

Lad os hylde paradokserne



Tekst: Karen Marie Fiirgaard, erhvervpsykolog

Paradokser kan skabe usikkerhed, tvivl, konflikter og dræne os for energi. Jeg lægger ud med en konstatering af, at situationer med paradokser er kommet for at blive.

I mit job som erhvervpsykolog hører jeg mange fortællinger om, hvor svært det kan være at stå i paradoksernes flertydighedslandskab, og hvad det gør ved ledere og medarbejdere.

Der er endda grund til at tro, at fremtiden ankommer med flere paradokser, og at den kompleksitet, der kendetegner verden i dag, kun bliver større. Ifølge den tyske sociolog Hartmut Rosa lever vi i et højhastighedssamfund, hvor udviklingen hele tiden accelereres. Det gælder både den teknologiske udvikling, de sociale processer og vores eget livstempo. Den tid er forbi, hvor vi kunne give konkrete og sikre svar på udfordringer.

I min verden er paradokser dog en invitation til at blive klogere på hinanden, forstå forskellige perspektiver, øve sig i en mere fleksibel tankegang og fintune sine kommunikative evner.

Jeg mener derfor, vi skal hylde paradokserne. Vi skal blive gode til at møde paradokserne og tage imod dem som en invitation, en anledning til at blive stærkere sammen og forstå hinanden bedre.

For nogle år siden var jeg til en fest, hvor jeg kom til at sidde sammen med en skøn dame. Hun havde i årevis levet med et uløst paradoks, der knyttede sig til hendes arbejde. Det sled en hel del på hende.

Min borddame var ansat på en højtprofileret kulturinstitution med en ret god løn i et job, som mange mennesker ville sælge deres højre arm for at få, og man kan godt sige, at hun tilhørte den absolutte elite i den kreative (over)klasse.

Det var ret spændende at høre om hendes arbejde og arbejdsplads, men rigtigt spændende blev det, da hun betroede mig, at "jeg skal gøre mig dårligere, end jeg er, for at mine kolleger kan lide mig. Så jeg trives bestemt ikke."

Jeg tænkte, at det var et paradoks, at én af Danmarks absolut mest elitære kulturinstitutioner, havde en virksomhedskultur, hvor det ikke var tilladt at være excellent til sit arbejde!

– Og jeg syntes, det var mere end ærgerligt, at risikoen for den sociale eksklusion ikke blev håndteret af hendes leder.

Den højtprofilerede kulturinstitution er slet ikke ene om at have sådanne træk i sin virksomhedskultur. På mange arbejdspladser har de dygtigste medarbejdere det svært.

Der ligger et paradoks gemt i, at mange ledere ønsker dygtige medarbejdere, men mange medarbejdere har det svært med deres dygtige kolleger. Dette kan blive en snubletråd for den leder, der ønsker at skabe et trygt og inkluderende miljø med fokus på teamsamarbejde og teamudvikling.

Det bliver lederens opgave at balancere mellem at fremme en samarbejdskultur og dyrke talentet hos stjernen/stjernerne for at sikre virksomhedens markedsposition. Noget tyder på, at min borddames leder ikke var i stand til at balancere dette paradoks og agere i det – det er bestemt heller ikke en evne, vi er født med.

Det kræver store sociale og følelsesmæssige kompetencer hos lederen, som skal kunne favne alle medarbejders ambitioner. Det kræver evne til at lytte og kommunikere og rumme meget forskellige følelser og stærke modstridende synspunkter. Lad os håbe, at der er hjælp at hente hos HR.

For det må være en opgave for HR at understøtte lederne i at agere i paradokser, for paradokserne er som en invasiv art – de er her, og de breder sig.

“Det kan godt gøre mig lidt rundtosset, at jeg skal kunne rumme alt dette,” sagde en leder til mig.

Hun og jeg mødes i skrivende stund med ca. 14 dages mellemrum, hvor hun modtager ledersupervision af mig. Som så mange andre, af de ledere jeg superviserer, oplever hun at skulle navigere i at levere hurtigt og naturligvis fejlfrit på den ene side og at skabe et godt og trygt arbejdsmiljø på den anden side. Blandt hendes medarbejdere findes der medarbejdere, som har oplevet stress og lever med psykiske sårbarheder. De er dygtige og uundværlige, men de må ikke presses. Sådant er det på de indre linjer. På de ydre linjer presses virksomhederne af kunderne, som er interesseret i økonomisk gevinst.

Med andre ord; hun står i et paradoks mellem hensynet til medarbejdernes trivsel og det gode samarbejde på den ene side og virksomhedens konkurrenceevne på den anden side.

Den konkrete leder er heldigvis ansat i en virksomhed, hvor HR-chefen er meget omhyggelig med at støtte lederne og hjælpe dem med at navigere i paradokserne. Det gør hun blandt andet gennem støttende samtaler.

Det handler om at udvikle lederne til at stå i paradokserne

Udover de støttende samtaler kan man uddanne ledere til at agere i paradokserne.

For nogle år siden beskæftigede jeg mig med en uddannelse for topledere. Uddannelsen skulle sætte lederne i stand til at navigere i de nyeste teknologier og i de hastige forandringer, som kendetegner vor tid.

Implementering af RPA og andre nye teknologier inviterer en række paradokser ind i organisationen. Mildest talt.

Et kendt paradoks er, at automatiseringen af en række processer, som før krævede mennesker, nu kan overtages af en digital robot. Det kan f.eks. være AI-drevne chatbots, der udfører kundeservice, f.eks. i banker. Det er klart, at kundeservicen bliver hurtigere, billigere og mere tilgængelig, men den bliver samtidig upersonlig og standardiseret.

Det kan også ske, at indføring af f.eks. RPA medfører modstand blandt medarbejderne, som oplever, at deres kompetencer underkendes. Det fremmer bestemt ikke motivationen. Til gengæld er der økonomisk gevinst ved RPA'en, fordi den er hurtigere og mere præcis.

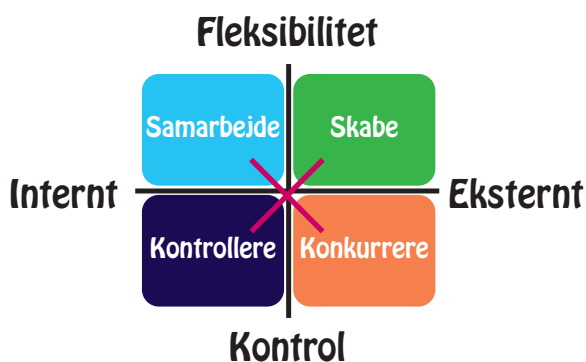
For at klæde lederne på til forandringsledelse og implementering af nye teknologier brugte jeg CVF-teorien (The Competing Values Framework, af Cameron & Quinn), som regnes for en af de 40 vigtigste erhvervsteorier i historien. Teorien om CVF findes i en fordansket udgave i bogen “Paradokser i værdiskabelse – Ledelse med Competing Values Framework” fra 2015.

Her er bidrag af Andreas Granhof Juhl og Jakob Nørlem. Samme forfattere har i øvrigt skrevet en fremragende artikel, som har været trykt i dette blad i 2016 om netop CVF-modellen.





CVF-modellen kan forklares som et klassisk koordinatsystem, altså to akser med i alt fire dimensioner. På Y-aksen finder vi høj grad af fleksibilitet overfor høj grad af kontrol og stabilitet.



På X-aksen står et internt fokus overfor et eksternt fokus.

Dette giver i alt fire områder, der relaterer sig diagonalt til hinanden i koordinatsystemet: samarbejde (internt og fleksibelt), konkurrere (eksternt og stabilt), skabe (eksternt og fleksibelt) og kontrollere (internt og stabilt).

Det er her, at de paradoksale bevægelser kommer til udtryk i diagonalerne (de pinkfarvede streger i midten), og vi får en illustration af de modstridende krav. Det er modsætninger, som ledere skal navigere i og balancere i. De fleste ønsker nemlig at skabe en effektiv, nytænkende, konkurrencedygtig dynamisk organisation, hvor trivsel og samarbejde er i top, og hvor der ikke sker fejl. Det er bare indbyrdes modsætning, som skaber paradokser.

Det betyder for eksempel, at det at skulle skabe noget nyt, udvikle sig og være innovativ, kan komme til at stå i modsætning til at kontrollere og kvalitetssikre. Det er her, lederne kommer på arbejde.

Den grundlæggende tanke er derfor, at CVF-teorien inviterer til en både-og-tænkning fremfor en enten-eller-tænkning ved at fokusere på integration af konkurrerende værdier.

Hvordan kan HR så hjælpe lederne med at stå i paradokserne?

Spørgsmålet har helt sikkert mange svar. Jeg starter mit svar med en konstatering af, at situationer med paradokser er kommet for at blive. Tilbage til indledningen, hvor jeg skrev; "der er endda grund til at tro, at fremtiden ankommer med flere paradokser, og at den kompleksitet, der kendetegner verden i dag, kun bliver større. Ifølge den tyske sociolog Hartmut Rosa lever vi i et højhastighedssamfund, hvor udviklingen hele tiden accelereres. Det gælder både den teknologiske udvikling, de sociale processer og vores eget livstempo. Den tid er forbi, hvor vi kunne give konkrete og sikre svar på udfordringer."

Det skal man kunne stå i som leder, og der findes ingen færdig manual, der hjælper. Det, som hjælper, er at forstå kompleksiteten i situationen, at forstå, hvordan værdierne interagerer med hinanden og skaber paradokser. Når vi forstår, hvad der er på spil, så kan vi bedre acceptere, at paradokserne er en naturlig del af en kompleks hverdag. Accepten inviterer os ind i paradokserne, fremfor at forsøge at bekæmpe dem og fremmer derfor en mere fleksibel tankegang.

Alle paradokser opstår i en kontekst, og givet accelerationen i samfundet, f.eks. på det teknologiske område, bliver der flere såkaldte *unikke situationer*, hvor der ikke findes færdigstrikkede løsninger og manualer. At kunne navigere i dette kræver kontekstforståelse og en evne til at regulere egen usikkerhed overfor komplekse situationer.

Vi har grundlæggende brug for "de andre", når paradokserne opstår og kompleksiteten stiger. Paradokser er derfor en glimrende anledning til dialog, altså en rigtig dialog, som favner forskellige perspektiver og nysgerrighed efter at forstå de andres perspektiv.

Når vi både rummer egne og andres perspektiver, bliver vi mere fleksible. Ret beset er vi jo vores eget dialogværktøj, og enhver anledning til at træne dialog og forståelse af andres perspektiver gør relationer og teams mere robuste.

Alt dette kan man ikke lære på en skolebænk, dér kan man forstå teorier og modeller, der forsøger at favne og forklare verden for os. Det er nødvendigt at have denne ballast, når man skal blive god til at agere i paradokser. Den teoretiske ballast må kombineres med refleksionen over konkrete, virkelige begivenheder, altså supervision eller coaching. På den måde kan man omsætte teoretisk læring til praksislæring og udvikle sit personlige lederskab.

Så – paradokserne kan i virkeligheden være en god træningsbane for gensidig forståelse, større kendskab til hinanden og en mere fleksibel tankegang, foruden fintuning af dialog og kommunikationsredskaberne.

Det er måske slet ikke så tosset – lad os hylde paradokserne!

