

TekSam Nyt

JUNI 2020



SIDE 3

**AMMERAAL BELTECH MODULAR:
PRODUKTION TRODS CORONA**

SIDE 10

**PETER HASLE:
SOCIAL KAPITAL
ER IKKE EN LUKSUS**

PARADOKSERNE MELLEM **TRADITION OG**

BÆREDYGTIGHED SKAL VÆGTES MOD HINANDEN

Mange virksomheder i dag føler sig udspændt mellem tradition og bæredygtighed. Ledelsen skal kunne navigere i dette paradoks



TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
NIELS ÅGE SKOVBO



Hvordan leder man medarbejderne i en verden fuld af paradokser og navigerer i retning af den rigtige beslutning, når virksomhedens hverdag er fyldt med selvmodsigelser?

Cand.psych. Lotte Lüscher, der er indehaver af konsulentvirksomheden Clavis Erhvervspsykologi, rådgiver organisationer og virksomheder om dette spørgsmål og er forfatter til flere bøger om emnet, blandt andet bogen *Ledelse gennem paradokset*.

Blandt de mange paradokser, hun nævner, at en leder står med, er for eksempel erfaring eller nytænkning. Skal man som leder, når der skal ske afskedigelser, satse på den driftssikre, rutinerede medarbejder, der aldrig svigter eller på den unge, nytænkende med de vilde ideer?

Hvordan kombinerer man kravet om hurtige løsninger med kravet om langsigtet planlægning? Hvordan kombinerer man afdelingsledernes selvstændige budgetansvar med ønsket om at have styr på økonomien?

Eller hvordan sikrer man kontinuitet i produktionen samtidig med, at man skal omstille den til at være mere grøn, bæredygtig og klimavenlig?

Lotte Lüscher blev opmærksom på selvmodsigelserne, da hun omkring årtusindskiftet lavede sin ph.d. om ledelse i forandringspro-

cesser hos Lego, der på det tidspunkt var midt i en meget stor forandring.

-Lego havde en god ledelse og solgte stadig godt, men de var klar over, at der skulle ske forandringer med produktionen.

Her var paradokset også modstridende krav mellem den traditionelle ledelse og en flad struktur, siger hun.

Firmaet skulle både fastholde sine traditionelle værdier inden for legetøj, der var udfordrende, kreativt og langtidsholdbart og på den anden side tænke 'ud af boksen' og fremstille legetøj, der appellerede til en ny børnegeneration.

-Som noget helt nyt skulle Lego indgå strategiske alliancer med andre virksomheder, forklarer hun.

Selv om andre allerede har brugt udtrykket paradoksledelse i 1985, var det et nyt begreb i Lego.

-Ledelsen og jeg blev opmærksom på paradokserne i de beslutninger, der skulle træffes, og selv om vi altså ikke har opfundet begrebet, var det nyt at tale om det og at agere ud fra det, siger Lotte Lüscher og derfor endte titlen på hendes ph.d. med at blive *Working through Paradox*.

PRESSET FRA BÆREDYGTIGHED

Tilsvarende paradokser kan virksomheder opleve i disse år, når produktionen eller produkterne skal omlægges og gøres mere bæredygtige. Lotte Lüscher's kollega, erhvervspsykolog Camilla Duus, kender problemstillingen, for rigtig mange firmaer føler sig både presset af denne udvikling – og ser samtidig også muligheder i og vigtighed af at prioritere denne dagsorden.

-De føler sig virkelig udspændt mellem det nye krav om bæredygtighed og den kendte stabilitet, siger hun og tilføjer, at mange virksomheder kommer til at opleve en radikal forandring i deres produktion.

-Men de fleste, både bilbranchen og byggebranchen, leverer produkter, der også bliver brugt i fremtiden. De skal omstille sig til at gøre dem klimavenlige og bæredygtige, siger hun.

Camilla Duus nævner, at for eksempel møder hun ledere inden for reklamebranchen, som oplever problemstillinger i forhold til den bæredygtige dagsorden, da branchen traditionelt bl.a. lever af at få folk til at købe flere varer.

-Nu skal et modetillæg også handle om bæredygtighed, og de skal tænke på, om de udelukkende vil arbejde med bæredygtige produkter eller f.eks. reklamere for viden-

virksomheder, og tekstilbranchen skal måske tænke i at restyle brugt tøj, nævner hun.

-Mange brancher kommer til at opleve at være spændt ud mellem stabilitet og forandring, og de skal jo fortsat tænke på deres bundlinje, siger hun. Så det bliver vigtigt

at forholde sig til, hvordan de kan forblive den samme virksomhed, men med ændringer i produkterne.

Nogle virksomheder vil have svært ved at gøre deres produkter bæredygtige, specielt hvis der er tale om produkter, der dybest set er overflødige. Hun foreslår, at de måske indgår partnerskaber med andre virksomheder, der har eller kan udvikle teknologi til at omlægge til en mere bæredygtig produktion.

HJÆLP TIL BESLUTNINGSPROCESSEN

Lotte Lüscher og Camilla Duus kan ikke hjælpe virksomhederne med at finde endegyldige løsninger i deres produktion, når de møder paradokser.

-Vi hjælper dem med at sætte beslutningsprocessen op, vægte paradokserne mod hinanden og afveje, hvilken vej man vil gå, siger Lotte Lüscher, men vi kan ikke fjerne det spændingsfelt, som bæredygtighed og forbrug udgør.

Camilla Duus understreger, at det er vigtigt at inddrage medarbejderne i denne proces, fordi nutidens medarbejdere er både vidende og engagerede og ofte kan få øje på muligheder i deres opgavefelt tæt på praksis og produktion, som ledelsen ikke nødvendigvis selv har blik for.

-På den måde sikrer man også, at medarbejderne tager ejerskab af den vej, virksomheden vælger, siger hun, og hun er godt klar over, at tit er de optaget af deres konkrete opgave og det, de skal løse i hverdagen, og at arbejdet med bæredygtige dagsordener i virksomheder ikke nødvendigvis opleves som en selvfølgelig del af medarbejdernes opgavefelt.



LOTTE LÜSCHER

Lotte Lüscher er psykolog, ph.d. i ledelse fra Aarhus Universitet. Desuden er hun ansat som ekstern lektor ved Aarhus Business School og Psykologisk Institut ved Aarhus Universitet samt partner og stifter af Clavis Erhvervspsykologi.

Lotte Lüscher har gennem mange år udviklet paradoksledelse som teoretisk og praktisk fundament for at arbejde med de adskillige modsatte krav til ledelse og organisationer. Hun har skrevet og bidraget til adskillige bøger og artikler om emnet.



CAMILLA DUUS

Erhvervspsykolog og partner i Clavis Erhvervspsykologi. Hun er cand.psych.aut. og har siden 2007 arbejdet som ledelses- og organisationskonsulent for offentlige og private organisationer. Camilla Duus beskæftiger sig særligt med ledelse, bæredygtighed, organisatoriske forandringer og udvikling af samarbejde og team.

-Her kan godt være forskel på virksomhedens værdier og medarbejdernes værdier, og hvordan de for eksempel ser på spørgsmålet om bæredygtighed. Derfor er det ekstra vigtigt at forholde sig til medarbejdernes værdier og holdninger, siger hun.

Kompetenceudvikling og efteruddannelse i involverende processer er vigtig for både ledere og tillidsrepræsentanter, så de kan samtænke fremtidens løsninger – og virksomhedens overlevelse.

-Samarbejdsudvalget kan bidrage med at sikre medarbejdernes involvering og uddannelse, så de kan se, hvilke tiltag, der er væsentlige. Både ledelse og tillidsrepræsentanter kan være opsøgende i at få dem til at bidrage, selv om de måske som udgangspunkt er optaget af forskellige dagsordener.

-Det kan være med til at binde virksomheden sammen, hvis alle kan se, at de arbejder sammen om noget større end bundlinjen og kan se, at de har en opgave i den store dagsorden, siger Camilla Duus.

OGSÅ HVERDAGEN

Lotte Lüscher nævner, at hvis virksomheden samtidig gør bæredygtighed til en del af hverdagen i form af grønne frokostordninger, bæredygtig transport, lokal 3D-print eller arbejder med andre materialer og andet, der fremmer den grønne omstilling, kan man måske involvere flere medarbejdere og gøre omstillingen nærværende for dem.

-Der vil være nogle interne modsætninger, som ledelsen skal tage sig af. Nogle medarbejdere vil engagere sig

og påtage sig et moralsk ansvar, mens andre vil sige, at det ikke kommer dem ved. De er fagligt dygtige og passer bare deres arbejde. Nogle vil være moralens vogtere – andre ikke, så medarbejderne sætter hinanden i en spændetrøje. Det skal ledelsen tage sig af. Og det er det store spørgsmål i mange virksomheder, siger Lotte Lüscher og tilføjer, at i samarbejdsudvalget er der sikkert også en række modsætninger og paradokser, men samtidig en bevidsthed om, at alle er dybt afhængige af hinanden.

At kunne tænke paradokser ind i sin ledelse er afgørende for fremtidens ledere, og Lotte Lüscher siger, at det passer godt sammen med den skandinaviske ledelsesstil, hvor man hylder den tænkning, at borgerne – og medarbejderne – skal involvere sig.

-De forventer ikke, at medarbejderne bare tager ja-hatten på. De skal være med til at forholde sig til paradokset, siger hun.

Lotte Lüscher siger, at alle ledere skal acceptere, at paradokserne altid er der, så det er vigtigt, at lederteamet løbende vurderer, hvordan man vægter de forskellige elementer i forhold til hinanden, for i spørgsmålet om bæredygtighed vil der altid være indbygget paradokser mellem trivsel, økonomi og samfundsinteresser, siger hun.

