

LOOP Masterprojekt: Mellemlederen mellem tvivl og handlekraft



Foto fra HK-bladet 2017

Opgavetitel: Mellemlederen mellem tvivl og handlekraft

Forfattere: Morten Andersen-Mølgaard og Sidsel Harder Nybo

Studienummer: 20216673 (MAM) og 20216662 (SHN)

Master i læring og organisatoriske processer. 4. semester. Afsluttende masterprojekt

Afleveringsdato 5.1.2024

Antal tegn med mellemrum: 174.499

1. Indledning, problemfelt og problemformulering 6

1.1 Opgavens forfattere og kontekst:	7
1.2 Indledning.....	8
1.3 Hvorfor fokus på tvivl?	10
1.4 Hvorfor fokus på mellemledere?	10
1.5 Problemfelt:.....	11
1.6 Problemformulering	13
1.7 Opgavens opbygning	14

2. Videnskabsteoretisk ståsted 15

2.1 Pragmatismen og den dynamiske forståelse af verden	15
2.2 Fra enten-eller til både-og tilgang	15
2.3 Om erkendelse i den pragmatiske midterposition:.....	16
2.4 Handling og refleksion:	16
2.5 Den pragmatiske vidensproduktion	18

3. Aktionsforskning: 19

Fase 1: Forundersøgelse, organisatorisk opbakning og kontraktering med deltagere:.....	22
Fase 2: Aktionsforskningsworkshop	23
Fase 3: Handling og eksperiment i praksis	24
Fase 4: Læringsworkshop og nye handlinger	25

4. Metode, data, etik og analysestrategi 26

4.1 Datagrundlag:	26
4.2 Valg af individuelle kvalitative interviews:	27
4.3 Aktionsforskningsworkshoppen:	27
4.4 Overvejelser i forhold til valg af respondenter.....	27
4.5 Forskning i egen organisation.....	28
4.6 Overvejelser om etik i forbindelse med forskning i egen organisation.....	29

5. Teoretisk afsæt 31

5.1 Competing Values Framework	31
5.2 Paradoksledelse.....	33
5.4 Lüscher's ledelsesforståelse – ledelse gennem paradokset.....	34
5.5 Forskellige ledelsesmæssige paradokser.....	37

5.6 Sikker-nok- handlegrund	38
5.7 Ledelsesmæssig positionering:	39
6. Analyse	41
6.1 Induktiv analyse af mellemlidernes paradokser.....	41
6.2 Teoribaseret analyse af de tre temaer:	42
6.3 Opsamlende om mellemlidernes paradokser i VIA.....	47
6.4 Paradokser og handlingslammelse:.....	48
6.5 Ny sondring opstår: Indre og ydre paradokser.....	49
7. Teori: Tvivl i ledelse	52
7.1 Tvivl og fortvivlelse	54
7.2 Læringsteori - Agyris og Schön	56
7.3 Single & double loop læring	57
8. Analyse af forskningseksperimenter	59
8.1 Analyse af forskningsspørgsmål 1 (det første eksperiment):.....	59
8.2 Analyse af forskningsspørgsmål 2 (det andet eksperiment):.....	61
8.3 Tvivl og single-loop-læring.....	63
8.4 Tvivl og dobbelt-loop-læring	64
8.5 Opsamling på forskningsspørgsmål 2:.....	67
9. Udvikling af lederens tvivlsmodel	69
Analyse af forskningsspørgsmål 3:	69
9.1 Tvivlsmodellen - sondringen mellem følelser og fornuft	70
9.2 Tvivlsmodellens dimensioner	70
9.3 Lederens tvivlsmodel.....	72
9.4 Tvivl i ledelse – opmærksomhedsområderne i de fire tvivlszoner	72
9.5 Modellens anvendelsesmuligheder og begrænsninger	75
9.6 Modellens begrænsninger.....	75
10. Diskussion	77
10.1 Giver større viden mere eller mindre sikkerhed?.....	78
11. Konklusion	79
11.1 Perspektivering	80

Abstract:

The purpose of this master thesis is to focus on middle managers in VIA, including how they navigate in a role characterized by paradoxes, cross-pressures and complexity. Additionally, the project highlights how doubt in leadership can be used for leadership development to empower middle managers to stand more confidently in challenging situations.

Our focus is on the middle managers and the demands placed on them when acting in a VUCA World (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous), where paradoxes, cross-pressure and hyper complexity, have become influencing factors and basic conditions the middle managers must relate to. When a leader takes on the task of leadership, they enter an organizational field of tension between the organization, employees, and the outside world, each with their own demands and expectations for solving the specific leadership task. Moving in this field of tension inevitably leads to situations where the leaders find themselves in paradoxes that must be resolved in order for the leader and the organization to find their way forward. The paradox, however, is that paradoxes by definition cannot be resolved.

Dealing with paradoxes also entails doubt. However, we experience in our own organization and in the outside world that doubt is often perceived as an unsuitable leadership trait, and there is a prevailing belief that if you have doubts, you are probably not a "real" leader. Many leaders therefore view doubt as something they must reduce and overcome so they can exercise decisive leadership. This is contradictory, considering that leaders must simultaneously accept the paradoxical conditions and the enormous complexity that inherently bring about doubt.

The project investigates two issues. The first concerns curiosity about the paradoxes that middle managers encounter in VIA, including how these paradoxes affect their leadership, whether they experience a state of paralysis, and how this is manifested. Next, we are curious about bringing doubt out of the shadows to see if and how doubt can impact middle managers' abilities to navigate paradoxes. We have structured the project so that these two issues are addressed in two separate analysis sections. Our ambition with the project is to create a better knowledge base that enables us to assess whether doubt can justifiably be brought into the ongoing leadership development initiatives of middle managers in VIA.

The study indicates that there is a significant learning potential associated with introducing doubt in relation to leadership. E.g. we see examples that by bringing doubt out of the shadows, the middle managers became

more reflective in relation to their task performance and caused the middle managers to act differently in their decision-making processes.

Our theoretical foundation is mainly based on Lotte Lüscher's research on paradox leadership, supplemented by Joakim Meier's research on the significance of doubt in leadership. We complement this with Argyris and Schön's learning theory. The empirical part of this Master Project is based on a pragmatic theory of science. The study was conducted at VIA University College, where 5 middle managers participated in our study.

The methodology of this Master Thesis is built on action research, with the involved managers acting as co-researchers. This setup contributes to continuous evaluation and reflection on the actions conducted by the managers.

KAPITEL 1

1. Indledning, problemfelt og problemformulering

Vi vil med dette Masterprojekt sætte fokus på mellemledere i VIA, herunder hvordan de navigerer i en rolle præget af paradokser, krydspres og kompleksitet. Videre vil vi sammen med mellemlederne være nysgerrige på, hvordan tvivl i ledelsesarbejdet kan anvendes som afsæt for ledelsesudvikling, der kan styrke mellemlederne til at stå mere sikkert i de svære situationer.

Projektet tager sit afsæt i en undren over, at mellemlederne i stor udstrækning oplever udfordringer forbundet med deres rolle og opgaver. En mellemleder udtrykte det således i vores forundersøgelse til projektet:

”Det er næsten umuligt at nå alle opgaverne og leve op til alle forventningerne. Selv i perioder hvor jeg oplever, at jeg har tid nok, så føler jeg stadig, at det kan være svært at lykkes i min rolle. Nogle gange kan det være svært at vide, hvad jeg skal gøre /.../ Jeg er ofte i tvivl om, hvad der er det bedste eller det rigtige i de forskellige situationer, og det kan nogle gange være lidt svært for mig at være i /.../ Ja, jeg kan godt opleve, at det til tider kan være lidt ensomt at være leder i VIA, selvom jeg jo har mange gode kollegaer. Men måske siger det her også bare noget om mig og min måde at bedrive ledelse på”. (Mellemleder, VIA)

I citatet er det tydeligt, at udfordringerne henfører til en række temaer. Prioriteringer, opgaver, tid, rolle og resultater, altså *”det at lykkes i rollen”*. Og samtidig viser citatet også, at der måske er andet og mere på spil for mellemlederne, da temaer som tvivl, følelser og ensomhed også nævnes. Derfor blev vi nysgerrige på at undersøge mellemlederne nærmere, ved at se på paradoksernes og tvivlens betydning i deres ledelsesarbejde.

Indledningsvis stillede vi os selv spørgsmål som: Hvordan kan en større forståelse af paradokser og tvivl i ledelse bidrage til, at mellemlederne kan undgå handlingslammelse og paralysering? Hvordan kan vi som HR og organisation bidrage til, at mellemlederne opnår bedre balancer i deres arbejdsliv? Kan der være muligheder forbundet med tvivlsbegrebet i forhold til at styrke ledelsesudviklingen i VIA?

Vores håb og ambition med projektet er at skabe større viden på området, som kan bidrage til nye konkrete og praksisnære tilgange, handlinger og tiltag, der kan styrke og udvikle mellemlederne i VIA, så de bedst muligt kan bedrive det, som Karsten Mellon (2021) kalder *”god nok ledelse”*.

Vi har allerede i linje to nævnt begrebet paradoks og i linje tre kommer vi ind på tvivl, og derfor følger her vores definitioner af disse to begreber, som er centrale i opgaven:

Paradokset: Paradokset har to poler, der hver især indeholder et sandt perspektiv og dog samtidig ikke er løsningen på problemet. Polerne i paradokser er forbundet, og samtidig er de hinandens modsætninger. Paradokset har ikke nogen løsning, men er et vilkår (Lüscher, 2021). Det illustreres på god vis ved løgnerparadokset, hvor man skal forholde sig til sætningen: "Denne sætning er falsk". Selvmodsigelsen ligger i, at hvis sætningen er sand, så siger den, at den er falsk, og derfor er den falsk. Hvis sætningen er falsk, er det falsk, hvad den siger, og altså bliver det omvendt, så den faktisk er sand. I ledelsessammenhæng opstår paradokser, når ledere skal håndtere, opgaver der kalder på to samtidige sandheder, der gensidigt udelukker hinanden: Eksempelvis, at en leder skal sikre stabilitet samtidig med, at lederen skal initiere udvikling (Lüscher, 2012).

Tvivlen: Tvivl er en tilstand af usikkerhed eller manglende sikkerhed i forhold til noget. Begrebet ligger i forlængelse af "tve" – altså at noget kan have flere mulige betydninger (ordnet.dk). Tvivl kan omfatte følelser af usikkerhed, tøven eller manglende overbevisning om rigtigheden eller sandheden af noget, og tvivl kan betegnes som menneskers evne til kritisk refleksion tilsat affekt og følelser. Tvivlen er et eksistensvilkår for mennesket. Den har rødder i filosofiske og eksistentielle overvejelser helt tilbage fra de græske tænkere. Sondringen mellem refleksion og tvivl kan beskrives således: Refleksion er en aktivitet, der kan gøres med hovedet, mens der skal en hel person til at tvivle (Lüscher, 2021).

Med inspiration fra litteraturen på området (Lüscher, 2012, Cohr Lützen, 2020, m.fl.) er vores indledende tese og kvalificerede gæt, at noget af det, der gør det svært for mellemledere (og bibringer tvivl) er, at de skal navigere i mange samtidige paradokser i en verden præget af kompleksitet og hastige forandringer. De bliver derfor handlingslammede og kan have svært ved at bedrive ledelse (Lüscher, 2012). Dette folder vi mere ud nedenfor i indledningen, men først vil vi lige præsentere os selv og konteksten, vi arbejder i.

1.1 Opgavens forfattere og kontekst:

Vi er begge ansat som konsulenter i HR-afdelingen på VIA University College, hvor vi arbejder med ledelsesrådgivning på alle niveauer i organisationen.

Morten er uddannet Cand. Scient pol og ansat i det team, der hedder HR Udvikling. Morten har fem års anciennitet i VIA og har løst en bred palette af opgaver indenfor ledelsesudvikling, coaching og sparring med ledere på alle niveauer samt rekruttering.

Sidsel er uddannet Cand jur. og er ansat i det team, som hedder HR Jura, og har også 5 års anciennitet i VIA. Teamet understøtter organisationen med juridisk og organisatorisk rådgivning. Sidsel løser også rekrutteringsopgaver og bistår med sparring om processer, organisationsudvikling og strategiske tværgående indsatser og politikker i VIA.

VIA University College er Danmarks største professionshøjskole og tilbyder professionsbacheloruddannelser i hele Region Midt- og Vestjylland. Tilbuddene er fordelt over 13 lokaliteter og ca. 45 forskellige uddannelsesstilbud. Der er i VIA ansat i alt 155 ledere, heraf er 125 ansat på niveau 3 og 4 (altså som mellemledere).

Vi arbejder således begge med en større gruppe af ledere i VIA, og selvom vi arbejder med to forskellige indgangsvinkler ind i rådgivningen og samarbejdet med lederne, har vi begge en oplevelse af, at gruppen af mellemledere kræver en særlig opmærksomhed fra os som konsulenter.

1.2 Indledning

Den virkelighed, vi alle bevæger os i, er mere indviklet end tidligere. Mange faktorer spiller ind og gør det mere komplekst og usikkert for både ledere og medarbejdere at navigere i arbejdslivet. Det sætter det traditionelle ledelsesparadigme under pres (Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2021).

Moderne ledelse i en VUCA-verden¹ (Barber, 1992; Whiteman 1998; Sarkar, 2016) kalder på, at ledere i højere grad bliver i stand til at kunne navigere i en lang række modsætningsfyldte krav, fordi paradokser, krydspres, voldsomt stigende hastighed og hyper-kompleksitet alle er faktorer, der påvirker organisationernes grundvilkår. Samtidig med dette skal lederne også håndtere langt mere komplekse og 'vilde problemer' end tidligere (Churchman, 1967). Det er derfor ikke længere tilstrækkeligt med simple tilgange til ledelse (Lüscher, 2021).

At være leder i en VUCA-verden vil for flertallet kræve nytænkning og omstilling, da der gennem mange år har hersket en diskurs om den gode leder, som den heroiske og stærke leder, der udstråler sikkerhed, alvidenhed og som kan løse alle problemer (Elmholdt et al., 2021). Mange organisationer kalder derfor på

¹ volatil, usikker, kompleks og flertydig

handlekraft og ønsker sig ledere, der er parate til at gøre noget. Ledere som kan omsætte strategi til handling, få ting til at ske, og som kan sætte en klar og tydelig retning (Lüscher, 2021). Dette ledelsesideal ignorerer det faktum, at ledelse (også) er fyldt med paradokser, kompleksitet og tvivl. Derfor risikerer organisationerne at stille krav og forventninger til lederen, som ikke er mulige at efterleve (Elmholdt et al., 2021).

De stigende forventninger til lederen afspejles også i kommissoriet til ledelseskommisionen, der i 2017 blev nedsat til at komme med anbefalinger til udviklingen ledelseskvaliteten i den offentlige sektor. Her står bl.a.:

"At navigere i kompleksiteten forudsætter, at dygtige ledere skaber rum til fagligheden, sætter fokus på kerneopgaven, tænker og agerer helhedsorienteret og bidrager til sammenhængende ledelsesindsatser" (Ledelseskommisionen, 2017b).

Kravene til ledere i samfundet i dag er altså store og mangeartede. Lederne skal både være tæt på deres medarbejdere og samtidig holde en passende afstand. Ledere skal kunne skære igennem og sætte retning, men også være åbne, empatiske, diplomatiske og lyttende (Ledelseskommisionen, 2017b). Lederne skal sikre at organisationen skaber forandring, men også bevarer stabiliteten. Og lederne skal have fokus på de gode relationer og samtidig skabe passende forstyrrelser, som sikrer resultater (Lüscher, 2021; Petersen, Tønnesvang, Andersen & Schou, 2023).

Når en leder påtager sig ledelsesopgaven, indtræder vedkommende derfor også i et organisatorisk spændingsfelt mellem bl.a. organisationen, medarbejderne og omverdenen, som alle har deres egne krav og forventninger til løsningen af den konkrete ledelsesopgave (Cohr Lützen, 2020). At bevæge sig i dette spændingsfelt medfører uundgåeligt situationer, hvor lederen befinder sig i paradokser, som skal løses for, at lederen og organisationen kan finde deres vej at gå. Det paradoksale er dog, at paradokser per definition ikke kan løses (Lüscher, 2012). Det betyder, at lederen tvivlende og famlende må prøve sig frem og agere i kompleksiteten med tvivlen som følgesvend, samtidig med, at lederen også skal evne at sikre handling og resultater, hvilket medbringer en række spændingsfelter for lederen (Lüscher, 2021). I den situation er det afgørende, at lederen accepterer og erkender de paradoksale vilkår, og derefter vælger vejen frem. Samtidig skal lederen acceptere, at tvivlen er et grundvilkår i ledelsesgerningen, som ikke kan undgås i bestræbelsen på at udøve god ledelse. Man skal således tillade at være i og med sin tvivl som leder (Meier 2017; Lüscher 2021).

1.3 Hvorfor fokus på tvivl?

Når vi finder det interessant at sætte fokus på tvivl, skyldes det, at vi i vidt omfang kan genkende den både hos os selv, de ledere, vi rådgiver og i VIA. Vi oplever blandt andet, at det at tvivle ofte bliver set som et *uegnet ledertræk* (Meier, 2017), og der er en sejlivet overbevisning om, at hvis man er i tvivl, så er man nok ikke en "rigtig" leder, eller i hvert fald ikke en særlig stærk, retningssættende eller tydelig leder. Mange ledere ser derfor tvivl som noget, de skal reducere og få bugt med, så de kan udøve handlekraftig ledelse (Lüscher, 2021). Det virker dog modsætningsfyldt i forhold til, at lederne samtidig skal acceptere de paradoksale vilkår, de uløselige opgaver og den enorme kompleksitet, der netop alle medfører tvivlen. Der opstår således et samtidigt behov for mangefacetteret ledelsesudøvelse på den ene side (Elmholdt m.fl., 2021) og handlekraft på den anden side (Lüscher, 2021). Og samtidig med dette sker der en glidning imod et ledelsesparadigme, der i større udstrækning lægger vægt på refleksion, selvudvikling, indsigt og evnen til netop at kunne mestre forskellige ledelsesdiscipliner (Kaiser, Overfield & Kaplan, 2010)

1.4 Hvorfor fokus på mellemledere?

Som nævnt indledningsvist oplever vi som konsulenter dagligt den udspændthed, som ledere i alle ledelsesslag befinder sig i, og netop det uløselige grundelement i ledelsesopgaven pirrer vores nysgerrighed og interesse. Vi har i denne opgave valgt at sætte fokus på mellemlederne, da det både er vores egen oplevelse, og da det er velbeskrevet i teorien, at mellemlederne i kraft af deres organisatoriske placering i meget høj grad udsættes for den øgede kompleksitet og de ledelsesmæssige paradokser (Lüscher, 2012; Dahl & Molly Søholdt, 2012). Mellemlederen bliver således mødt af en forventning fra både medarbejdere og topledelsen om, at de i særlig grad skal bidrage til at skabe sammenhængskraft på tværs af organisationen.

Mellemlederne kan føle sig fanget mellem at skulle støtte op om retningslinjer og beslutninger fra den øverste ledelse, selvom de måske er uenige eller tror, at det ikke er i organisationens bedste interesse. De har begrænset indflydelse på den øverste ledelses beslutninger, men er samtidig i stor udstrækning dem, der er ansvarlige for at implementere og udføre beslutningerne (Cohr Lützen, 2020). De skal derfor finde en balance mellem at udtrykke deres bekymringer og opretholde loyalitet over for organisationen og den øverste ledelse. Det sætter mellemlederen i en særlig udsat position samtidig med, at mellemlederen bliver afgørende for, at organisationen kan skabe resultater (Lüscher, 2012). En mellemleder, der ikke formår at balancere i paradokserne, kan således have en stor påvirkning på trivslen, produktiviteten og resultaterne. Dette underbygges af, at flere trivselsundersøgelser har påpeget, at netop mellemlederen er det afgørende bindeled i organisationen i forhold til bl.a. engagement (Cohr Lützen, 2020).

I forlængelse af ovenstående, hvor vi har påpeget mellemledernes organisatoriske betydning, så kan en mellemleders manglende evne til at håndtere udspændtheden også få store konsekvenser for mellemlederen selv. Oplevelser af udbrændthed og stress er ofte set hos netop mellemlederne. Flere giver udtryk for fysisk og følelsesmæssig udmattelse på grund af det konstante pres samt de manglende muligheder for at agere i det, hvilket kan medføre, at mellemlederne mister motivationen og engagementet (Cohr Lützen, 2020). At have øje for kompleksiteten og hjælpe mellemlederne til at stå i paradokset er derfor af afgørende betydning for en velfungerende organisation (Mellon & Tanggaard, 2016; Lüscher, 2021).

1.5 Problemfelt:

I dette afsnit udfoldes projektets problemfelt samt vores grundlæggende hypotese. Vi præsenterer projektets problemformulering samt vores forskningsspørgsmål, der tager afsæt i ovenstående indledning om paradokser, tvivl og ledelse. Vi vil i det følgende zoome ind på mellemlederne i VIA-konteksten og argumentere for, hvorfor vi har sat fokus på dem.

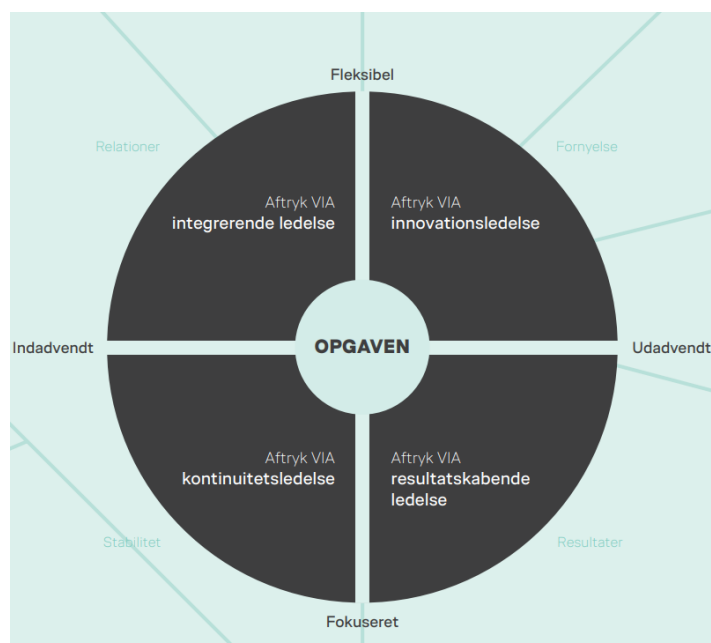
Vi har i indledningen nævnt, at vi som konsulenter kan genkende, at mellemlederne i VIA befinder sig i en udspændthed, hvor de skal imødekomme modstridende krav og forventninger. Det kan være fra topledelsen i form af VIAs direktion og bestyrelse (oppefra), der lægger vægt på opfyldelse af langsigtede strategiske mål og effektivitet, og det kan være fra medarbejderne (nedefra), som søger de mere kortsigtede mål på afdelingsniveau, hvor det i større grad handler om faglighed og kvalitet (Mellon & Tanggaard, 2016; Schmidt-Hansen & Aalund, 2005). Vi har også oplevet, at krydspreset kan opstå indenfor ledergrupperne, hvor flere mellemledere er samlet. Her kan det blandt andet føre til magtkampe og modsatrettede interesser (Bang, Midelfart, Molly-Søholm & Elmholdt, 2015).

Ser vi nærmere på den eksisterende VIA-data om mellemlederne, ser vi også tegn på, at mellemlederne er udfordrede. Det fremgår blandt andet i VIAs APV fra 2022. Undersøgelsen viste, at der generelt i VIA var udfordringer med stress, og at dette også var gældende for VIAs ledere. Særligt mellemlederne havde svaret, at de fandt det svært at få tingene til at hænge sammen (VIAs APV, 2021). Som opfølgning på undersøgelsen blev der udarbejdet ekstra analyser af, hvilke forhold, der påvirker henholdsvis medarbejdernes og ledernes oplevelse af stress. Her viste undersøgelsen, at der for mellemlederne var en signifikant sammenhæng mellem modsatrettede krav i arbejdet og deres oplevelse af stress. Altså, at når mellemlederne havde oplevet det svært at håndtere de modsatrettede krav i arbejdslivet, så medførte det ofte en stressreaktion. Endelig viste undersøgelsen, at en større andel af mellemlederne havde oplevet manglende balance mellem arbejdsliv og privatliv, hvilket igen understreger den udsatte organisatoriske rolle, som mellemlederne

befinder sig i. Resultaterne fra APV'en er med til at understrege Lotte Lüscher (2021) pointe om, at mellemlidernes evne til at håndtere modsatrettede krav er afgørende. Både for dem selv og organisationen.

Et andet sted, der afspejler mellemlidernes udfordringer i VIA, er de krav, der er opstillet i VIAs ledelsesgrundlag. Her er der en tydelig forventning om, at lederne skal arbejde med balancer i lederskabet og kunne mestre flere samtidige ledelsesstile. Altså i lighed med det vi tidligere beskrev fra ledelseskommisionen. Afhængig af hvad der ledes, og hvad opgaverne kalder på, skal lederne formå at udøve forskellige former for ledelse, hvilket fremgår af figur 1 og bilag A.

Figur 1:



Det forudsætter, at lederen balancerer på modellen som et vippebræt for at kunne håndtere de modsatrettede krav, organisationen stiller, og fokus må konsekvent holdes på, hvad organisationen har brug for. Lederen skal derfor hele tiden være klar til at flytte sig i forhold til det konkrete behov (Lüscher, 2012; VIAs ledelsesgrundlag, 2022), hvilket igen kan være med til at spænde lederen ud og gøre opgaverne komplekse. Her påpeger Lotte Lüscher (2012), at det for nogle ledere kan medføre en så høj kompleksitet, at de ender med at blive handlingslammede eller handler ud fra beskyttende forsvarsmekanismer.

Det fremgår af VIAs ledelsesgrundlag, som er udarbejdet med afsæt i Lotte Lüscher's forskning om paradoksledelse, at VIA som organisation fuldt ud er opmærksom på, at god ledelse indebærer at kunne håndtere modsatrettede krav og finde den rette balance. Det fremgår dog ikke hvordan. Vi er derfor i vores

arbejde med dette projekt blevet nysgerrige på, hvilke paradokser mellemlederne oplever i VIA, og hvordan det påvirker dem?

Endelig har vi hæftet os ved VIAs vision 2021-25 i forhold til mellemlederne. I visionen kan man læse, at vi i VIA ønsker at kunne fejle, lære og lykkes sammen. Det er dog ikke vores oplevelse og erfaring, at VIA som organisation (endnu) reelt understøtter en kultur, hvor lederens tvivl og deraf eventuelle følgende fejl bliver anerkendt og accepteret. Vi oplever, at mange ledere i VIA har en oplevelse af, at de i høj grad skal fremstå som dem, der får tingene til at ske. De skal sikre handling, skabe resultater og omsætte strategi til drift. Tvivlen og manglende handling bliver derfor ofte skamfuld eller uacceptabel for mellemlederne, hvilket vi blandt andet fik bekræftet i vores indledende research til masterprojektet, hvor en mellemleder fortalte os følgende:

”Ja, selvfølgelig laver vi masser af fejl i vores arbejde, men vi er måske ikke så gode til at tale om dem. Det lyder jo meget fint alt det der med at fejle, lære og lykkes sammen, men i sidste ende skal jeg jo stå til ansvar for min afdeling og for økonomien” (Mellemleder, VIA)

Og senere i dialogen fortalte lederen:

”Altså, det er jo mig, der skal få tingene til at ske. Min chef forventer jo, at jeg kan tage beslutningerne og implementere dem sammen med medarbejderne, men nogle gange er det bare helt umuligt inden for de rammer, vi har, og så gør vi det jo bare, så godt som vi kan. Og jeg kan jo heller ikke altid bare udfordre præmisserne og stille spørgsmålstejn. Min chef forventer jo, at jeg gør noget” (Mellemleder, VIA)

Vi oplever således, at der ofte hersker en lineær måde at tænke på i VIA, som er præget af hurtige beslutninger og krav om entydige svar, hvilket ikke stemmer overens med hverdagen, som i høj grad er præget af kompleksitet og paradokser. Den lineære tankegang kan måske være medvirkende til, at lederne ikke får mulighed for at tænke ind i paradokserne og dermed heller ikke i fuldt omfang anerkender betydningen heraf (Lüscher, 2021).

1.6 Problemformulering

Med afsæt i indledningen og problemfeltet vil vi i vores projekt arbejde med en delt nysgerrighed på to elementer. Det første omhandler en nysgerrighed på de paradokser, som mellemledere møder i VIA. Herunder hvordan paradokserne har betydning for deres ledelse, dvs. om de oplever handlingslammelse og hvordan dette kommer til udtryk. Dernæst er vi nysgerrige på at bringe tvivlen ud af skyggen med henblik på at se, om vi kan bringe tvivlen i anvendelse i ledelsesudviklingen i forhold til at stille mellemlederne i en bedre

position til at kunne navigere i paradokserne. Vores ambition med projektet er således at skabe et bedre vidensgrundlag, der gør os i stand til at vurdere, om tvivlen berettiget kan bringes ind i den fremadrettede ledelsesudvikling af mellemledere i VIA.

Problemformuleringen er således:

Hvordan kan dialog om paradokser og tvivl bidrage til udvikling af refleksive og handlekraftige mellemledere i VIA?

1.7 Opgavens opbygning

I kapitel 2 præsenterer vi projektets videnskabsteoretiske afsæt samt de metodiske overvejelser. Vi beskriver her, at projektet er lavet som et fælles aktionsforskningsprojekt i samspil med fem mellemledere i VIA. Dernæst beskriver vi det teoretiske afsæt omkring paradoksledelse samt tre forskellige typer af paradokser (Lüscher, 2012; 2021). Med afsæt i teorien analyserer vi i kapitel 4 data fra den første del af aktionsforskningsforløbet med henblik på at afklare, hvilke paradokser mellemlederne oplever i VIA.

Denne analyse medfører et fornyet fokus på tvivl og læring i det videre aktionsforskningsforløb, da den første fase i projektet gav anledning til at sætte fokus på tvivl i ledelse. Derfor har vi i kapitel 5 suppleret det eksisterende teoriafsnit med en beskrivelse af tvivl samt de læringsteoretiske begreber, vi efterfølgende anvender i kapitel 6, hvor vi undersøger tre nye forskningsspørgsmål, hvilket til sidst fører til udviklingen af en tvivlsmodel. Afslutningsvist (kapitel 8) diskuterer vi udvalgte temaer forbundet med projektet, inden vi til sidst (kapitel 9) laver en konklusion og perspektivering, der åbner for videre forskningsmuligheder ift. tvivl og ledelse.

KAPITEL 2

2. Videnskabsteoretisk ståsted

I det følgende afsnit vil vi redegøre for vores videnskabsteoretiske afsæt herunder, hvilken betydning det har for undersøgelsen og konklusionerne.

2.1 Pragmatismen og den dynamiske forståelse af verden

Vi er bevidste om, at den ontologiske og epistemologiske forståelse af verden har afgørende indflydelse på den videnskabelige undersøgelse og vidensproduktion (Brinkmann & Tanggaard, 2020). I sidste ende har det således betydning for de indsigter, vi opnår med masterprojektet (Egholm, 2014). Vi har taget et pragmatisk videnskabsteoretisk udgangspunkt, hvilket vi begrunder i det følgende. Indledningsvist er det dog vigtigt for os at tydeliggøre, at pragmatismen sniger sig ind i alle dele af opgaven, og at vores ståsted har haft indvirkning på udformningen af problemformuleringen (det handlingsfokuserede) i forhold til opsætningen af forskningsspørgsmål, hypotesedannelser, metodiske valg, analysestrategi og valget af de teorier, vi anvender undervejs. Mest tydeligt bliver det måske i vores valg af aktionsforskning samt nogle af de metodiske og processuelle greb, vi har anvendt i de konkrete interventioner med mellemlederne.

2.2 Fra enten-eller til både-og tilgang

Vi arbejder ud fra en tilgang og forståelse af, at man ikke kan opnå viden om verden uden også at være en handlende aktør i den verden, man indgår i (Dewey, 2005; Morgan, 2014; Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vi er med pragmatismen og projektet her optagede af at modvirke de konsekvenser, som opstår, når positioner bliver fastlåst. Med valget af pragmatismen bliver det muligt at nedbryde den tidligere dualistiske opfattelse af verden, som har eksisteret mellem realistisk tænkning og idealistisk tænkning (Egholm, 2014; Morgan, 2014). Disse 'tænkninger' opstiller en ufrugtbar diskussion om, hvad der er sandt og falsk – hvad der er "sand" viden, og hvad der ikke er (Morgan 2014, Dewey, 1929). Eksempelvis mener positivisterne, at verden eksisterer uden for mennesket og kan observeres objektivt (Taylorismen), hvilket står overfor konstruktionismen, der mener, at verden kun eksisterer gennem den sproglige skabelse mellem mennesker (Egholm, 2014). Det bliver således hurtigt til en diskussion om enten-eller, hvilket kan lægge en begrænsning ind i forskningen (Morgan, 2014).

Ifølge Deweys pragmatiske filosofi er det ikke meningsfuldt at opdele ontologiske spørgsmål fra epistemologiske. Antagelsen er således, at verden, fænomen og iagttagelse er indlejret i ét sammenhængende

og forbundet hele, som ikke meningsfuldt kan adskilles (Dewey, 2005). Som vi senere vil vise med anvendelse af Lotte Lüscher's paradokstænkning (2012), er vores tilgang netop præget af de muligheder, der kan blive åbnet med en både-og-tænkning i stedet for en enten-eller-tænkning.

Pragmatismens ontologi og epistemologi åbner mulighed for, at vi kan arbejde abduktivt og kombinere forskellige analysetilgange (induktion og deduktion) med henblik på at opnå den mest anvendelige (pragmatiske) tilgang (Egholm, 2014). Det giver os mulighed for at afprøve "kvalitative gæt" (Pierce, 1932) og hypoteser, men samtidig åbner det muligheden for at være nysgerrige på mødet med virkeligheden. Vi forener på denne måde et design, hvor der både er plads til teoretiske perspektiver og løbende erkendelser, og hvor vi med afsæt i undring, overraskelser og forståelsessammenbrud kan opnå indsigt og ny viden om mellemlederne i VIA (Egholm, 2014). Abduktion er baseret på en empirisk undren, og det handler ikke om at bevise om noget er sandt, men om at kunne frembringe plausible formodninger om sammenhænge i en given situation, der udviser nye eller ukendte fænomener (Egholm, 2014). I nærværende opgave vil fænomener omhandle både den viden medforskerne bliver præsenteret for samt den erfaring og de handlinger, den enkelte leder udviser og har.

2.3 Om erkendelse i den pragmatiske midterposition:

Vi arbejder i dette projekt med samme erkendelsesmæssige overbevisning som Dewey (2005). Hvad der er virkeligt, giver simpelthen ikke mening at undersøge uden også at forholde sig til, hvordan man vil opnå indsigt i denne virkelighed (Dewey, 2005). Verden er således ifølge Dewey og pragmatismen ét forbundet og sammenhængende hele, hvilket betyder, at man ikke som forsker kan stille sig uden for denne verden og observere den på neutral grund. Dette forholder vi os mere til i afsnit 4.6 om vores forskningsposition samt de etiske overvejelser ved at udføre forskning i egen organisation. Med pragmatismen placerer vi os i en epistemologisk midterposition mellem det objektive på den ene side og det subjektive på den anden side (Egholm, 2014; Brinkmann & Tanggaard, 2020). Denne midterposition kan vi betegne som kritisk realisme, der integrerer forståelserne fra de positivistiske og konstruktivistiske tilgange (Egholm, 2014).

2.4 Handling og refleksion:

Overbevisningen er, at vi som mennesker forstår, lærer og udvikler os gennem handlinger i konkrete situationer, hvilket Dewey populært citeres for som 'Learning by doing' (Dewey, 2005). Derfor sætter vi med det pragmatiske afsæt fokus på de konsekvenser, der kommer ud af sociale aktørers handlinger – i dette tilfælde mellemledernes handlinger i givne situationer i VIA (Egholm, 2014; Brinkmann 2006; Dewey 2005). Med henvisning til Deweys filosofiske tilgang formulerer Svend Brinkmann således, hvordan handling som begreb står centralt for menneskelig erkendelse og selvbevidsthed:

...”erkendelse og selvbevidsthed opstår gennem vores erfaring af, at vi som handlende væsener gør en forskel i forhold til verden” (Brinkmann, 2006, s. 23).

Vores tilgang er (ligesom Brinkmanns citat ovenfor) i høj grad inspireret af Dewey, hvor han bl.a. i 'Art as Experience, (1934)' skriver, at det er igennem handlinger ("learning by doing"), at mennesker tilegner sig viden, lærer og derigennem udvikler sig (Dewey, 1934). Dog mener vi, det er problematisk hvis erfaringsbegrebet bliver reduceret til kun at indeholde observerbare og aktive handlinger. Der kan med denne forståelse blive en uhensigtsmæssig opdeling mellem handling og tænkning/refleksion, hvor det aktive og handlingsorienterede bliver det mest centrale (Elkjær, 2009). Vi vil derfor præcisere, at vi i denne opgave også ser refleksion som en form for aktiv handling, og at tænkning og handling er tæt forbundne. Dette gør vi blandt andet også med henvisning til Donald Schöns begreber om refleksion i handling og refleksion over handling, hvor begge kan medføre et udviklingspotentiale for mennesket (Schön, 1987). I Refleksion- over-handling kommer handlingen først og refleksionen bagefter. I refleksion – i – handling kommer refleksionen før eller under selve handlingen. Schön mener, at effektive professionelle (i vores tilfælde mellemledere) bør kunne bruge begge former for refleksion i deres udvikling og læring.

At refleksion som supplement til egentlige handlinger medtages i projektet, kan også begrundes med henvisning til Brinkmann, der skriver således:

”At tænke vil sige at gøre en forskel i verden, at prøve ét frem for noget andet, og hvorvidt noget er godt tænkt eller ej, afhænger af kvaliteten af den forskel, som det tænkte medfører” (Brinkmann, 2006, s. 23).

Handling skal altså forstås bredt i vores opgave, da tænkning og refleksion ifølge Brinkmann kan forstås som en form for aktiv handling. Det afgørende er konsekvenserne og den forskel, tænkningen og handlingen medfører. Altså at der kommer 'noget' ud af det (Brinkmann, 2006). Egholm (2014) beskriver det således:

Handlinger kan ses som kropslige og kognitive erfaringer, der både er individuelle, sociale og refleksive (Egholm, 2014).

Vi er derfor på udkig efter brugbare erfaringer, konkrete handlinger eller nye erkendelser og refleksioner hos mellemlederne. Altså grundlæggende: Opstår der noget nyt (og brugbart), som der ikke tidligere har været adgang til (Brinkmann & Tanggaard, 2020; Rosiek, 2013).

2.5 Den pragmatiske vidensproduktion

I valget af pragmatismen har det været vigtigt for os, at den vidensproduktion, vi arbejder med, er til nytte og gavn for mennesker (Egholm 2014). Vores ambition er således at gøre forskningen aktiv og brugbar i mellemlidernes konkrete hverdagssituationer (Dewey, 2005). Sat lidt på spidsen, er det vigtigere for os at skabe brugbar praksisviden end at opnå indsigt og viden til brug for udvikling af nye generaliserbare teorier og modeller. Ideelt kan projektet både give anledning til praksisforbedring og samtidig teori-udvikling, men det første er det primære fokus (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vores forskningstilgang kan beskrives med brug af et citat fra professor Antje Gimmler:

Det betyder et radikalt skift fra en kontemplativ videnskabsforståelse til en aktiv og producerende videnskabsforståelse, hvor filosofien eller socialvidenskaberne træder ind i et producerende og ikke kun reflekterende samarbejde med teknologierne (Gimmler, 2012).

Med denne tilgang bliver viden for os også til et moralsk og etisk fænomen, da det altid er forbundet med konkrete og praktiske implikationer for de mennesker, som berøres af denne viden. Der er med andre ord noget på spil, der kan berøre andre menneskers liv, hvilket vi både forholder os ydmygt til – men også ser som en mulighed, der kan fremme arbejdet med læring og udvikling i forhold til ledelsesopgaverne i VIA (Brinkmann, 2006; Dewey, 2005). Ambitionen og håbet er, at vi ud over opnåelsen af en større forståelse (både hos os selv, de involverede) også kan anvende opgavens indsigter som afsæt for videre ledelsesudvikling af mellemlidere i VIA. Dette vender vi tilbage til i slutningen af opgaven, hvor vi drøfter implikationerne. Håbet er, at vi med projektet skaber ny viden, der bevæger og berører VIAs praksis.

KAPITEL 3

3. Aktionsforskning:

Vi har valgt at supplere den pragmatiske tilgang med anvendelsen af aktionsforskning, hvilket vi kort vil beskrive og begrunde i det følgende.

Aktionsforskning kan forstås som en tilgang til at bedrive videnskab, som både omfatter position, teori og metode (Nielsen, K. A. (2004); Jensen, Frimann & Sonne (2020)). I forlængelse af vores beskrivelse af det pragmatiske afsæt, finder vi det oplagt at inddrage aktionsforskningen i måden, vi designer vores undersøgelse på. Med aktionsforskningen kan vi fortsat være nysgerrige på de forståelsesbrud og overraskelser, der opstår i dialogen med lederne, og da aktionsforskningen netop foregår som et samspil mellem forsker og praksis, opnår vi på denne måde særdeles gode muligheder for at opnå relevant, brugbar og praksisnær viden, der kan bidrage til problemløsningen (Frimann & Hersted, 2020).

Som alle andre valg truffet i forbindelse med opgaven har aktionsforskningsdesignet også betydning for vores erkendelsesmuligheder af problemfeltet og af verden (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Derfor er det også nødvendigt med en definition af aktionsforskningen. Vi har her valgt at lade os inspirere af Bradburys definition i The SAGE Handbook of Action Research (2015):

Aktionsforskning er en demokratisk og deltagelsesbaseret tilgang til at skabe viden. Den kobler handling og refleksion, teori og praksis med et mål om at finde praktiske løsninger på folks presserende problemer og mere generelt at få individer og fællesskaber til at blomstre (Bradbury, 2015).

Vi vil her præcisere to centrale elementer i vores aktionsforskningsdesign med afsæt i citatet. 1) at aktionsforskningen meget tydeligt sætter fokus på, at viden og læring opnås som et fælles produkt gennem interaktionerne i sociale relationer i praksis (Frimann & Hersted, 2020) og 2) at ontologien i aktionsforskningen matcher pragmatismen på den måde, at verden kan opleves som "ufærdig" – altså, at der hele tiden er plads til forbedringer og udvikling, og at mennesket generelt søger efter dette (Duus, Husted, Kildedal, Laursen & Tofteng, 2014). Derudover ser vi også en sammenhæng mellem aktionsforskningen og Deweys læringssyn (og den pragmatisk filosofiske tilgang), der tydeliggør vigtigheden af aktiv deltagelse i

fællesskaber for at kunne generere læring, ligesom der er sammenhæng til Deweys tanker om eksperimentel læring gennem erfaring og refleksion over erfaringen (Frimann & Hersted, 2020).

Mere konkret betyder valget af aktionsforskning, at vi lægger vægt på en deltagerorienteret og demokratisk udviklings- og forskningsproces, der har en ambition om at skabe viden om og forandre genstandsfeltet sammen med de aktører, der indgår i processen (Sunesen, 2020; Frimann & Hersted, 2020). Vi lægger derfor vægt på proces og refleksion – og så, at der skabes mulighed for handling og læring (Sunesen, 2020). At handlinger og refleksioner bliver vægtet tungt i aktionsforskningen, er i øvrigt i god overensstemmelse med VIAs DNA som professionshøjskole, hvor omdrejningspunktet netop er udvikling af fagprofessionerne gennem praksisorienterede tilgange.

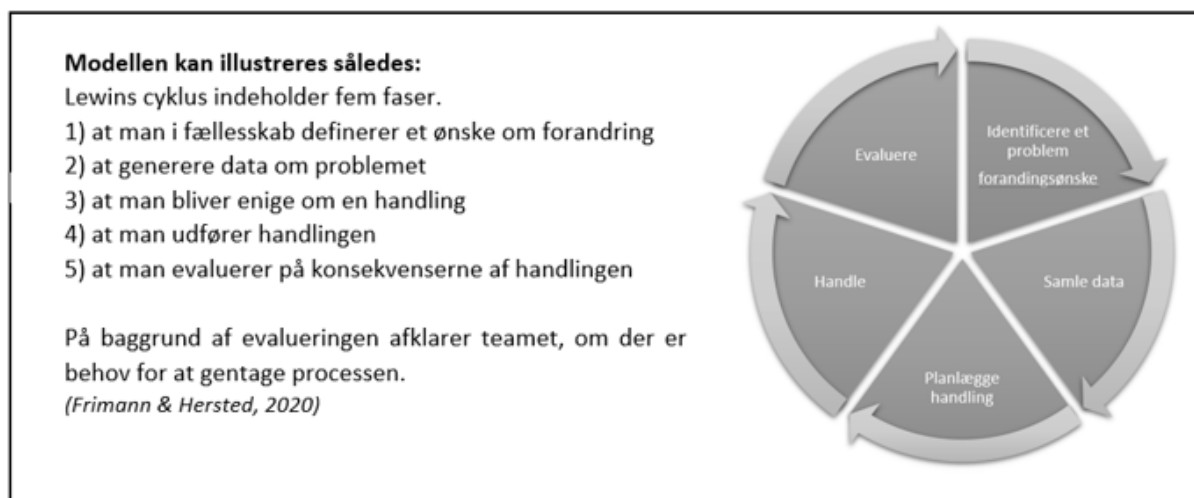
Vi har derfor lavet et aktionsforskningsforløb, hvor mellemlederne blev gjort til medforskere i forhold til genstandsfeltet. Vi beskriver i afsnit 4.5 rollerne i projektet nærmere. Læringen og erfaringsdannelsen fra forløbet (datamaterialet) er det, der i aktionsforskningen skaber rum for udvikling og forbedring. Det indebærer også en forpligtelse til, at vi sammen med lederne gennem projektet kan og skal identificere forbedringernes indhold og afgøre, hvad der har størst mulig effekt i forhold til mellemledernes videreudvikling i VIA fremadrettet (Duus et al, 2014).

På trods af at der findes flere forskellige nyfortolkninger af aktionsforskning og mange modeller (Madsen, 2013) har vi valgt at hente inspiration fra Kurt Lewins oprindelige og cirkulære model (gengivet af Frimann & Hersted, 2020).

Lewin var som en af de første teoretikere optaget af forholdet mellem det subjektive og den sociale kontekst. Han lagde vægt på de samfunds- og dannelsesmæssige kvaliteter i at udvikle organisationer og mennesker gennem aktiv deltagelse og indflydelse (Lewin, 1948). Lewins argument var at lade deltagerens perception af organisationen være afsæt for organisationsudvikling. Han tog dermed også afstand fra de positivistiske forskningspositioner, som objektiverede mennesker til noget, der kunne måles og vejes, og hvorom der kunne udledes almene sandheder (Nielsen, 2012).

Med Lewins model er det muligt på en relativ simpel og pragmatisk måde at inddrage deltagerne samtidig med, at den åbner for undersøgelsen af pragmatiske 'kvalificerede gæt'. Det cirkulære procesdesign matcher i øvrigt den måde og konsulenttilgang, som vi ofte anvender i vores almindelige proceskonsulent-roller i VIA. Vi kan derfor både for os selv og de involverede skabe en tryghed i processen, selvom processen ikke nødvendigvis er lineær og gennemskuelig fra start til slut (med det demokratiske aktionsforskningsdesign ved man ikke, hvor projektet bevæger sig hen, da det skabes i samspillet undervejs). Det interessante for os er,

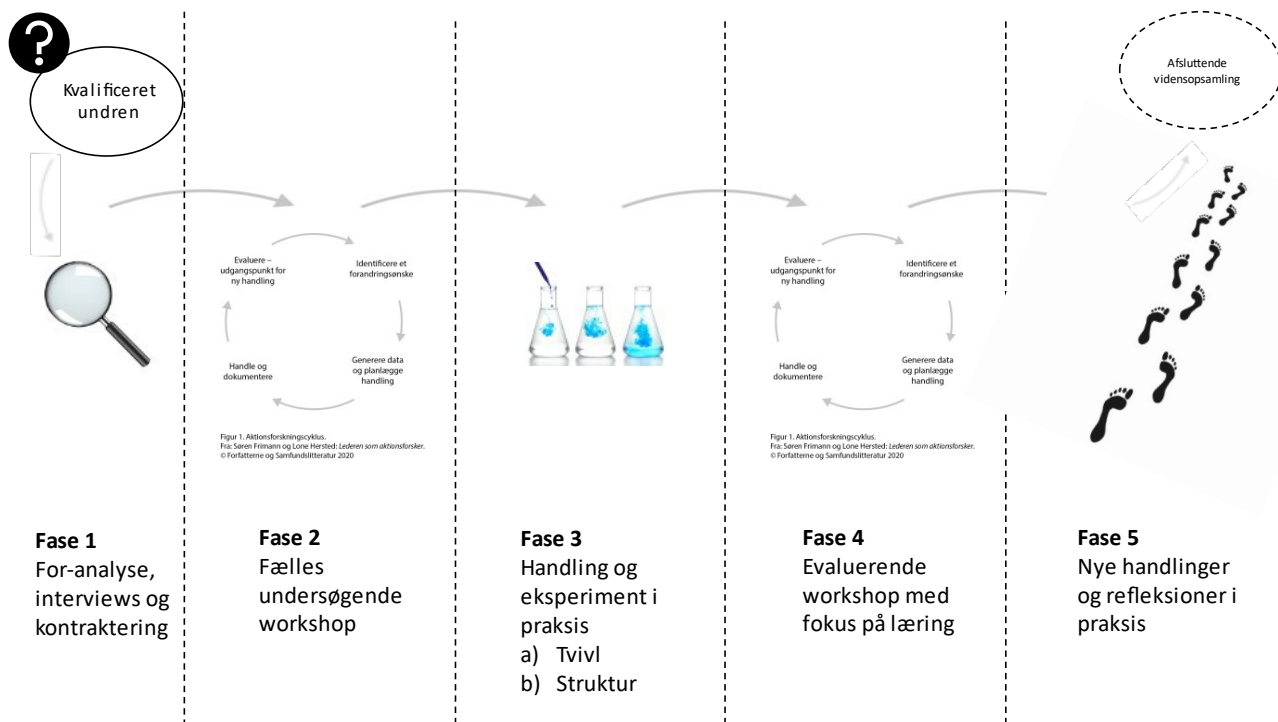
at Lewin med modellen sætter særligt fokus på forandringer, hvor der er mulighed for at opnå erkendelser, udvikling og læring til nytte for de involverede (Frimann & Hersted, 2020).



Frimann & Hersted (2020) påpeger, at det i planlægningen af et aktionsforskningsforløb er afgørende at overveje, hvilke elementer, der skal indgå i forløbet. Disse elementer bør alle støtte op om projektets overordnede formål. Vi har derfor nøje overvejet de forskellige aktiviteter, sammenhængen i forløbet og muligheder for, at der gennem processen kan skabes progression i læringen, hvilket blandet andet afspejles ved, at vi har etableret to 'lærings- og udviklingsrum' (Frimann & Hersted, 2020).

Frimann & Hersted (2020) argumenterer videre for, at en aktionsforskningsproces ideelt bør bestå af en række grundlæggende elementer, der alle skal bearbejdes/overvejes i forbindelse med planlægningen af processen. Elementerne, der går igen i de fleste aktionsforskningsprojekter, er identifikation af forandringsønske, datagenerering, handling i praksis og evaluering/erfaringsopsamling. I bogen Lederen som aktionsforsker (Frimann & Hersted, 2020) argumenteres der for, at en aktionsforskningsproces kan bestå af syv grundlæggende elementer (Frimann & Hersted, 2020). Vi har vurderet, at flere elementerne er overlappende med Lewins, mens andre kan anses som tilføjelser. På baggrund af de forskellige modeller har vi sammensat vores egen aktionsforskningsmodel, hvor vi har anvendt Lewins cirkel med de fem steps. Vi har dog suppleret den med det, Frimann & Hersted kaldes forundersøgelse, opbakning og indledende kontraktering, da vi finder det afgørende, at projektet reelt har mellemlidernes og organisationens interesse (Frimann & Hersted, 2020).

Vores aktionsforskningsforløb kan illustreres således:



Nedenfor vil vi beskrive de fem faser i forløbet samt redegøre for nogle af de metodiske og processuelle overvejelser i faserne:

FASE 1: Forundersøgelse, organisatorisk opbakning og kontraktering med deltagere:

For at opnå organisatorisk opbakning til projektet havde vi flere indledende møder med HR-chefen samt uformelle dialoger med direktionsmedlemmer om temaet ”mellemledere i VIA”. Vi medbragte her vores indledende refleksioner om, at mange mellemledere ikke kan få tiden til at slå til, og at de oplever, at det kan være svært at navigere i deres rolle og opgaver. I denne fase var det afgørende for os, at temaet var betydningsfuldt for VIA som organisation, og at topledelsen kunne se en organisatorisk relevans og værdi. Det fik vi hurtigt bekræftet. Vi var ikke alene med vores oplevelse af, at mellemlederne ofte bliver udfordrede.

Ud over opbakningen fra HR-chef og direktion tog vi også flere indledende dialoger med mellemledere fra forskellige afdelinger i VIA. I alt havde vi 9 afsøgende dialogmøder om mulige veje at gå med projektet. Her fik vi meget tydeligt bekræftet, at emnet var relevant, og samtidig kunne vi bruge informationen til at justere vores problemfelt, så det satte fokus på det, som mellemlederne oplevede som mest udfordrende – nemlig de mange modsatrettede krav. Dialogerne afspejlede desuden opbakningen til projektet ved, at flere af de mellemledere, vi talte med, havde lyst til at stille sig selv til rådighed i projektet.

På baggrund af forarbejdet udarbejdede vi problemformuleringen for masterprojektet og inviterede derefter fem mellemledere med i aktionsforskningsprojektet. Vi vil i metodeafsnittet begrunde udvælgelsen af respondenterne, men indledningsvist var det et vigtigt kriterie for os, at de selv havde interessen i projektet.

I kontrakteringen med de inviterede mellemledere var vi tydelige på rammerne, forventningerne og etikken i projektet. Vores ambitionen var allerede fra starten at sikre en høj grad af fortrolighed, tillid og etik, så lederne kunne udtrykke sig så frit som muligt gennem projektet. En leder udtalte i den forbindelse:

”Det kan måske virke unødvendigt med indledningen om etik og rammer, men jeg godt lide det, og jeg synes, at det understreger jeres professionelle tilgang til projektet. Jeg er meget tryk ved, at I håndterer mine udtalelser på en fornuftig måde” (Mellemleder i VIA).

Vi gjorde det tydeligt for lederne, at vi igennem projektet ikke ville offentliggøre de konkrete ledes identiteter i forbindelse med citater (som potentielt kunne skade dem i deres virke som ledere i VIA). Se yderligere om vores overvejelser om etik under afsnit 4.6.

Indledende interviews

På baggrund af forarbejdet og med inspiration fra Lotte Lüscher's arbejde om paradoksledelse udarbejdede vi en interviewguide (se bilag B) og gennemførte fem dybdegående individuelle semistrukturerede interviews med de deltagende mellemledere (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Formålet med de indledende interviews var at kvalificere vores viden i en sådan grad, at vi kunne designe en relevant aktionsforskningsworkshop.

De indledende interviews satte fokus på kort at afdække ledernes baggrunde, roller og opgaver. Derudover spurgte vi ind til erfaringer og udfordringer med at være mellemleder i VIA. Endelig spurgte vi til, om de havde en oplevelse af at skulle lede i modsætningsfyldte forhold (paradokser) samt hvilke reaktioner det måtte have medført. Alle interviews blev gennemført som onlinemøder i teams, de blev optaget og efterfølgende transskriberet (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Med afsæt i data fra de fem interviews designede vi aktionsforskningsworkshoppen tematisk med et fokus på henholdsvis paradokser og tvivl i ledelse. Det fremgår uddybende i vores afsnit i kapitel 4, hvorfor disse temaer blev udvalgt.

FASE 2: Aktionsforskningsworkshop

Aktionsforskningsworkshoppen blev designet med afsæt i to centrale elementer. For det første anvendte vi Lewins aktionsforskningsmodel med de fem faser, og for det andet brugte vi den opnåede viden fra de

gennemførte interviews til at tematisere drøftelserne. Selve designet for workshoppen var lavet med plads til at være udforskende og nysgerrige. Man kan kalde det en semistruktureret workshop med plads til udforskning. Formålet med workshoppen var at

- 1) identificere de væsentligste fælles forandringsønsker ift. de udfordringer mellemlederne stod overfor i VIA.
- 2) skabe fælles refleksion over paradokser - og det at være mellemleder
- 3) udvikle aftaler om konkrete handlinger i praksis.

Rammen for workshoppen var tre timer, og vi aftalte at mødes fysisk, selvom lederne kom fra vidt forskellige geografiske lokationer i Midtjylland. Selve workshoppens program fremgår af bilag C. Vi gjorde det indledningsvist klart, at lederne var medforskere i aktionsforskningsprojektet, og at de havde en medvirkende rolle. Vi gentog også her vores etiske principper og etablerede trygheden i rummet. Derefter gennemførte vi to tematiske drøftelser om 1) paradokser i mellemlederrollen og 2) tvivl i mellemlederrollen. Med afsæt i dialogerne på workshoppen designede vi i fællesskab to eksperimenter som lederne (og vi selv) committede os til at gennemføre over de efterfølgende fem uger frem til den næste workshop. Eksperimenterne beskrives nedenfor.

FASE 3: Handling og eksperiment i praksis

Vi designede i fællesskab med lederne to eksperimenter. Det første eksperiment satte fokus på mellemledernes travlhed og prioriteringer. Det skulle være med til at afdække, om en systematisk ugentlig prioriteringsindsats kunne hjælpe med at mindske oplevelsen af belastning i mellemlederrollen. Helt konkret gik eksperimentet ud på, at lederne skulle indføre et fast ugentligt refleksions- og prioriteringsrum ud fra en bestemt struktur (inspireret af Cohr Lützen, 2020). Eksperimentet så således ud:

Eksperiment Overblik, prioriteringer & trivsel

- Indsæt 30 minutter tid i kalenderen hver fredag. Marker evt. at denne tid ikke må bookes til møder.
(Hvis en fredag er umulig, så indsæt tiden torsdag).
- I de 30 minutter gør du følgende:
 - 1) Status på ugen: Hvad var vores vigtigste opgaver i denne uge? Hvad nåede vi? Hvad nåede vi ikke?
 - 2) Næste uge: Hvad er de vigtigste prioriteringer i næste uge? (Gå evt. kalenderen igennem - skal noget ændres?)
 - 3) Hvordan skal chef, ledelseskollegaer eller medarbejdere informeres eller involveres i næste uge?
 - 4) Forhold dig kritisk til din egen kalender. Er der luft og "slack tid" nok?

Gennem dialog med mellemliderne fik vi kvalificeret et design til eksperiment, som bestod af en række refleksive spørgsmål og opmærksomheder i ledelsesarbejdet. Aftalen blev, at mellemliderne over forsøgsperioden på de fem uger skulle registrere deres tvivl og reflektere over den ud fra ”tvivlsdetektoren” som fremgår nedenfor:

Du kan i forbindelse med registreringen forholde dig til følgende refleksive spørgsmål:
 Gør jeg det rigtige? (Spørg dig selv om, hvordan du bedriver din ledelse - hvilken adfærd har du?
 hvordan mærkes det?)
 Hvilke tegn skal jeg være opmærksomme på i forbindelse med tvivl? (Hvad vil tvivlen dig?)
 Hvilke reaktioner skaber tvivl i mit lederskab? (hos mig selv og hos andre)
 Hvad kom der ud af min tvivl? Skabte den noget godt eller ej? (og for hvem?)

FASE 4: Læringsworkshop og nye handlinger

Med afsæt i ovenstående proces-beskrivelse vil vi i det følgende afsnit gøre nærmere rede for de metodiske valg og overvejelser i projektet.

KAPITEL 4

4. Metode, data, etik og analysestrategi

Nedenfor beskriver vi, hvordan vi har tilvejebragt data gennem projektet, udvalgt mellemledere (medforskere), lavet analysestrategi og endelig om vores etiske overvejelser forbundet med at forske i egen organisation. Vi har bestræbt os på at lave beskrivelserne så transparente som muligt (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

4.1 Datagrundlag:

Med henblik på at skabe et solidt datagrundlag gennem projektet har vi besluttet, at data skal udgøres af flere forskellige kilder. De mest centrale data udgøres af optagelser fra de gennemførte interviews i fase 1 samt optagelser fra dialogerne i fase 2 og 3. Optagelserne fra de gennemførte interviews blev transkriberet med anvendelse af microsoft teams funktionen "transkriber". Vi har vedlagt disse transkriberinger i bilag D som afspejler rådataene. Den eneste modificering er, at vi har fjernet navne på de deltagende mellemledere jf. vores etiske kontrakt med deltagerne. Alle anvendte citater i projektet er dog efterfølgende blevet genlyttet og renskrevet, både fra workshops og interviews (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Supplerende til dette datamateriale har vi undervejs gennem projektet valgt at nedskrive feltnoter og egne observationer, hvilket i nogle sammenhænge har været hjælpsomt for os i forhold til at kunne identificere de væsentligste overraskelser og forståelsessammenbrud gennem projektet (Egholm, 2014; Brinkmann & Tanggaard, 2020). Med henblik på overskuelighed har vi lavet dette overblik over datamaterialet:

FASE 1:

Indledende møder

Feltnoter og udvalgte citater fra de indledende møder med HR-chef, direktion og mellemledere.

Møderne blev ikke optaget og transskriberet. Vi gjorde her brug af, at vi var to til stede i rummet og skrev så præcist som muligt ned undervejs. De tidligere anvendte citater i opgaven er alle godkendt af de involverede mellemledere.

Interviews:

Semi-strukturerede interviews med fem mellemlederne. I alt fem timers interviewmateriale. Optaget i Microsoft Teams og transskriberet med teams funktionen. Udvalgte citater blev efterfølgende renskrevet.

FASE 2:

Aktionsforskningsworkshoppen

Lyd-optagelser fra dialogerne i aktionsforskningsworkshoppen. I alt 2 timers lyd-materiale, som efterfølgende er transskriberet med words transkriberings-funktion. Anvendte citater i projektet blev efterfølgende renskrevet.

Derudover egne feltnoter og nedskrevne observationer i notesbøger undervejs i projektet.

FASE 3:

Læringsworkshoppen

Lydoptagelser fra læringsworkshoppen samt egne feltnoter og observationer. I alt 1,5 timers lyd-materiale fra denne workshop, som efterfølgende er transskriberet med words transkriberings-funktion. Anvendte citater i projektet blev efterfølgende renskrevet.

4.2 Valg af individuelle kvalitative interviews:

I den indledende fase valgte vi at lave kvalitative individuelle interviews, da det jf. Brinkmann og Tanggaard (2020) giver mulighed for at komme i dybden med ledernes livssituationer, holdninger, forståelser og oplevelser i forhold til undersøgelsens valgte fokus - i dette tilfælde paradokser i mellemliderollen. I første omgang ønskede vi, at lederne ikke påvirkede hinandens forståelser og oplevelser af paradokserne, hvorfor vi fravalgte gruppeinterviewet i den indledende fase. Vi valgte også tilgangen for at skabe yderligere tillid til mellemliderne og bygge det fortrolige rum.

De fem interviews blev gennemført efter en semistruktureret tematiseret interviewguide, hvilket gav fleksibilitet samt mulighed for at forfølge de vigtigste pointer i dialogen (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Opbygningen tog afsæt i vores daværende teoretiske indsigt i bl.a. paradoksledelse og var således kvalificeret af den eksisterende viden på området (Brinkmann & Tanggaard, 2020; Brinkmann & Kvale 2009). I interviewarbejdet var det vigtigt for os at arbejde med et åbent sind, og vi tilstræbte bevidst en tilgang præget af det Brinkmann & Kvale, 2015) kalder *bevidst naivitet*. Vi valgte i flere interviews at stille supplerende spørgsmål ud over interviewguiden og forfulgte dermed i stor udstrækning de væsentligste pointer fra informanterne. Hvert interview havde en varighed af 60 minutter. Det overordnede formål med de fem interviews var at få dybere indsigt i de paradokser, som de udvalgte mellemliderne har oplevet i VIA.

4.3 Aktionsforskningsworkshopen:

Aktionsforskningsworkshopen var designet med inspiration fra Dewey med fokus på at bringe erfaring, refleksion og handling i spil i et åbent eksplorativt dialogrum. Workshopen var som tidligere nævnt designet med afsæt i Kurt Lewins fem faser (Lewin, 1948), så vi forholdt os undersøgende til, hvilke problemer og udfordringer mellemliderne havde fortalt om i de indledende interviews, hvorefter vi kunne definere konkrete handlinger (eksperimenter). Vi gentog indledningsvis vores etiske principper om, at både vi og mellemliderne imellem skulle behandle hinanden respektfuldt, fortroligt, ordentligt og tillidsfuldt i forhold til undersøgelsen.

På baggrund af dialogen kunne vi opsamle viden om paradokser og tvivl i ledelse. Det vigtigste argument for at vælge denne metode var, at vi gerne ville fremme forståelsen gennem den sociale interaktion jf. vores beskrivelse af pragmatismen, hvor læring sker i samspil med andre.

4.4 Overvejelser i forhold til valg af respondenter

Med afsæt i vores indgående kendskab til VIAs organisation og ledere har vi besluttet at involvere fem mellemledere i vores projekt. Brinkmann & Tanggaard skriver om antallet af respondenter, at det altid må

tilpasses i forhold til projektets omfang, varighed og ressourcer, og at et typisk projekt ofte indeholder minimum tre informanter (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Det afgørende er ikke bredden (altså mængden af informationer) men derimod dybden i materialet (Brinkmann & Kvale 2015). Ud over at omfanget af flere informanter virkede urealistisk i projektet har vi også vurderet, at det kunne have negativ indvirkning på det tillidsrum, vi ønskede at opbygge i de to workshops. Jo flere ledere til stede, jo sværere at skabe et intimt og fortroligt rum. Antallet er endvidere valgt ud fra overvejelser om, at vi med fem ledere ville opnå en rimelig indsigt i de problemstillinger, der gør sig gældende i mellemliderollen på tværs i VIA.

I udvælgelsen af respondenterne var det vigtigt for os, at de ledere der indgik, selv havde en interesse i at være medforskere i deres egen praksis. Lederne har således fået præsenteret det som en mulighed, de selv kunne vælge til eller fra. Vi har udvalgt lederne således, at vi har interviewet 3 uddannelsesledere og to administrative ledere. Det afgørende udvælgelseskriterium var, at de skulle være mellemledere med personaleansvar på niveau tre i VIA. Altså have reference til en chef og have personale under sig. De udvalgte mellemledere har meget forskellige opgaveporteføljer (faglige foki), men har alle en sammenlignelig ledelsesopgave og organisering at forholde sig til. Af hensyn til at behandle mellemledernes udsagn med etisk ordentlighed vil vi ikke redegøre nærmere for, hvilke faglige ansvarsområder de repræsenterer. Dog kan vi oplyse, at der er tale om ledere af uddannelser på de store velfærdsområder, og at der er tale om afgørende centrale administrative funktioner, der understøtter uddannelsernes daglige drift og virke.

4.5 Forskning i egen organisation

Mange aktionsforskere gør opmærksom på, at det som aktionsforsker er vigtigt at gøre sig særlige etiske overvejelser om sin egen deltagelse (Boser, 2006; Coghlan & Brannick, 2014; McNiff & Whitehead, 2009). Desuden fremhæver Mary Brydon-Miller (2006), at etiske refleksioner i aktionsforskning ofte er en overset problemstilling, og at:

We must remain constantly mindful of these issues and must continue to strive to make ethical practice manifest in every micro-decision in the work we do... (Brydon-Miller, 2006).

Frimann & Hersted (2020) fremhæver i denne sammenhæng, at der er flere roller, der skal jongleres og som alle bør medføre etiske overvejelser, når man arbejder med aktionsforskning. De beskriver tre roller, som er 1) Insider i egen organisation, 2) Forskerrollen 3) Facilitator- og proceslederrollen. En af de faldgruber, vi er opmærksomme på i forbindelse med nærværende projekt, er, at vi både agerer som konsulenter og forskere i samme rum. Vores dobbeltrolle i projektet kan give anledning til at diskutere objektiviteten i forskningsdesignet. Det har derfor været vigtigt for os at sætte fokus på etik, transparens og

deltagerinvolvering i projektet. Dette i overensstemmelse med Brinkmanns overvejelser om *eksplicit etisk opmærksomhed* (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vi har derfor kontinuerligt både i de individuelle interviews og under de to workshops forventningsafstemt med deltagerne i forhold til forskningsprojektet, og vi har tilstræbt videst mulig transparens gennem vores analyser og konklusioner. For at få tilstrækkeligt fokus på forskningsperspektivet har vi desuden designet programmet for de to workshops med fastlagte refleksionsrum, hvor deltagerne opfordres til at være medforskere i egen praksis (Frimann & Hersted, 2020).

4.6 Overvejelser om etik i forbindelse med forskning i egen organisation

Vores etiske refleksioner i projektet kommer til udtryk på forskellig vis. Vi er opmærksomme på, at det at bedrive forskning i sig selv er et etisk projekt både i forhold til, hvordan vi som forskere forholder os til vores genstandsfelt og i forhold til vores privilegerede position som forskere. Dette er særlig vigtigt, fordi vi som aktionsforskere i egen organisation arbejder tæt sammen med lederne i vores dagligdag, og at projektets problemstilling er tæt knyttet til deres daglige virke. Lederne har derfor mere på spil end blot at levere empiri til vores masterprojekt og at være en del af et aktionsforskningsforløb (Coghlan & Brannick, 2014).

Allerede fra starten af projektet blev det klart for os, at der kunne opstå situationer, hvor det kan være udfordrende, at vi arbejder ind i egen organisation. Vores undersøgelse lagde bevidst op til at sætte fokus på nogle af de mange udfordringer, som mellemlederne havde oplevet i VIA. Nogle af temaerne kunne omhandle relationen mellem mellemlederen og chefen på det pågældende område, mens andre kunne omhandle mellemlederens relation til medarbejderne. Vi var således bevidste om, at både ansættelsesforhold, hierarki og frygt for konsekvenser kunne vanskeliggøre processen (Coghlan & Brannick, 2014). Derfor lagde vi stor vægt på at etablere klare retningslinjer for projektet og tydeliggøre, at det var et demokratisk og fælles forskningsprojekt jf. vores tidligere beskrivelse af aktionsforskning.

Derudover opfordrede vi til konstruktiv og kærlig feedback med henvisning til Løgstrups grundtanker om, at et menneske i sin omgang med et andet menneske altid holder noget af dets liv i sin hånd, hvilket ifølge Løgstrup også indebærer en fordring om at tage vare på det (Løgstrup, 1956). Endelig tydeliggjorde vi løbende, hvordan vores data fra projektet ville blive anvendt, og at lederne i så stor udstrækning som muligt, ville blive behandlet anonymt. Det betyder også, at man igennem vores projekt ikke vil kunne se, om det er en uddannelsesleder eller administrativ leder, der har udtalt sig, da man i så fald nemmere ville kunne identificere vedkommende.

Vi har således, efter bedste evne, været opmærksomme på de udfordringer, der er ved at være forskere i egen organisation. Mats Alvesson (2009) peger dog også på, at man som forsker kan opnå en dybere forståelse og en mere nuanceret viden om det, man undersøger, hvis man er en del af organisationen.

Fordelene for os i dette projekt er, at vi kender konteksten, diskurserne og kulturen, og vi har i kraft af vores daglige arbejde med lederne har en god forståelse for de udfordringer, de står overfor. Vi er opmærksomme på, at den viden kan medføre bias og blinde pletter i vores undersøgelse (Alvesson, 2009). Det betyder at vores tolkninger kan risikere at blive baseret på vores egne opfattelser, og det kan være svært at evaluere vores egne roller i processen (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vi har gennem projektet forsøgt at håndtere dette ved at bevidstgøre vores bias samt udnyttet, at vi har været to om at skrive projektet ved at løbende at udfordre hinandens fortolkninger og forståelser.

KAPITEL 5

5. Teoretisk afsæt

Med henblik på at kunne lave en teori-baseret analyse af dataene fra aktionsforskningsprojektet vil vi i det følgende redegøre for den teori, vi anvender. Som nævnt i indledningen er VIA som organisation opmærksom på, at ledere skal kunne håndtere modsatrettede krav og paradokser, hvilket blandt andet er afspejlet i ledelsesgrundlaget. Men hvad betyder det for lederen? Og hvad skal der til for at agere i kompleksiteten og den deraf afledte tvivl?

Det vil vi beskrive nedenfor, hvor vi redegør for henholdsvis Lotte Lüscher's begreb om paradoksledelse (Lüscher 2012;2021) samt Cameron og Quinns tidligere model om Competing Values Framework (Cameron & Quinn 2006). Sidstnævnte er relevant, da det har udgjort en del af det teoriafsæt, som Lotte Lüscher har baseret udviklingen af paradoksledelsesbegrebet med. Derudover supplerer vi Lüscher's individcentrede teori med en organisatorisk tilgangsvinkel på paradokserne (Lüscher, 2021).

I valget af Lüscher's teori er vi bevidste om, at hendes grundlæggende videnskabsteoretiske udgangspunkt kan afvige en smule fra vores pragmatiske tilgang. Lüscher's videnskabsteoretiske afsæt er ikke beskrevet eksplicit i bøgerne men kan bedst beskrives som en blanding af noget socialkonstruktivistisk og pragmatisk. I Lüscher's beskrivelser fremgår det socialkonstruktivistiske ved, at hun beskriver, hvordan ledere kan arbejde med at positionere sig på bestemte måder for derigennem at konstruere en bestemt forståelsesramme sammen med medarbejderne (Lüscher, 2021), og det pragmatiske træder frem i Lüscher's forskning i form af et tydeligt fokus på, hvordan paradoksledelse kan være konkret nyttigivende for ledere i forhold til handlinger og refleksioner. Det viser hun ved løbende at opstille forskellige anbefalinger til lederne (Lüscher, 2021). Lüscher's forståelse af ledelse er, at det skabes i relationer med andre, hvilket ligger fint i tråd med vores tidligere beskrevne tilgang (jf. Dewey og pragmatismen).

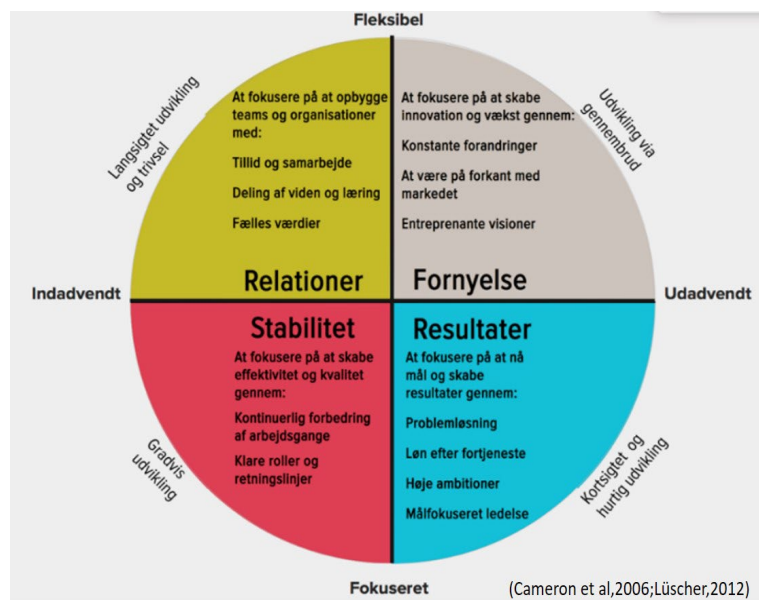
Vi folder Lüscher's ledelsesbegreb ud i afsnit 6.3 og 6.4, men først vil vi beskrive Cameron & Quinns arbejde med Competing Value framework, som giver en grundforståelse af de organisatoriske paradokser, der efterfølgende spiller ind i Lüscher's arbejde med de mere personlige ledelsesparadokser.

5.1 Competing Values Framework

Robert Quinn og Kim Cameron udviklede i 2006 en model kaldet *Competing Values Framework* (Cameron & Quinn 2006). Modellen tager udgangspunkt i *paradokser i værdiskabelse* (vores oversættelse), og kan

betraktes som et redskab til håndtering af kompleksitet på et organisatorisk niveau. Ved at identificere to centrale akser skaber modellen en analyseramme til at forstå organisationskulturen i en given organisation. Modellen kan således anvendes til at hjælpe organisationer med at forstå deres eksisterende kultur samt identificere, hvilken kultur der er mest hensigtsmæssig i forhold til deres mål og omgivelser på det givne tidspunkt (Cameron & Quinn, 2006).

Cameron og Quinn tager udgangspunkt i, at organisationer har et behov for at erkende de modstridende kulturer og paradokser med henblik på at sikre en hensigtsmæssig balancering af værdierne. Formålet med dette er, at organisationen ifølge Cameron og Quinn (2006) bedre kan navigere og derved opnå større effektivitet og succes. Med afsæt i de to akser, beskriver modellen fire grundlæggende organisatoriske arketyper, der repræsenterer fire konkurrerende værdier eller orienteringer inden for en organisation (Cameron & Quinn 2006). Pointen med modellen er, at alle organisationer med opgaven i centrum skal formå at balancere et udadrettet fokus (mod at skabe resultater i forhold til samfundet, samarbejdspartnere mv.) og et indadrettet fokus (mod egen organisation). På samme tid vil organisationen skulle balancere mellem at være fokuseret (stabilitetsøgende) og fleksibel (nytænkende og forandringsparat). Sammenholdt giver de modsatrettede dimensioner fire fokusområder, som organisationen skal lykkes med at balancere: Resultater, Relationer, Stabilitet og Fornyelse (Cameron, Quinn, Degraff & Thakor, 2015). Modellen er illustreret således:



Modellen gør det således muligt at forholde sig til en række modsætningsfyldte kulturelle forhold i organisationer. Budskabet er, at der i langt de fleste organisationer er brug for at kunne arbejde med flere elementer samtidigt, og at organisationer ved at balancere de forskellige felter kan opnå bedre resultater

(Cameron & Quinn, 2006). Det medfører et behov for en større organisatorisk fleksibilitet, der skal afspejles ved en *både-og-tilgang* til ledelse. Med andre ord bliver det ifølge Cameron og Quinn (2006) nødvendigt at erstatte de mere simple *enten-eller-forståelser* med et mere nuanceret blik for organisationens udvikling (Cameron et al. 2015).

Vi vil nedenfor vise, hvordan Lüscher arbejder videre med dette, hvor hun overfører både-og-tænkningens betydning til arbejdet med det personlige lederskab, og i forlængelse heraf anvender vi teorien i masterprojektet i forhold til mellemlederne i VIA (Lüscher, 2012; 2021). Kort fortalt bevæger genstandsfeltet sig fra ovenstående *organisationskulturelle tilgang* over til et fokus, hvor der zoomes ind på ledelse og mellemledernes muligheder for at navigere i konkrete situationer præget af paradokser.

Med afsæt i forståelsen fra Competing Value Framework vil vi gå videre til Lüschers begreb om paradoksledelse. Vi vil blandt andet vise, hvordan Lüscher arbejder med forskellige typer af paradokser og bringer paradokserne ind i det personlige lederskab. Her er det vigtigt at huske på, at de forskellige typer af paradokser hos Lüscher alle udspringer fra de grundlæggende værdikonflikter i organisationen jf. Cameron og Quinns arbejde.

5.2 Paradoksledelse

Lotte Lüscher skriver indledningsvist, at hendes formål med bøgerne² er at skabe forståelse og gøre det muligt for ledere, at håndtere den store kompleksitet og de mange modsatrettede krav (Lüscher 2012; 2021). Hendes forskning handler om, at ledelse skal ske gennem paradokser, og at ledere skal arbejde ud fra en grundforståelse om, at paradokset er en uundgåelige følgesvend i alle organisationer (Lüscher 2021).

Lüscher formulerer det således:

Bogen introducerer en forståelse af det personlige lederskab. Den giver lederen mulighed for at forsones sig med at være udspændt i lederskabets iboende paradokser. Den peger på centrale paradokser og giver bud på, hvordan lederen kan forholde sig til og handle i dem (Lüscher, 2012)

Den grundlæggende antagelse i hendes arbejde er, at det er vigtigt for organisationer at beskæftige sig med paradokser i ledelse, da det tager højde for de spændingsfelter, en organisation uundgåeligt befinder sig i.

² Lüscher har udgivet to forskellige bøger om paradoksledelse. Den første *"Ledelse gennem paradokset"* blev udgivet i 2012 og var baseret på hendes ph.d. projekt i LEGO. Den anden *"Lederen mellem tvivl og handlekraft"* bygger videre på dette arbejde og er udgivet i 2021.

At erkende og være opmærksom på paradokserne bliver derfor grundlaget for at kunne bedrive ledelse (Lüscher 2012; 2021). Lüscher's ledelsesbegreb tager udgangspunkt i den organisatoriske kompleksitet, som er en del af hverdagen i stort set alle organisationer. Begrebet tager afsæt i en både- og- logik (i forlængelse af Cameron & Quinn), hvor de ledelsesmæssige paradokser ikke må blive undervurderet eller overset, men i stedet skal sættes i fokus som en nødvendig del af løsningen på udfordringerne.

5.3 Paradokser kan medføre handlingslammelse

Lüscher påpeger i bøgerne, at paradokser kan medføre ubehag for lederne, særligt hvis lederen ikke formår at anvende paradokserne konstruktivt (Lüscher 2012; 2021). Det kan medføre, at lederen risikerer at blive paralyseret eller handlingslammet. En handlingslammet leder kan risikere at føle sig overvældet af de komplekse beslutninger og dilemmaer, hvilket kan føre til stress og frustration. Paradokserne kan således resultere i en oplevelse af absurditet, paralysering og handlingslammelse, fordi paradokser netop åbner for, at flere alternativer kan være "rigtige". Når paradokset erkendes, erkendes absurditeten således også, og det kan være overvældende (Lüscher, 2012).

5.4 Lüscher's ledelsesforståelse – ledelse gennem paradokset

I det følgende vil vi gå tættere på Lüscher's ledelsesforståelse og tilgang, som udspringer af paradokserne. Det har historisk vist sig gennem tiden, at forskellige ledelsesparadigmer vinder frem og overtager fra hinanden (Lüscher, 2012). Med afsæt i dette beskriver Lüscher to af de forskellige ledelsesparadigmer. Det "moderne ledelsesparadigme" og det "postmoderne ledelsesparadigme". Lüscher argumenterer for, at man ikke kan agere ud fra et bestemt ledelsesparadigme alene, men at det er nødvendigt at inkorporere eller fastholde aspekter fra begge ledelsesparadigmer, hvis organisationerne skal fastholde intentionen om at bedrive god ledelse (Lüscher, 2012). Vi vil derfor kort beskrive de to paradigmer, og derudover vise, hvordan det med Lotte Lüscher's ord er nødvendigt at "bygge bro" mellem de to paradigmer for at forstå kompleksiteten og jonglere i den.

Det moderne ledelsesparadigme tager afsæt i den mere "traditionelle" ledelsestankegang, og er karakteriseret ved at bekende sig til én sandhed (Lüscher, 2012). Der er derfor ifølge dette paradigme én "best practice" i forhold til at lede organisationen, og også en "best practice" i forhold til løsningen af opgaverne, og i det hele taget udføre arbejdet. I dette paradigme er lederen retningsgivende, synlig og rammesættende. Lederen træffer beslutninger, udstikker rammer og regler og sørger for, at de bliver fulgt (Lüscher, 2012). Det bliver i det moderne ledelsesparadigme lederens opgave at få medarbejderne til at tilpasse sig organisationen og sikre, at de yder så optimalt som muligt. Lederen er hævet over medarbejderne

og har retten til at kontrollere, at arbejdet bliver gjort som foreskrevet, og leder-medarbejder-relationen er derfor asymmetrisk. Hvis medarbejderne ikke udfører arbejdet som foreskrevet, anses det for nødvendigt at stramme reglerne og kontrollen i troen på, at det får medarbejdere og produktion på ret kurs (Lüscher, 2012).

Det nyere postmoderne ledelsesparadigme opstår i slutningen i 1980'erne og gør op med idéen om, at der findes en objektiv "sandhed" eller "best practice". I denne tankegang er der mange sandheder, som opstår alt efter den lokale kontekst, og der kan derfor være flere "best practices". I og med at sandheden ikke længere er en objektiv og klart defineret størrelse, kan lederen ikke som i det moderne ledelsesparadigme anviser medarbejderen den "rigtige" måde at udføre arbejdet på, hvorfor der nødvendigvis må ske ændringer i ledelsesrollen og lederens måde at tænke ledelse på. Lederens opgave bliver i højere grad at motivere, uddelegere opgaver, anerkende og coache medarbejderne. Lederen sidder ikke længere med sandheden i forhold til, hvad medarbejderen skal gøre, eller hvordan vedkommende skal udvikle sig, for en endegyldig sandhed findes ikke (Lüscher, 2012). Dette er i øvrigt i overensstemmelse med vores tidligere beskrivelse af den pragmatiske tilgang jf. kapitel 2.

Medarbejderens tilknytning til organisationen er i højere grad emotionel, og medarbejderen har derfor større forventninger om, at arbejdet giver personlig tilfredsstillelse. Det afspejles også den anden vej i en forventning fra organisationen om, at medarbejderne i højere grad skal udvise commitment/engagement for arbejdet og organisationen (Lüscher, 2012). Det betyder også, at medarbejderen i højere grad skal inddrages i organisationens visions-, værdi-, og strategiarbejde for at sikre ejerskab til organisationen og det fælles projekt. I det postmoderne ledelsesparadigme er leder-medarbejderrelationen i større udstrækning symmetrisk. Lederen bestemmer ikke længere i samme grad, og relationen bliver mere ligeværdig. Det postmoderne ledelsesparadigme opererer således med en anden og mere indirekte magtrelation. Magten udøves derfor ikke af lederen overfor medarbejderen, men gennem de forventninger der implicit findes i ledelsesparadigmet. Medarbejderne forventes her selvstændigt at kunne forvalte rammer og retningslinjer, men alligevel i tråd med det "forventede" (Lüscher, 2012).

Med ord som engagement, commitment og ejerskab, kunne det være forjættende at tro, at hvis man som leder blot kan lykkes med at udøve en mere personligt involverende ledelsesstil i tråd med det postmoderne ledelsesparadigme, så er lykken som leder gjort. Lüscher argumenterer dog for, at det er en illusion at tro, at man udelukkende kan lede gennem emotionelt engagement og personligt ejerskab, hvor ledelsesgrebet består af at appellere til medarbejderens "selvfølgelige" engagement i organisationen. For hvad gør man så, hvis man står med en medarbejder, hvor denne tilknytning eller engagement ikke er så selvfølgeligt alligevel? Kan man lykkes med at udpege personer, som skal sætte rammer og skabe resultater gennem andre, og

samtidig bedrive ledelse ud fra præmissen om, at det kun er selvledende og topmotiverede medarbejdere, der løser deres opgave? (Lüscher, 2012).

Hvis vi vil fastholde intentionen om, at der er behov for ledelse i organisationer, er det Lüschers argument, at det fortsat også er nødvendigt med magt i den mere traditionelle forstand. Hvis vi ikke anerkender, at det traditionelle magtforhold er en del af ledelsesbegrebet, så ender vi med at få skabt en situation, hvor lederen må "snige" ledelse igennem (Lüscher, 2012). Lederen får i denne relation alene en konsultativ funktion, og ikke en organisatorisk retningsgivende funktion, hvilket kan være problematisk både for lederen og for organisationen (Lüscher, 2012).

De fleste ledere er bevidste om, at det er en forudsætning, at medarbejderne føler sig anerkendt, at de har mulighed for at udvikle deres kompetencer, og at ligeværdighed er et grundlæggende princip for at lykkes med at få medarbejdere, der trives i organisationen. Ledelsesopgaven er derfor kompleks, når det samtidig synes klart, at der tillige er brug for klare rammer, præcise anvisninger og monitorering af opgaverne. For at skabe organisatorisk klarhed og synlighed må lederne derfor kombinere det postmoderne udgangspunkt, hvor der er fokus på menneskelige, relationelle og motiverende ledelsesgreb med den moderne ledelsesform, hvor der er fokus på beslutninger, organisatoriske og strategiske færdigheder samt magt (Lüscher, 2012).

Lüscher gør altså op med, at der er en bestemt ledelsesstil, der er bedre end andre. Hun tager dermed også afstand fra, at der findes et universelt begreb om "god ledelse", da hun anfører, at vores forståelse af hvad god ledelse er, udspringer fra forskellige bekendelser til forskellige ledelsesparadigmer. God ledelse er derfor ikke et længere spørgsmål om at vælge en bestemt ledelsesstrategi eller tilgang. God ledelse handler i stedet om, at man kan læse de organisatoriske behov, da det er dem, der netop definerer god ledelse i den konkrete kontekst. At lede gennem paradokser handler derfor om, at man som leder med et bestemt mål eller resultat for øje vælger, hvornår og hvordan forskellige ledelsesstile og -kompetencer anvendes eller fravælges. Dette stiller store krav til lederens rolleforståelse, selvindsigt og opmærksomhed på positionering, hvilket vi folder ud i afsnit 5.7.

Med Lotte Lüschers argument om, at begge ledelsesparadigmer må integreres i lederens hverdag og med vores viden fra den indledende dataindsamling i projektet, bliver det tydeligere, hvorfor mellemlederne i VIA kan føle sig udspændt mellem flere poler, da de skal navigere i en høj grad af kompleksitet, flertydighed og modsætninger i deres hverdag.

5.5 Forskellige ledelsesmæssige paradokser

Med afsæt i den tidligere præsenterede forståelse fra Cameron og Quinn (2006) om, at organisationer er præget af modsatrettede kulturer, krav og forventninger og med afsæt i et forskningsprojekt i LEGO (2012), identificerer Lüscher tre forskellige typer af paradokser, som eksisterer på flere planer. Der er tale om hhv. organisatoriske paradokser, rolleparadokser, og tilhørsparadokser. Vi giver her en kort gengivelse af de væsentligste kendetegn fra de forskellige paradokser:

5.5.1 Organisatoriske paradokser:

Organisatoriske paradokser refererer til de udfordringer, der særligt opstår i og omkring forandringsprocesser i organisationen. En forandringsproces er kendetegnet ved, at organisationen bevæger sig fra "det gamle og velkendte" mod "det nye". I denne bevægelse vil der ifølge Lüscher altid være en fase, hvor begge er til stede samtidig. Det bliver derfor i en periode uklart om organisationen er på vej i den ene eller anden retning (Lüscher 2012). Lüscher kalder med inspiration fra Cameron og Quinn dette for stabilitet overfor forandring.

Medarbejdernes erfaring med de velkendte rammer skaber tryghed og danner grobund for at kunne tage skridt mod det nye og ukendte, men de ønskede ændringer træder først i kraft, når medarbejderne rent faktisk handler anderledes og ud fra det nye mindset (Lüscher, 2012). At igangsætte forandringsprocesser forudsætter derfor både fastholdelse af en velkendt struktur og samtidig en bevidsthed om, at forandringen skal gøre op med det velkendte. Derfor kan man komme til at skabe kompleksitet, forvirring og tvetydig information. Det er således Lüscher påstand, at der altid vil være en organisatorisk spænding mellem stabilitet og forandring, og at de organisatoriske paradokser er et grundvilkår i alle moderne organisationer (Lüscher, 2012).

5.5.2. Rolleparadokset

Hvor de organisatoriske paradokser giver anledning til refleksioner over større organisatoriske, strategiske eller kulturelle modsætninger, så handler rolleparadokserne om lederens egen adfærd i forhold til håndteringen af mere praksisrettede paradokser i konkrete situationer. Rolleparadokserne udspringer af de organisatoriske paradokser, og er dermed også et grundvilkår i alt organisatorisk liv, men i modsætning til de organisatoriske paradokser handler rolleparadokserne mere direkte om det lederskab, der skal udfolde sig i konkrete handlinger. Rolleparadokserne kommer til udtryk, når lederen oplever en selvmodsigelse i opgaven. Det kan fx være, når lederen oplever både at skulle gå foran og sætte retning for afdelingen samtidig med, at lederen skal holde sig i baggrunden og sikre involvering. Eller når en leder skal finde balancen mellem at arbejde visionært og udviklende overfor at sikre driften og stabilitet i afdelingen (Lüscher 2012).

Rolleparadokserne fører til en lang række spændingsfelter for lederen og kalder på, at lederen bevidst og løbende reflekterer over egen ledelsesstil og adfærd.

5.5.3. Tilhørsparadokset

Tilhørsparadokset går endnu tættere på lederen og omhandler den emotionelle dimension i lederskabet, der kan påvirke lederadfærden ind i paradokserne. Disse paradokser omhandler derfor de mellem menneskelige processer i organisationen. Det kan f.eks. omhandle lederens ambivalente følelser i en situation, hvor denne er i tvivl om, hvorvidt loyalitet skal ligge hos medarbejderne eller hos chefen. Det kan også handle om det krydspres, lederen kan opleve i forhold til interessevaretagelse, hvor lederen både skal forholde sig til at være en del af den større og samlede organisation samtidig med, at lederen også er en del af den lokale afdeling. Krydspreset kan opstå ved refleksionerne over, om man skal prioritere helheden eller det nære.

Da tilhørsforholdet indebærer det emotionelle aspekt af ledelse, kan det også medføre forskellige mønstre i adfærden. Eksempelvis påpeger Lüscher, at der kan blive dannet et uhensigtsmæssigt kommunikationsmønster i et selvforstærkende loop (Lüscher 2012). Dette kan fx være tilfældet, hvis en leder godt kan se, at det er nødvendigt at arbejde med selvstyrende teams, hvor medarbejderne tager selvstændige beslutninger, men samtidig har lederen et behov for at udøve en form for kontrol, da det jo er vedkommende, der i sidste ende står med ansvaret for afdelingen. Dette kan medføre en dobbelttydig kommunikation, hvor lederen forsøger at signalere "vi har tillid", mens følelsen hos medarbejderne alligevel bliver præget af, at de oplever lederens kontrolbehov. Konsekvensen kan blive, at medarbejderne ikke handler med den ønskede selvstændighed, og lederen føler et endnu mere udtalt behov for kontrol, hvilket fører loopet videre (Lüscher 2012).

Paradoksledelse er et vilkår, og der er derfor ikke nogen entydig løsning, som kan fikse det. Lüscher opstiller derfor heller ikke en konkret løsning, men en tilgang til ledelse som kan hjælpe lederen til at anskue paradokset og handle til trods (Lüscher 2021). Nedenfor vil vi komme nærmere ind på de handlemuligheder og refleksioner, som ledere ifølge Lüscher bør gøre sig, når de befinder sig i et ledelsesmæssigt paradoks.

5.6 Sikker-nok- handlegrund

At lede gennem paradokser er et vilkår i ledelse i en kompleks verden, og lederen kan aldrig vide sig sikker på, hvilken vej, der er den rigtige at gå. Lederen vil derfor være nødsaget til at handle på et ufuldstændigt grundlag, hvorfor usikkerhed og tvivl også bliver en fast følgesvend. Lüscher arbejder med inspiration fra Karl Weick med et begreb, som hun betegner *sikker-nok-handlegrund*, så lederen ikke på grund af paradokset ender i handlingslammelse (Lüscher, 2021). Karl Weick (1995) beskriver med baggrund i sin forståelse af

meningsskabelse, at man aldrig kan opnå fuld vished i en social verden med konstruerede forståelser og betydninger. Vi kan dog med afsæt i *social meningsskabelse*, som består af refleksioner og sproglig udveksling, skabe en rimelighed i de informationer, vi får. Dermed bliver det muligt for os at træffe beslutninger på "god nok grund" eller i den oprindelige form "Workable certainty" (Weick, 1995).

Begrebet handler således i forhold til ledelsesopgaven om at skabe mening i de modsatrettede informationer og krav i organisationen. Lüscher beskriver med afsæt i dette, at lederen skal være i stand til at skabe netop nok linearitet til, at organisationen kan sikre en fælles bevægelse mod det samme mål og koordinere opgaverne og tilgangen i forhold til dette. Det er således lederens opgave at reducere kompleksiteten lige nøjagtigt nok til, at organisationens medlemmer bliver handlekraftige (Lüscher, 2021). Ledere skal derfor først og fremmest være refleksive og dygtige til at afkode, hvornår organisationen har fået "for meget" eller "for lidt" og handle herefter. Lederne skal altså kort sagt kunne "navigere i paradokser" i stedet for at blive "fanget i krydspres". Dermed bliver det nødvendigt, at lederen kan lave nogle meningsfulde "nedslag" i organisationen, så kompleksiteten bliver afgrænset, og der skabes et tilstrækkeligt og fælles forståelsesgrundlag (Lüscher 2021).

5.7 Ledelsesmæssig positionering:

Med de ovennævnte forventninger til lederen bliver det tydeligt, at lederen ikke kan nøjes med at agere ud fra et enkelt ledelsesparadigme, men at der må hentes elementer fra både det moderne og det postmoderne. Lederen skal altså mestre mange discipliner og med afsæt i disse formå at skabe sikker-nok-handlegrund, der giver organisationen handlekraft i kompleksiteten.

Lüscher påpeger, at de fleste ledere vil have en tendens eller tilbøjelighed til at tænke ledelse ud fra et bestemt ledelsesparadigme, og dermed også agere ud fra det. Sagt på en anden måde mener Lüscher, at de fleste ledere har en iboende fortrukken ledelsesstil. Pointen er dog, at lederne for at kunne agere i paradokserne nødvendigvis også må kunne trække på de ledelsesstile, der ikke ligger lige for, og på baggrund af dette, når hun frem til metaforen om, at lederen skal formå at vippe på et vippebræt (Lüscher, 2012), hvor lederen erkender, at man ikke nødvendigvis kan løse problemerne, men at man bevidst positionerer sig ind i dem ud fra en bestemt tilgang (Lüscher, 2021). Det er det, hun kalder for positionering. Ledelsesmæssig positionering handler dermed om, at man som leder indtager en bestemt tilgang i en bestemt situation. Det er ikke et iboende personlighedstræk, men en adfærd man vælger (Lüscher, 2021). Paradoksledelse handler om evnen til at indtage den position i organisationen, der er bedst i den konkrete situation (Lüscher, 2012; 2021).

For at kunne indtage denne position må lederen evne at tage refleksiv distance til hverdagens gøremål og driften. Det kræver tid at reflektere over, hvilken ledelse der er behov for i de forskellige situationer, når man samtidig skal sikre alignment med organisationens ambitioner. Som grundlag for denne refleksion, kan man eksempelvis tage afsæt i at afdække de aktuelle organisatoriske paradokser (jf. modellen fra Quinn & Cameron). Det er også vigtigt, at lederen erkender, at ledelseshandlinger altid vil være mere på den ene side end den anden ind i paradokserne. Den gode leder kan ifølge Lüscher hele tiden vurdere situationen og beslutte, hvornår og hvordan vippebrættet skal vippes i forskellige retninger, og dermed samtidig være opmærksom på, hvad der med valget vendes ryggen til.

Lederen må metaforisk set stille sig "på kanten af organisationen", når der skal træffes et valg om den rette position (Lüscher, 2021). Lederen er ikke medlem af organisationen på lige fod med medarbejderne, men må på den anden side heller ikke være så langt fra medarbejderne, at han eller hun mister grebet. Lederen er derfor i en særlig udspændt situation inde i organisationen, hvor han eller hun både skal være en del af organisationen og på passende afstand til at kunne se både ud af organisationen og ind på den. Nogle gange kræver det, at lederen "læner sig" længere ind i organisationen for at være en del af det store "vi", og andre gange viser, at beslutninger træffes af hensyn til virksomheden fremfor den enkelte medarbejder (Lüscher, 2021).

Vi har med vores aktionsforskningsprojekt medtænkt ovenstående fra Lüschers teori. Ved netop at skabe nogle refleksive udviklingsrum gennem projektet, er det vores håb, at mellemlederne får mulighed for at opnå denne refleksive distance til deres hverdag, hvilket ifølge Lüscher skulle gøre det muligt at reflektere på positioneringen og paradokserne. Med afsæt i forståelsen af paradokser og paradoksledelse vil vi nu analysere data fra projektets første fase.

KAPITEL 6

6. Analyse af mellemledernes paradokser og handlingslammelse

Med henblik på at besvare problemformuleringens første del om, hvilke paradokser mellemlederne oplever i VIA, vil vi i det følgende præsentere vores analyse af de individuelle interviews fra fase 1. Analysen har to formål. For det første vil vi undersøge, om vores grundlæggende antagelse bliver afspejlet i mellemledernes fortællinger fra deres praksis. Altså om mellemlederne har oplevet ledelsesmæssige paradokser, og om mellemlederne har oplevet handlingslammelse. For det andet har vi analyseret vores data fra de indledende interviews for at finde andre mulige temaer, som kunne indgå i det efterfølgende aktionsforskningsforløb med workshops og prøvehandling. Endelig har vi for det tredje været opmærksomme på abduktive forståelsessammenbrud og overraskelser, hvilket vi også har medtaget i den videre aktionsforskningsproces.

6.1 Induktiv analyse af mellemledernes paradokser

Vi har indledningsvist lavet en åben induktiv læsning på tværs af de gennemførte interviews med henblik på at få mest muligt ud af datamaterialet. Dernæst har vi gennemført en mere styret analyse ud fra Lotte Lüscher's begreber om organisatoriske paradokser, rolleparadokser og individparadokser, og til sidst har vi sammenstillet analyserne i en samlet figur, som vi efterfølgende anvendte i aktionsforskningsforløbet med lederne (figur 1).

I den meningskondenserende analyse fandt vi frem til disse tre overskrifter, der afspejler mellemledernes paradokser i VIA:

1. Uklart beslutningsrum **og** forventninger om handling
2. Organisatoriske interesser **og** medarbejdernes interesser
3. Fokus på fællesskabet **og** på det lokale

De ovenstående temaer er hver især understøttet af en række udvalgte citater fra interviewmaterialet. Vi vælger her blot at give et enkelt eksempel på denne analyse af hensyn til omfanget af den samlede analyse, men den strukturerede fremgangsmåde var den samme for alle tre temaer.

Citater:	Meningskondensering:	Tema:
"Jeg vil gerne gøre det organisationen forventer af mig. Men der er vildt mange benspænd og mange opgaver. Det kræver jeg er meget kreativt tænkende, da jeg ikke altid ved, hvad der forventes af mig" "Man skal investere sine kræfter mange steder samtidig. Jeg skal både tage det alvorligt det, der kommer – men jeg skal også tage medarbejdernes arbejdsliv alvorligt". "Det er svært at vide, hvornår det er forventningen, at man tager ejerskab på beslutningen. Altså hvornår man skal have is i maven. Nogle gange skal man være afventende i beslutningsprocesserne andre gange skal man handle. Det kan godt blive noget udfordrende... også i forhold til den videre kommunikation til medarbejdere"	Elementer i paradokset: Behov for at der handles og behov for at afvente. Utydelighed om hvad forventningerne er, og hvornår der skal tages ejerskab (man skal gøre meget samtidigt) overfor forventninger om, at man gerne vil gøre det, som organisationen forventer af én.	Uklart beslutningsrum og forventninger om handling

I forlængelse af vores induktive analyse anvender vi i den følgende analyse Lüscher's begreber om hhv. organisatoriske, rolle-, og tilhørsparadokser med henblik på at identificere de forskellige elementer i paradokserne. Vi fandt denne struktur anvendelig, da den gav et godt og simpelt overblik, der samlede temaerne på en brugbar måde i forhold til det videre arbejde i aktionsforskningsprocessen (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Med sondringen mellem forskellige typer af paradokser var det også formodningen, at vi ville kunne se, om der var en sammenhæng mellem de forskellige typer af paradokser og handlingslammelse hos mellemlederne. Indledningsvist kan vi konstatere, at de 3 temaer alle er det, som Lüscher med baggrund i Quinn og Camerons Competing Values Framework model vil betegne som organisatoriske paradokser, da de beskriver de grundlæggende modsatrettede krav, der er i spil i organisationen (Lüscher, 2012).

6.2 Teoribaseret analyse af de tre temaer:

Paradoks 1: Uklart beslutningsrum og forventninger om handling

Det første tema/paradoks vi kunne udlede af interviewmaterialet er, at lederne ofte kan føle sig pressede af de beslutninger, der træffes oppefra. Mellemlederne oplever her, at de ofte ikke får tildelt et tydeligt beslutningsrum, eller at der reelt ikke er et beslutningsrum, fordi rammerne ikke tilsiger det. Samtidig med oplevelsen af ikke at have et reelt beslutningsrum opleves en tydelig forventning fra den øverste ledelse om, at mellemlederne får beslutningerne ud at leve i deres kontekst.

En leder sagde fx:

Beslutninger oppefra kan være svære at påvirke. Altså så nogle gange så synes man lidt, at man får lidt det ligesom regionerne i Danmark, altså at man bare får at vide, at I skal bare løse det her derhjemme, men mine hænder er jo bundet for helvede. Jeg har kun de her ressourcer, og der er jo regler, jeg skal følge. Det er sådan lidt den der med, at man nogle gange føler, at det er os mellemledere der har ansvaret for at løse opgaven, men det er umuligt for os inden for de rammer der er, og rammerne kan ikke påvirkes (Mellemleder, VIA)

Citatet viser, at der som ovenfor konstateret er tale om et organisatorisk paradoks (Lüscher, 2012). Der er her en grundlæggende modsatrettethed i organisationens forventning om, at opgaven bliver løst samtidig med, at de rammer som opgaven skal løses indenfor, ikke giver mulighed for at løse opgaven på den bedst mulige måde (Lüscher 2012; 2021). Derudover viser citatet også, at lederen oplever at være i et rolleparadoks. Det er mellemlederens ansvar at løse opgaven på den bedste måde i konteksten, og den øverste ledelse har en forventning om, at opgaven bliver løst indenfor de eksisterende ressourcer og rammer, hvilket ikke er overensstemmende. Lederen må derfor navigere på grænsen af enten ikke at løse opgaven til fulde eller måske sprænge budgettet eller agere på grænsen af de rammer, som lovgivningen på området sætter. Det er i overensstemmelse med Lüschers beskrivelse af rolleparadokset (Lüscher, 2012).

Vi ser også, at mellemlederen i dette citat oplever sig i et tilhørsparadoks. Tilhørsparadokset indeholder som nævnt i teoriafsnittet ambivalenser og spændinger hos lederen. I dette tilfælde handler det både om loyalitet (op og ned i organisationen) ud fra overvejelser om, "hvor hører jeg mest til henne?", og derudover fremgår det af citatet, at der er en spænding mellem det lokale overfor helheden. Det handler om, at lederen oplever et samtidigt pres om at høre til en gruppe og samtidig være loyal i modstridende relationer. (Lüscher, 2012). Lederen skal derfor her vurdere, hvor vedkommende bedst stiler sig i forhold til paradokset.

Et andet citat, der omhandler lederens uklare beslutningsrum overfor forventningen om handling er en leder, der siger:

Jeg vil gerne gøre det organisationen forventer af mig. Men der er vildt mange benspænd og mange opgaver. Det kræver, jeg er meget kreativt tænkende, da jeg ikke altid ved, hvad der forventes af mig. (Mellemleder, VIA)

I citatet ses det, at lederen er bevidst om at befinde sig i et organisatorisk paradoks. Deraf opstår et afledt rolleparadoks, som kræver, at vedkommende tænker kreativt (Lüscher, 2012). Den pågældende leder er

således opmærksom på, at hvis vedkommende skal lykkes med ledelsesopgaven, så er det også en nødvendighed at forholde sig reflektivt til omgivelserne og i den konkrete situation foretage en vurdering af, hvordan opgaven bedst løses. Dette velvidende, at det ikke altid er muligt at imødekomme alle krav og forventninger. Vi ser således, at der inden for det første tema både er elementer fra Lüscher's beskrivelse af hhv. det organisatoriske-, rolle- og tilhørsparadokset (Lüscher, 2012).

Paradoks 2: Organisatoriske interesser og medarbejdernes interesser

I gennem de fem interviews så vi flere eksempler på paradokser, der handler om organisatoriske interesser overfor medarbejdernes interesser. Temaet handler i vid udstrækning om den udspillethed som mellemlederen oplever ved både at skulle leve op til den øverste ledelses forventninger og mål - og samtidig sikre medarbejdernes trivsel og forståelse for opgaven. Det placerer mellemlederne i en grundlæggende udspændthed mellem organisationens interesser og krav overfor hensynet til medarbejdernes interesser, hvilket ifølge Lüscher kan beskrives som et organisatorisk paradoks (Lüscher, 2012). Temaet indeholder også flere eksempler på rolleparadokser og tilhørsparadokser. Et eksempel fremgår i følgende citat fra en leder:

Det er et meget stort arbejde at realisere de forandringer, der hele tiden kommer oppe fra – og der kommer rigtig meget. Det kan være en meget vanskelig opgave. Det handler jo blandt andet om de udefrakommende krav, og det at drive uddannelsen og have styr på planlægning mm.. Og her kan nogle gange gå noget tabt i oversættelsen forhold til medarbejderne, og det kan have en negativ indvirkning på engagementet (Mellemleder, VIA)

I citatet bliver det tydeligt, at lederen både skal håndtere en række løbende forandringer samtidig med at sikre driften af uddannelsen, hvilket stemmer overens med Lüscher's beskrivelse af rolleparadokset (Lüscher, 2012). Lederen skal sikre udvikling af uddannelsen i overensstemmelse med de ovenfra og udefrakommende krav samtidig med, at lederen skal sikre, at medarbejderne er medspillere på opgaven. De samtidige krav opleves af lederen som udfordrende, da det er erfaringen, at medarbejderne ikke altid har forståelse for opgaven, fordi der er mellemregninger, der kan gå tabt (Lüscher, 2021).

Udover at lederne inden for dette tema skal forholde sig til de organisatoriske paradokser og rolleparadokserne, så skal lederen også håndtere et samtidigt tilhørsparadoks. Tilhørsparadokset i det fremhævede citat opstår i den ambivalens, der ligger i, at lederen både skal have fokus på VIAs centrale tilgange og beslutninger samtidig med, at lederen skal oversætte, formidle og stå på mål for beslutninger til medarbejderne, som lederen ikke selv har indflydelse på (Lüscher, 2012). Som lederen beskriver det, er der i denne sammenhæng ting, der kan gå tabt i oversættelsen, hvilket kan have betydning for medarbejderens

engagement. Det kan medføre modstridende følelser for lederen, der følelsesmæssigt i hverdagen er tættest koblet med sine medarbejdere og samtidig er forpligtet på at medvirke til, at ledelsens beslutninger gennemføres. Eksemplet tydeliggør tilhørsparadokset og er i god overensstemmelse med Lüscher's beskrivelser af lignende tilhørsparadokser fra andre organisationer (Lüscher, 2012).

Et andet eksempel på paradoksernes udfoldelse under dette tema, var en leder, der udtalte:

Der er mange ambitioner og forventninger om ting, jeg skal gøre. Der er virkelig mange forandringer hele tiden. Samtidig skal jeg også drive mit lokale udbud og passe mine medarbejdere, som er godt trætte af, at tingene hele tiden ændrer sig... og min chef vil jo også gerne have, at jeg har styr på driften og økonomien (Mellemlider, VIA)

Af citatet fremgår det, at lederen både skal tage organisationens ambitioner og forventninger alvorligt, og at der i dette arbejde ligger en række forandringer og fornyelser. Samtidig står lederen med driften og personaleledelsesopgaven, som lederen også er nødt til at tage sig af (kontinuiteten). Det sætter lederen i et tydeligt rolleparadoks (Lüscher, 2012). Citatet er et godt eksempel på de modsatrettede poler i paradokset. Det er ikke tilstrækkeligt, at lederen nøjes med at lykkes med det ene af elementerne, og selvom polerne er modstridende, er de samtidigt også forbundne (Lüscher, 2012). I eksemplet her kan vi også identificere tilhørsparadokset, da lederen her skal forholde sig til, hvordan prioriteringen skal være mellem medarbejdernes behov for stabilitet overfor den øverste ledelses behov for forandring (Lüscher, 2012).

Paradoks 3: Fokus på fællesskabet og på det lokale

I forhold til det tredje tema oplever flere af lederne en tydelig udspændthed i rollen som mellemlider. Det træder særligt tydeligt frem, når der kommer beslutninger oppefra, der primært er til gavn for VIA som samlet organisation. Beslutningerne kan stå overfor de behov, som mellemlideren oplever lokalt. Derfor kan de centrale beslutninger være svære at implementere for mellemliderne.

Et eksempel herpå fremgår i følgende citat fra en mellemlider:

Jeg skal både tage det alvorligt, der kommer (red: fra min chef), men jeg skal også tage medarbejdernes arbejdsliv alvorligt /../ Et eksempel er den nye campus-strategi. Her er det jo bare noget, jeg tager mig af. Jeg har vist de ansatte dokumentet og indholdet og forklaret det – men det er virkelig svært, da det ikke passer til os. Det fungerer slet ikke. Jeg skal arbejde med en dobbeltrolle, og det er slet ikke logisk. Min egen dekan har sagt til mig, at problemet

er der – og du skal bare lade være med at problematisere det og snakke om det. Det bliver jeg meget indigneret over! (Mellemlider, VIA)

I citatet fremgår det tydeligt, at lederen ud over at være i et organisatorisk paradoks også befinder sig i et rolleparadoks og et tilhørsparadoks. Rolleparadokset kommer til udtryk ved de modsatrettede krav som lederen står i med de centrale behov på den ene side og de lokale behov på den anden side (Lüscher, 2012). Tilhørsparadokset ses ved den splittelse lederen oplever i det loyalitetsspørgsmål, der opstår mellem det, der giver mening lokalt, og det lederen bliver bedt om af chefen (Lüscher, 2021). Tilhørsparadokset optræder her både som et loyalitetsdilemma, men også som et dilemma, der afspejler forholdet mellem lederens tilknytning til medarbejderne overfor organisationen (Lüscher, 2021). Endelig kan det fra citatet ses, at lederen også bliver indigneret, hvilket indikerer at der også er en splittelse mellem lederens egne værdier og det, der forventes af lederen.

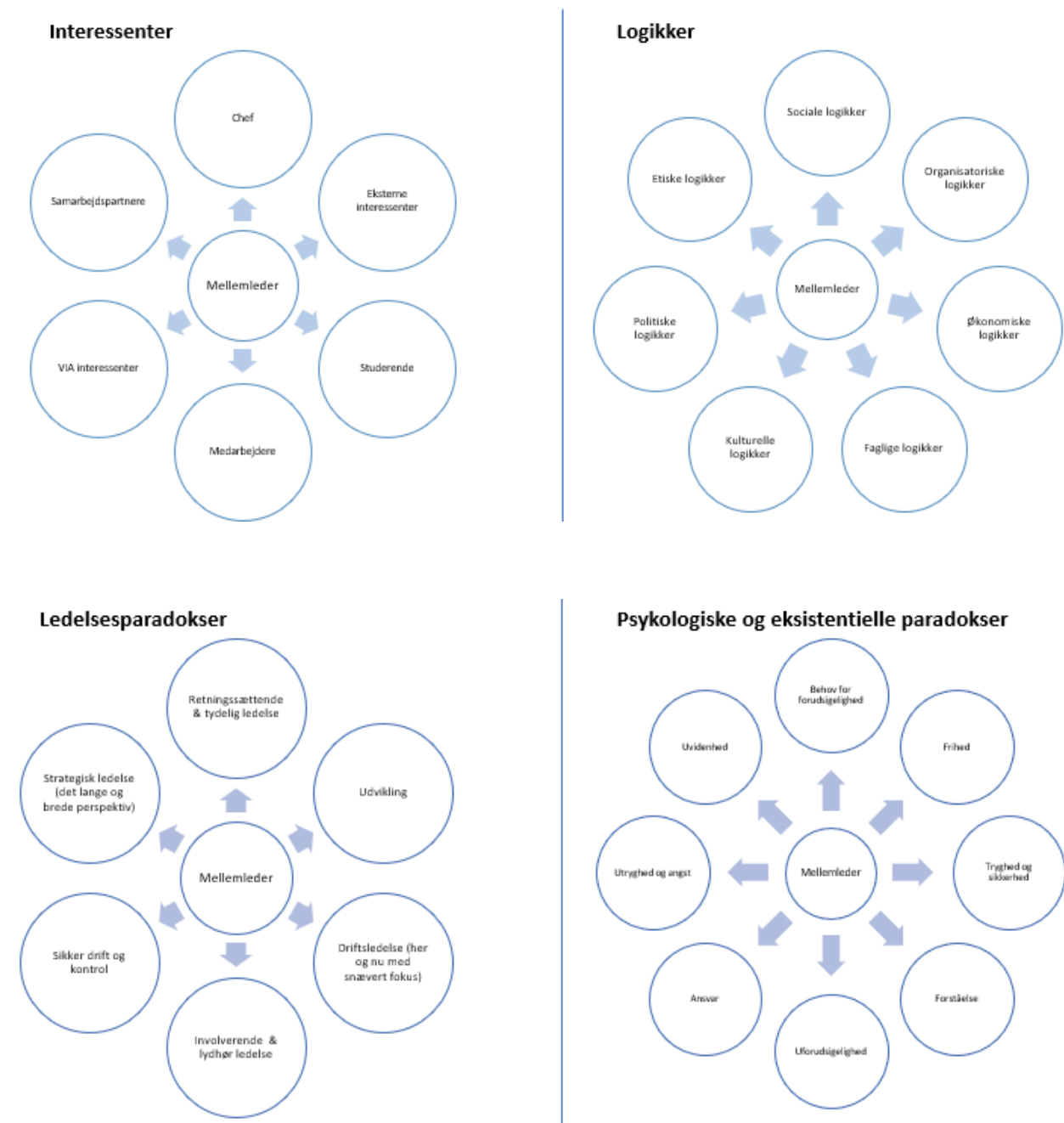
En anden leder kommer under dette tema også ind på loyalitetsdimensionen i ledelsesarbejdet. I citatet ses det i form af spændingen mellem ledergruppen og mellemliderens egen afdeling.

I forhold til det der med loyaliteten... man kan sige, når man så er i de der processer, hvor der ikke er truffet beslutninger endnu, så skal man jo stadigvæk handle loyalt overfor hinanden, og det kan jeg godt nogle gange være lidt i tvivl om... altså når man kommer hjem til sit eget udbud. Jamen, så er man lige pludselig i en anden organisatorisk kontekst, end når man sidder i uddannelsesledergruppen, og der efterspørger de jo noget andet. (Mellemlider, VIA)

Fra citatet fremgår mellemliderens krydspres og loyalitetsudfordring tydeligt, og det viser også, at der både er rolle- og tilhørsparadokser på spil i forhold til det tredje tema (Lüscher, 2012).

Med afsæt i den ovenstående analyse kan vi opsummere, at alle tre paradoks-typer kan identificeres hos mellemliderne i VIA. Med henblik på at kunne vise mellemliderne resultatet af de indledende interviews, samlede vi ovenstående i en grafisk fremstilling, der illustrerer de mange samtidige logikker og udspændtheder, som mellemlideren står i og skal balancere mellem. Modellen er baseret på empirien og viser samtidig sammenhængen til Lotte Lüschers forskning (Lüscher 2012, 2021).

Figur 1: Paradokser og modsatrettede logikker i mellemliderrollen i VIA



6.3 Opsamlende om mellemlidernes paradokser i VIA

Vi har gennem vores analyse identificeret de tre typer paradokser hos de fem mellemlidere (jf. Lüscher, 2012). Desuden har vi gennem citaterne og analysen kunnet se, at der er en lang række forskellige logikker på spil i deres rolle og opgaver. Dette giver god støtte til antagelsen fra indledningen om, at kompleksiteten

i mellemledernes arbejdsliv er meget stor, og at der derfor kan være risiko for handlingslammelse (Lüscher, 2021). Analysen bekræfter, at mellemlederne skal formå at navigere i paradokser, der udspringer af de organisatoriske modsætningsforhold, hvilket medfører en række afledte rolle- og tilhørsparadokser, som på forskellig vis kan udfordre lederne.

Med denne indsigt vil vi i det følgende se nærmere på den anden del af problemformuleringen, altså om lederne oplever handlingslammelse som en konsekvens af de paradoksale situationer.

6.4 Paradokser og handlingslammelse:

Efter at have fået en bekræftelse af, at mellemlederne oplevede de forskellige typer af paradokser, spurgte vi ind til, om de også havde haft oplevelsen af handlingslammelse. Her mødte vi dog vores første overraskende forståelsessammenbrud i forhold til opgavens indledende antagelser og problemformulering.

Det viste sig nemlig, at mellemlederne i overvejende grad ikke kunne genkende, at de skulle have været blevet handlingslammede som konsekvens af paradokserne. I alle interviews gav lederne udtryk for, at de havde bevidsthed og refleksioner om paradokserne. Samtidig fortalte de om, hvordan de på forskellig vis formåede at navigere i disse paradokser. Her er et eksempel, hvor en af lederne taler om håndteringen af paradokserne og undgåelsen af handlingslammelse:

Jeg er god til ikke at brokke mig... og jeg arbejder jo videre alligevel... og nogle gange hægter jeg mig måske også lidt fast på nogle dilemmaer eller udfordringer, men de kommer jo igen og igen ugentligt, så det nytter jo ikke noget, at jeg ikke gør noget. Jeg får altid løst tingene og problemerne, altså sådan umiddelbart /.../ Jeg kan altså ikke genkende det der med at blive handlingslammet selv. Men det kan jo godt være, at andre kan opleve det, hvis de ikke kan få de nødvendige informationer. Der er et ret stort rum til en selv som leder i VIA, og man skal være god til selv at udfylde det på mange måder (Mellemleder, VIA)

I citatet fremgår det, at lederen *altid får løst tingene og problemerne*, og at lederen ikke kan *genkende det* at bliver handlingslammet eller paralyseret, så der ikke kunne træffes beslutninger. Lederen viser til sidst i citatet forståelse for, at andre måske kan opleve handlingslammelsen, men lederen kan ikke ud fra egne erfaringer fremkalde det. I forlængelse af dette spurgte vi lederen, om det mon var det modsatte, der var tilfældet. Altså om lederen kunne genkalde sig situationer, hvor det at handle og løse tingene måske viste sig u hensigtsmæssigt som *for simple løsninger på de komplekse problemer* (Lüscher, 2021). Hertil svarede lederen lidt tøvende:

Ja, jo, det kan da sagtens have forekommet, at vi har lavet for simple løsninger, men jeg kan ikke lige huske noget konkret, hvor jeg tænker, at det har været en udfordring. Altså tingene ændrer sig jo hele tiden, og jeg navigerer jo i det så godt som muligt. Jeg synes egentlig, det lykkes meget godt det meste af tiden. Nogle gange parkerer vi jo også bare nogle ting, hvis vi ikke lige kan løse det, så jeg ser det ikke lige umiddelbart som et stort problem (Mellemlider, VIA)

Ovenstående udtalelse og vores øvrige datamateriale viser således, at der ikke umiddelbart er en tydelig sammenhæng mellem lederne erkendelser af paradokserne og den medfølgende absurditet og så over til handlingslammelse i deres lederadfærd. Dette står umiddelbart i modsætning til Lüscher's tidligere fund (Lüscher, 2012). Nogle af lederne kunne måske godt genkalde sig nogle enkeltstående og små episoder, der havde været udfordrende, hvor vi kunne nærme os handlingslammelsesbegrebet. Dog viste det sig, at disse oplevelser primært var forbundet med deres indledende del af ansættelsen, altså da de var meget nye i organisationen og ikke havde det organisatoriske og relationelle kendskab som forudsætning for at kunne navigere, hvorimod lederne ikke kunne nævne nyere eksempler.

Der kan være mange årsager til, at ovenstående er tilfældet. Eksempelvis kan arbejdet i VIA med ledelsesgrundlaget og den eksplicite ledelsestræning i "vippebrætsmetaforen" have medvirket til at ruste lederne til at håndtere paradokserne. Et andet aspekt, der kan have haft indflydelse er, at alle de deltagende mellemlidere har taget relativt nye leder- og masteruddannelser, hvor de også har beskæftiget sig med den store kompleksitet i ledelse. Dette kan måske også have styrket deres evner til at forstå og navigere i paradokserne, så de faktisk har formået at lave det, Lüscher kalder aktiv ledelsesmæssige positionering (Lüscher, 2021). Dette vil dog blot være kvalificerede gæt på forklaringer, da vi ikke ud fra empirien kan opnå en egentlig afklaring af spørgsmålet om, hvorfor lederne ikke bliver handlingslammede og paralyserede i de komplekse situationer.

Vi betragter dette som opgavens første forståelsessammenbrud, som gav os anledning til at opstille nye spørgsmål og søge nye svar. Samtidig bliver vi nødt til at forkaste vores indledende antagelse om, at paradokserne fører til handlingslammelse hos mellemliderne i VIA, da denne tendens ikke var til stede i empirien.

6.5 Ny sondering opstår: Indre og ydre paradokser

I stedet for handlingslammelse viste det sig igennem de fem interviews og den efterfølgende aktionsforskningsworkshop, at der var et andet emne, som lederne var mere optagede af end selve

handlingslammelsesbegrebet. Særligt var der én af lederne, der i dialogen åbnede for nogle refleksioner om, at man måske kunne lave en sondring mellem indre og ydre paradokser. Lederen formulerede det således:

Men jeg tænker lidt, måske kan man skelne lidt mellem forskellige situationer. Der er ligesom noget, der hører mest til inde i mig selv, og så er der alt det rundt om, altså VIA og alt det der. Måske kunne det give mening, at man ser på paradokser som noget i en selv, og som noget uden for en selv... altså indre og ydre paradokser? (Mellemlider, VIA)

I forlængelse af lederens udtalelser i aktionsforskningsworkshoppen skete der noget betydningsfuldt i rummet. Det var tydeligt at mærke, at de andre ledere kunne koble sig til denne sondring, og at der blev en mere søgende refleksiv stemning i rummet. Dette fremgår bl.a. af vores feltnote, hvor der står:

Italesættelsen af indre og ydre paradokser skabte noget interessant i rummet. Stemningen skiftede til at blive lidt mere alvorlig, og det var som om lederne tænkte lidt mere over det, de sagde. Der kom måske noget mere og andet på spil for dem? Det er spændende, men gad vide hvor det bringer os hen? (Feltnote fra aktionsforskningsworkshoppen)

Med *de indre paradokser* henviste lederen til de refleksioner og den tvivl, der bor "inde i lederen", mens lederen med beskrivelsen af *ydre paradokser* henviste til opgaverne, organisationen, de eksterne og alt det "uden for lederen". Distinktionen er interessant, da vi efterfølgende kunne se samme tendens på tværs af det transkriberede materiale fra de fem interviews. Altså, at lederne i større grad havde nemt ved at italesætte og reflektere på det, vi kan kalde *ydre paradokser* (opgave- rolle eller organisatoriske paradokser), mens det var sværere for lederne at sætte ord på *de indre paradokser* (mere personlige overvejelser), da sidstnævnte i større omfang indebærer sårbarhed, tvivl og følelser hos lederne. Ved genlæsningen af de fem interviews blev det tydeligt, at lederne blev mere usikre og mere tøvende i deres svar, og der blev herigennem åbnet op for temaer som: Ensomhed i ledelse, usikkerhed, sårbarhed, selvværd, selvtillid og tvivl.

Et eksempel på dette kan ses i udtalelsen fra en af mellemliderne, der fortalte:

Måske handler det om mig, men på en måde relaterer det sig så måske også lidt til det der med at være mellemlider? Det er jo også sådan lidt ensomt og lidt en udsat post... fordi hvem er det så, man lige drøfter tingene med, når man er i tvivl? Hvem er det, man kvalificerer sine overvejelser hos? Jeg kan jo ikke bare dele alle mine bekymringer og usikkerheder med medarbejderne eller med min chef, når jeg er i tvivl, og omvendt har jeg brug for nogen at dele det med (Mellemlider, VIA)

I forlængelse af dette blev vi nysgerrige på, hvad der ville ske ved at bringe disse *indre temaer* mere frem i lyset. Måske kunne vi hermed ramme en dybere "refleksionsnerve" hos lederne og derved sætte et læringspotentiale i spil, som måske ville kunne bidrage til at skabe eller understøtte personlig udvikling hen imod det, Lüscher kalder for *refleksiv og bevidst positioneret ledelse* (Lüscher, 2021). Måske kunne det også åbne for nye veje til at arbejde med ledelsesudvikling på i VIA? (som alternativ til klassiske ledelsesmodeller med strategi, forandringsledelse implementering mm.). Måske kunne det at gøre tvivlen og de "indre refleksioner" til et fælles anliggende have en positiv effekt på eksempelvis oplevelsen af ensomhed i lederrollen?

Ved at genbesøge litteraturen og særligt Joakim Meiers arbejde med ledernes eksistentielle dilemmaer (Meier, 2017) samt Britta Møllers ph.d. om tvivl som trigger for læring (Møller, 2022) besluttede vi, at aktionsforskningsprojektet skulle inkludere tvivl. Vi ændrede derfor retningen fra at have fokus på paradoksernes handlingslammende betydning til i stedet at stille dette spørgsmål: Kan tvivl bidrage til læring og udvikling af mellemlederne i VIA?

Selve spørgsmålet nåede vi frem til sammen med lederne i aktionsforskningsworkshoppen (fase 2), hvor vi samtidig fik valideret, at mellemlederne på tværs af deres forskellige funktioner og fagområder havde interesse i tvivlen. Ud over ovenstående spørgsmål formulerede vi i fællesskab tre nye forskningsspørgsmål, hvor det første dog ikke var direkte relateret til tvivl. De nye forskningsspørgsmål lød således:

- 1) Hvilken læring opnår mellemlederne ved at sikre et ugentligt systematisk overblik over opgaverne?
- 2) Hvordan kan tvivl bidrage til læring og udvikling i mellemlederrollen?
- 3) Hvordan kan indsigterne om tvivl bidrage til ledelsesudvikling af mellemledere i VIA?

I forbindelse med udarbejdelsen af spørgsmålene var vi opmærksomme på, at der fortsat var en sammenhæng til vores indledende pragmatiske ambition om at skabe brugbar og praktisk anvendelig viden til gavn for mellemlederne i VIA.

Med henblik på at kunne analysere ovenstående forskningsspørgsmål tilstrækkeligt vil vi i det følgende afsnit supplere vores eksisterende teori-begreber med hhv. et afsnit om tvivl og et afsnit om læring. Begge ligger i forlængelse af vores Dewey-inspirerede tilgang samt Lüschers begreber om paradoksledelse, det personlige lederskab og lederen mellem tvivl og handlekraft (Lüscher, 2021).

KAPITEL 7

7. Teori: Tvivl i ledelse

Selvom der er en udbredt forståelse af, at kompleksiteten i opgaverne er forøget jf. VUCA beskrivelsen i indledningen, er der fortsat mange organisationer, der kalder på ledere, der med selvsikkerhed træffer beslutninger og vælger vejen frem for organisationen. Det fordrer ledere, der ensidigt tager ejerskab til at sætte en tydelig retning og vision (Lüscher, 2021). Det udfordringerne kalder på, er dog ifølge Lotte Lüscher & Joachim Meier (2021) ikke i overensstemmelse med det, organisationerne tror, de ønsker sig. I stedet for stålfaste, egenrådige og handlekraftige ledere, kalder de paradoksale krav og modsætninger på refleksive ledere, der kan håndtere og navigere de modsætningsfyldte hensyn (Lüscher 2021; Meier 2017). Og for at lederne kan dette, kalder det på plads til tvivl i ledelse (Meier, 2017)

Lüscher hævder med reference til Weicks (1995) syn på meningsskabelse som en fortløbende proces, at der aldrig kan være en sikker vej at gå som leder (Lüscher, 2021). Kompleksiteten og paradokserne vil uomgængeligt tilføre tvivl i ledelse. Handlekraften kan ikke stå alene som et parameter for god ledelse og kan i nogle sammenhænge være misvisende for organisationers vurdering af, hvem der er dygtige ledere (Lüscher; 2021; Meier 2017). Der opstår således et modsætningsforhold mellem det organisatoriske krav om handlekraft overfor opgavernes og paradoksernes behov for tvivl. Tvivlen bliver derfor et grundvilkår i ledelse, men et grundvilkår som ikke rigtig accepteres og anerkendes organisatorisk. I ledelsesmæssig sammenhæng medfører tvivlen et behov for, at lederne bliver i stand til at åbne for kompleksiteten og paradokserne, og samtidig at lederen skal kunne reducere tvivlen og lukke ned for den, så der fortsat sikres handlekraft. Hvis ikke lederen formår det sidste, vil lederen heller ikke være i stand til at positionere sig i forhold til de organisatoriske behov og dermed heller ikke kunne finde sikker-nok-handlegrund (Lüscher 2021).

Tvivlen må altså accepteres som en nødvendig følgesvend. Lederne må derfor øve sig i at modarbejde både egne og andres tendens til at møde komplekse problemstillinger med for simple løsninger. For at kunne lede handlekraftigt med tvivlen som ledsager må lederen acceptere en permanent oplevelse af at være ufærdig som leder og opgive illusionen om entydighed og kontrol (Meier 2017, Lüscher 2021).

Er man som leder i tvivl, er det ofte, fordi man står i en situation, der kalder på særlige ledelsesmæssige overvejelser. Tvivlen opfattes derfor af Meier og Lüscher som en styrke og som en form for kompleksitetsdetektor. Kompleksitetsdetektoren sætter lederen i stand til at opfange den kompleksitet, som

det er nødvendigt at forstå og handle i. Dermed bliver tvivlen også et værn mod sort- hvid ledelse, da den bringer mulighed for at se flere perspektiver end kun ét.

De grundlæggende tanker bag tvivlen og de muligheder, som den også rummer, er ikke i sig selv nye. Store tænkere og filosoffer som fx Søren Kirkegaard, Charles Sanders Pierce og K.E. Løgstrup har for år tilbage set og italesat de grundlæggende værdier og tilhørende udfordringer, som tvivlen også indeholder. Ifølge Charles Sanders Pierce kan der grundlæggende være tale om to erkendelsesformer (Pierce, 1877). Troen og tvivlen. Og af de to former anbefaler Pierce tvivlen. Forstået på den måde, at hvis man vil finde ud af, hvad virkeligheden er, så kan man enten tro på, hvad andre siger, eller man kan tvivle på, hvad man hører. Det første giver sikkerhed i maven og ro i sjælen. Det er rart, men til gengæld bliver man ikke nødvendigvis klogere af det. Den anden mulighed er at tvivle og forsøge at finde svar på spørgsmålene, hvilket kan være mere ubehageligt. For grundlæggende for mennesker er det, at det er ubehageligt at tvivle. Vi vægrer os ved det, fordi vi vil helst have vished (Lüscher, 2021).

Selvom det altså ikke er nyt at italesætte tvivlen som et afsæt for udvikling og refleksion, så er mange ledere ifølge Joachim Meier (2017) stadig ikke fortrolige med tvivlen som en del af ledelsesopgaven. Vi fandt i vores litteratursøgning til dette projekt også ud af, at der faktisk foreligger relativt begrænset materiale, der forholder sig til tvivl i ledelse, og der findes endnu færre empiriske studier af samme.

Ifølge Meier (2017) anses tvivl ofte som et personlighedstræk for uegnede ledere, hvilket både gør sig gældende for organisationen, men også for lederen selv. Myten om den heroiske leder lever derfor fortsat, og er dominerende i forhold til tvivlen (Meier, 2017), og det gælder også, selvom der er sket et skifte i ledelsesparadigmet. For selvom lederen nu skal være mere dialogsøgende og involverende, er der stadig ikke skabt rum og plads til, at ledere kan blive fortrolige med tvivlen. Når tvivlen får lov at få plads i det organisatoriske liv i dag, er det alene som et midlertidigt stadie, der skal overvindes for at komme frem til den rigtige løsning (Meier, 2017).

Ud over at der organisatorisk er meget, der trækker lederne væk fra tvivl, er der også en anden årsag til, at det ikke ligger naturligt for ledere at acceptere tvivlen i deres ledelsespraksis. Der er nemlig noget grundlæggende menneskeligt på spil i tvivlen. Generelt oplever vi som mennesker, at uvished medfører følelser forbundet med ubehag og angst, og vi bryder os grundlæggende ikke om at miste kontrollen (Lüscher, 2021; Meier, 2017). Vi vil derfor gerne fastholde forestillingen om, at der er et rigtigt og et forkert, og målet er derfor at "regne den ud", da det giver os tryghed og forudsigelighed. Også selvom denne forudsigelighed er falsk. I den forbindelse kan tvivlen blive en kraftig påmindelse om, at der altid er flere veje at gå og flere forståelser og perspektiver på samme opgave, hvilket kan udgøre en trussel for os i vores søgen efter simple

og endegyldige svar (Lüscher, 2021). Tvivl kan derfor også medføre eksistentielle spørgsmål og krydse over til de gamle filosofiske diskussioner om blandt andet mening. At kunne være i tvivlen kræver således et vist ledelsesmæssigt mod, hvor lederen må turde gå ind i vanskelige ledelsesmæssige refleksioner over, hvordan han eller hun vil håndtere ledelsesopgaven. Lene Tanggaard og Karsten Mellon formulerer det således:

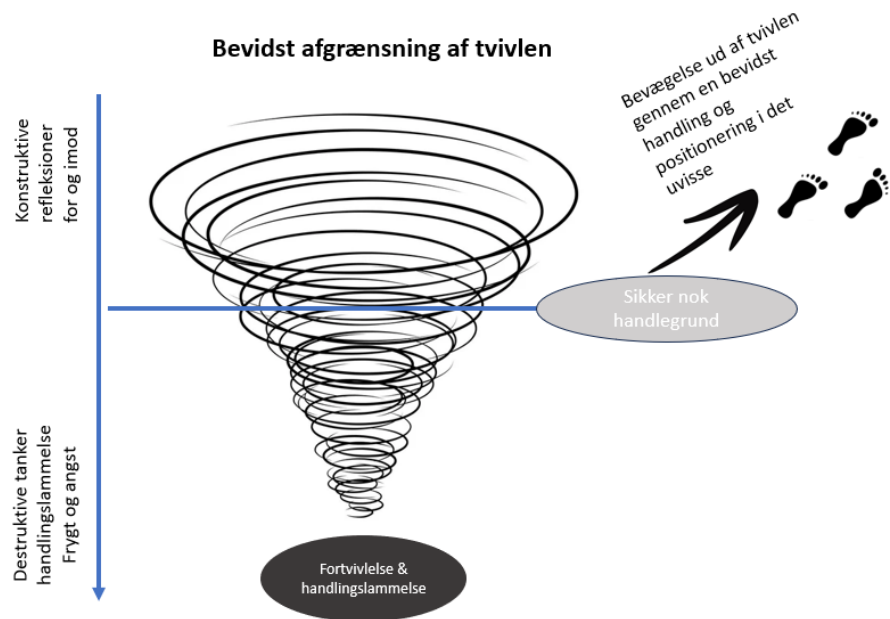
Måske er det lige præcis modet til at rumme paradokser, dilemmaer og spændinger, der også kan give den enkelte leder modet til at rumme fejl og måske endda også vove at risikere noget for et øjeblik. Det betyder ikke, at man skal vove og være modig hele tiden. Det fordrer, at man også tør lade være med at være modig, der hvor det er det mest rigtige. (Tanggaard & Mellon, 2018)

At påtage sig ledelsesopgaven i en hverdag fyldt med kompleksitet og tvivl kræver således konstante refleksioner over opgaven, relationer til medarbejdere og de værdier, som lederen selv har i spil. Tvivlen kan derfor også blive en væsentlig katalysator for læring, da bevidstheden om, at der ikke er et entydigt svar eller sikker handlegrund motiverer til forberedelse, nysgerrighed og videbegær (Lüscher, 2021). Netop koblingen til læring ser vi interessant, da vi er nysgerrige på, hvordan tvivlen kan bidrage ind i ledelsesudviklingen af mellemlederne i VIA.

7.1 Tvivl og fortvivlelse

I og med at tvivlen strider mod menneskets grundlæggende væsen er det dog langt fra altid, at vi som mennesker eller ledere kan eller tør handle på tvivlen. Tvivlen kan også udvikle sig til ubeslutsomt vægelsind, hvor den kan virke handlingslammende og udvikle sig fra tvivl til fortvivlelse. Dette skyldes, at tvivlen ikke viser os den eneste eller rigtige vej at gå, men tværtimod det faktum, at der kan være flere veje at gå. Hvis vi som mennesker ikke kan rumme og acceptere dette – på samme måde som med paradokserne – så fører det os ind i en negativ tilstand af fortvivlelse (Lüscher 2021; Meier, 2017).

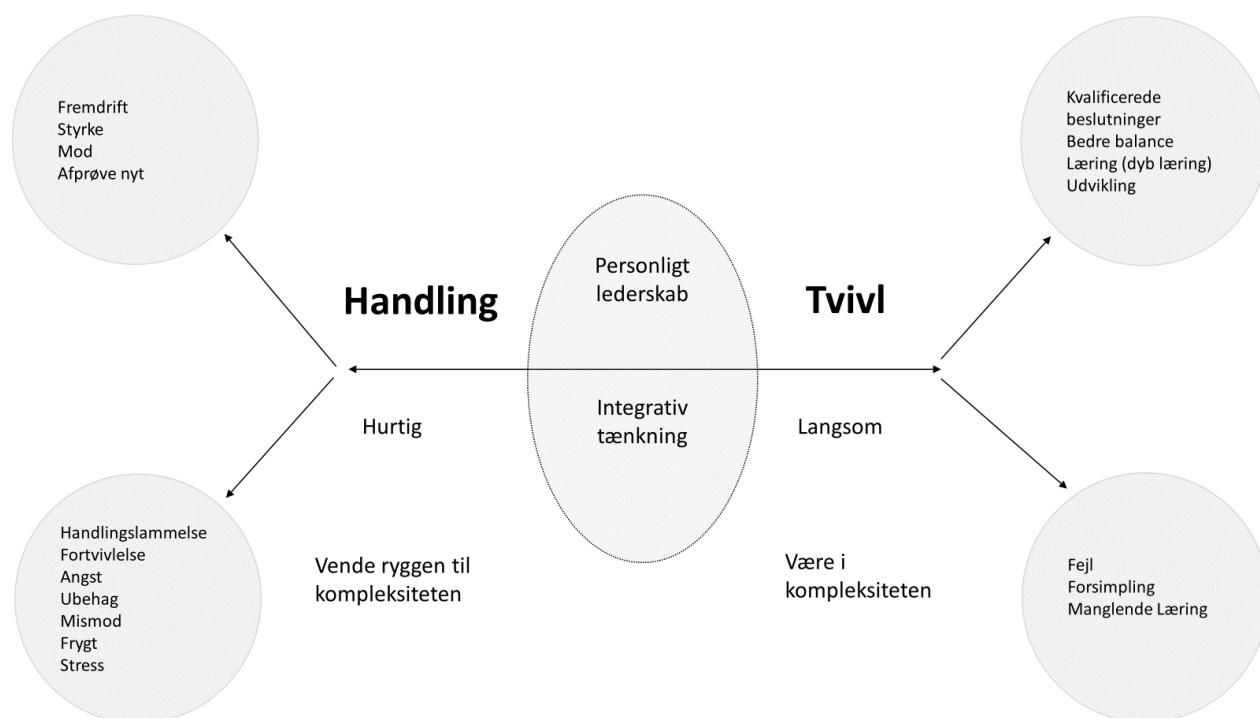
Hverken ledere der agerer handlekraftigt i den klassiske forstand og dermed handler uden tvivl eller ledere, der kan åbne op for tvivlen, men som bliver paralyseret på baggrund heraf vil derfor lykkes med ledelsesopgaven. Derfor skal ledere evne at gå ind og ud af tvivlen, ligesom de skal formå at bevæge sig ind og ud af paradokserne for at opnå sikker-nok-handlegrund (Lüscher, 2021). Det har vi forsøgt at illustrere således:



(Egen illustration af tvivl og sikker nok handlegrund)

Lederne må derfor hele tiden arbejde på at reducere oplevelsen af flertydighed og tvivl og gennem denne reduktion skabe handlekraft (Lüscher, 2021). Lederen må kunne praktisere det, som den canadiske forsker Roger Martin betegner som integrativ tænkning - *The opposable mind* (Martin, 2007) for at lykkes med at bruge tvivlen som en katalysator til at skabe handlekraft. At tænke integrativt betyder i denne forstand, at lederen konstruktivt kan finde løsninger, der rummer modsatrettede ideer eller krav frem for at vælge den ene løsning på bekostning af den anden. Integrativ tænkning lægger således op til, at lederen medtænker flest mulige værdier eller fordele i den beslutning, der skal træffes (Martin, 2007).

Vi fandt i vores projekt ud af, at det var ret komplekst at tale om og formidle viden om tvivl i ledelse. Derfor valgte vi at udarbejde en model, der samler ovenstående betragtninger om tvivlen. Model er teoretisk baseret på Lüscher (2021), Meier (2017) og Martin (2007) og afspejler den udspændthed lederne befinder sig i.



Vi medbragte denne model til aktionsforskningsworkshoppen, hvor vi sammen med lederne havde gode drøftelser om tvivl i mellemlederens rolle i VIA. Det vender vi tilbage til i analysen i kapitel 7, men før vi kommer dertil, vil vi koble læringsbegrebet på. Vi præsenterer og begrundet derfor vores valg af Argyris og Schöns læringsteori om single- og dobbelt loop læring (Argyris & Schön, 1996).

7.2 Læringsteori - Argyris og Schön

I det følgende redegør og argumenterer vi for vores valg af læringsteori og læringsbegreber. Vi inddrager læringsteori, fordi vores tre forskningsspørgsmål fra afsnit 6.5 alle indeholder et læringselement og fordi der er en tæt forbundethed mellem tvivl og læring. Det finder vi anvendeligt i forhold til arbejdet med mellemledernes erfaringer i aktionsforskningsprojektet. Vi kobler i denne sammenhæng læring sammen med mulighed for udvikling i lederrollen, og vi anvender det dermed i forbindelse med mellemledernes muligheder for at kunne blive bedre ledere.

Vi beskrev tidligere, at tvivl kan fremme læring, da tvivlstilstanden netop foranlediger, at man tænker sig om og bevarer en søgende åbenhed i forhold til opgaverne (Lüscher 2021; Meier 2017). Men for at forstå læring i denne sammenhæng er det nødvendigt med en tydelig begrebsramme. Her har vi valgt Argyris og Schöns teori om single og double-loop, da den på en praktisk anvendelig og brugbar måde giver os mulighed for at analysere mellemledernes erkendelsesprocesser gennem aktionsforskningsprojektet. Vi kan dermed identificere forbedringspotentialer i overensstemmelse med Deweys pragmatisk filosofi og vores tilgang til

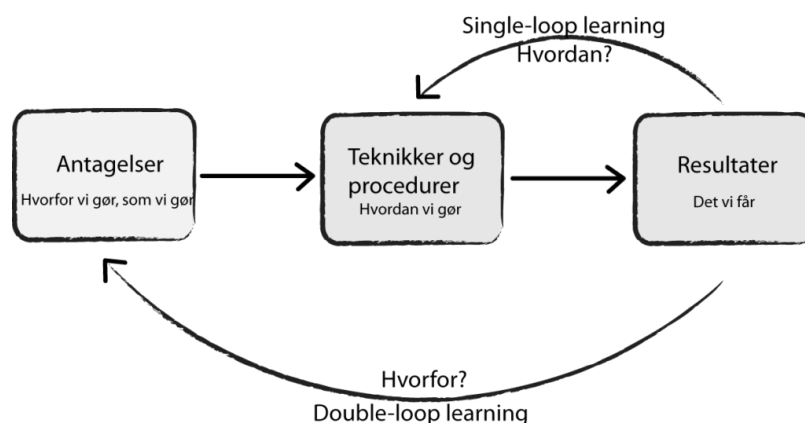
projektet (Egholm, 2014). Derudover er Argyris & Schöns synspunkt (i lighed med vores), at læring ofte foregår som en interpersonel undersøgelse i fællesskaber (Argyris & Schön, 1996). Der bliver således en god sammenhæng mellem vores valg af læringsteori og vores tidligere beskrevne aktionsforsknings-design, da vi gennem processen og refleksionsrummene netop lægger op til en fælles og demokratisk undersøgende dialog.

7.3 Single & double loop læring

Argyris & Schöns tager i deres læringsforståelse udgangspunkt i, at mennesker for at opnå læring altid må opleve et såkaldt *mismatch* mellem handlinger og konsekvenser. Opleves det ikke, at der er et mismatch, fordi konsekvenserne svarer til handlingerne, så er der ingen grund til, at individet stopper op og lærer (Argyris & Schön, 1996).

Argyris og Schön arbejder med to forskellige niveauer af læring, som de betegner single loop og double loop læring. Deres læringsforståelse er senere blevet udviklet med inspiration fra Batesons læringsniveauer (1973) til en model, der inkluderer yderligere et niveau, triple-loop-læring (Tosey, Visser & Saunders 2012). I denne opgave vil vi dog anvende Argyris og Schöns oprindelige model, da triple-loop læring indebærer den højeste form af selvransagelse og derfor må formodes kun meget sjældent at fremkomme. Selvom vi i projektet arbejder med tvivlsbegrebet, som potentielt kunne fremme refleksioner af denne triple-loop-karakter, vil det være svært omsætteligt i efterfølgende konkrete og nyttegivende indsatser for mellemlederne, da triple-loop er forbundet med stor filosofisk kompleksitet (Tosey et. al 2012).

Argyris & Schöns model (1996) kan illustreres således:



De to loops i Argyris og Schöns læringsforståelse kan kort beskrives således:

- **Single-loop læring** danner grundlag for at de justeringer, der sker i en persons handlinger med fokus på, om man gør tingene på den rigtige måde. Fokus er derfor her på at løse problemet. Det kan komme til udtryk ved, at personen laver små justeringer i sin adfærd uden at det dog har betydning for vedkommendes grundlæggende forståelse af præmisserne. Fokus er således primært at undersøge, hvordan man gør, og om tingene bliver gjort rigtigt (Argyris & Schön, 1996).
- **Dobbelt-loop læring** er en proces der kræver lidt mere af den enkelte, og som danner basis for dybere refleksioner og overvejelser. Double-loop læring fremmes derfor også bedst gennem forstyrrelser eller input fra andre mennesker. Her er fokus på at udfordre værdier og grundantagelser. De spørgsmål, der stilles, vedrører personens opfattelse af måden, tingene fungerer på. Altså: Hvorfor gør vi, som vi gør? (Argyris & Schön, 1996). Ofte vil denne refleksive rejse føre til, at personen føler behov for at omstrukturere vedkommendes mentale modeller og som konsekvens heraf justere sin adfærd (Argyris & Schön, 1996).

Med afsæt i ovenstående begreber om tvivl og læring vil vi gå videre til at analysere data fra aktionsforskningsprojektet. Vi vil i den forbindelse undersøge, om vi kan se refleksioner hos lederne i form af enten singleloop-læring eller dobbeltloop-læring, og derudover vil vi undersøge, om der er et læringspotentiale i tvivl hos mellemlederne. Det afgørende for, om der er tale om henholdsvis den ene eller anden type læring afhænger af, hvor dybt lederne reflekterer, og hvor meget de udfordrer de bagvedliggende antagelser.

KAPITEL 8

8. Analyse af forskningseksperimenter

I fase 4 (læringsworkshoppen) skabte vi som tidligere nævnt et refleksivt udviklingsrum, hvor lederne kunne dele deres oplevelser fra den mellemliggende periode. Altså som opsamling på erfaringer og indsigter fra de gennemførte eksperimenter om hhv. 1) struktur, overblik og travlhed og 2) om tvivl i ledelse. For begge eksperimenter var vi nysgerrige på den læring, lederne havde opnået, og vi spurgte derfor ind til dette på forskellig vis (se spørgsmålene i bilag E).

I det følgende vil vi analysere de formulerede forskningsspørgsmål med afsæt i Argyris & Schöns (1996) læringsteori samt den præsenterede teori om tvivl i ledelse. Vi har valgt at strukturere analysen sådan, at vi først ser nærmere på forskningsspørgsmål 1, som henviser til eksperimentet om struktur, systematik og overblik. Dernæst analyserer vi i afsnit 8.2 tvivls-eksperimentet ud fra forskningsspørgsmål 2. Det tredje og lidt mere generelle forskningsspørgsmål om, hvordan indsigterne kan bruges i ledelsesudviklingen i VIA besvarer vi med afsæt i de to første, men også ved at udvikle nye perspektiver i en tvivlsmodel. Dette folder vi ud i afsnit 9, inden vi afslutningsvist laver en opsamling på de væsentligste fund i konklusionen.

8.1 Analyse af forskningsspørgsmål 1 (det første eksperiment):

1) Hvilken læring opnår mellemlederne ved at indføre et ugentligt systematisk overblik over opgaverne?

I den første del af læringsworkshoppen (fase 3) samlede vi op på erfaringerne med eksperimentet om travlhed, struktur og overblik. Det blev her ret hurtigt klart, at dette eksperiment ikke havde haft den store betydning for lederne. Flere af lederne gav udtryk for, at det primært havde medført små-justeringer i deres eksisterende praksis. Nedenfor viser vi et lille udsnit fra dialogen, hvor en leder siger:

Hele det her med at samle op på ugen med et ledelsesmæssigt perspektiv, det har jeg gjort, og jeg ville ikke kunne leve uden min kalender. Jeg sætter alt ind i kalenderen, så jeg synes egentlig som udgangspunkt, at jeg har ret godt styr på min tid... og jeg lægger også slack tid ind, og det har jeg altid gjort. Så man kan sige, at eksperimentet kun har haft mindre betydning for den måde, jeg skaber overblik på. (Mellemleder, VIA)

Konsulent: Kan du sige lidt mere om, hvordan det har haft betydning?

Jeg har måske justeret en lille smule på måden, jeg gør det på. Altså måske været en lille smule mere struktureret. Men jeg synes jo grundlæggende, at jeg når mine opgaver og har styr på tingene... Men jeg kan godt lide det der med strukturen, for jeg kan godt genkende de der travle perioder, hvor man bare vader ind og ud af møder uden helt at vide, hvad det handler om. Så jeg har i høj grad brug for det for mig selv. Der har eksperimentet måske hjulpet lidt til rent faktisk at gøre det. Men jeg kan godt mærke, at der skal lidt mere til for at jeg får ændret mine vaner mere gennemgående og systematisk, som helt sikkert kunne være hjælpsomt for mig (Mellemlider, VIA)

Ovenstående citat afspejler generelt den dialog, der var i gruppen, og flere af de øvrige ledere kom med relativt lignende udsagn. Citatet viser, at lederen med afsæt i eksperimentet vil justere lidt i adfærden og måden at gøre tingene på, dog uden at der blev sat spørgsmålstejn ved de mere grundlæggende antagelser og forståelser i forhold til temaet. I den afsluttende del af citatet kommer lederen selv ind på, at der nok skal noget mere til for, at de grundlæggende vaner og måder at arbejde på kan ændres. Det forbliver dog fortsat uberørt i den videre dialog.

Det bliver således tydeligt i dialogen med lederne, at der primært er tale om mindre adfærdsjusteringer og dermed single-loop-læring (Argyris & Schön, 1996), da lederne i overvejende grad brugte eksperimentet til at optimere deres eksisterende tilgange til arbejdet i forhold til overblik, travlhed og struktur. Lederens udtalelse om, at *"jeg har måske justeret en lille smule"* viser, at der er et mindre mismatch mellem handlingen og det forventede resultat, hvilket dog ikke fører til dybere refleksioner for lederen. Læringen og refleksionerne holder sig således til single-loop-læring med mindre adfærdskorrektioner (Argyris & Schön, 1996).

Gældende for alle mellemliderne var der dog en udpræget accept af, at planlægning, struktur og overblik er afgørende betydningsfuldt og nødvendigt for, at de kan lykkes i mellemliderrollen. Det fremgik også af citatet ovenfor, hvor lederen sagde *"jeg har i høj grad brug for det for mig selv"*, men læringspotentialet og muligheden for at udvikle mellemliderne med afsæt i Dorte Cortzens værktøj viste sig altså relativt begrænset, da lederne i forvejen havde metoder og tilgange til håndtering af problemet (Argyris & Schön, 1996).

Opsamlende i forhold til forskningsspørgsmålet kan vi således konkludere, at eksperimentet med struktur og overblik udelukkende gav anledning til single-loop-læring med mindre implikationer i adfærden til følge. Vi fik dog bekræftet, at det har stor betydning for mellemliderne, at de prioriterer tiden til at skabe overblikket,

men at de i forvejen mestrede dette. Vi går derfor videre til analysen af tvivlsekperimentet og forskningsspørgsmål 2.

8.2 Analyse af forskningsspørgsmål 2 (det andet eksperiment):

Hvordan kan tvivl bidrage til læring og udvikling i mellemliderrollen?

I det følgende vil vi analysere dataene fra læringsworkshoppens anden del med fokus på at afdække forskningsspørgsmål 2 om, hvordan tvivl kan bidrage til læring og udvikling i mellemliderrollen.

I forbindelse med læringsworkshoppens dialogen om tvivl i ledelse, blev vi ret hurtigt opmærksomme på, at der skete en ret markant bevægelse, hvor dialogen gik fra at være en relativt almindelig samtale over til noget andet og mere. Den bedste beskrivelse, vi kan lave af det, er, at der blev åbnet et dybere refleksivt rum, som både vi og lederne oplevede som *betydningsfuldt* (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Bevægelsen kan blandt andet ses i nogle af de feltnoter, vi skrev ned undervejs. Eksempelvis her, hvor Sidsel skrev:

Nu sker der noget spændende i dialogen. Det er som om tvivl kan åbne lederne lidt mere op.

Der er mere på spil nu, og man kan mærke energien i rummet er anderledes end i starten af workshoppen (Egen feltnote fra workshoppen)

Supplerende til vores feltnoter og egen oplevelse kunne vi også se det i de transskriberede data fra dialogen, hvilket illustreres nedenfor. Efter en kort indledning og rammesætning af forskningsspørgsmålet lod vi lederne respondere og reflektere. Den første leder, der udtalte sig, startede dialogen således:

Jeg er ked af at tage luften lidt ud af ballonen, men jeg synes ikke tvivl er så kontroversielt eller dybt, som vi måske havde tænkt indledningsvist. Jeg er vant til at arbejde med at være i tvivl og synes, det er helt almindeligt som en del af den måde, jeg løser opgaverne på (Mellemlider, VIA)

Dog ændrede dette sig ret markant, da de øvrige ledere begyndte at åbne op for deres refleksioner fra tvivlsekperimentet. Her beskrev de blandt andet, hvordan eksperimentet havde medført tanker om, hvorvidt de overhovedet var ansat det rigtige sted, om de var gode nok ledere, og om nogle af de adfærdsmønstre og tendenser, som de havde fået øje på gennem eksperimentet. For to af lederne gik refleksionerne helt tilbage til elementer fra barndommen, som sidenhen havde haft indflydelse på deres forståelser og adfærdsmønstre. Vi vender tilbage til nogle af disse konkrete udtalelser i forhold til ledernes læring nedenfor, men i første omgang vil vi blot illustrere, hvad der skete i rummet, og hvordan det havde betydning for den første leder, der havde udtalt sig.

Efter at have set og hørt hvordan de andre ledere åbnede sig op i rummet, meldte lederen sig igen ind i drøftelsen, nu med denne udtalelse:

Jeg sidder og tænker, at det måske er det her, som tvivl også kan? Altså bare den dialog vi har her, som siger noget om, hvor langt vi går ind i tvivlen, og hvor meget det gør at italesætte den sammen. Det er virkelig fedt at høre jeres fortællinger. Og der er jo meget sårbarhed i at bringe tvivlen i spil... Der kan jeg mærke, at vi rammer noget, som virkelig har betydning. Men der er altså også noget med tillid og tryghed rundt om tvivlen, som er afgørende for, om man åbner op. Jeg kan jo også godt selv genkende de der overvejelser med, om man er det rigtige sted og alt det der. Men vi skal jo bare også lige huske på, at der jo kan være rigtig meget på spil i den her slags dialoger. Ens job kan jo være afhængig af det (Mellemlider, VIA)

Citaterne afspejler en relativt tydelig forskel i lederens refleksion over tvivlen og afspejler noget af den bevægelse i samtalen, som var med til at gøre dialogen betydningsfuld. Fra dialogen startede med: *"tvivl er ikke så kontroversielt og dybt"* til ovenstående udtalelse, hvor lederen som respons på dialogen fortæller: *"jeg kan mærke vi rammer noget, som virkelig har betydning"*. Det viser, at dialogen om tvivl skabte noget andet og mere, end vi havde set i dialogen om det første forskningseksperiment. Bevægelsen kan også beskrives med brug af de begreber, vi tidligere har stødt på, hvor den indledende samtale primært var præget af en opgavefokuseret tvivl (det vi tidligere kaldte de ydre paradokser og tvivl), mens den efterfølgende dialog i større udstrækning åbnede op for sårbarhed, oplevelse af usikkerhed, følelser og egen adfærd (det vi kaldte indre paradokser og tvivl). Vores oplevelse var, at bevægelsen i dialogen skete som en konsekvens af, at lederne oplevede sig trygge og tillidsfulde i rummet, hvilket også fremgår i ovenstående citat fra lederen. Vi kom i den forbindelse til at reflektere over betydningen af begrebet *psykologisk tryghed* (Amy Edmonson; 1999), men har valgt at gemme dette til masterprojektets afsluttende perspektivering, da analysen ellers vil blive for omfangsrig og kompleks.

Med ovenstående har vi vist, at dialogen om tvivl var anderledes end den dialog vi havde haft om travlhed, overblik og struktur. I det følgende vil vi gennem videre analyse vise, hvordan dialogen om tvivl også var med til at skabe læring hos lederne. For at gøre analysen transparent har vi valgt at opdele i hhv. single- og dobbelt-loop-læring, selvom vi er bevidste om, at der i nogle af eksemplerne kan være tale om en tæt sammenhæng mellem den ene og den anden type læring.

8.3 Tvivl og single-loop-læring

Der var flere gange i dialogen, hvor lederne gav eksempler på tvivl om konkrete opgaver. Et eksempel på dette var, at en af lederne fortalte om tvivl i forbindelse med personaleledelsesopgaverne. Her havde lederen skullet forholde sig til, hvor meget der skulle kommunikeres videre til medarbejderne i forbindelse med en besparelsesproces. Lederen fortalte:

Hvor meget og hvor lidt skal jeg egentlig sige (red: til mine medarbejdere). Jeg er bange for at love noget. Så det er noget af den tvivl, der har fyldt hos mig. Men jeg synes, at den skaber noget godt. Den får mig til at overveje min praksis. Den får mig til at snakke med kollegaerne og tænke mig om. Man kan måske sige, at den måske hjælper mig lidt med at skabe overblik... Hvorfor gør jeg, som jeg gør? Hvad er den gode ting her? Det har jeg det helt OK med at være i... altså at jeg ikke har alle svarerne sådan lige. Jeg bruger tvivl til at tænke over, om jeg gør det rigtigt. Det her var ikke så smart – eller det her ramte jeg sgu meget godt. Så jeg synes, at tvivlen hjælper mig til opgaveløsningen – og det påvirker vel også min måde at bedrive ledelse på? (Mellemlider, VIA)

Af citatet fremgår det, at tvivlen skabte læring hos lederen, og at lederen med refleksionerne om tvivl begyndte at forholde sig til både sin praksis og sin måde at gøre tingene på (Argyris & Schön, 1996). Citatet afspejler bl.a., at tvivlen fik lederen til at tænke sig ekstra om og inddrage andre perspektiver i opgaveløsningen. Sætningen *"jeg bruger tvivlen til at tænke over, om jeg gør det rigtigt"* afspejler, at lederens refleksioner gav anledning til single-loop-læring, da tvivlen i dette tilfælde fik lederen til at overveje, hvordan opgaveløsningen kunne klares bedst muligt, eller med lederens egne ord – finde frem til *"hvad det gode er her"*. Vores vurdering er, at lederen i denne sammenhæng kun oplevede et mindre mismatch, hvorfor det ikke gav anledning til dybere spørgsmål og udfordringer af de grundlæggende præmisser (Argyris & Schön, 1996). Dog ser vi også i citatet, at lederen åbner en lille smule op for den dybere refleksion *"hvorfor gør jeg, som jeg gør"*, hvilket godt kunne føre til et dobbelt læringsloop, men da lederens egne besvarelser i citatet (og i den videre dialog) primært forholdte sig til, de konkrete *måder* at gøre tingene på, mener vi ikke, at der i dette tilfælde kan argumenteres for opnåelsen af dobbelt-loop-læring, da de bagvedliggende antagelser aldrig rigtig blev udforsket eller udfordret (Argyris & Schön, 1996).

I analysen af data så vi flere lignende eksempler, hvor tvivlen medførte single-loop-læring i forhold til konkrete opgavespørgsmål. Det interessante var her, at lederne på tværs kunne genkende, at tvivlen havde været med til at gøre dem ekstra opmærksomme, og at de i flere tilfælde havde grebet tingene lidt anderledes an ved fx at inddrage andre i overvejelserne eller søge ekstra information. Der var også flere

indledende tendenser til, at lederne fik opmærksomhed på den måde, de bedrev ledelse på, hvilket indikerede en bevægelse mod dobbelt-loop-læring (Argyris & Schön, 1996). Allerede i denne analyse viste tvivl således et potentiale til at kunne styrke mellemlederne i deres rolle og ledelsesadfærd.

Læringsworkshoppen og dialogen om tvivl førte som nævnt også frem til dybere refleksioner for lederne. Vi vil i det følgende give nogle eksempler på, hvor tvivlen har været med til at skabe dobbelt-loop-læring for mellemlederne.

8.4 Tvivl og dobbelt-loop-læring

Gennem dialogen var der flere eksempler på, at lederne forholdt sig både kritiske og refleksive til en række "hvorfor" spørgsmål, som tvivlen havde givet anledning til. Som tidligere beskrevet oplevede vi her en anden dybde og sårbarhed i dialogen end tidligere. Et par af de tydeligste eksempler fremgår i følgende citater:

Den forskel det har gjort er, at jeg kan se et mønster i typen af tvivl. Altså de steder hvor jeg bliver udfordret. Jeg har set lidt længere tilbage gennem mit liv og har opdaget noget, som jeg også havde som ung. Jeg stolede ikke på autoriteter. Og det mønster kan jeg også se ret tydeligt i den her periode. Jeg kan se, at de ting jeg har været i tvivl om, netop handler om dette, og jeg kan derfor begynde at forstå det på en anden måde /.../ Måske er der grundlæggende noget, der hænger sammen – for hvis man grundlæggende har mistillid til andre autoriteter – hvordan er man så selv som autoritet? Så det er nok naturligt nok, at der opstår tvivl om, hvordan man agerer? Og vil jeg bare lige tilføje, at her betyder tryghed altså bare sindssygt meget for, om man kan være i det, og om man tør sige det højt til nogen (Mellemleder, VIA)

Og en anden leder sagde:

Jamen, det er nok noget helt grundlæggende. Det rækker spor helt tilbage fra barndommen og ungdommen. Jeg vil jo gerne være pæn og ordentlig overfor andre. Men det bliver sådan lidt mine egne parametre, jeg bruger som kodeks for, hvordan andre vil have det. Det er den tankespiral, jeg så kan risikere at ryge ned i. Og så bliver det jo ikke hensigtsmæssigt. Så bliver det ukonstruktivt. Jeg bliver jo også sådan lidt, I ved, så bliver jeg lidt afventende, hvis jeg kommer i tvivl. Går det over? Skal jeg lige sove på det og se på det med andre øjne. Jeg er blevet mere bevidst om at prøve at gå ind og ud af tvivlen. Det er nok det, der for mig haft den største betydning. At turde lukke den lidt ned en gang imellem. (Mellemleder, VIA)

Af begge citater fremgår det, at tvivlen har medført en række refleksioner om mønstre med tråde langt tilbage i tiden samtidig med, at begge ledere med afsæt i disse refleksioner begyndte at stille "hvorfor" spørgsmål til sig selv, deres ledelsesadfærd og deres måder at agere på. Ved at lederen i det første citat fik reflekteret over forholdet til autoriteter, kunne lederen bedre reflektere over nogle af de konkrete og udfordrende forhold, som lederen stod i. Både i forhold til samspillet med chefen (opadtil) men også i den måde lederen selv skulle være en autoritet på i forhold til medarbejderne. Med Argyris & Schöns begreber, er det vores vurdering, at lederen her opnåede dobbelt-loop-læring, da refleksionerne om nogle af de helt grundlæggende antagelser blev bragt i spil (Argyris & Schön, 1996). I forlængelse af citatet var der også en række videre refleksioner fra lederen om, hvordan lederen selv bedst muligt kunne forvalte sin egen autoritet i håndteringen af konkrete situationer, og at det faktisk havde haft den betydning, at lederen i nogle sammenhænge havde gjort nogle ting anderledes end tidligere ved eksempelvis at inddrage medarbejderne endnu tidligere i processerne og give deres stemme større vægt.

På samme måde viser det andet citat, at lederen med afsæt i refleksioner om tvivlen var blevet bevidst om et handlemønster, hvor lederen i stor udstrækning brugte nogle egne-definerede standarder som kodeks og forståelse for, hvordan andre gerne vil have det. Erkendelsen for denne leder bestod primært i, at dette perspektiv nok ikke var en endegyldig sandhed, og det afspejler således igen, hvordan lederens grundlæggende antagelser blev udfordret (Argyris & Schön, 1996). Der blev derved skabt en dybere læring, som også viste sig at have direkte effekt på den måde, som lederen efterfølgende agerede på i samspillet med medarbejderne. Lederen beskriver i citatet selv, hvordan det kunne være uhensigtsmæssigt og ukonstruktivt, hvis lederen endte i *tankespiralen*. Og med denne bevidsthed blev lederen bedre i stand til selv at "*lukke den lidt ned*". Med Lüscher's begreber fra tidligere er dette et godt eksempel på, at lederen i større udstrækning blev i stand til at navigere på baggrund af sikker-nok-handlegrund og derved fik lukket ned for tvivlen og kompleksiteten (Lüscher, 2021). Samtidig afspejler det også, at lederen med eksperimentet opnåede dobbelt-loop-læring jf. Argyris & Schön (1996).

Lederen udtalte senere:

Det at bringe begrebet tvivl ind i ledelse er måske en del af det at bedrive god ledelse? Jeg synes, at vi skal bringe det mere frem og ind i dialogen om ledelse sådan mere generelt i VIA. Nogle gange bliver tingene meget forsimplede, og man skal enten sige A eller B. Men god ledelse er jo også at turde være i det her rum og tænke lidt mere over tingene. Vi har jo ikke alle svarerne i alle situationer. Det er der jo ingen, der har. (Mellemlider, VIA)

Med afsæt i tvivlen åbnede dialogen således også op for refleksioner og spørgsmål som: Hvad er god ledelse egentlig? Og er der plads til tvivlen, når man skal bedrive god ledelse? Altså samme type spørgsmål som Meier (2017) og Lüscher (2021) netop argumenterer for er afgørende for at kunne bedrive ledelse i den komplekse VUCA-verden. I den forbindelse udtalte en leder følgende:

Det, jeg har tænkt, er, at jeg tror på en eller anden måde, så har jeg tænkt tvivlen som noget dårligt og noget negativt. Jeg er hurtigt faldet ned i, at det er noget dårligt med mig selv. Men jeg kan godt se, at tvivlen kan være med til at kvalificere noget. Bare det at sige det på den her måde virker godt (Mellemlider, VIA)

En anden leder supplerede ovenstående med følgende:

Ja, det interessante ved tvivlen er, at den har en dybere side. Der er mere i spil end de refleksioner, vi havde tidligere. Nu taler vi pludselig om, om vi er det rigtige sted. Der er mere end bare en analyse i spil her. Tvivlen er måske med til at åbne nogle andre døre for os. Det handler ikke bare om at finde løsninger med det. Det er også at kunne være i tvivlen og acceptere den (Mellemlider, VIA)

Ud over at citaterne afspejler et refleksionsniveau, der matcher Argyris & Schöns beskrivelse af dobbelt-læringsloop med dyb refleksion, så bekræfter lederne med ovenstående også det, som vi tidligere beskrev i teori-afsnittet om tvivl. Altså, at tvivlen ofte kan blive betragtet som noget negativt i forbindelse med ledelse (Meier 2017; Lüscher, 2021). Endelig så vi også gennem citaterne en erkendelse hos lederne af, at der kan være et potentiale i at bringe tvivlen frem i en fælles dialog, da tvivlen netop rummer mulighed for kvalificering og læring i forhold til ledelsesgerningen (Lüscher, 2021). Det bekræfter dermed også de fund, som Britta Møller (2022) fandt frem til i hendes Ph.d.-afhandling om *tvivl som trigger for læring*, hvor hun beskriver, hvordan tvivlen fortrinsvist bliver udforsket i skyggen af det organisatoriske arbejde og i de uformelle rum rundt om de ordinære organisatoriske møder. Det vil sige, at tvivlen fortrinsvist er noget, der bor i individerne og i enkelte fortrolige relationer, som gør, at de sjældent kommer frem i det organisatoriske lys. Men at tvivlen og disse samtaler rummer et stort potentiale for læring og udvikling - både på individ og på organisatorisk niveau (Møller 2022).

Ud over, at dialogen om tvivl i ledelse var med til at åbne øjnene for en række adfærdsmønstre hos lederne, så blev der også åbnet mere op for sårbarhed og følelser i dialogen. Vi beskrev tidligere dette som "de indre paradokser", der henviser til de følelser lederen oplever i forbindelse med tvivlen.

Det er faktisk en meget voldsom ting, der er sket. Det har været en vild udviklingsproces, der er i mig selv. Og det er faktisk nærmest skræmmende, hvor meget betydning det har. Det skaber jo så mange refleksioner om, hvordan jeg selv er leder, hvordan jeg skal håndtere usikkerhed og alt sådan noget /../ Det der med at blive opmærksom på tvivlen, det har fyldt noget mere, end jeg har været bevidst om. Også den der proces i at få den anvendt konstruktivt. Det er jo fint og helt ok at være i tvivl (Mellemlider, VIA)

Udtalelsen viser, at tvivls-eksperimentet har sat ret markante aftryk hos lederen, og at det også har medført tanker om egen usikkerhed og sårbarhed. At lederen anvender ord som "voldsom" og "skræmmende" viser tydeligt den emotionelle påvirkning. Vi tolker i forlængelse af tidligere dette som et udtryk for, at lederen har været igennem en ret markant læreproces præget af nye erkendelser og aha-oplevelser, der både gjorde lederen refleksiv på sig selv og den ledelsesadfærd, lederen havde udøvet i perioden.

Dialogen med lederne viste os, at tvivlsekperimentet havde åbnet for en række "indre spørgsmål", der både satte følelser, værdier og adfærd i spil hos lederne. I den forbindelse var der flere af lederne, der reflekterede på den effekt samtalen havde i forhold til pludselig at kunne dele noget af "indersiden" med ligestillede ledelseskolleger. Vi fik dermed meget tydeligt afspejlet noget af det potentiale som aktionsforskningens lærings- og udviklingsrum skabte for lederne og kunne konstatere, at flere af lederne så et stort potentiale i netop at kunne dele deres tvivls-erfaringer med ligestillede ledere fra samme organisation.

8.5 Opsamling på forskningsspørgsmål 2:

Hvordan kan tvivl bidrage til læring og udvikling i mellemliderrollen?

Med afsæt i ovenstående analyse kan vi konkludere, at tvivlsekperimentet bidrog til både single- og dobbelt-loop læring hos lederne. Det gjorde således både lederne mere refleksive i forhold til deres opgaveløsning. Der var flere eksempler på, at de havde handlet lidt anderledes i beslutningsprocesserne ved eksempelvis at involvere andre og tage dem med ind i tvivlen. Derudover viste analysen også, at tvivlsekperimentet bragte noget andet og dybere ind i dialogen, hvilket var med til at åbne for dobbelt-loop-læring for lederne. Vi så her flere eksempler på, at mellemliderne åbnede op for følelser, værdier og dybere refleksioner om ledelse og deres egen adfærd, hvilket netop er det Lüscher påpeger, at gode ledere skal kunne i moderne organisationer (Lüscher, 2021).

Eksperimentet viste også, at det at gøre dialogen om tvivl til et fælles anliggende havde en række potentialer i forhold til læring og udvikling i mellemliderrollen. Vi så gennem processen tegn på, at det kunne mindske oplevelsen af ensomhed og absurditet i de organisatoriske paradokser - og at det gav lederne mulighed for

at forholde sig til, hvordan de aktivt kunne gå ind og ud af tvivlen for derigennem at skabe handlekraft i organisationen (jf. Lüscher, 2021).

Med afsæt i denne opsamling af tvivlsekperimentet går vi videre til det sidste forskningsspørgsmål.

KAPITEL 9

9. Udvikling af lederens tvivlsmodel

Analyse af forskningsspørgsmål 3: Hvordan kan indsigterne om tvivl bidrage til ledelsesudvikling af mellemledere i VIA?

Vi har valgt at sammenstille den hidtil opnåede viden i projektet om tvivl og ledelse med henblik på at besvare det tredje forskningsspørgsmål. På baggrund af den induktive analyse i fase 1 har vi set, at tvivlens genstandsfelt kan rumme en indre og ydre dimension, og vi har på baggrund af analysen af fase 3 og 4 set, at tvivlen kan medføre læring som både single- og dobbelt-loop læring for lederne. Derudover har både Lüscher's teori samt vores analyser vist, at det er vigtigt, at man kan afgrænse tvivlen eller gå ind og ud af den, så lederen fortsat kan opretholde evnen til at opnå sikker-nok-handlegrund og indtage en bevidst position, der sikrer handlekraft (Lüscher, 2021). Vi har også beskrevet, at hvis tvivlen ikke håndteres på en god måde, så kan det medføre frustration, paralysering og i værste fald fortvivlelse.

I relation til ledelsesudvikling kan tvivl dog hurtigt blive et ret abstrakt eller komplekst begreb at arbejde med, da tvivl spinder tråde til mange samtidige følelser og refleksioner, som kan optræde paradoksale for lederen (Meier, 2017). Det kan i nogle sammenhænge være med til at skabe ledelsesmæssig forvirring, ustabilitet, sårbarhed og mindsket ledelseskapacitet, hvis den ikke håndteres på en god måde (Lüscher, 2021). Kort fortalt er det derfor afgørende, hvordan man bringer tvivl i spil i ledelsesudviklingsforløb, da tvivl potentielt også kan medføre dårligere ledelse i form af handlingslammede ledere (Lüscher, 2012; 2021). I den sammenhæng er det vores vurdering, at det kan være nyttegivende med en reduktion af kompleksiteten, så det bliver nemmere for lederne at navigere i det. Vi har derfor valgt at udvikle en kompleksitetsreducerende model, som vi kalder *tvivlsmodellen til ledelse*.

Ambitionen med modellen er at give et bud på, hvordan vi kan samle vores viden om tvivl fra masterprojektet i en konkret operationalisering, der gør det muligt at bringe tvivl ind i ledelsesudviklingsforløb i VIA (og dermed samtidig besvare det tredje forskningsspørgsmål). Modellen skal således gøre det muligt at aktivere tvivlens potentialer og nyttegivende muligheder i VIA på en måde, der styrker lederne i at udøve *sikker-nok-ledelse* (Møller, 2022; Lüscher, 2021). Med modellen skaber vi en afgrænsning af tvivlen i ledelse og sætter dermed en tydelig ramme for, hvordan man som leder kan arbejde med den. Det gør vi blandt andet ved at indkredse forskellige ledelsesmæssige opmærksomhedsområder, som kan hjælpe eller guide lederne i forskellige situationer. Vi kalder opmærksomhedsområderne for *lederens tvivlsspørgsmål*, hvilket vi vender tilbage til i afsnit 10.5.

9.1 Tvivlsmodellen - sondringen mellem følelser og fornuft

Allerede fra opgavens begyndelse gjorde vi det klart, at definitionen af tvivl rummer en sondring mellem følelser og kognitiv refleksion, og derudover er vi i samspil med lederne i aktionsforskningsprocessen nået frem til en erkendelse af, at tvivlens genstandsfelt kan medføre forskellige reaktioner hos lederne (indre og ydre).

For at koble denne sondring tydeligere til ledelse og sikre yderligere argumentation for modellens opbygning, har vi søgt videre inspiration i ledelseslitteraturen. Her fandt vi frem til *Følelser i ledelse* af Claus Elmholt og Lene Tanggaard (2011), hvor der laves en lignende sondring mellem følelser og kognitive erkendelsesprocesser. Elmholt beskriver med henvisning til psykologien og det psykodynamiske, hvordan alle mennesker har nogle medfødte grundlæggende følelser, og at disse adskiller sig fra vores kognitive erkendelsesprocesser (Elmholt & Tanggaard, 2011). Elmholt forklarer videre, at det er menneskets kognitive erkendelsesprocesser, der tilskriver følelserne forskellig betydning, og der argumenteres for, at følelser og tænkning kan anses som forskellige men sammenflettede begreber (Elmholt & Tanggaard, 2011). Dette er identisk med den sondring, som vi har indarbejdet i tvivlsbegrebet i vores projekt, og det giver os støtte til, at det er muligt med en opdeling af begreberne, selvom de er sammenhængende.

Ud over ovenstående har vi også fundet frem til en større amerikansk empirisk undersøgelse, der har set nærmere på, hvordan tvivl kom til udtryk hos 650 topledere i forskellige virksomheder i USA (CEO Report, 2015). Studiet har indkredset fire former for ledelsestvivl, og der foretages på lignende vis en opdeling af tvivlens dimensioner på en horisontal og vertikal akse. En af konklusionerne fra studiet er:

Acknowledging doubt as both a feeling and an information issue helps distinguish constructive doubt from disruptive second-guessing. Instead of focusing on eliminating doubts, a better approach is simply to manage them (CEO Report, 2015).

Med afsæt i de fund vi har gjort gennem masterprojektet koblet til inspirationen fra det amerikanske studie og den danske teoretiske underbygning (Elmholt & Tanggaard, 2011) finder vi belæg for, at vi i modellen kan lave to dimensioner, som tager afsæt i sondringen mellem følelser og fornuft samt i, at tvivlen har forskellige genstandsfelter (indre og ydre). Vi laver derfor en vertikal tvivlsdimension (*den ydre tvivl*) og en horisontal dimension (*den indre tvivl*), hvilket vi kort vil beskrive i det følgende.

9.2 Tvivlsmodellens dimensioner

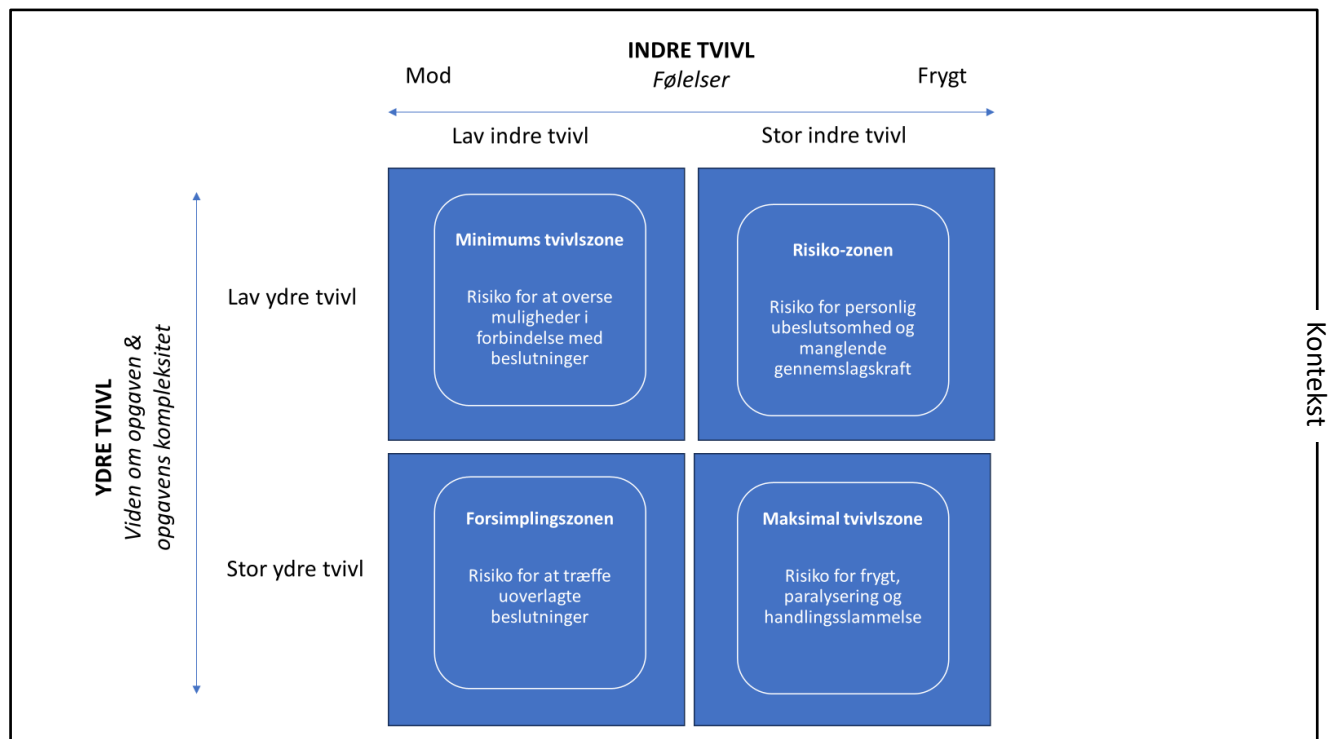
Den horisontale akse i modellen beskriver den ydre tvivl, det vil sige når genstandsfeltet for tvivlen relaterer sig til noget uden for personen. Det er den tvivl, der er forbundet med ledernes kognitive processer i

forbindelse med opgaveløsningen, hvilket også indebærer lederens vidensniveau om den givne opgave. Jo mere viden og erfaring en leder har ift. opgaven, jo mindre vil lederen formentlig være i tvivl om løsningsmulighederne. Den ydre tvivl relaterer sig også til kompleksiteten i opgaverne. Jo større kompleksitet der er i opgaven, jo større vil den ydre tvivl potentielt kunne være.

På den vertikale akse har vi den indre tvivl. Det er den tvivl, der vedrører lederens personlige overvejelser og følelsesliv. Da tvivlen i ledelse ofte opstår i forbindelse med beslutningstagen (CEO Report, 2015), har vi valgt at denne dimension primært skal omhandle de følelser, der er forbundet med lederens grundlæggende oplevelse af sikkerhed i den givne situation (Elmholdt & Tanggaard, 2011). Ved en lav grad af indre tvivl oplever lederen således mindre følelsesmæssige udsving i forbindelse med tvivlen, da den grundlæggende sikkerhed kun vil være minimalt truet. Lederen vil i denne situation ofte have et godt selvværd, selvtillid og et overvejende godt mod til at træffe beslutninger. Elmholdt & Tanggaard beskriver det således, at lederen har *den mentale og moralske styrke* for at kunne handle i situationer, der potentielt kan være farlige (Elmholdt & Tanggaard, 2011). I den anden ende af skalaen, altså ved en høj grad af indre tvivl, vil lederen kunne opleve en stor personlig usikkerhed. Det kan være forbundet med følelsen frygt eller angst, som er en af de basale menneskelige følelser, der ofte viser sig, når vi står overfor noget farligt (Tanggaard & Elmholdt 2011). En stor indre tvivl afspejles således ved en høj grad af usikkerhed hos lederen. Ofte vil usikkerheden medbringe tøven i lederens beslutningstagningen, og for nogle ledere vil det kunne føre til den tidligere beskrevne tankespiral mod handlingslammelse eller fortvivlelse (Lüscher, 2021). Stor indre tvivl kan dog også være forbundet med eksistentielle refleksioner, læring og udvikling, jf. vores tidligere fund fra analysen.

Med de to akser danner modellen fire felter. Vi har valgt at kalde disse felter for tvivlszoner og har givet dem overskrifter svarende til de ledelsesmæssige opmærksomhedsområder, som vi har fundet frem til. Det folder vi videre ud i afsnit 10.5 under modellen. Det er værd at bemærke, at der skal være en bevægelse på begge akser for, at der kan være tale om tvivl (jf. definitionen af tvivl). Der er altså ikke tvivl til stede, hvis man befinder sig i modellens midte.

9.3 Lederens tvivlsmodel



Nedenfor beskriver vi de ledelsesmæssige opmærksomhedsområder i de fire zoner og gør rede for, hvordan modellen kan anvendes som et afsæt for bevidste ledelseshandlinger, der kan reducere risikoen for at ende i fortvivlelse og handlingsslammelse.

9.4 Tvivl i ledelse – opmærksomhedsområderne i de fire tvivlszoner

Med modellen har vi skabt et simpelt billede af fire typer af tvivl, som vi mener hver især kalder på forskellig ledelsesmæssig refleksion og handling. I nedenstående har vi beskrevet de forskellige tvivlszoner og derudover har vi med afsæt i vores analyse indsat det primære læringspotentiale forbundet med de forskellige tvivlstyper. Endelig har vi i den sidste søjle indsat de ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter, som lederne kan anvende reflektivt til at adressere de væsentligste spørgsmål, der kan medvirke til at bevidstgøre det vi kan kalde tvivlens faldgruber.

	Tvivlszone	Primært læringspotentiale	Ledelsesopmærksomheder
Lav indre tvivl & Lav ydre tvivl	Minimumszonen Her vil lederen være mindst i tvivl. Lederen oplever sig kompetent til at løse opgaven og er i følelsesmæssig balance præget af mod og sikkerhed. Oplevelsen af sikkerhed både på den indre og ydre side, vil medføre, at lederen relativt nemt kan navigere i denne tvivlstilstand. Der kan være en mindre risiko for, at lederen opnår en falsk følelse af sikkerhed, hvilket kan medføre, at lederen ikke forholder sig til andre løsningsmuligheder end dem, der ligger lige for.	Den følelsesmæssige tvivl er lav, og der er heller ikke meget ydre tvivl om opgaven. Lederen vil her træffe beslutninger og lære af dem med henblik på at korrigere fremtidige beslutninger i lignende situationer, men mismatch mellem handling og outcome vil formentlig ikke give anledning til dybere refleksioner eller spørgsmål. Minimumszonen har derfor primært potentiale for single-loop-læring.	Lederen bør have en opmærksomhed på at positionere sig således, at der sikres involvering og kvalificering af beslutningerne. Lederen kan med fordel få udfordret sine egne perspektiver ved at inddrage andre personer i beslutningsprocessen. Dette med henblik på at sikre, at forskellige perspektiver tilgodeses og alternative løsningsforslag overvejes. Lederen kan også selv arbejde på at opsætte fiktive modstridende synspunkter med henblik på at folde andre mulige løsninger ud, så risikoen for forsimplede handlinger minimeres. Ledelsesmæssige spørgsmål: Hvad er formålet med opgaven, og hvordan skaber den værdi? Hvad kunne være de største udfordringer ved opgaven? Hvilke alternative løsninger kunne der være på opgaven? Hvilke alternative perspektiver og synspunkter kunne være befordrende for opgaveløsningen?
Lav indre tvivl & Høj ydre tvivl	Risikozonen Her vil lederen kunne have en tendens til at undervurdere ydersiden i tvivlen og lade følelserne og selvtilliden styre. Lederen vil føle sig modig og sikker på indersiden, hvilket fører til at lederen prioriterer handling, beslutning og fremdrift, selvom det måske skal ske i en kontekst præget af stor kompleksitet og usikkerhed. Risikoen er, at lederen i denne situation ikke accepterer paradokserne og derfor agerer for lineært på problemstillingen (jf. Lüscher, 2021). Med andre ord kan lederen her komme til at forsimple de komplekse problemer for hurtigt og for meget. I nogle situationer kan høj ydre tvivl dog også medføre et tankespind hos lederen om mulige opgaveløsninger. Lederen skal her være opmærksom på bevidst at afgrænse rækken af overvejelser i forbindelse med opgaveløsningen med henblik på at opnå "sikker nok handlegrund" og komme ud af tvivlen (Lüscher, 2021)	Tvivlen vil her primært blive betragtet som en opgaverelateret tvivl, som kan indebære refleksioner over ledelsestilgang, proces og metode. Som udgangspunkt vil lederen ikke udfordre sine grundlæggende antagelser og forståelser, men blot forholde sig til den konkrete opgaveløsning. Dog kan refleksionerne over opgaven godt føre til nye forståelser og tilgange, der kan skubbe til de grundlæggende antagelser. Risikozonen indebærer derfor primært læring som single-loop, men der er også et potentiale for, at lederen kan opnå dobbelt-loop-læring, hvis opmærksomheden fra opgaverne glider over i refleksioner om de grundlæggende antagelser.	Ledelsespositionen bør fokusere på accept af kompleksiteten samt opnåelse af "sikker nok handlegrundlag". Lederen kan i denne tvivlstilstand have brug for at søge yderligere afklaring og forventningsafstemning ift. opgaven. Dette kan eksempelvis ske ved at lede opad eller ved at inddrage modstridende synspunkter i overvejelsen. Lederen kan med fordel arbejde med worst-case scenarier, SWOT-analyser eller lignende med henblik på at folde de forskellige risici ud. Målet for lederen i risikozonen er at opnå sikker-nok-handlegrund og derfra sikre den bedst mulige beslutning i den usikre situation. Ledelsesmæssige spørgsmål: Hvordan sikrer jeg det rette tempo i beslutningsprocessen? Hvilke modsætningsforhold og paradokser er på spil i forhold til opgaven? Hvad prioriterer jeg – og hvorfor? Hvad skal der til, før jeg kan føle mig sikker nok i min beslutning?

	Tvivlszone	Primært læringspotentiale	Ledelsesopmærksomheder
Høj indre tvivl & Lav ydre tvivl	Udviklingszonen Lederen står i denne situation overfor en opgave, som lederen egentlig har styr på og viden om. Dog er lederen usikker på indersiden, hvilket aktiverer følelserne forbundet med opgaven. Det skaber tvivl og sårbarhed. Det kan eksempelvis være opgaver, der kan have indvirkning på relationerne i form af eksempelvis økonomiske tilpasninger eller lignende. Ofte vil beslutningerne være forbundet til lederens egne værdier, og jo større uoverensstemmelse der er mellem beslutningen og lederens egne værdier, jo større vil tvivlen kunne forekomme. For lederen vil det kunne fremtræde som følelsen af usikkerhed, og risikoen er, at lederen i denne situation bliver handlingslammet og paralyseret (Lüscher, 2012). Selvom lederen har den fornødne viden til at træffe sin beslutning, vil denne udeblive grundet følelser forbundet med frygt og angst.	Lederen vil med afsæt i den store indre tvivl have tendens til at rejse en række spørgsmål til sig selv, som ofte indebærer, at lederen bliver nødt til at forholde sig til sig selv og sin måde at være på i samspillet med andre mennesker. Refleksionerne kan give anledning til, at lederen kan se mønstre i egen adfærd og stille spørgsmålstejn ved disse. Der er således et stort potentiale for dobbelt-loop-læring i denne tvivlszone, såfremt lederen ikke bevæger sig negativt ind i tankespiralens bevægelse mod handlingslammelse og fortvivlelse.	Ledelsespositionen bør i denne zone have et fokus på bevidsthed, der både omfatter det kognitive og det følelsesmæssige. Det er vigtigt, at lederen har fokus på, at følelserne ikke tager over. I denne zone kan lederen konstruktivt udnytte tvivlen som afsæt for læring. Det kan ske ved at dele tvivlen med fortrolige sparringspartnere eller ved at søge yderligere information og argumentation, der kan hjælpe lederen til at opnå en fornemmelse af sikker-nok-handlegrund på trods af følelsernes betydning. Den større forståelse af tvivlen, og det den gør ved lederen, vil kunne sætte ledere i stand til at afbøde ubehaget. Dermed kan det blive muligt at flytte tvivlen over i en mere kognitiv funderet zone, hvor det kan være nemmere at træffe beslutningen. Ledelsesmæssige spørgsmål: Hvad er der på spil og hvorfor bliver jeg så berørt af situationen? Hvad skal der til for, at jeg kan opnå sikkerhed for, at min beslutning er den rigtige? Hvilke ledelsesværdier er vigtigst for mig, og hvordan kan jeg bedst muligt efterleve dem?
Høj indre tvivl & Høj ydre tvivl	Farezonen Lederen risikerer i denne tvivlstilstand at blive paralyseret og handlingslammet, da lederen både skal forholde sig til en høj kompleksitet i omgivelserne samtidig med, at lederen også har en stor indre usikkerhed om egne personlige evner. Angsten for at træde forkert kan blive overvældende og skabe en dybtliggende frygt. Lederen er i denne zone både usikker på, hvordan opgaven skal løses samtidig med, at lederen er usikker på sig selv. Dette kan medføre dårligt selvværd og føre lederen negativt ned i tankespiralen mod fortvivlelse.	Der er i farezonen et potentielt stort læringspotentiale for lederen, da lederen grundlæggende er i tvivl om alting, hvilket kan føre til en række "hvorfor" spørgsmål, som lederen kan drage læring fra. Omvendt kan lederen dog også være så tvivlende og paralyseret i denne tilstand, at lederen ikke har mulighed for at opnå læring. Det kan med andre ord være for stor en forstyrrelse for lederen til, at der kan opnås læring, og lederen vil derfor være ude af den mulige udviklingszone.	I farezonen bliver det afgørende for lederen at arbejde med at afgrænse og indkredse tvivlen. Lederen bør i denne zone både stille spørgsmål til opgaven og til sig selv med henblik på at kunne bevæge sig ud af tvivlen og tilbage ind i en lærings- og handlingszone. Ledelsespositionen bør derfor fokusere på at skabe balance mellem refleksioner og handling, hvor det i stort omfang handler om at få muliggjort en afgrænsning af refleksionerne, så tankespiralen kan stoppes. Ledelsesmæssige spørgsmål: Hvad er formålet med opgaven? Hvad skal der til for at opnå succes med opgaven? Hvad skal der til for at jeg kan opnå tilstrækkelig sikkerhed til at træffe de nødvendige beslutninger? Hvilke af mine ledelsesværdier er mest i spil i forhold til opgaven - og hvordan kan jeg bedst muligt efterleve dem?

9.5 Modellens anvendelsesmuligheder og begrænsninger

For at besvare det tredje forskningsspørgsmål om, hvordan tvivl kan bringes i spil i ledelsesudviklingen i VIA, har vi udviklet en simpel model og redegjort for, at man med afsæt i denne kan afgrænse tvivlen til nogle centrale ledelsesspørgsmål. Vi har desværre ikke inden for projektets rammer haft mulighed for at afprøve modellen i praksis men har aftalt med de deltagende mellemledere fra projektet, at vi laver en opfølgende fase på aktionsforskningsforløbet i foråret 2024, hvor vi tester modellen.

I arbejdet med modellen (i forlængelse af fase 4 i projektet) har vi løbende haft dialog med de deltagende mellemledere, og her har de blandt andet peget på, at modellen også ville kunne sættes i spil i VIAs diplomuddannelser i ledelse. En anden leder foreslog, at modellen kunne sættes i spil i VIAs onboarding program for nye ledere, og endelig foreslog en tredje, at man kunne etablere netværksgrupper på tværs af VIA, der med afsæt i modellen kunne skabe refleksive dialogrum til deling af tvivl. Det sidste forslag ville ifølge lederen kunne medvirke, at tvivl kunne blive rammesat og legitimeret bredere i VIAs organisation, hvilket kunne skabe et spændende grundlag for organisatorisk udvikling med kobling til ledelsesgrundlaget og andre ledelsesudviklingstiltag i VIA. Det ville være i god sammenhæng med visionsteksten "I VIA fejler, lærer og lykkes vi sammen".

På baggrund af analyserne af de tre forskningsspørgsmål og på baggrund af ledernes tilkendegivelser gennem aktionsforskningsprojektet kan vi derfor konkludere, at der er et betydeligt potentiale forbundet med dialoger om tvivl i VIA, og at der er oplagte koblingsmuligheder til eksisterende tiltag i forhold til at bringe tvivl i spil i ledelsesudviklingen.

9.6 Modellens begrænsninger

Modellen ovenfor er tilvejebragt på et relativt spinkelt grundlag af både teoretiske perspektiver og vores empiriske fund, og der er således gode muligheder for videreudvikling og afprøvning af modellen. Vi har med afsæt i den nuværende forskning på området givet vores bedste bud på indholdet i tvivlszonerne, men det kunne være interessant med yderligere forskning i, hvilke elementer eller forudsætninger der har betydning for, at mennesker (og ledere) kommer i tvivl.

Derudover kan modellen kritiseres for, at den reducerer kompleksiteten ved tvivl til kun at indebære to dimensioner. I virkeligheden rummer tvivl nok et utal af forskellige dimensioner, som alle er indbyrdes forbundne i et komplekst spindelvæv af sammenhænge. Vi har valgt at fokusere på sikkerhed på den følelsesmæssige dimension (mod og frygt) i forhold til ledelse, men her kunne man også være nysgerrig på andre følelser og deres betydning for tvivlens virkninger.

Endelig har vi i modellen blot skitseret, at der "rundt om modellen" er en kontekst og en organisation, som kan have indvirkning på tvivlen. Vi har dog ikke nærmere beskrevet, hvordan eksempelvis organisationskultur og ledelseskultur ville kunne have indvirkning på de ledelsesmæssige opmærksomhedsområder og anbefalinger, da det i sig selv ville udgøre et projekt. Man kan måske sige det sådan, at vi ikke i denne opgave har haft mulighed for at lave en nærmere undersøgelse af tvivlens forudsætninger, som eksempelvis kunne afdækkes ved at spørge: Hvad fremmer og hæmmer tvivl i organisationer og mennesker?

Ved at inddrage flere af forudsætningsspørgsmålene ville man måske kunne medtage vigtige elementer i tvivlens kompleksitet, hvilket kunne føre til en mere nuanceret model.

KAPITEL 10

10. Diskussion – er det godt at bringe tvivlen ud af skyggen?

Vi har med vores analyse vist, at der er væsentlige ledelsesmæssige lærings- og udviklingsmuligheder forbundet med at arbejde med tvivl i ledelse. Særligt det at skabe fælles refleksive meta-drøftelser om tvivl i ledelse viste sig at åbne for dybere og anderledes dialoger, end vi ellers har kunnet få adgang til. Dog er vi i vores arbejde med tvivlen også blevet bekendte med bagsiden af tvivlen, og det står tydeligt, at der med bevidstgørelsen af tvivl også kan være en række faldgruber, der kan være væsentlige at være opmærksomme på. Et af de spørgsmål, vi har stillet os selv i arbejdet med tvivl, er, om tvivlen kan kontrolleres? Vi har i vores projekt set, at det fordrer en ledelsesmæssig bevidsthed og en evne til at kunne "åbne og lukke" for tvivlen for at den bliver konstruktiv for lederne i deres arbejde. Vi kan sammenligne dette med Lüscher's begreb om, at lederne skal evne og formå at positionere sig på bestemte måder på bestemte tidspunkter i deres ledelse. Dog kan det være paradoksalt, at vi på denne måde tænker, at tvivl kan indrammes og operationaliseres som et bestemt greb i en ledelsesmæssig-værktøjskasse. For med den filosofiske tilgang og forståelse af tvivl kan vi som mennesker ikke selv styre tvivlen. Den er iboende i mennesket og i lederne, og den er der således altid. Også selvom vi i vores bevidsthed arbejder på at "lukke den ned".

Som en parallel til dette peger den tyske sociolog Hartmut Rosa på, at jo mere vi forsøger at bringe verden i kontrol, jo mere ukontrollabel bliver den (Rosa, 2021). Rosa mener derfor, vi skal opgive ideen om, at vi kan forudsige og kontrollere alting, og at vi i stedet skal arbejde med vores evner til at være i det "ufærdige" og ukontrollerbare (Rosa, 2021). Rosa ville derfor formentlig pege på, at vi ikke kan og skal forsøge at kontrollere tvivlen. Udfordringen med tvivl er dog, at hvis tvivlen i ledelsesgerningen bliver ukontrollerbar, så risikerer vi fortvivlelsen og handlingslammelsen (Lüscher, 2021). Derudover er der en række organisatoriske faktorer som kontinuerligt trækker i retning af behov for kontrol og styring jf. det moderne ledelsesparadigme (Lüscher, 2021), og i disse mekanismer ligger stærke drivkræfter, der sammen med de psykologiske menneskelige mekanismer gør, at vi søger visheden frem for uvisheden. Vi kender det ved den tryghed og sikkerhed, der opnås, når vi føler, at der er styr på tingene. Når vi er i kontrol. Med det ukontrollerbare skal man som leder bevæge sig ud, hvor isen er tynd og knagende, og man risikerer metaforisk set at falde igennem og havne i det kolde vand. Det kalder på meget refleksive ledere med evnen til at bevæge sig ind i mange forskellige positioner, hvilket medfører en høj kompleksitet. Og det rejser så spørgsmålet, om tvivl er godt for alle ledere, eller om der er forskel fra person til person i forhold til, hvad man får ud af at arbejde med bevidstgørelsen af tvivl i ledelse?

10.1 Giver større viden mere eller mindre sikkerhed?

I forlængelse af ovenstående, kan man også diskutere, om og hvordan viden har indflydelse på tvivl. Vi har i vores udvikling af modellen forholdt os til det på den måde, at større viden og erfaring i forhold til den givne opgave vil medføre mindre tvivl hos lederen. Spørgsmålet om, hvorvidt viden giver mere eller mindre tvivl, er dog dybt kompleks og bør involvere en mere nuanceret betragtning. På den ene side er det rigtigt, at viden kan ses som et redskab til at reducere tvivl og usikkerhed. Når vi opnår viden om verden omkring os, kan det hjælpe os med at skabe sammenhæng, forstå årsager og træffe informerede og veloplyste beslutninger. Det kan således skabe tryghed og give os en følelse af kontrol og forudsigelighed. På den anden side kan viden også give anledning til, at vi rejser mere komplekse spørgsmål. Jo mere vi lærer om verden, desto mere bliver vi også klar over den enorme kompleksitet, verden består af, og vi må derfor også erkende, at jo mere vi ved, jo mere bliver vi klar over, at vi faktisk ikke ved ret meget. Det kan føre til fornyet tvivl om, hvorvidt vores tilgængelige viden er tilstrækkelig, eller om der er aspekter af virkeligheden, som vi endnu ikke har taget højde for. Dette kan skabe en følelse af ydmyghed, da vi erkender, at vores viden altid er begrænset og kan ændre sig over tid. Man kan således argumentere for, at større viden faktisk fører til mere tvivl, hvilket vil udfordre en af tvivlsmodellens grundlæggende antagelser.

Samlet set kan vi konstatere, at forholdet mellem viden og tvivl er komplekst, og man kan argumentere for, at viden både kan reducere tvivl men også skabe forstærket tvivl i form af nye spørgsmål. Balancen mellem viden og tvivl synes at være afgørende for en sund og nuanceret tilgang til opdagelse og erkendelse af verden, og vi vil i nærværende projekt blot nøjes med at konstatere, at der her er et godt potentiale for yderligere undersøgelser og udfoldelse.

KAPITEL 11

11. Konklusion

Vi har gennem en demokratisk aktionsforskningsproces med deltagelse af fem mellemledere i VIA undersøgt, hvordan dialog om paradokser og tvivl kan bidrage til at udvikle refleksive og handlekraftige mellemledere i VIA.

På baggrund af projektets analyser har vi opnået indsigt i tre vigtige forhold:

1) I den første del af projektet fandt vi, at mellemlederne i VIA oplever både organisatoriske, rolle- og tilhørsparadokser. Vi kunne dog ikke i forlængelse af dette se, at paradokserne medførte handlingslammelse hos lederne, hvilket ellers var den teoretiske forventning. Dette førte til et forståelsessammenbrud og et fornyet fokus i aktionsforskningsprocessen. Gennem dialog med mellemlederne blev vi opmærksomme på, at paradokserne gav anledning til en sontring mellem forskellige typer af refleksioner forbundet med paradokserne. Nogle af refleksionerne var indadvendte (indre) mens andre refleksioner gik på de opgavemæssige og organisatoriske forhold (de ydre). Dette medførte et justeret undersøgelsesfokus i projektets anden del, hvor vi satte fokus på tvivl i ledelse, hvilket førte til to eksperimenter i praksis.

2) I den anden del af projektet tog vi afsæt i tre forskningsspørgsmål relateret til tvivl, læring og ledelsesudvikling. Vi fik her indsigt i, at tvivlen både kunne skabe grobund for single- og dobbelt-loop-læring hos mellemlederne, og vi kan derfor konkludere, at der er et stort læringsmæssigt udviklingspotentiale forbundet med at bringe tvivl i spil ift. ledelse. Vi så også, at tvivlen var med til at gøre lederne mere refleksive i forhold til deres opgaveløsning, og at opmærksomheden på tvivlen i flere tilfælde fik lederne til at agere anderledes i beslutningsprocesserne. Eksperimentet viste også, at tvivlen bragte noget andet og dybere med ind i dialogen med mellemlederne, hvilket åbnede for den mere refleksive dobbelt-loop-læring hos lederne. Dog blev vi i dette arbejde også opmærksomme på, at tvivlen har en skyggeside i form af mulig fortvivlelse, såfremt ledere ikke formår at afgrænse og styre tvivlen. Det medførte en opmærksomhed på, hvordan tvivlen konstruktivt kan bringes i spil ift. den videre ledelsesudvikling i VIA, som vi medtog i den sidste del af projektet.

3) Afslutningsvist anvendte vi den opnåede viden fra projektets eksperimenter og analyser til at udvikle *lederens tvivlsmodel*. Her viste vi, hvordan man operationelt kan sammenflette de teoretiske perspektiver om paradoksledelse og tvivl med projektets empiriske fund. Med afsæt i dette udviklede vi en model, der gør det muligt at bringe tvivl i spil i den videre ledelsesudvikling af mellemlederne i VIA. Et centralt element i

modellen var at reducere tvivlens kompleksitet og bidrage med bud på, hvordan ledere i VIA kan arbejde med at bevidstgøre og afgrænse tvivl i ledelse ud fra forskellige opmærksomheder og spørgsmål, hvilket kan muliggøre ledelsesmæssig handlekraft i de ellers umulige og paradoksale situationer (jf. Lüscher, 2021).

Vi kan på baggrund af indsigterne konkludere, at projektet har bragt brugbar indsigt i forhold til, hvordan paradokser og tvivl kan bidrage til den videre ledelsesudvikling af mellemlederne i VIA. Dette fremgik blandt andet ved at vi har synliggjort de lærings- og udviklingsmuligheder, der er forbundet med at gøre tvivlen eksplicit, hvilket i stor udstrækning viste sig at fremme refleksiviteten hos lederne (og dermed også deres evne til at positionere sig i ledelsen jf. Lüscher, 2021).

Projektet har anskueliggjort, at det er muligt at bevidstgøre tvivlen på en nyttegivende måde, hvilket kan støtte lederne i at bedrive refleksiv ledelse i en meget kompleks og modsætningsfyldt VUCA-verden. Vi er også gennem projektet blevet opmærksomme på, at forskningen i tvivl og ledelse er meget sparsom, og at der ligger gode muligheder for videre undersøgelser.

Endelig kan vi konkludere, at det at arbejde med tvivl er uhyre komplekst og medfører en lang række forskellige refleksioner - også hos os selv som konsulenter og forskere. Nogle af refleksionerne er gode, mens andre fremmer frustration og irritation over, at en lang række forhold består af uløselige paradokser og absurditeter, hvor det til tider kan være svært at handle og finde mening i. Det har været en lærerig rejse i ind i tvivlsspiralen, og har ført til, at en række af vores egne antagelser og forståelser er blevet udfordret gennem arbejdet med projektet.

11.1 Perspektivering

Sammenhæng mellem paradoksledelse og psykologisk tryghed

Vi har gennem vores projekt gjort en del ud af de etiske rammer, kontrakteringer og principper for aktionsforskningen. I analysen af tvivlen så vi i udtalelserne fra mellemlederne, at netop forudsætningerne var afgørende. Høj grad af tryghed og tillid i rummet var således medvirkende til, at deltagerne turde være åbne og reflektere dybere over deres praksis, hvilket åbnede for den dybere læring. Vi ser det derfor oplagt mulighed for en videre undersøgelse af, hvilken betydning Amy Edmonsons (2020) begreb om psykologisk tryghed kan have for mellemledernes refleksioner om tvivl. Herunder hvordan psykologisk tryghed kan bidrage til at bringe tvivlen endnu mere ud af skyggen, så det kan hjælpe mellemlederne til at navigere i de ledelsesmæssige paradokser (Lüscher, 2021).

Amy Edmonsons begreb om psykologisk tryghed refererer i korte træk til sammenhængen mellem følelsen af sikkerhed ved at turde stille spørgsmål og tage risici uden frygt for negative konsekvenser og organisatorisk præstation (Edmonson 2020). Edmondson argumenterer således for, at psykologisk tryghed er afgørende for både læring, innovation og effektivt teamwork. Når medarbejderne og i denne sammenhæng mellemlederne føler sig trygge ved at dele deres tanker og bidrage aktivt, kan organisationen drage fordel af deres viden og erfaring. Edmonson understreger, at psykologisk tryghed ikke betyder, at alle skal være enige, men at man føler sig respekteret og accepteret, uanset om der er generel enighed eller uenighed (Edmonson 2020). Edmondson understreger endvidere, at ledelsen har afgørende betydning for skabelsen af psykologisk tryghed på arbejdspladsen, og at ledere har en central rolle i at etablere og opretholde en kultur, som medarbejderne føler sig trygge ved at være i. Hvis medarbejderne tør at vise sårbarhed, kan de også deltage fuldt ud i samarbejdet og medvirke til den videre organisatoriske udvikling.

Sammenhængen mellem psykologisk tryghed og paradoksledelse opstår ved, at lederen for at have det nødvendige mod til at tænke integrativt og navigere i paradokset, også skal have tillid til at turde eksperimentere og tage risici uden at være bange for at fejle (Edmondson, 2020). Psykologisk tryghed tillader således medarbejderne og lederen at tilpasse sig og håndtere usikkerhed uden frygt, mens paradoksledelse hjælper lederen med at håndtere de konstante modsætninger, der opstår i en dynamisk og kompleks organisation.

Et kvalificeret teoribaseret gæt kan derfor være, at psykologisk tryghed er en afgørende forudsætning for, at lederen kan lykkes med at udøve paradoksledelse og tænke integrativt. Og dette gælder formentlig ikke kun for lederen selv, men også for de medarbejdere som vedkommende har ansvar for. Ledere, der praktiserer paradoksledelse, kan derfor med fordel integrere principperne om psykologisk tryghed i deres ledelsestilgang. Hermed kan de skabe et klima, hvor det bliver legitimt (med VIAs ord) at fejle, lære og lykkes sammen med håndteringen af paradokserne. Et klima og hvor medarbejdere og ledere føler sig støttet i at udforske komplekse og modsatrettede udfordringer.

Afslutningsvist er det vores vurdering, at videre undersøgelser i sammenhængen mellem psykologisk tryghed, paradoksledelse og tvivl vil kunne bidrage til at understøtte til en videreudvikling af tvivlsmodellen og dermed bidrage til mere nuancerede forståelser af tvivlens anvendelsesmuligheder ift. ledelse.

12. Litteraturliste

Angives efter The American Psychology Association (APA) Referencing System.

Alvesson, M. (2009). *Hjemme-etnografi: kæmper med nærhed og lukning*. I: S. Ybema (red.), *Organisatorisk etnografi: studerer kompleksiteten i hverdagen*. SAGE Publications.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley

Bang, H.; Midelfart, T.N.; Molly-Søholm, T. & Elmholdt, C. (2015) *Effektive ledergrupper*. København: Dansk Psykologisk forlag

Barber, H. F. (1992). *Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience*. Journal of Management Development 11 (6) Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Bradbury, H. (2015). *The SAGE Handbook of Action Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd

Brinkmann, S. (2006), *John Dewey – En introduktion*. København: Hans Reitzels forlag

Briknman, S. & Kvale S. (2015) *Interview, Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* København: Hans Reitzels forlag

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) (2020) *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Hans Reitzels forlag

Brydon-Miller, M. (2006). *A re-examination of the relationship between action research and human subjects review processes*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Boser, S. (2006). *Ethics and power in community-campus partnerships for research*. Thousand Oaks: Sage Publications

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey- Bass

Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J. & Thakor, A.V. (2015). *Paradokser i værdiskabelse – Ledelse med competing values framework*. København: Dansk Psykologisk forlag.

Churchman, C.W (1967). *Wicked Problems*, Management Science, Vol. 14, No. 4. pp B141-B142. Catonsville: Informs

Coghlan, D & Brannick, T. (2014) *Doing action research in your own organization*. Thousand Oaks: Sage Publications

Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012), *Leadership pipeline i den offentlige sektor* København: Dansk Psykologisk forlag

Dewey, J. (1929). *The Quest for Certainty, a Study of the Relation of Knowledge and Action*. Journal of Philosophical Studies

- Dewey, J. (2005), *Demokrati og dannelse* (oversat af Joakim Wrang), Aarhus: Klim
- Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., Tofteng, D. (red) (2014) *Aktionsforskning - en grundbog*. København: Samfundslitteratur.
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), s. 350-383.
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisation*. København: Djøfs Forlag.
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori- perspektiver på organisationer og samfund*. København: Hans Reitzels forlag
- Elkjær, B. (2009). *Pragmatism: A learning theory for the future*. In: Illeris, K. (Red.), *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists -- In Their Own Words*. London: Routledge
- Elmholdt, C. & Tanggaard, L. (2021). *Følelser i ledelse* (moderne arbejdsliv, nr. 1.) (s.25-46). Aarhus: Forlaget Klim
- Elmholdt, C.; Keller, H.D. & Tanggaard, L. (2021). *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Frimann, S.& Hersted, L. (2020), *Lederen som aktionsforsker*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Gimmler, A. (2012). *Pragmatisme og 'practice turn'* I: Slagmark. 64, s. 43 – 58.
- Jensen, J.B.; Frimann, S.; Sonne, M. S. K. (2020). *Aktionsforskning— et læringsperspektiv* København: Hans Reitzels forlag
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). *Assessing flexible leadership as a mastery of opposites*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 105–118.
- Lewin, K. (1997/1948). *Resolving Social Conflicts. Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association. I: Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., Tofteng, D. (red) (2014) *Aktionsforskning - en grundbog*. Samfundslitteratur.
- Lüscher, L. S. (2012) *Ledelse gennem paradokset - Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. København: Dansk Psykologisk forlag.
- Lüscher, L. S (2021) *Lederen mellem tvivl og handlekraft*. København: Dansk Psykologisk forlag.
- Lützen, D.C (2020) *Mellemlederens dilemmaer*. København: Gyldendal Business.
- Løgstrup, K.E. (2010) *Den etiske fordring*. Aarhus: Forlaget Klim (udgivet første gang 1956)
- Madsen, B. (2013), *Aktionslæring - Ledelse og organisationsudvikling*. Aarhus: CLOU-Tidsskrift, VIA University College.
- Martin, R. (2007). *The opposable mind*. Boston: Harvard Business School Press
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2009). *Doing and Writing Action Research*. Thousand Oaks: Sage Publications

- Mellon, K (2021). *God nok ledelse som ideal*, I: Mellon, K. (Red.), *God ledelse*. København: Hans Reitzels forlag.
- Mellon, K., & Tanggaard, L. (2016). *Den medarbejderresistente leder*. Offentlig Ledelse
- Morgan, D.L. (2015) *Pragmatism as a Paradigm for Mixed Methods Research*, I: Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach. London: SAGE Publications
- Møller, B. (2022). *Tvivl som trigger for læring*. Aalborg Universitetsforlag
- Nielsen, K. A. (2004). *Aktionsforskningens videnskabsteori*. I L. Fuglsang, & P. B. Olsen (red.), *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, K. A. (2012) *Aktionsforskningens historie: på vej til et refleksivt akademisk selskab* I: Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., Tofteng, D. (red) (2014) *Aktionsforskning - en grundbog*. Samfundslitteratur.
- Petersen, C.L., Tønnesvang, J, Andersen, L.B. & Schou, S. (2023). *Mening og motivation*. København, DJØF
- Pierce, C.S. (1877). *The Fixation of Belief*. Popular Science Monthly 12 (November 1877), pp. 1-15
- Pierce, C.S. (1932). *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Vol. II: Elements of Logic*. Cambridge: Harvard University Press
- Rosa, H. (2021), *Resonans – En sociologi om forholdet til verden*. Frederiksberg: Eksistensen.
- Rosiek, J. L. (2013). *Pragmatism and post-qualitative futures*. International Journal of Qualitative Studies in Education, 26(6)
- Sarkar, A. (2016), *We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership*, Development and Learning in Organizations. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Schmidt-Hansen, U.; Aalund, S. (2005): *Kampen for autonomi – offentlig ledelse i krydspres*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner toward a new design for teaching and learning in the professions*. New Jersey: Jossey-Bass.
- Sunesen, M. S. (2020). *Aktionsforskning og professionelles læring i professionelle læringsfællesskaber*. I: Bilfeldt, A. & e. al, *Aktionsforskning i et læringsperspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag
- Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M.N.K. (2012) *The origins and conceptualizations of triple-loop learning. A critical Review*. Sage Publications, Management Learning.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st Century: implications for the United States Military Academy*. Fort Belvoir: Defense Technical Information Center

Web kilder:

CEO Report (2015) *Embracing the Paradoxes of Leadership and the Power of Doubt*. Hentet januar 2024 på [The-CEO-Report-Final.pdf \(ox.ac.uk\)](#)

Meier, J. (2017) *Tvivl på din ledelse*. I: *Ledelse i dag*. Januar 2017. Hentet januar 2024 på [Tvivl på din ledelse - Ledelse i Dag | Lederne](#)

Mellon, K. & Tanggaard L. (2016), *Den medarbejderresistente leder*. Hentet januar 2024 på [Den medarbejderresistente leder - OFFENTLIG LEDELSE](#)

Mellon, K. & Tanggaard L. (2018). *Modet til at fejle*. Hentet januar 2024 på [Modet til at fejle | lederliv](#)

Kommissoriet for ledelseskommisionen hentet januar 2024 på [kommissorium_ledelseskommisionen.pdf](#)

Definition af tvivl hentet januar 2024 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=tvivl>