



*Kim Martin Nielsen*

*Niels-Henrik Sørensen*

*Rasmus Thy Grøn*

# Paradokser i ledelse – sådan navigerer du i krydspres og kompleksitet

Ledelse i det 21. århundrede kan beskrives som en balancekunst; der stiller store krav til lederes evne til at navigere i paradokser, krydspres og accelererende forandringer. Hvordan sikrer ledere balance mellem drift og udvikling, relationer og resultater, indadrettet og udadrettet fokus? I denne artikel giver vi vores bud på, hvordan de to ledelsesmodeller Competing Values Framework og den versatile ledelsesmodel kan hjælpe ledere og organisationer til succesfuldt at navigere i disse paradokser og krydspres.

**Kim Martin Nielsen, Partner i LEAD,  
Niels-Henrik Sørensen, Partner i LEAD og  
Rasmus Thy Grøn, chefkonsulent i LEAD**

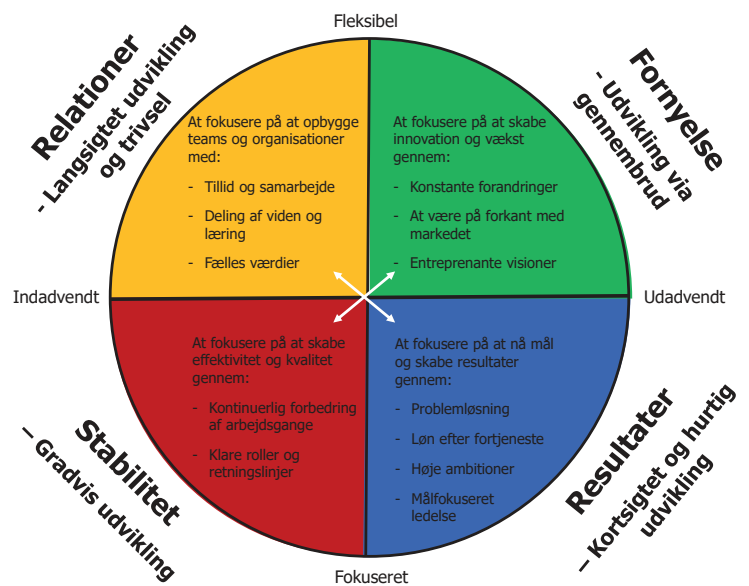
## Competing Values Framework – at navigere i konkurrerende værdier

Vi starter med begrebet paradoksledelse, der benævner den ledelsesdisciplin, hvor man som leder bevidst og succesfuldt navigerer mellem en række konkurrerende værdier og behov, som enhver organisation rummer. Paradoksledelse hviler teoretisk på Competing Values Framework udviklet af Cameron, Quinn, Degraf og Thakors. Den grundlæggende pointe er, at langsigtet succes kræver en ledelsesmæssig 'både-og'-tilgang. Competing Values Framework er bygget op omkring to akser. Den lodrette akse illustrerer et kontinuum fra fleksibel til fokuseret, og den vandrette akse fra indadvendt til udadvendt. I alt giver det fire felter, der parvis står i et modsætningsforhold til hinanden, men som samtidig er hinandens forudsætninger.

Grundpointen i paradoksledelse er, at ledere skal mestre et bredt repertoire af roller og adfærd. Ved at integrere modsatrettede hensyn og bevidst skrue op og ned for forskellige kategorier af værdier og praksisser kan ledere øge chancerne for succes. Organisationer og ledere må derfor have fokus på både 'fornyelse' og 'stabilitet' samt 'resultater' og 'relationer'. En naturlig følge af pointen om 'både-og'-ledelse er, at det stiller høje krav til lederne om at mestre et bredt repertoire af ledelseskompetencer. Her er den versatile ledelsesmodel et godt afsæt.

Udfordringen er dog, at både forskning og erfaring viser, at ledere og organisationer nemt udvikler stærke præferencer for enten den ene eller anden side i de komplementære værdipar. Det medfører, at nogle dele af ledelsesopgaven fylder meget, og andre (for) lidt (Cameron et al., 2006; Kaplan & Kaiser, 2006). Eksempelvis kan en leder eller afdeling vælge at fokusere på 'fornyelsesfeltet', hvorved ledelsesfokus, -sprog og -adfærd rettes mod at understøtte og forstærke innovation og udvikling. I ens iver efter at forudse tendenserne, udtænke visioner og udforske potentialerne i nye og innovative måder at udvikle sine ydelser på, er der overhængende fare for, at 'stabilitetsfeltet' negligeres. Det kan få negative konsekvenser for resultatskabelsen på længere sigt, hvis lederen (og kulturen) ikke tager vare på behovet for faste rutiner, sikrer en velordnet og styret drift og optimerer arbejdsgange, kvalitet og grundighed i arbejdet, som alt sammen hører til i feltet Stabilitet.

Competing Values Framework kan altså bruges som en grundlæggende forståelsesramme, der skaber fælles ledelsesprog og et balanceret ledelsesfokus. Herigennem kan organisationer og ledere hjælpes til at blive bevidste om ledelsesmæssige præferencer og eventuelle ubalancer.



(Cameron et al., 2006; Lüscher, 2012)

## Lederens rolleparadoks

### – at navigere mellem modsætningsfyldte krav

Ved at pege på de fire felters overordnede bestræbelser, peger man samtidigt på lederens rolleparadoks: Du skal gøre det ene – og gøre det stikmodsatte. For at imødekomme det ledelsesmæssige rolleparadoks, må ledere – sammen og hver især – aktivt integrere og balancere de modsætningsfyldte værdier og logikker.

Hvis man tænker, at dette lyder let, bør man huske på, at forskningen viser, at ledere ofte har en ubevidst personlig præference for én bestemt ledelsesstil. Denne stil anvender vedkommende i de fleste situationer. Samtidigt har ledere ofte en fordom mod den modsatte ledelsesstil, som de ikke bruger – også selvom det ville være mest hensigtsmæssigt. Typisk oplever vi, at ledere foretrækker en særlig tilgang, som de over tid har udviklet en fortrolighed med. Nogle ledere foretrækker at sidde med hovedet helt nede i driften og formår ikke at anlægge et overordnet strategisk blik på deres ansvarsområde eller at udvikle deres afdeling.

Paradoksledelse handler om, at man som leder eller ledergruppe med et givent resultat for øje vælger, hvordan og hvornår forskellige ledelseskompetencer og -stile inddrages eller fravælges. God ledelse er altså ikke et spørgsmål om personlige præferencer eller fortrukne ledelsesstrategier. Det er læsningen af de organisatoriske behov, der definerer god ledelse i den konkrete kontekst. Dette stiller betydelige krav til lederens rolleforståelse og selvindsigt. Ledere skal først og fremmest være refleksive og gode til at afkode, hvornår organisationen har fået 'for lidt' eller 'for meget' og handle herefter. ➔

### ☛ Nøglen er versatilitet

Men hvordan lykkes man som leder med at navigere i en kompleks virkelighed? Og hvad skal man som leder være opmærksom på, når omverdenen ændrer kurs fra dag til dag?

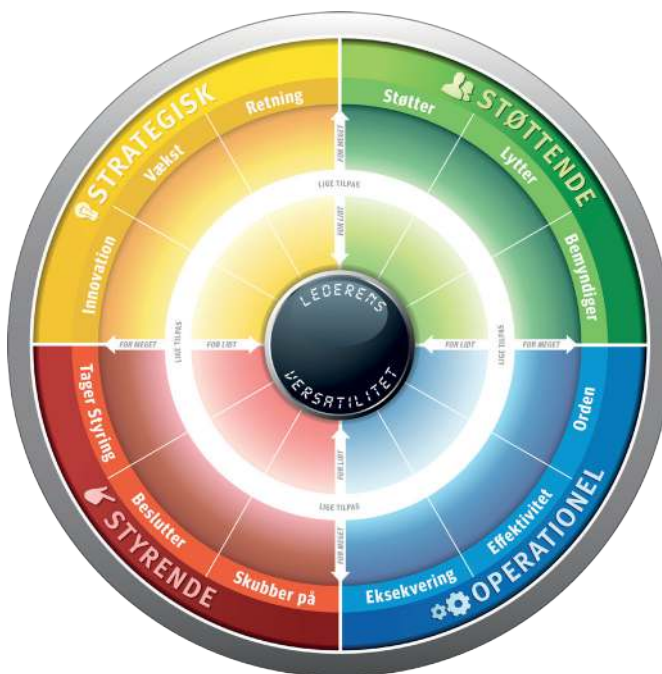
Vi mener, at versatil ledelse er et bud på en del af løsningen. Begrebet versatil ledelse er udviklet af to anerkendte ledelsesforskere, Robert Kaplan og Robert B. Kaiser, på baggrund af over 30 års forskning og konsulentpraksis (med for eksempel Google, Amazon, Disney, Motorola og andre globale virksomheder).

Versatilitet beskriver grundlæggende evnen til at se forskellige ledelsesstile som komplementære og at kunne skifte effektivt og hurtigt imellem disse. Moderne ledere skal have blik for såvel det langsigtede perspektiv med fokus på vækst, udvikling og innovation, som det kortsigtede perspektiv med fokus på implementering, eksekvering og orden i forretningen. De skal mestre evnen til både at kunne træffe beslutninger og stille krav til deres medarbejdere og på samme tid kunne anvende en støttende, lyttende og faciliterende tilgang.

En versatil leder mestrer således hele ledelsesrepertoiret fra strategiudvikling til implementering og fra understøttende ledelse til kontrol og styring. Versatilitet handler om at lære at anvende ens samlede kompetencer selektivt og situationstilpasset. Man skal være bevidst om sit personlige særpræg, værdier og foretrukne tilgange – og samtidig mestre de komplementære ledelseskompetencer med samme styrke og præcision.

Den versatile ledelsesforståelse bygger på ideen om, at ledelsesrepertoiret som udgangspunkt indeholder to overordnede dimensioner, der skal balanceres på parametrene *styrende, støttende, strategisk og operationel* (Kaiser, Overfield & McGinnis, 2012; Sørensen & Grøn, 2015).

- **Styrende lederskab** refererer her til at tage styring, træffe beslutninger og bruge lederens magtposition til at stille høje professionelle krav til omgivelserne.
- **Støttende lederskab** handler derimod om at gøre det muligt for andre at tage styring og at lytte og opmuntre andre til at løse opgaverne.
- **Strategisk lederskab** refererer til evnen til at være fremsynet, innovativ og at positionere sin organisation fordelagtigt i forhold til fremtiden.
- **Operationelt lederskab** omhandler det at skabe resultater på kort sigt, eksekvere samt opretholde høj effektivitet og orden i organisationen (Kaiser & Overfield, 2014). ☛



Figur: Det versatile lederskab

Den versatile ledelsesforståelse peger på, at manøvreduktighed bliver mere og mere altafgørende for succes i en verden præget af uforudsigelighed. Omverdenen står aldrig stille, og kravene til lederne er sjældent tydelige og gennemskuelige. I en sådan verden har ledere brug for at kunne lære af både styrker og svagheder. De har brug for at anvende deres styrker reflekteret og passende. Men de er også brug for at kunne løfte sig på deres svagheder (Kaiser & Kaplan, 2009 & 2013).