

Paradoksledelse

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

I behandling af ledelsesproblematik løber man ind i det ene paradoks efter det andet. I det mindste opfatter man det på den måde. Og så giver man op, det er ikke muligt at komme længere med det, man ønsker. Jo mere man nærmer sig idealtilstanden, jo mere modstand opstår der, eller uønskede bieffekter har det med at overskygge de ønskede effekter af indsatsen.

Lad os se på et par praktiske eksempler.

Corporate Governance recepten er lang og omfangsrig. Bl.a. anbefales det børsnoterede selskaber, at deres bestyrelser ikke bør være sammenspiste, at medlemmerne ikke må have sådanne relationer til hinanden, at der kan opstå mistanke om kammerateri, og hvad værre er: inhabilitet for ikke at tale om direkte korruption. Man skal vælge kompetente folk udefra, som ikke har relationer til de siddende. Hvad kompetence er i bestyrelsessammenhæng, er et spørgsmål. Men "erfaring" i ledelse og i bestyrelsesarbejde anses for acceptabelt. Kendskab til branchen er ikke helt uvæsentligt, og et stort personligt netværk er en fordel. Hertil kommer et - efter omstændighederne - uplettet rygte og gerne gode relationer til finansieringskilder. Man må gerne spille bridge med bankdirektøren og stå på ski med en relevant afdelingsdirektør i EU samt gå til fodbold med folket.

Det paradoksale er så, at så snart en bestyrelse, der ønsker at optræde politisk korrekt i henhold til Corporate Governance reglementet, har fundet den rigtige kandidat og fået ham/hende indvalgt i bestyrel-

sen, så starter den sociale integrationsproces. Den nye skal gøres til part of the team. Der skal opbygges sådanne personlige relationer, at den nye er med til at trække på den fælles hammel, hvor man er enige om retning og kadance. Man gør nu fra begge sider alt for at slette den personlige integritet, der var en forudsætning for indvalg. Ja, ikke helt, man har naturligvis såvel personligt juridisk ansvar som personlig moral og oplevet personlig integritet. Men hvor megen magt har man til at effektuere personlige synspunkter ?

Paradoks: En habil og kompetent bestyrelse ønskes bestående af uafhængige individer, de skal blot fungere som en social organisme i bestyrelsessammenhæng.

Et andet eksempel er medarbejderes ønske om at fungere i selvstyre eller medledende grupper. Et ønske, der mere og mere deles af såkaldte professionelle ledere. Lige siden de engelske og norske forsøg i 1950-erne har man eksperimenteret med selvstyre grupper. Det er i overensstemmelse med de megatrends, der går på individualisering af jobbet i service- og videnindustrien og på egotrippiseringen af folk, der har aftjent 9 plus 3 år i skolesystemet, og som har været ude og svinge med ørerne inden 5-6-7 år på universitetsniveau. Altså en snes år i et undervisningssystem, der ikke har meget med erhvervsliv og offentlig forvaltning at gøre. Men det gælder også folk, der kommer direkte fra folkeskolen, og som store faglige organisationer stiller politisk krav om skal deltage i ledelsen. Det være sig på gulvet eller i bestyrelsen.

Hvad er paradokset? Det er, at man ønsker at deltage i lederiet, men man har ikke de ledelsesmæssige indsigter, der kræves for at udøve lederadfærd. Og "man" vil ikke investere tilstrækkelige ressourcer i at få ledelse af ledelsesprocessen til at fungere. Så når folk får frihed til at køre løbet selv, er der en tendens til, at de efterspørger en leder. Mange, mange generationers måde at se ledelse som synonym med lederens/chefens adfærd er åbenbart svær at udrydde.

Paradoks: Man vil både lede selv og ikke lede selv.

Lad os tage et tredje eksempel.

Stordrift gav før i tiden lavere styk-omkostninger. I dag giver stordrift større muligheder for en både mere dybtgående og en bredere service. Mener man, og derfor fusionerer man virksomheder. Det giver et færre antal selvstændige foretagender og dermed en tendens til mindre konkurrence, hvad der - i givet fald - kan medføre monopollignende prisfastsættelse. Eller i hvert fald mistanke herom.

Paradoks: Man bliver større for at blive bedre, men når man er stor nok er man samtidig blevet en trusel for dem, man ønsker at betjene. Og det kan konkurrencemyndighederne ikke lide, og så kan man blive tvunget til at opløse den virksomhed, man har skabt med mindre servicedækning til følge.

Paradokset har altid været kendt i driftsøkonomien: Sætter man ressourcer ind på målopfyldelse, vil de måldirekte omkostninger vokse, medens de indirekte vil falde. En mulig løsning på paradokset er at vælge den ressourceindsats, der giver den laveste samlede omkostning for målopfyldelse.

Spørgsmålet er om denne tankemodel også kan siges at være nyttig på andre felter, partiel og målings simpel som den er. Går man til eksempel ind og vil behandle de direkte omkostninger for sig selv med henblik på en rationalisering, løber man ind i et nyt paradoks: Nogle elementer i de

direkte omkostninger kan udskiftes, men det har så negative konsekvenser for andre, og man må så vedtage et afbalanceringskriterium. Eller et multi-afbalanceringskriterium bestående af en række minimumskrav og maksimumstolerencer.

Så en rational løsning af et ledelsesparadoks vil hurtigt resultere i krav om løsning af en serie del-paradokser. Med oplevet kaos til følge. Det er naturligvis utilfredsstillende, derfor må vi opfinde *paradoksledelse*.

Kernen i paradoksledelse er at ikke lade sig manipulere til at acceptere paradokser, dvs. man må vælge et verdensbillede og en problemløsningsmetode, der ikke som naturlov producerer et paradoks.

Den partielle analyse af et ledelsesproblem, hvor noget trækker i den ene retning og andet i en anden retning, er en tænke-måde, der producerer paradokser. Så hvis vi vil tænke på denne måde, må vi finde os i skabelsen af paradokser og den herved producerede rækkefølge af paradokser bliver at ligne ved en naturlov.

Løsningen på paradoksernes problem er paradoksalt nok *balancernes balance*.

Tænk til eksempel på en kinesisk balancetekunstner, der holder 7-8 objekter kørende samtidig. På hver arm og på hvert ben.

Balancernes balance er dynamisk, hvorved den bliver identisk med *ledelse af ledelsesprocessen*: jeg udøver mine individuelle lederroller, vi skaber et ledelsesmiljø med gensidige forpligtelser, og vi alle forbinder os ved hjælp af *ledelseskommunikation*. Og det bliver vi ved med i en ledelsesmæssig søge-lære proces. Herved skabes *balancernes kontinuerede balance*.