



Er du paradoksparat? "Både-og" ledelse i praksis

Rikke Kristine Nielsen, PhD og Lektor, Aalborg Universitet København, rikkekn@hum.aau.dk

Ledelse er øretævernes holdeplads: Endestation for problemer, som andre ikke har kunnet løse. Nogle problemer har imidlertid tendens til hele tiden at opstå igen og igen, bedst som man synes, at man lige har løst dem. Vi kunne kalde dem "korkprop"-problemer, fordi de bliver ved med at komme op til overfladen, bedst som man tror, at de er gået til bunds. Den form for problemer kaldes i ledelsesforskningen for paradokser, som kendetegnes ved, at handlealternativer strider mod hinanden og er relateret på den måde, at et valg mellem dem kun er en midlertidig løsning, hvorefter spændingen vil dukke op igen. Paradoksets yderpoler er som yin og yang; de indeholder begge den anden og er gensidigt afhængige.

Men hvorfor er det relevant at beskæftige sig med paradokser som leder, og hvad indebærer det som leder og medarbejder at være "paradoksparat"? I denne artikel kigger vi nærmere på centrale pointer om håndtering af paradokser i praksis fra et dansk forskningsprojekt om håndtering af paradokser samt fra verdens største ledelsesforskningskonference, der blev afholdt i begyndelsen af august, hvor en god del i år handlede netop om paradokser. I det følgende kan du og dine kollegaer få inspiration til at blive "paradoks-parate" med 10 højdepunkter fra ny dansk og international forskning om paradokser.

1 En egen genre af særligt genstridige ledelsesproblemer

Problemer er som bekendt til for at blive løst, men nogle problemer har tendens til hele tiden at opstå igen og igen, bedst som man synes, at man lige har løst dem. Jeg kaldte dem indledningsvis for "korkprop"-problemer, fordi de bliver ved med at dukke op igen og igen, eller

"Duracell-problemer" fordi de bare "bliver ved og ved og ved", som det hedder i batterireklamerne. Den slags ledelsesproblemer opstår ofte i et spændingsfelt af modsatrettede hensyn, hvor man ikke har mulighed for at vælge mellem det ene eller det andet; hvor man som leder og medarbejder er nødt til at gøre både-og samtidig, selvom det stritter i helt forskellige retninger. Det kunne for eksempel være håndteringen af forholdet mellem drift og udvikling, mellem tillid og kontrol eller i forhold til at håndtere fastansatte medarbejdere og mere løst tilknyttet arbejdskraft. Tænk på din rolle og organisation. Hvor oplever du mest at blive sat i umulige valgsituationer? Der er ingen grund til at komplicere tingene unødvendigt, men jo mere "umulig" og kompleks din udfordring er, jo større nytte er der ved at betragte sin udfordring som et paradoks.

2 Paradoksledelse er "både-og" ledelse

Et paradoksperspektiv tager udgangspunkt i, at ledelse og ledelsesadfærd (uanset om den udøves af formelle ledere eller medarbejdere) ikke handler om at træffe en beslutning én gang for alle, men om at navigere mellem modsatrettede hensyn, som man ikke kan prioritere sig ud af, men må gå balancegang imellem - som menneske, leder, medarbejder og virksomhed. Paradoksalt er det, når handlemuligheder gensidigt udelukker hinanden, men samtidigt er forbundne på en måde, så et valg mellem dem kun er en midlertidig løsning.

Håndtering er dermed ikke et spørgsmål om enten-eller, men snarere både-og. Paradokser skal håndteres, for man kan ikke vælge mellem drift eller udvikling, mellem leadership eller management. Her nytter det ikke at prioritere sig vej ud af uføret. I stedet handler det om at holde balancen. Balancen er imidlertid ikke et bestemt punkt, som kan opnås én gang for alle - at opnå balance er et ideal, et bevægeligt mål, som man aldrig (eller kun i øjeblikket eller på kort sigt) når. Ligesom man aldrig finder punktet, hvor regnbuen ender, lægger paradoksledelse op til, at balancepunktet flytter sig, lige som regnbuens ende flytter sig. Balancepunktet er ikke noget, man beslutter sig for én gang for alle. Det skal kontinuerligt erobres, mistes og løbende genfindes.

3 tips på 2 minutters - gode råd om, hvordan man håndterer paradokser i praksis:

<https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2018/s-aa-dan-h-aa-ndterer-du-paradokser-i-ledelse.aspx>

Projekt Ledelses-GPS – håndtering af paradokser i dansk praksis

I projektet "Ledelses-GPS'en" har 55 ledere fra 11 danske eller danskbaserede virksomheder, forskere fra tre forskellige universiteter samt repræsentanter for interessereorganisationer med fokus på ledelse og kompetenceudvikling i danske virksomheder taget livtag med håndtering af paradokser i praksis. Projektet blev støttet af Industriens Fond, og dets motor har været et seks måneder langt aktionslæringsforløb, hvor forskere og deltagende virksomheder og ledere har arbejdet sammen om at blive klogere på, hvordan paradokser tager sig ud i praksis, hvilke balancegange de kræver, og hvordan de kan håndteres.

Du kan få endnu mere viden om - og praktiske redskaber fra - projektet i:

"Håndtering af paradokser – lederens håndbog", der med afsæt i projektets praksis præsenterer paradokshåndterings 5 faser, 15 nye ledelsesværktøjer og 25 pejlemærker at navigere efter, når du skal håndtere paradokser i praksis. Bogen udkommer på Djøf Forlag i november 2019.

"Ledelsesdilemmaer – og kunsten at navigere i moderne ledelse", der kigger nærmere på ti aktuelle ledelsesudfordringer i et paradoksperspektiv, heriblandt spændingsforholdet mellem leadership og management samt virtuel ledelse over for fysisk tilstedeværelse. Bogen er udkommet på Djøf Forlag i 2018.

#3 Gode "vækstbetingelser" for paradokser

Det er for så vidt ikke noget nyt, at ledelse rummer paradokser. Tænk bare på det stedsegrønne spændingsforhold mellem drift og udvikling, eller tænk på ønsket om, at alle følger "best practice" på tværs af hele organisationen, sat over for muligheden for lokal tilpasning til de særlige omstændigheder, der måtte gøre sig gældende i forskellige hjørner eller funktioner af en virksomhed. Når der er særlig fokus på paradokser i disse år, skyldes det blandt andet, at vækstbetingelser for paradokser er særdeles gunstige:

- Hyppige og hurtige forandringer mindsker muligheden for at have det store overblik og finde stabile, varige "løsninger" på paradokserne.
- Komplexitet skaber sammenhænge og relationer på tværs, som bliver nødt til at blive betragtet under ét, fordi løsningen af ét problem forværrer et andet, eller hvor beslutninger om at øge eller slække på visse forhold komplicerer andre forhold.
- Ressourceknaphed fremtvinger flere "umulige" valgsituationer.

Forandring, kompleksitet og ressourceknaphed er forhold, som de fleste ledere og medarbejdere kan nikke genkendende til. Set i det lys er det ikke overraskende, at netop forståelse og håndtering af paradokser i ledelse og arbejdslivet var et af de helt store temaer ved Academy of Managements årsmøde i Boston, som blev afholdt i begyndelsen af august. Academy of Management er en global sammenslutning af ledelsesforskere, der hvert år sætter hinanden stævne for at præsentere og diskutere deres nyeste forskning. I forskningens maskinrum er der i år og de seneste ti år sket en markant stigning i antallet af udgivelser omkring paradokser i organisationer og ledelse, og denne videnskabelige interesse for paradokser ledsages også af en stor interesse fra praktikere – internationalt og i Danmark.

#4 Paradokser til alle!

Mine kollegaer og jeg har i særlig grad været i nærkontakt med den stigende interesse for paradokser under hjemlige himmelstrøg i forbindelse med forskningsprojektet, "Ledelses-GPS'en". Projektets deltagere har repræsenteret både små og store private virksomheder fra forskellige brancher og har bestået af ledere på mange forskellige niveauer, men vi har også haft lejlighed til at diskutere paradokser med offentlige organisationer og NGO'er i forbindelse med projektet. Pointen er, at der er paradokser til alle på tværs af brancher, sektorer og niveauer. For den enkelte leder eller den enkelte virksomhed kan de konkrete omstændigheder omkring paradokser naturligvis variere, men paradokser findes alle vegne.

#5 Hvornår har man at gøre med et paradoks?

Paradokser er en form for ledelsesudfordringer, der handler mere om eftertænksom tvivl og handling end "skyd fra hoften" og "få det fikset i

en fart". Men hvordan ved man, om man har at gøre med en udfordring, der er et paradoks – og ikke et problem, der faktisk bør "løses", eller et dilemma, som man må prioritere sig ud af? Du har sandsynligvis med et paradoks at gøre, når din ledelsesudfordring er karakteriseret ved:

1. At du trods nærmere eftertanke ikke kan identificere egnede handlemuligheder, der kan løse problemet på kort- og mellemlangt sig
2. At dine valgmuligheder består af modsatrettede hensyn, som er indbyrdes forbundne og betinger hinanden, hvorved handlinger, der er rettet mod det ene alternativ, også påvirker det andet - og omvendt. Hvis du fx vælger det ene til fordel for det andet, så vil "nissen" alligevel flytte med, eller du risikerer at "skylle barnet ud med badevandet", og din udfordring vil snart genopstå.
3. At der ikke reelt er en valgmulighed mellem de alternativer, der er identificeret. Det vil sige, at konsekvenserne/bivirkningerne af at vælge det ene frem for det andet er af en uacceptabel størrelse eller er urealistiske. Hvad der er uacceptabelt eller urealistisk vil afhænge af den enkelte person og virksomhed, men kan fx skyldes, at et (fra-)valg ville være ulovligt eller uetisk at gennemføre, eller fordi en sådan beslutning vil blive omgjort højere oppe i hierarkiet.

#6 De fleste ledere er betydeligt bedre (og hurtigere) til at identificere (og løse) problemer end til at håndtere paradokser

Ikke alle udfordringer er problemer, der "bare fikses" i en hånd vending. Paradokser er udfordringer, der kalder på mere udfoldende og balance-rende tilgange for at opnå resultater, der er langtidsholdbare. Ledere er ofte professionelle problemknusere, og der skal ofte gøres en aktiv indsats for at tøjle "problemløsningskløen", hvis du har at gøre med et paradoks. Mange ledere er imidlertid netop blevet ledere på grund af deres evne og mod til at være handlekraftige og beslutsomme, hvor de ikke viger tilbage for at træffe svære beslutninger. Som sådan kræver håndtering af paradokser en anden form for beslutsomhed og robusthed, end mange er vant til.

Robusthed ("resilience") er et ledelsesbegreb som har fået vind i sejlene de seneste år. Det handler om at opdyrke personlig og organisatorisk robusthed i håndteringen af omstillingskrav og at levere global performance. Set i et paradoksperspektiv betyder robusthed imidlertid ikke, at man skal gøre sig immun eller robust over for tvetydige og umiddelbart modsætningsfyldte målsætninger. Pointen er derimod, at lederen skal gøre sig sindsrolig og handlekraftig ved at finde modet til at acceptere dét, der ikke kan forandres, mod til gengæld at forandre dét, der faktisk kan forandres, og stole på evnen til at se forskellen.

#7 Paradokser udfordrer vores forståelse af lederrollen

Håndtering af paradokser i praksis udfordrer i det hele taget vores forståelse af, hvad ledelse er, hvad ledere gør og hvorfor. Paradokser skaber usikkerhed, mens meget ledelse har til formål netop at minimere

Paradokser på Academy of Managements årsmøde 2019

Et paradoksperspektiv på ledelse og samarbejde finder anvendelse og udbredelse i forhold til mange forskellige aspekter af ledelse. I år kunne man fx høre ny forskning om:

Usikker ledelse: Paradokser skaber usikkerhed, fordi vejen frem bliver uklar og tvetydig, hvilket udfordrer lederens beslutningstagning. Dette udfordrer i sin tur både lederes og medarbejderes opfattelse af ledelse og af lederen som instans/person, der skal udrydde usikkerhed og sætte klar retning. For hvis retningen netop skal være "både-og" for at favne de paradokser, der trænger sig på, hvordan sætter man så en klar retning, uden at blive opfattet (og opfatte sig selv) som usikker eller ubeslutsom?

Feedback: Feedback kan øge eller formindske usikkerheden hos den, der modtager feedback. Bliver man fx bedt om at fortsætte det allerede gode arbejde (lav usikkerhed), eller får man input om, at man må stramme sig mere an eller gøre noget andet end det, man plejer (højere/høj usikkerhed)? Den enkelte feedbackmodtager vil i forskellige situationer efterspørge mere eller mindre usikkerhed for at opleve den afgivne feedback som hjælpsom og hensigtsmæssig. Mens feedback som regel bliver opfattet som et middel til at skabe klarhed og sikkerhed, kan det altså også samtidig skabe usikkerhed – en usikkerhed, som nogle medarbejdere decideret efterspørger.

Få endnu mere at vide om paradokser:

- Nielsen, R.K. (2019). Problemforandring – problemer, dilemmaer og paradokser. Ledelse i udvikling, No 5, 27. november 2018.
- Nielsen, R.K. (2018). Sådan håndterer du paradokser i praksis. Djoef.dk, 24. august 2018. <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netvaerkog-karriere/ledelse/artikler/2018/s-aa-dan-h-aa-ndterer-du-paradokser-i-ledelse.asp>
- Weiss, K. (2018). Paradoksledelse er satans svært - men ikke Satans værk! Se: <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2018/paradoksledelse-er-satans-svaert-men-ikke-satans-vaerk.aspx>
- Nielsen, R.K.; Hjalager, A.M.; Larsen, H.H.; Bevort, F.; Henriksen, T.D. & Vikkelsø, S. (2018). Ledelsesdilemmaer – og kunsten at navigere i moderne ledelse. København: Djøf Forlag.
- Larsen, H.H. (2018). Lederens 10 største dilemmaer. Lederweb.dk, 16. marts 2018, <https://www.lederweb.dk/artikler/henrik-holtlarsen-lederens-10-stoerste-dilemmaer/>

usikkerhed ved at løse problemer, træffe de endelige afgørelser og fastlægge en klar strategi. Paradokser udfordrer imidlertid muligheden for (og det ønskelige i) at sætte klar, strategisk retning, eftersom paradokser og håndtering af paradokser afkræver en mere balanceret, nuanceret og "work-in-progress" form for beslutningstagning.

Paradokstænkning og –handling udfordrer dermed også idéen om, at en væsentlig motivationsfaktor for den moderne medarbejder og leder er, at de kan se deres arbejde som skridt på vejen mod et "higher purpose" eller en vision i virksomheden/organisationen. Et tydeligt "higher purpose" kan have svære kår i en situation, hvor formålet bliver mere diffust og stritter i mange retninger. En stor kommunikationsudfordring ved ledelse af paradokser er dermed at kunne skabe mening - og facilitere andres meningskabelse - i en version af ledelse, som måske er mere i overensstemmelse med realiteternes mere rodede billede, end vi måske kunne ønske det.

#8 Vitaminindsprøjtning eller energidræber?

At give sig i kast med paradoksledelse handler også om at tage bestik af, hvem man er som person. Det er en kendt sag, at det ikke er alle, der trives lige godt med nye udfordringer og eksperimenter. Det gælder ikke blot blandt medarbejdere, men også ledere. Det, som for nogen kan fungere som en kærkommen vitaminindsprøjtning i en ellers forudsigelig ledelsespraksis, kan for andre virke uoverskueligt og måske endda belastende.

Man kan som leder givetvis ikke slippe afsted med at afskrive kompleksitet og modsatrettede krav som irrelevant med henvisning til sin personlighed. Men når man begiver sig ud i håndtering af ledelsesparadokser, bør man som leder også have øje for, om de tilgængelige personlige ressourcer og tilbøjeligheder matcher den indsats, der skal lægges for dagen for at kunne lykkes.

#9 Sammenhængskraft og fællesnævner

Paradokser er ledelsesudfordringer, der består over tid. Paradoksens yderpoler er som yin og yang: De indeholder begge den anden og er gensidigt afhængige. Det er dermed ikke idéen, at det hele skal blive sort eller hvidt – eller gråt for den sags skyld. Det kan godt være, at en demokratisk eller kompromissøgende håndtering af paradokser sammensmelter sort og hvidt til gråt. Men spørgsmålet er, om det for alvor

håndterer udfordringen, hvis der netop er brug for hvidt og sort, men ikke gråt?

I mange organisationer er der ellers et ønske om at identificere netop sådanne fællesnævner, der bygger bro over ellers uforenelige størrelser

som et middel til at fjerne modsætninger og spændinger. Det kunne være en fælles organisationskultur, et sæt af "best practices" eller et slogan om, at "organisationen skal være mere "glokal". Spørgsmålet er imidlertid, om det reelt bliver lettere at være fx lokal og global på samme tid, bare fordi man kalder det "glokal"? Bliver det nemmere eller mere meningsfyldt at agere i en situation, hvor man skal være en nærværende leder for medarbejdere på distancen, at man kalder det "fjernvær"? Samarbejde med konkurrenter bliver nødvendigvis ikke mindre modsætningsfyldt, bare fordi vi kalder det "coopetition" ("collaboration" og "competition") med "frenemies" ("friends" og "enemies") eller konkolleger.

Pointen med paradokser er dermed ikke, at man skal forsøge at finde et kompromis eller en gylden middelvej mellem to punkter – eller på anden vis skal forsøge at identificere en ny fælles tredje vej, der får problemet til at gå over/opløse sig.

#10 Evighedsmaskine? Bæredygtig ledelse til langtidsholdbare udfordringer

Paradoksledelse er en relevant kompetence, fordi ny viden eller skift i (omverdens-)betingelserne fører til, at nye muligheder og paradokser opstår. For den enkelte leder og medarbejder kan paradokser skifte karakter over tid, eller nye paradokser kan blive aktuelle. Det ændrer dog ikke på, at evnen til at forstå og navigere i paradokser er en relevant (ledelses-)kompetence. Forandringstiltag og ændrede omstændigheder fører til, at man må "starte forfra". Eller rettere: Hvis man har en forventning om, at man kan "løse" en paradoksal situation én gang for alle, så bliver det et spørgsmål om at starte forfra. Hvis man derimod ser paradokser som netop paradokser, og altså som naturligt forekommende og forventelige udfordringer, eller som uafdækkede muligheder, er ændringer og forskydninger ikke, i sig selv, det samme som, at man "bliver slået hjem". Det er snarere forventelige justeringer og spændinger, som hører lederrollen og arbejdslivet til. En uudtømmelig ressource af friktionsenergi for de paradoks-parate.

Forfatter: Rikke Kristine Nielsen

Rikke Kristine Nielsen, PhD, er lektor ved Institut for Kommunikation & Psykologi på Aalborg Universitet i København. Hun forsker i tværgående ledelses- og udviklingsprocesser med særligt fokus på paradokser og samarbejde på tværs af organisatoriske, kulturelle og faglige grænser, herunder samarbejde på tværs af forskning og praksis. Netop samarbejde mellem forskning og praksis har været omdrejningspunktet for forskningsprojektet "Ledelses-GPS'en", hvor 11 virksomheder har deltaget i et aktionslæringsprojekt om håndtering af paradokser. Forskningsprojektets resultater omsættes til generelt anvendelig ledelsesviden og -værktøjer blandt andet i "Både & -værktøjer til effektiv paradoksledelse", der udkommer på Djøf Forlag medio december 2019, se: <https://www.djoef-forlag.dk/book-info/bade-og>

