skal du som leder kunne være praktisk og jordnær, dvs. hjælpe organisationen med at få ting til at ske i praksis og holde fast i de allerede aftalte ting. Pointen er, at du som leder skal kunne balancere mellem disse modsatrettede lederroller.

Ved at tænke i balanceringen af modsatrettede lederroller bliver du også opmærksom på, hvad du aktuelt vender ryggen til i disse modsatrettede lederroller. Ledelse i CVF-modellen handler om at finde ud af, hvor der skal skrues op, og hvor der kan skrues ned i en periode, afhængig af hvilken opgave som er i fokus.

Det betyder, at hvis opgaven for eksempel er at lave aftaler med medarbejderne, skal der i relation til nogle medarbejdere skærpes krav, og de skal udfordres på at nå specifikke mål. Andre skal derimod støttes og anerkendes for den indsats, de gør, som peger i retning af organisationens mål.

Modellen har følgende fordele:

- Den giver et fælles sprog i tilrettelæggelsen af lederteamets ledelsestiltag.
- Den giver mulighed for at tale om, hvordan man balancerer mellem modsatrettede ledelsestiltag.
- Den giver en opmærksomhed på den del af paradokset, man aktuelt ”vender ryggen til”.
- Den giver mulighed for at skabe synlig ledelse over for medarbejderne. At gøre opmærksom på det ledelsesmæssige fokus, som lederteamet/lederen har i relation til en bestemt opgave.

I en dialog med medarbejderne har jeg for eksempel hørt følgende forklaring:

”Vi har haft sygefraværet på dagsordenen, og det psykiske arbejdsmiljø har fyldt rigtig meget i en periode. Det går rigtig godt med det, og nu er det på tide at kigge på de målsætninger og nye tiltag, vi skal lykkes med i den kommende tid. Jeres afdelingsledere vil aftale helt konkrete mål med jer og følge op på disse mål, for det er et fokus, vi ikke har haft længe. Det betyder også, at I vil blive udfordret på, hvor langt vi kan nå, og vi vil sikre, at der også er belønning for at nå målene. Så i den kommende tid vil vi ledere komme til at fokusere på mål og resultater. Vi trænger til at få nogle af vores projekter ført til ende og skabe nogle målbare resultater.”

Lederen viste hjulet på en PowerPoint og pegede på, hvordan disse lederroller var modsætninger, og hvorfor der i den



Figur 1: CVF-modellen

kommende tid fra ledelsens side kunne forventes et skifte i fokus. Det virker rigtig godt og meningsfuldt at kunne skifte ledelsesmæssig position afhængig af, hvilket opgavefokus der er i organisationen. Herunder også at fokusere på, hvad man som leder kommer til at ”vende ryggen til” i en periode.

Rolleparadokserne handler om, at lederen, afhængig af opgaven, altid skal vurdere, hvilken rolle – dvs. position – man skal tage ledelsesmæssigt for at understøtte personalet i at lykkes med opgaven. Ledelsesrollen skifter. Ledere må kunne læse tre elementer for at kunne vurdere, hvilken ledelsesrolle der bør ”skrues op for”.

### Ledelse i paradokserne

Vi har set på de paradokser, der knytter sig til organiseringen af kerneopgaverne, de ambivalenser/tilhørsparadokser, som man må forholde sig til i lederopgaverne og endelig den mere håndgribelige tilrettelæggelse af, hvad opgaven fordrer af paradoksale lederroller med henblik på at understøtte dette.

Man kan sige, at paradokserne er forbundet på de tre niveauer – og det er håndteringen af dem også. Sammenhængen er illustreret i figur 2:



Figur 2: Paradoksernes forbundethed

De mange paradoksale situationer, du som leder skal håndtere, indbefatter, at du bruger tre centrale tilgange til din ledelsesopgave:

**Accept:** At du 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. Tal med organisationen om disse modstridende krav til organisationen.

**Integrativ tænkning:** At du tør dvæle ved kompleksiteten og lede efter løsninger, som indeholder begge poler i paradokset. Eksternaliser modsatrettede værdier – f.eks. i lederteamet, kig på dem adskilt og tal om, hvordan I kan finde tilgange, der rummer en god balance, f.eks. mellem tillid og kontrol, frihed og styring, dokumentation og eksperimenterende tilgange osv.

**Positionering:** At du vælger et sted i paradokset at handle ud fra, set i lyset af den aktuelle situation, samtidig med at du altid bærer den modsatte pol med, så du ikke taber den af syne. Dette kan du gøre med hjælp fra CVF-modellen: Tag stilling til, hvordan der bør balanceres i forhold til den opgave, I står overfor, mellem visionære roller og praktisk orienterede roller, mellem støtte og udfordring af medarbejderne osv.

Alt i alt er det en fordel, især i store organisatoriske forandringsprocesser, at udøve bevidst ledelsesindsats gennem arbejdet med spørgsmålene:

- Hvad er vores strategi lige nu? / Hvilken opgave vil vi gerne lykkes med?
- Hvilken ambivalens oplever vi i forhold til denne opgave? Hvordan skal vi sikre, at vi (eksempelvis) får vist både tillid og styring?
- Hvad har vores medarbejdere behov for fra vores side?
- Hvad skal vi skrue op for i vores ledelsesindsats i den kommende tid for at matche opgaven og organisationens behov?
- Hvad betyder det, at vi skal gøre?
- Hvad vender vi lige nu ryggen til – og hvordan kan vi også tage hensyn til det?

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 forsøge at rumme begge poler i løsningen. Komplekse problemstillinger har bedst af at blive mødt med komplekse forholdemåder. Kunsten er at blive ved kompleksiteten, den lader sig ikke fjerne.

### Litteratur

Luhmann, N. (1998): *Iagttagelse og paradoks*. Gyldendal.

Lüscher, L. (2012): *Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Dansk Psykologisk Forlag.