

---

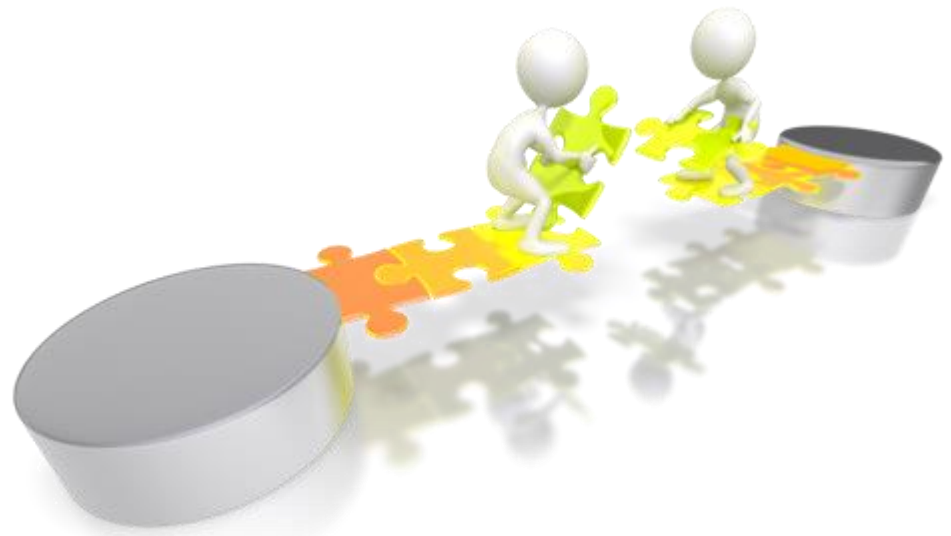
# Ledelse i og af paradoksale og modsatrettede krav

Samrådet af specialskoleledere

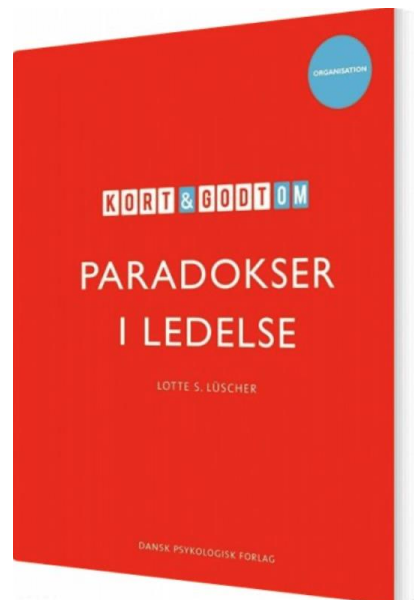
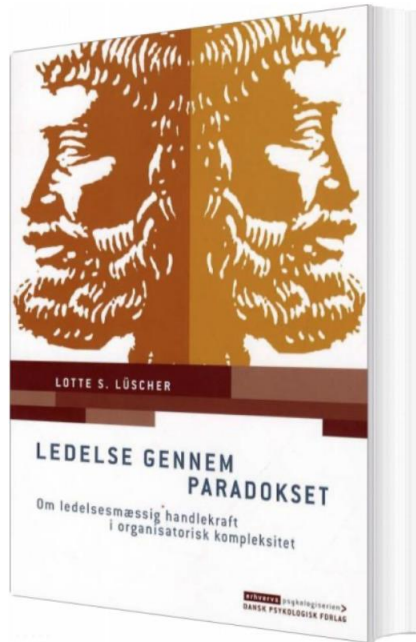
6. marts 2020

# Formiddagens program

- Introduktion til paradokstænkningen – en forholdemåde som leder, når vi skal agere i modsatrettede krav og udspændtheder
- Besøg i eget typiske ledelsesparadoks
- Perspektiver på tvivl og handlekraft i det personlige lederskab



# Det teoretiske udgangspunkt for dagen



# Genkendelige krav / udspændtheder hos jer?

Gå foran og vis vejen

Vise tillid

Gøre det rigtigt  
(0-fejlskultur)

Være tæt på

Elevernes læring og  
trivsel i centrum

Hensynet til den enkelte

Faglig stolthed

Hold dig i baggrunden

Følge med og  
kontrollere

Gøre noget nyt  
(prøvehandling)

Holde en tilpas afstand

Overholdelse af budgetter

Hensynet til helheden

Realistisk formåen



# Lederen på kanten af organisationen

- *“Stående på kanten af organisationen”* er en **(grund)position** og en indstilling i forhold til ledelse af organisationen
- Lederen ser sig som en del af et **vi** og samtidig i en **tilpas afstand** til at se organisationen som en enhed – forstående OG forstyrrende
- Kræver at lederen er **organisatorisk atlet** – evner at tilpasse sin ledelse alt efter behovet med en bevidsthed om, hvad der for en stund vendes ryggen til
  - Elevernes læring og trivsel i centrum OG overholdelse af budgetter
- Paratheden til at kunne skifte i disse positioner kommer af at **være på kanten**



# At navigere i kompleksitet – en forholdemåde

Komplekse problemstillinger må mødes  
med komplekse refleksioner

Fra lineær, rationel  
tænkning  
"Enten eller – tænkning"



Til paradokstænkning med et  
"både – og"

At stille sig **begrundet** i  
paradokset

*"For every complex problem, there is an  
answer that is simple, neat and wrong!"*  
(H.L. Mencken)

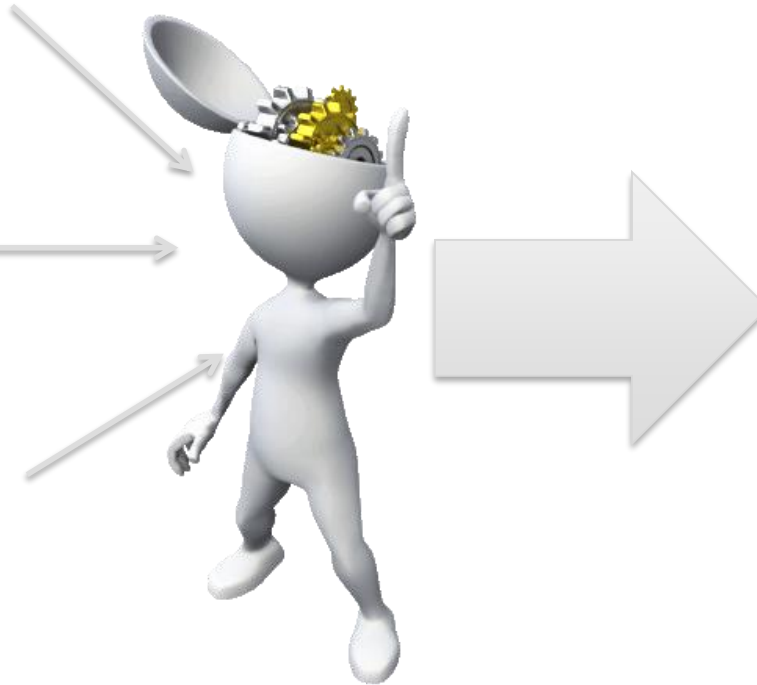


# At navigere i kompleksitet – en forholdemåde

- **Organisatorisk**

- **Socialt/relationelt**

- **Individuelt niveau -**  
Kendskab til sig selv og evnen til at tilpasse sin ledelse fleksibelt alt efter behov



**“Sikker-nok” -  
handlegrundlag**

- **Fra ledertyper til typer af ledelse**

# Hvad er god ledelse?

## Klassisk moderne ledelse:

- "Jeg skal delegere"
- "Jeg skal træffe beslutningerne"
- "Jeg skal gå forrest"
- "Jeg skal vise retningen"
- "Jeg skal tage ansvaret"
- "Jeg skal have kontrol"
- "Jeg skal mene, vide og handle"
- Osv.

**OG**

## Postmoderne ledelse

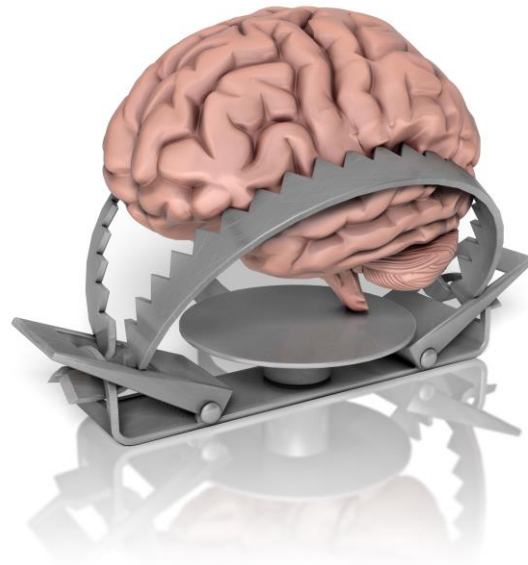
- "Jeg skal involvere"
- "Jeg skal medinddrage"
- "Jeg skal bakke op og holde mig i baggrunden"
- "Jeg skal uddelegere ansvar"
- "Jeg skal have tillid"
- "Jeg skal anerkende, spørge og lytte"
- Osv.





# Paradoks – definition

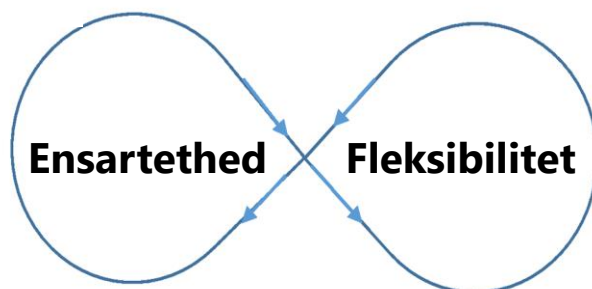
Et paradoks fremkommer, når elementer af vores tanker, handlinger og følelser, som forekom logiske hver for sig bringes sammen som gensidigt udelukkende og dog samtidig sande. Dette kan resultere i oplevelse af absurditet og handlingslammelse. (Lüscher, 2012)



# Er det et paradoks?

## Kendetegn

- **Et paradoks har to “poler”, der hver især indeholder et sandt perspektiv og dog samtidig ikke er løsningen.**  
Eksempelvis: Faglig udvikling OG sikker stabil drift; Hensyn til den enkelte OG hensynet til teamet, Vær ambitiøs OG vær realistisk
- **Polerne er hinandens forudsætninger (har en forbundethed) og er samtidig hinandens modsætninger (gensidigt udelukkende)**



# Hvilke paradokser oplever I?

## Hvordan prøver I at håndtere dem?

Gå foran og vis vejen

Vise tillid

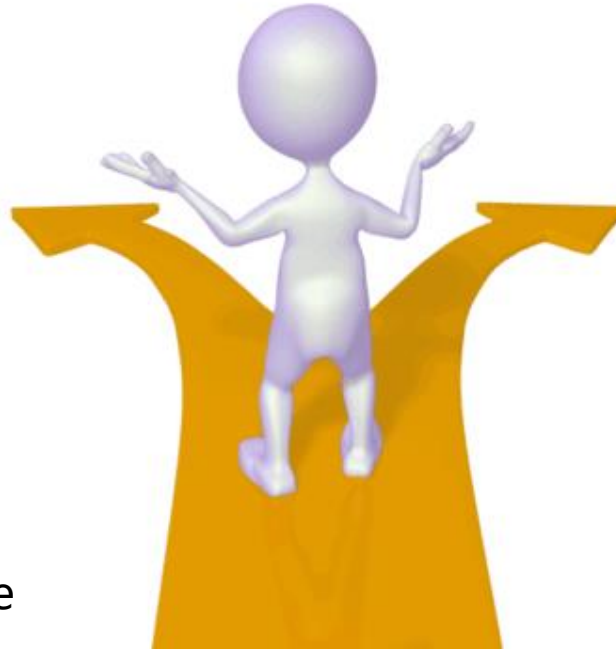
Gøre det rigtigt  
(0-fejlskultur)

Være tæt på

Vi skal have  
medarbejderne med

Hensynet til den enkelte

Faglig stolthed



Hold dig i baggrunden

Følge med og  
kontrollere

Gøre noget nyt  
(prøvehandlinger)

Holde en tilpas afstand

Vi skal nå vores mål

Hensynet til helheden

Realistisk formåen

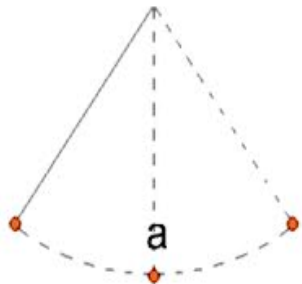
# Ledelse af paradokser – forholdemåder

- **Identificering, accept og meningskabelse**

Du må grundlæggende acceptere selvmodsigelser og flertydigheder og arbejde med at skabe mening. Paradokser er en realitet. Arbejd på at skabe accept, klarhed og handlekraft hos dig selv og i din organisation.

**Paradokser uden ledelse er IKKE paradoksledelse!**

- **Positionering**



Du skal bevidst og begrundet i forhold til den aktuelle situation vælge et sted i paradokset at handle ud fra, med opmærksomhed på det du vender ryggen til. **(Kend dig selv!)** Bevidsthed om hvad du kaldes ind i af position.

- **Integrativ tænkning**

1) Blive i "både-og" 2) Undersøg polernes bagvedliggende logikker og fordele nærmere 3) Vægtfordel i paradokset og forsøg at få så mange af fordelene med fra den anden pol



---

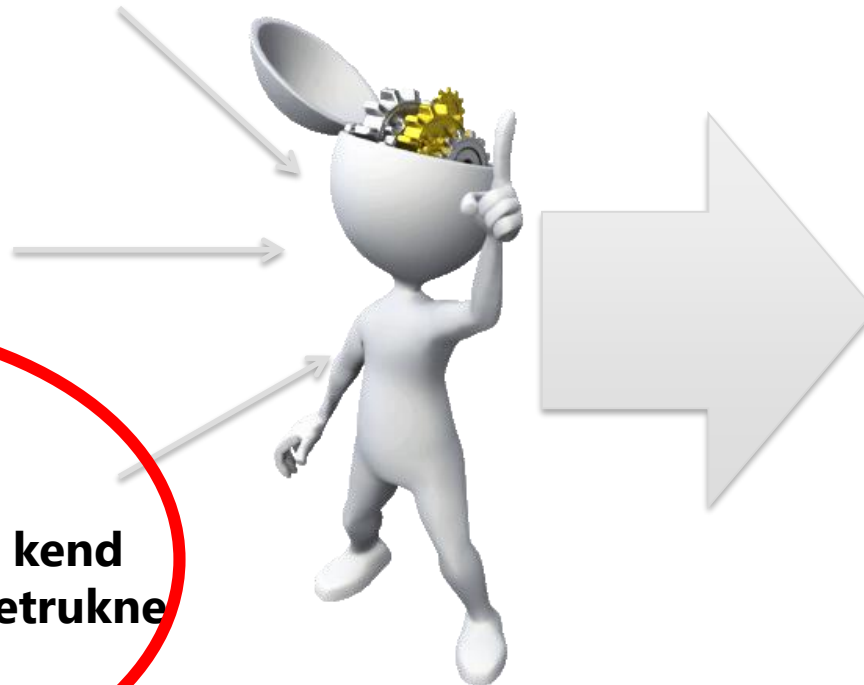
# “Kvadrantøvelse”

Identificering af eget typiske paradoks i det personlige lederskab

# Mod "sikker-nok"-handlegrundlag

- Organisatorisk

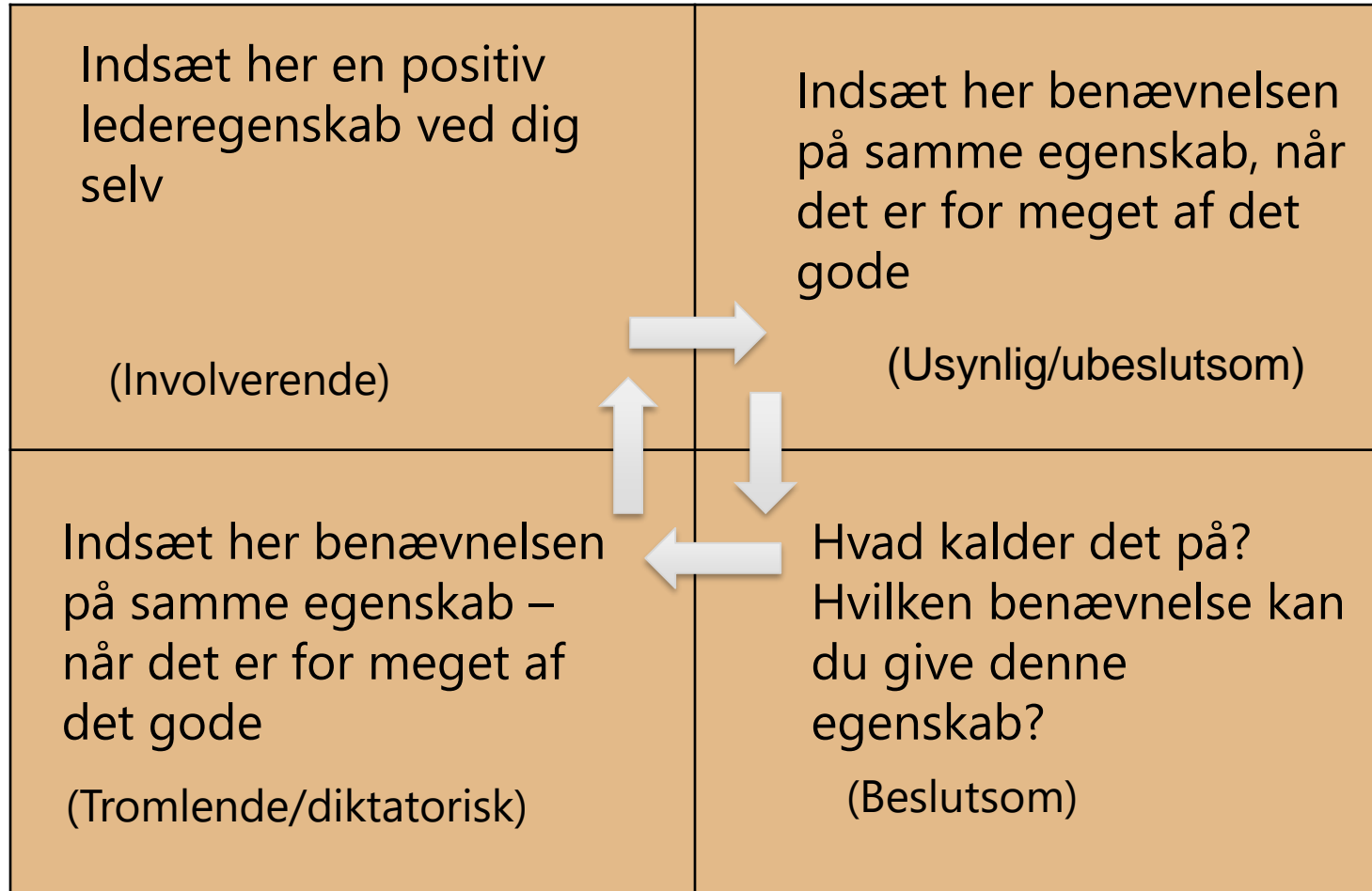
- Socialt / relationelt



**"Sikker-nok"-  
handlegrundlag**

- Individuelt niveau – kend dig selv og dine foretrukne positioner

# Mit eget typiske paradoks



# Mit eget typiske paradoks

## FALDGRUBE

Indsæt her en positiv lederegenskab ved dig selv

(Involverende)

Indsæt her, benævnelsen på samme lederegenskab, når det er for meget af det gode

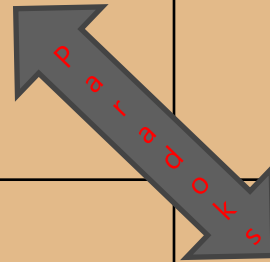
(Usynlig/ubeslutsom)

Indsæt her benævnelsen på samme egenskab – når det er for meget af det gode

(Tromlende/diktatorisk)

Hvad kalder det på?  
Hvilken benævnelse kan du give denne egenskab?

(Beslutsom)



**FRYGT**



# Refleksioner over eget paradoks

## Gå sammen 2 og 2

### Interview hinanden på skift

- I hvilke situationer har du gode erfaringer med at trække på egenskaben i kvadrant 1 – og med hvilken effekt?
- Hvad fortæller dig, hvis du er ved at overgøre egenskaben og er ved at ende i faldgruben (kvadrant 2)?
- I hvilke situationer kan du se, at det ville være nyttigt at indtage positionen i kvadrant 3? Hvilken effekt ville det give?
- Er der gange, hvor ubehaget/frygten for at ende i kvadrant 4 har afholdt dig fra at indtage positionen i kvadrant 3?
  
- På baggrund af denne snak, hvilket skridt vil det evt. give mening at tage i forhold til at balancere i dit personlige ledelsesparadoks?

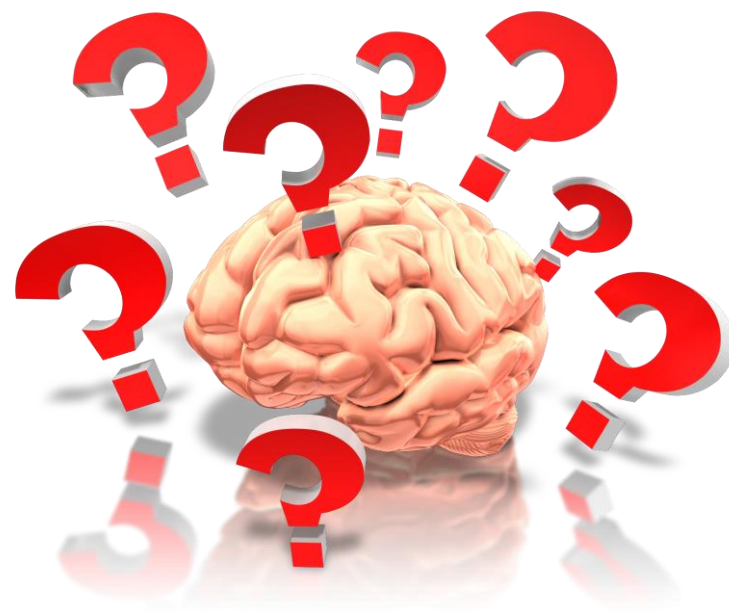


---

# Tvivl OG handlekraft i det personlige lederskab

# Tvivel og handlekraft

*"Jeg er den tvivlende type, så derfor egner jeg mig nok ikke til at være leder"*



# Hvorfor vil ledere af med tvivlen?

- Myten om den heroiske leder
  - *"En rigtig leder er aldrig i tvivl"*
  - *"Tvivl er et svaghedstegn"*
- Ledelsesdiskursen/kulturen i organisationen hylder handlekraft
- Menneskets frygt for det uvisse og dets hang til vished
  - *"Jeg kan træffe den **rigtige** beslutning, når bare jeg regner tingene **rigtigt** ud?"*
- Tidens trang til sikkerhed, målstyring og evidensbaseret viden
  - *"Vi ved jo...", "Forskningen siger jo..."*



# Tvivl og handlekraft – indbyrdes forbundne

*“Tvivl og handlekraft er **indbyrdes forbundne lederdyder**. De kalder på og har brug for hinanden. Handlekraften må tilsættes tvivl for ikke at blive dumdristig; og tvivlen må blive til handling, hvis ikke den skal lamme og udvikle sig til en kimende tinnitus i lederens øregange”*

(Lüscher, L. 2018 s. 182)

**Legalisering af tvivlen – en følgesvend som ledere gør klogt i at pleje**

# Tvivlens styrker

- Tvivlen som **kompleksitets-detektor**
  - *Brug tvivlen som kilde til at kvalificere din beslutning – frem for at reducere den med det samme og gøre den til et dilemma*
- Tvivlen som værn mod **sort-hvid ledelse / tunnelsyn**
  - *Tvivlen som værn mod rigiditet, arrogance, dumdristighed og frygtløs ledelse*
  - *"Hvis ikke de kan lide lugten i bageriet, så..."*
  - *"Selvfølgelig ser Kirsten ALLE huller i den ost..."*



# Tvivlens styrker

- Tvivl som **inviterende til tillid**
  - *Ledere der aldrig viser tvivl → medarbejdere der holder deres tvivl tæt til kroppen*
  - *“Vi ved x og y, men mht. z, der står det faktisk ikke klart endnu, hvad vi skal gøre – og her vil vi gerne invitere jer som medarbejdere med ind og give nogle perspektiver”*
- Tvivl fremmer **læring**
  - *Tvivlen fortæller os, at vi aldrig kan vide med sikkerhed. Derfor motiverer den os til forberedelse, nysgerrighed og læring*
  - *“Er det nu det rigtige at gøre? Hvilken betydning for det? Hvad ved vi evt. ikke nok om endnu”*



# Tvivlens faldgruber

- Den uklarhed og tvivl lederen selv bærer på, risikerer at give genlyd i organisationen
- Beslutninger udskydes på grund af ubeslutsom vægelsind – *"den må vi lige parkere lidt", "den skal jeg lige tygge lidt på", "det er jo en vigtig beslutning, hvor det er vigtigt at vi træffer det rigtige valg"*
- Tvivlen bliver en undskyldning for ikke at handle – *"jeg tænker stadig over, hvad der er det "rigtige" at gøre"*





# Handlekraftens styrker

- Handlekraften sikrer at intentioner omsættes til handling - skaber effektivitet og resultater
- Handlekraften af-paradokserer – skabelse af momentan entydighed og "sikker-nok-handlegrundlag"
- Handlekraft skaber kurs og professionelle forsimplinger – løbende "lokal oprydning" i kompleksiteten
- Handlekraft skaber tryghed, ro og mindsker stress
- Handlekraft viser, at lederen tager ansvar – paradokset kastes ikke blot videre



# Handlekraftens faldgruber

- For forsimplede løsninger der ikke favner problemets kompleksitet. (*"For every complex problem, there is an answer that is simple, neat and wrong!"*) (H.L. Mencken)
- Handle hurtigt og handle klogt – aviate, navigate, communicate

## Pas på hvis:

- Du er i en kultur præget af *"hellere en fartbøde end en parkeringsbøde"*



# Refleksioner over eget lederskab

---

1. Find en konkret situation, hvor du enten tvivlede eller handlede, og hvor det ville have været godt, at have aktiveret den modsatte "ledelsesdyd". Eks. hvor du oplevede at tvivlen overmandede dig, eller hvor du med fordel kunne have "installeret" tvivl i din handlekraft.
2. Hvad var på spil for dig i situationen – hvilke spændinger/modsættheder var evt. i spil?
3. Kan du se nogle tendenser i dit eget lederskab i forhold til balanceringen mellem tvivl og handlekraft?
4. Hvordan sammenspiller disse tendenser med den kultur, du oplever i din organisation?
5. Hvad tænker du fremadrettet kan hjælpe dig i balanceringen mellem tvivl og handlekraft?



# Drøftelser i eget ledelsesteam – hjemme

- **Tvivel og handlekraft**

- Hvordan kommer tvivel og handlekraft i spil hos jer hver især?
- Hvilke fælles slagsider har I? Og hvor kan I komplementere hinanden i balanceringen mellem tvivel og handlekraft?
- Hvilke evt. konkrete tiltag kan I sætte i gang på næste ledermøde?



---

**Tak for i dag –  
og god weekend**