

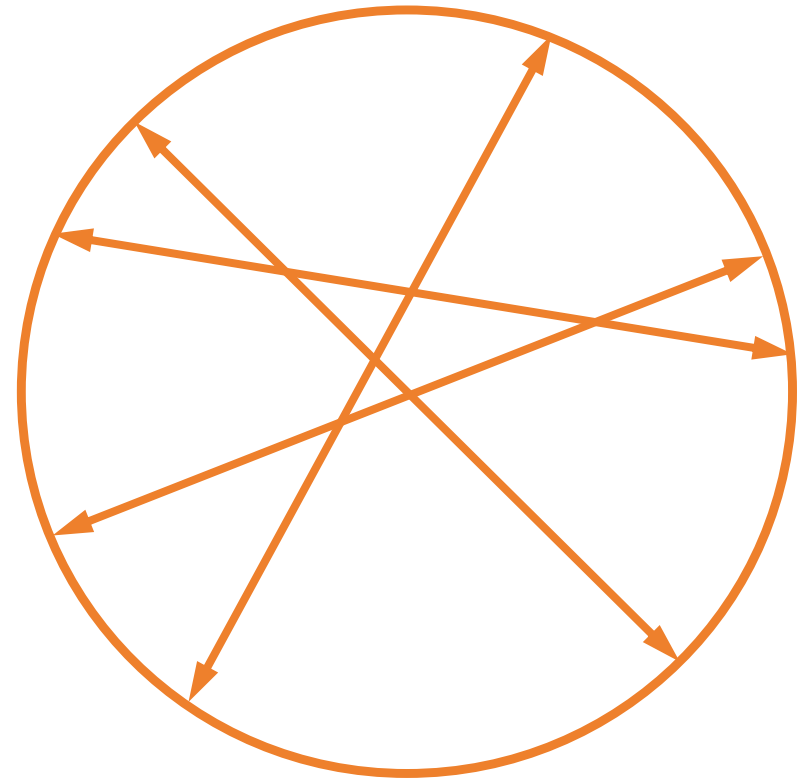
Ledelse i modsætninger og organisatoriske spændinger

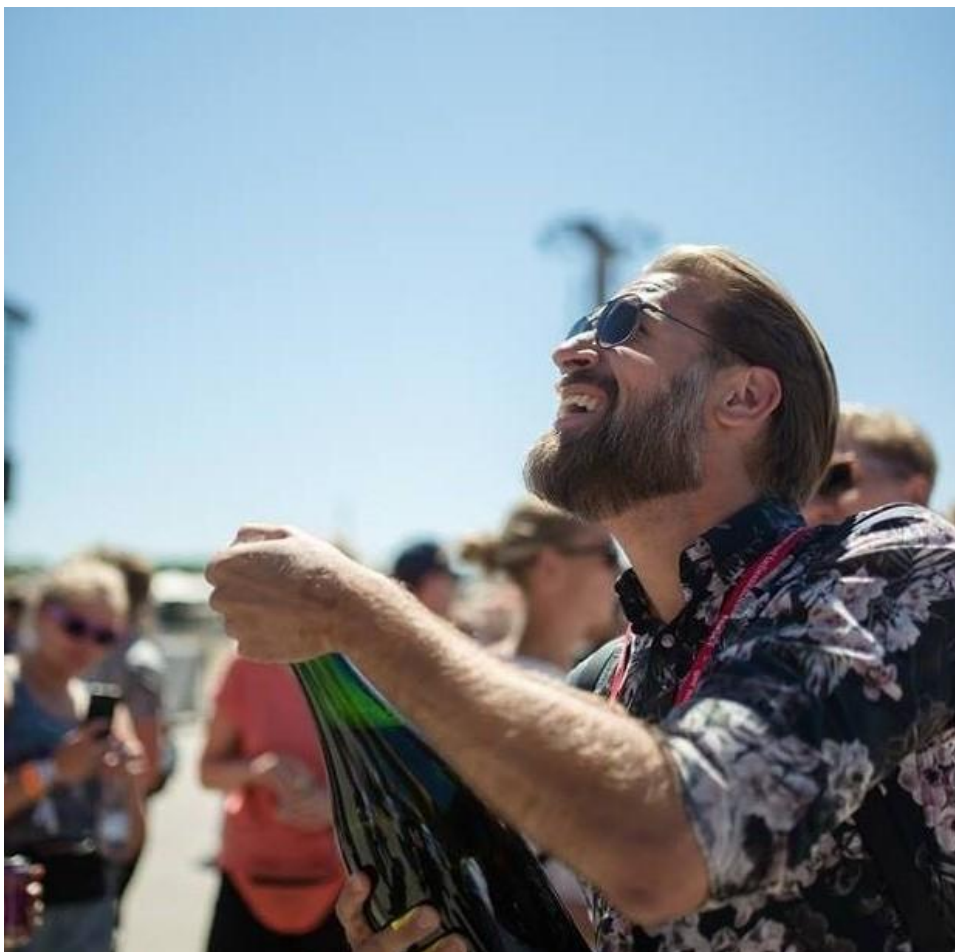
Lab23
Nyborg Strand Hotel

Jonas Hedegaard

Mail: jhe@teamarbejdsliv.dk

Mobil: 6075 9878





Jonas Hedegaard

- Cand.mag. i pædagogik og psykologi fra RUC
- Master i socialt entreprenørskab fra RUC
- Narrativt og systemisk konsulentuddannet hos Inpraxis
- Mange års erfaring som coach og konsulent
- Konsulent hos TeamArbejdsliv
- ErhvervsPhD-studerende i ledelse og organisering hos Roskilde Festival og RUC

www.linkedin.com/in/jonashedegaard

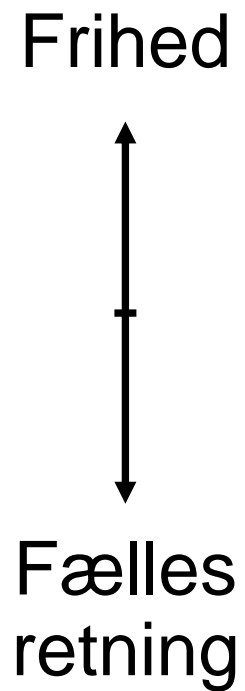
jhe@teamarbejdsliv.dk

OPLÆGGETS POINTER

- Spændinger eksisterer i alle arbejdsfællesskaber.
- Spændingerne kan blive til paradokser, hvis de aktiveres samtidigt.
- Paradokser er svære at håndtere, men håndteres de korrekt giver de styrke og sammenhængskraft.
- Spændingerne kan filtre sig sammen, hvilket gør det sværere at håndtere dem.
- At lede i modsætninger og organisatoriske spændinger er en vigtig kompetence at mestre, når både trivsel og effektivitet skal være i top.



PARADOKSER



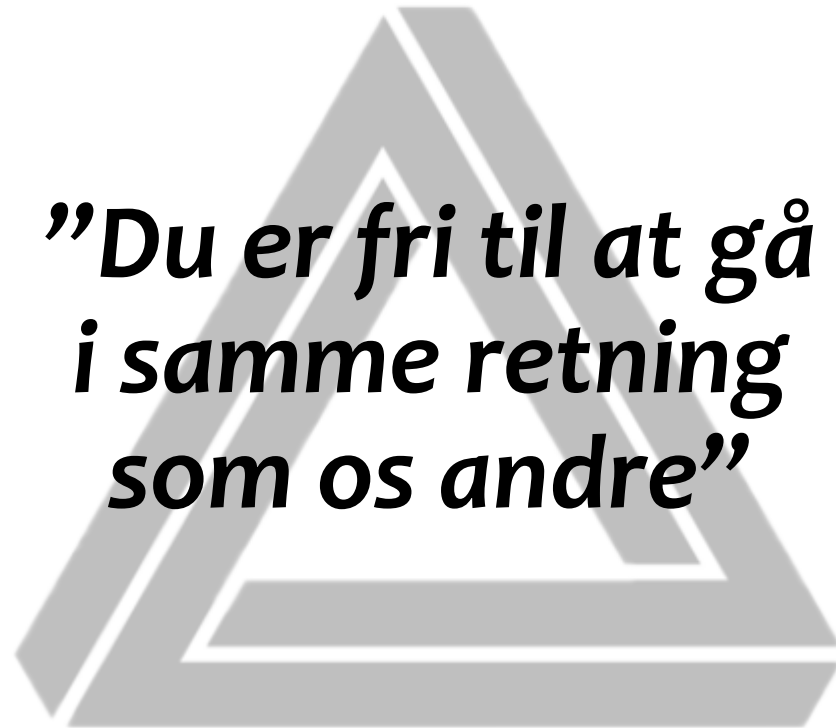
- Paradokser består af spændinger
- Spændingerne er hinandens forudsætninger
- Spændingerne er modsatrettede

PARADOKSER



- Paradokser består af spændinger
- Spændingerne er hinandens forudsætninger
- Spændingerne er modsatrettede
- Når spændingerne aktiveres samtidigt, opstår paradokset
- Et paradoks kan således være latent eller aktiveret
- Et paradoks opleves ofte som værende uløseligt og umuligt at overkomme
- Et paradoks skal håndteres – ikke løses
- Hvis paradokset ikke håndteres, kan det skabe angst, undgåelsesadfærd og organisatorisk inerti
- Når paradokset håndteres, opfattes det positivt og kan skabe ny energi og udvikling

PARADOKSER

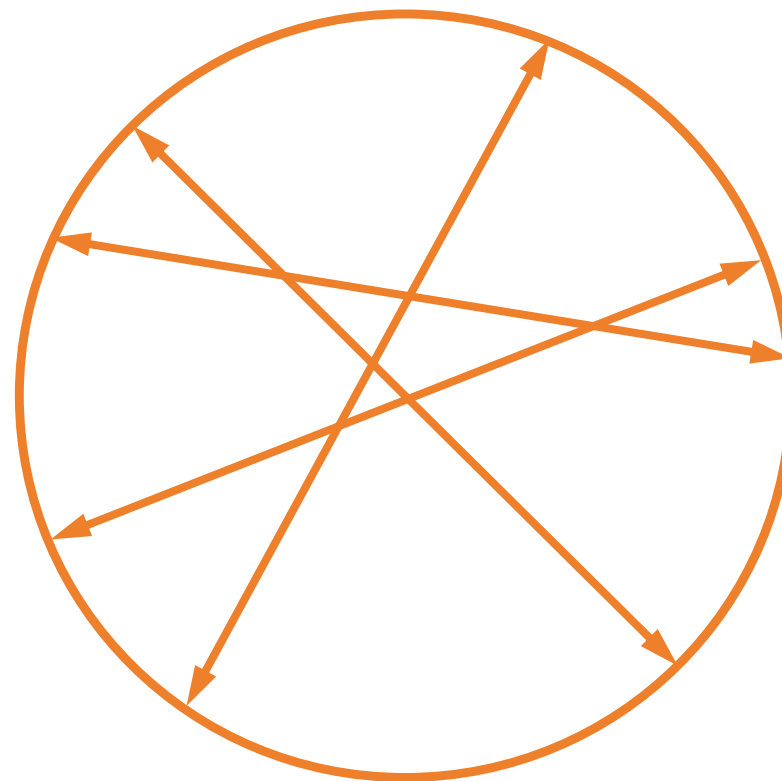


- Paradokser består af spændinger
- Spændingerne er hinandens forudsætninger
- Spændingerne er modsatrettede
- Når spændingerne aktiveres samtidigt, opstår paradokset
- Et paradoks kan således være latent eller aktiveret
- Et paradoks opleves ofte som værende uløseligt og umuligt at overkomme
- Et paradoks skal håndteres – ikke løses
- Hvis paradokset ikke håndteres, kan det skabe angst, undgåelsesadfærd og organisatorisk inert
- Når paradokset håndteres, opfattes det positivt og kan skabe ny energi og udvikling

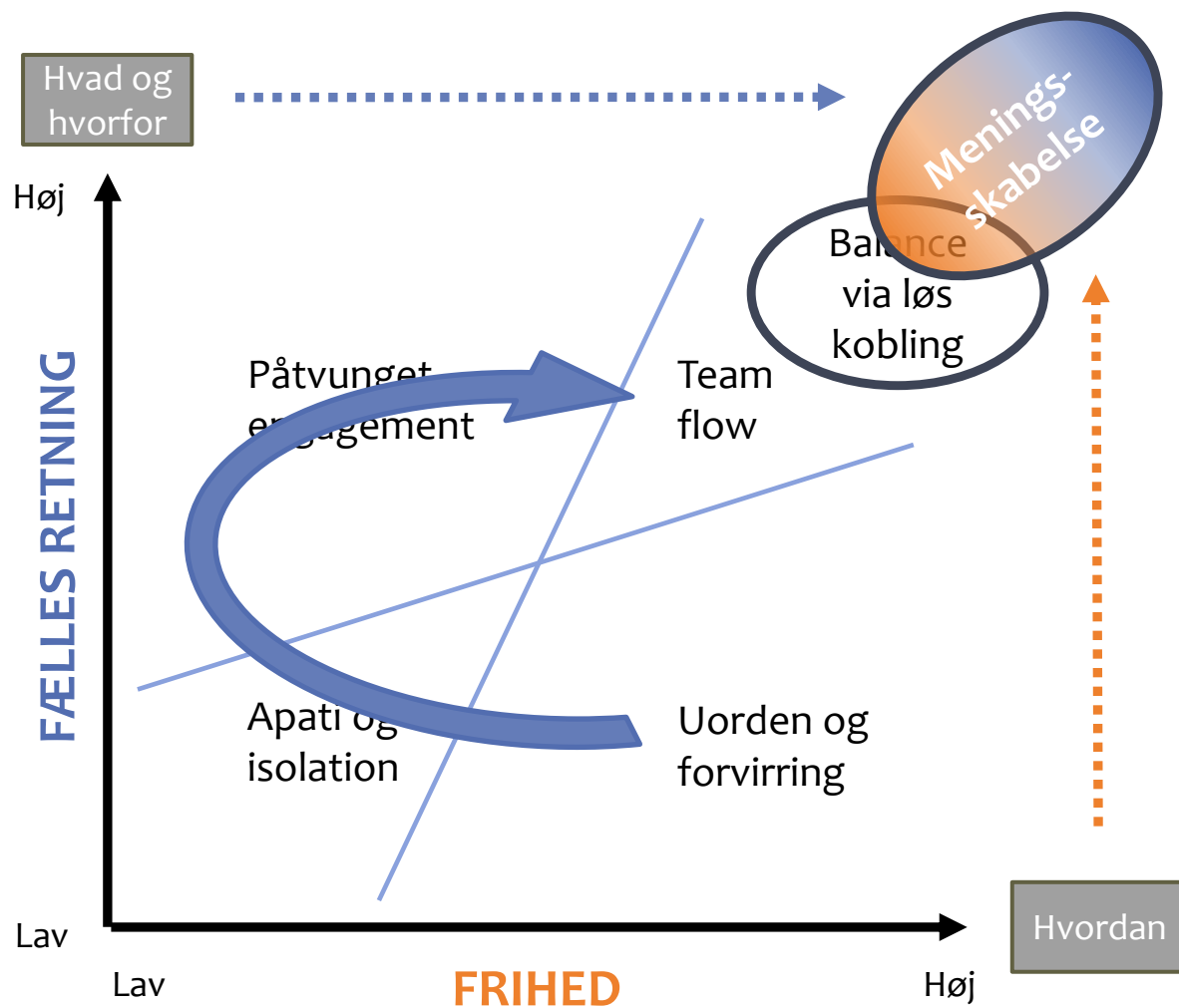
ORGANISATORISKE SPÆNDINGER

Alle arbejdsfællesskaber består af spændinger. Her er tre eksempler:

- Spændinger mellem fælles retning og frihed
- Spændinger mellem ejerskab og fællesskab
- Spændinger mellem trivsel og præstation

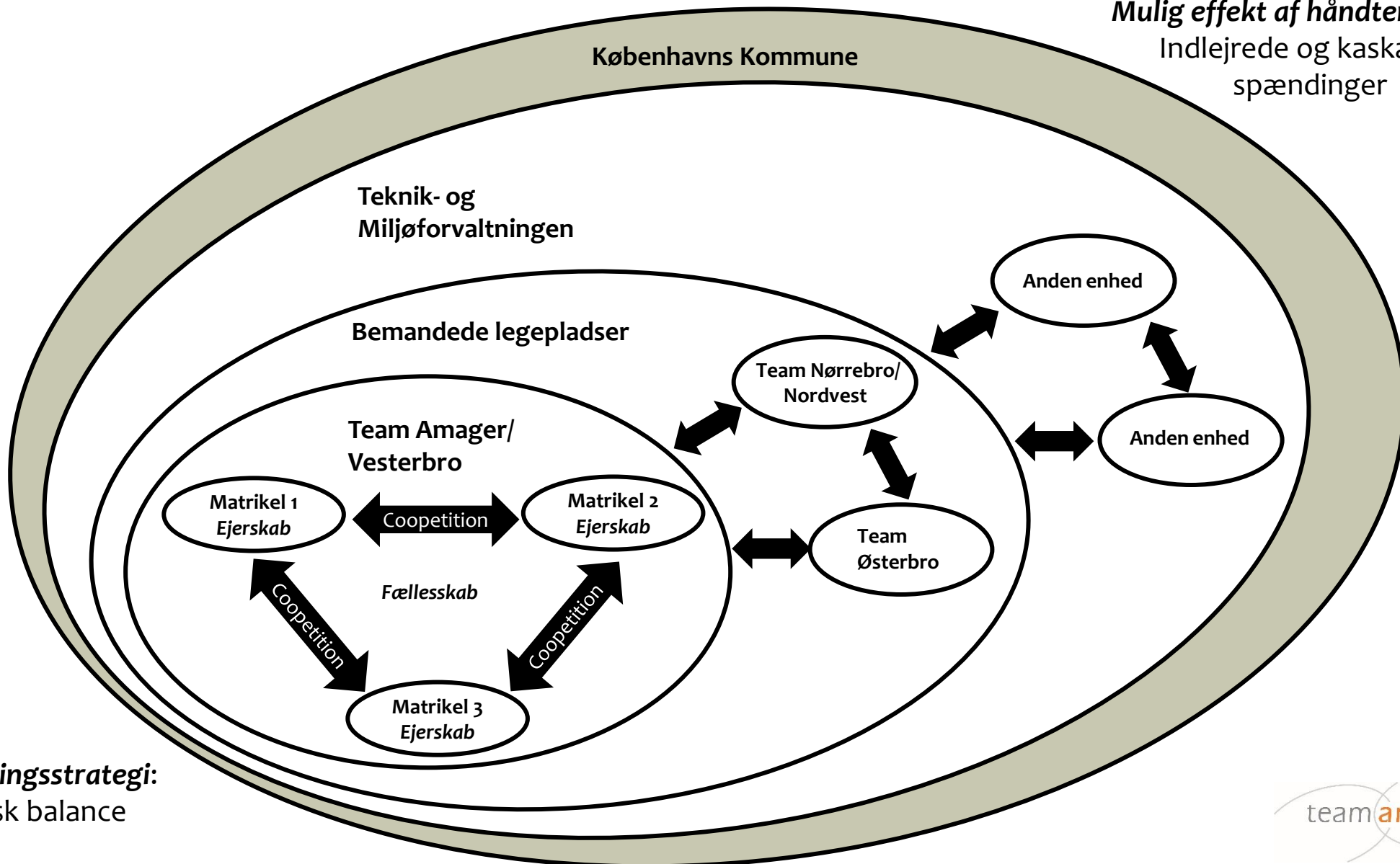


SPÆNDINGER MELLEM FÆLLES RETNING OG FRIHED (ALIGNMENT AND AUTONOMY)



Jonas Hedegaard, 2023
<https://www.linkedin.com/in/jonashedegaard/>

SPÆNDINGER MELLEM EJERSKAB OG FÆLLESSKAB



Mulig effekt af håndtering:
Indlejrede og kaskaderende spændinger

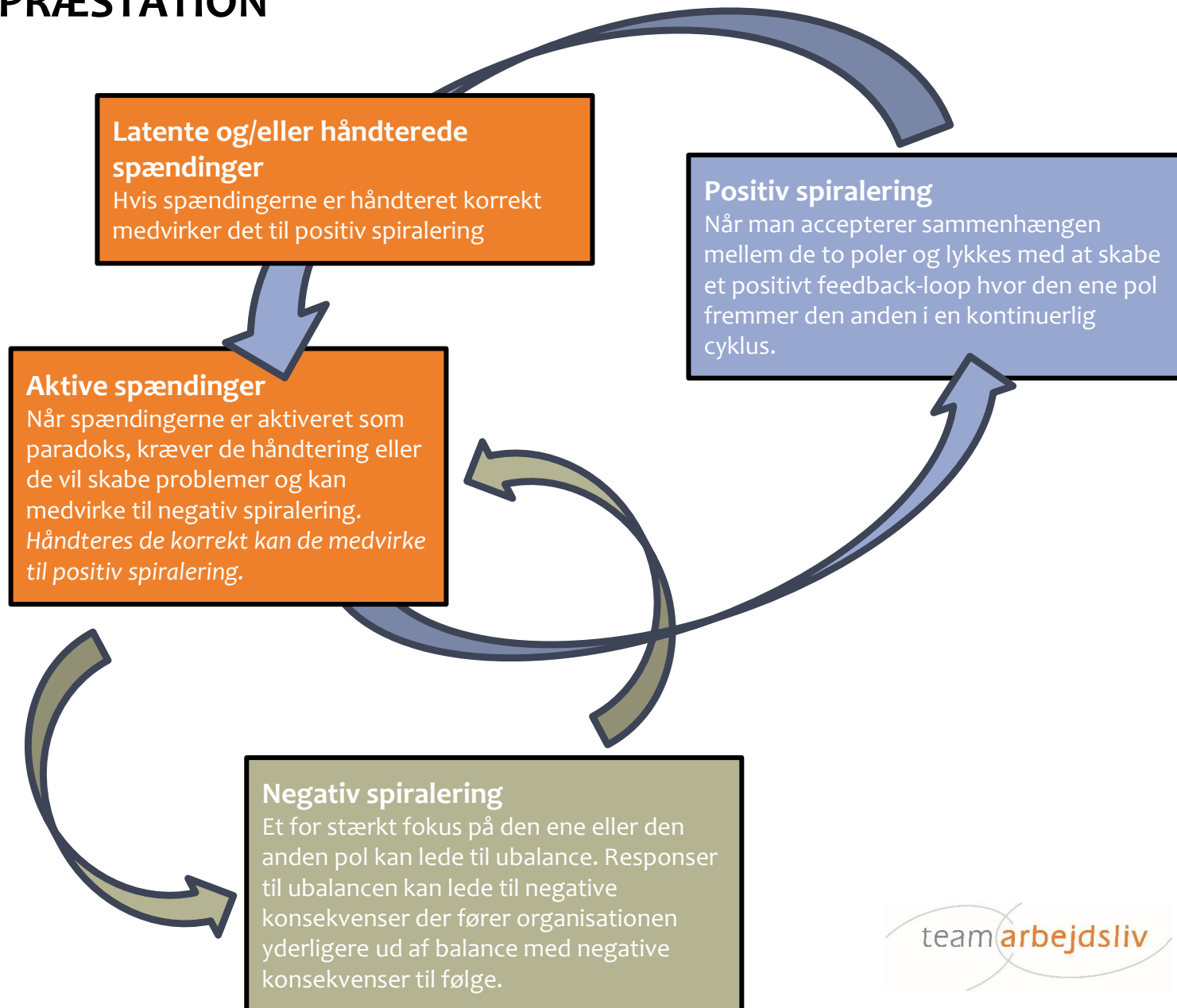
Jonas Hedegaard, 2023
<https://www.linkedin.com/in/jonashedegaard/>

Håndteringsstrategi:
Dynamisk balance

SPÆNDINGER MELLEM TRIVSEL OG PRÆSTATION

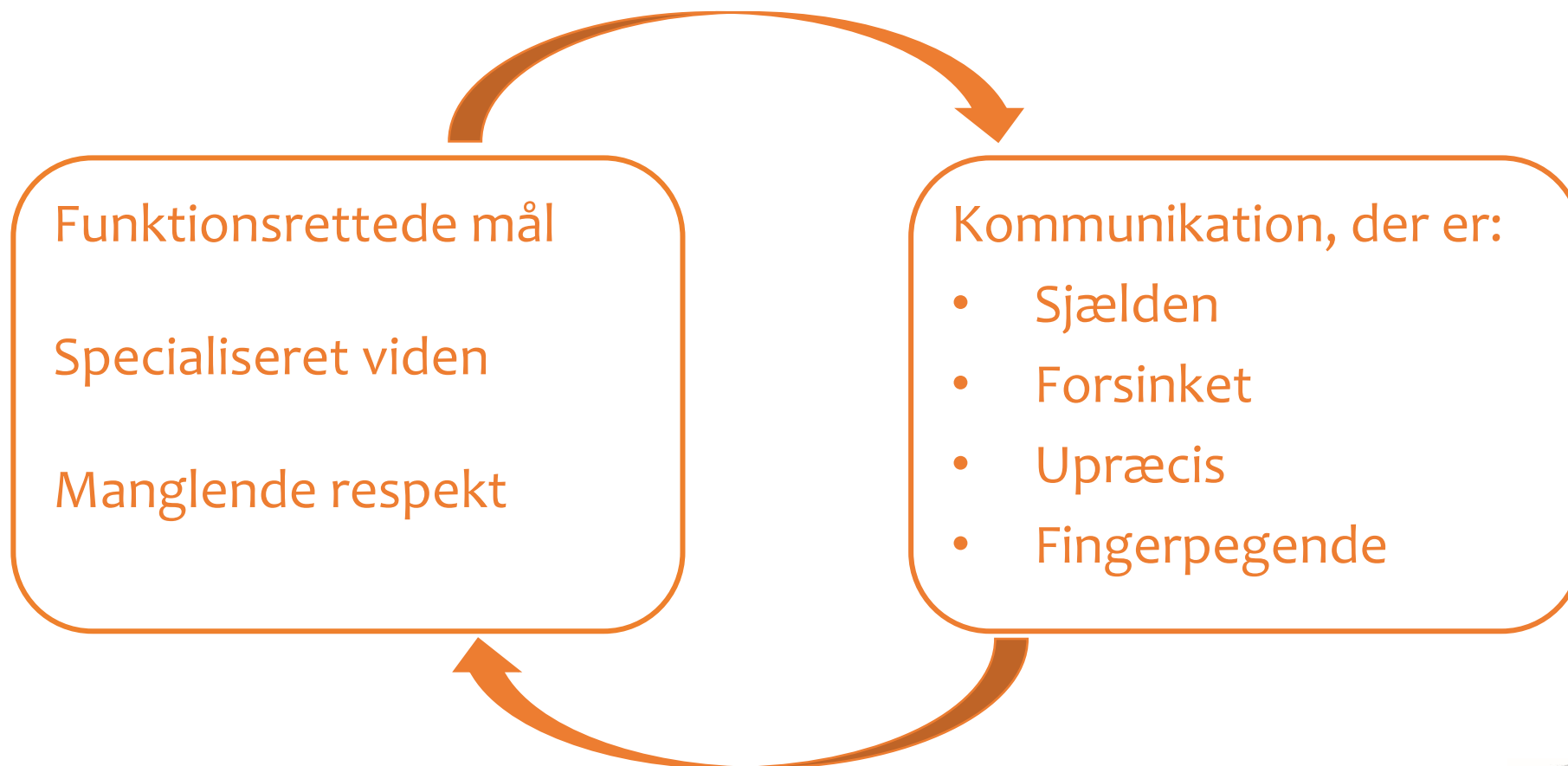
Positive arbejdsmiljøfaktorer:

- Tydelig retning og klare rammer
- Indflydelse og deltagelse
- Involvering, mening, engagement og identifikation
- Tillid og retfærdighed
- Psykologisk tryghed
- Social støtte og gruppeorganiseret arbejde



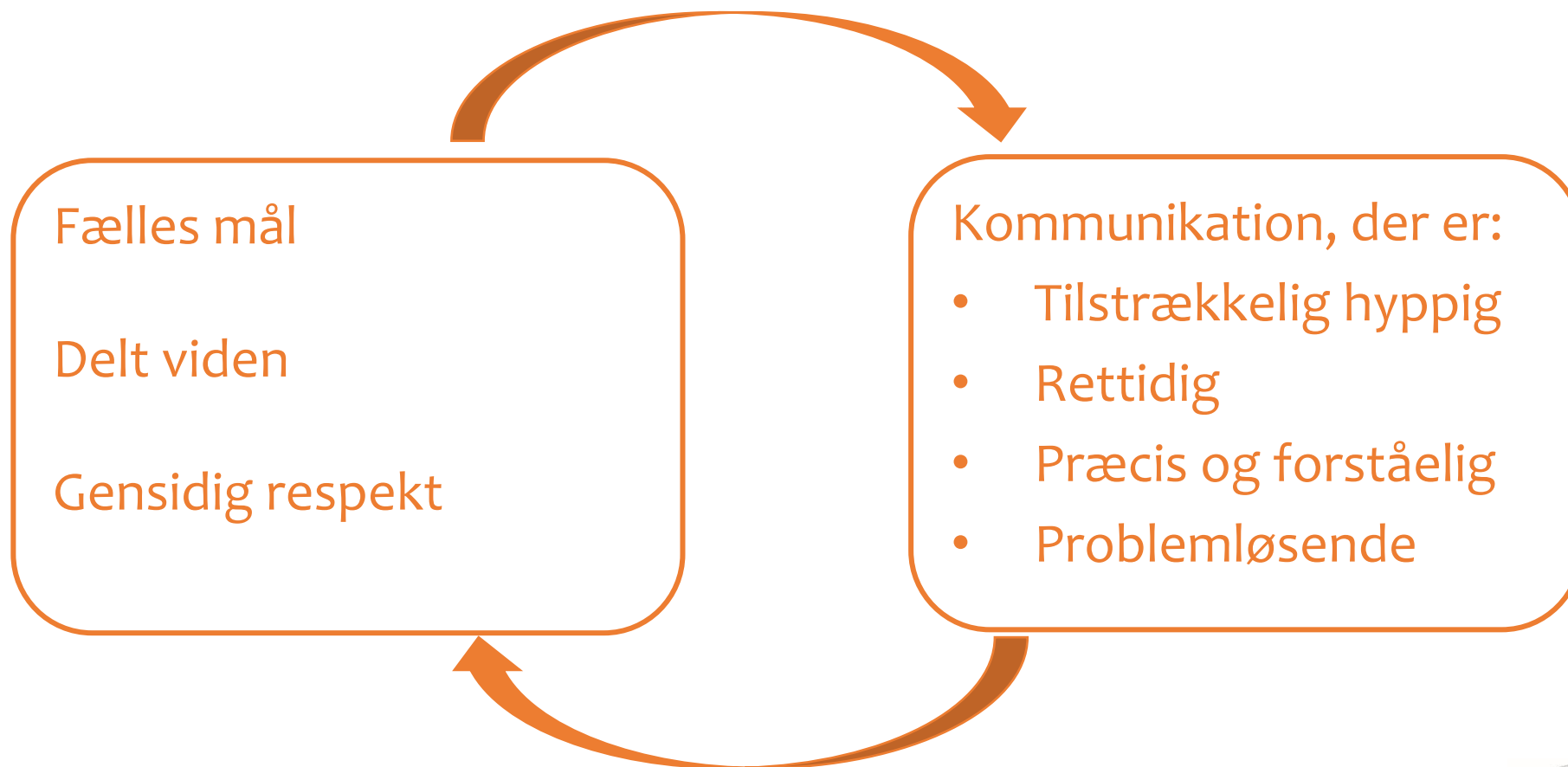
EN HÅNDTERINGSSTRATEGI: RELATIONEL KOORDINERING

Negativ udviklingsspiral



EN HÅNDTERINGSSTRATEGI: RELATIONEL KOORDINERING

Positiv udviklingsspiral



HÅNDTERINGSSTRATEGIER OG RESPONSER

ENTEN-ELLER

- Defensiv respons
- Udvælgelse (pol / pol)
- Adskillelse (tid / rum)

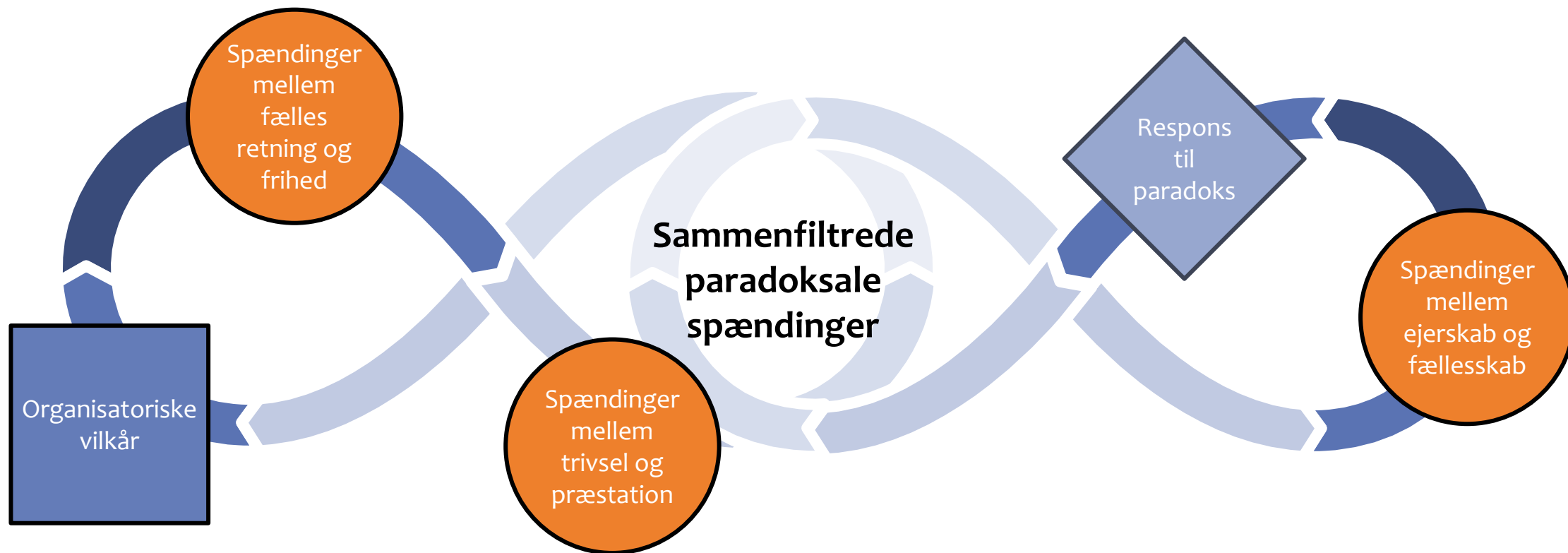
BÅDE-OG

- At opøve paradoksalt mindset
- At skabe dynamisk balance

MERE-END

- Reframing og transcendering
- Trygge rum og dialog
- Refleksiv praksis

SAMMENFILTREDE SPÆNDINGER



Jonas Hedegaard, 2023

<https://www.linkedin.com/in/jonashedegaard/>

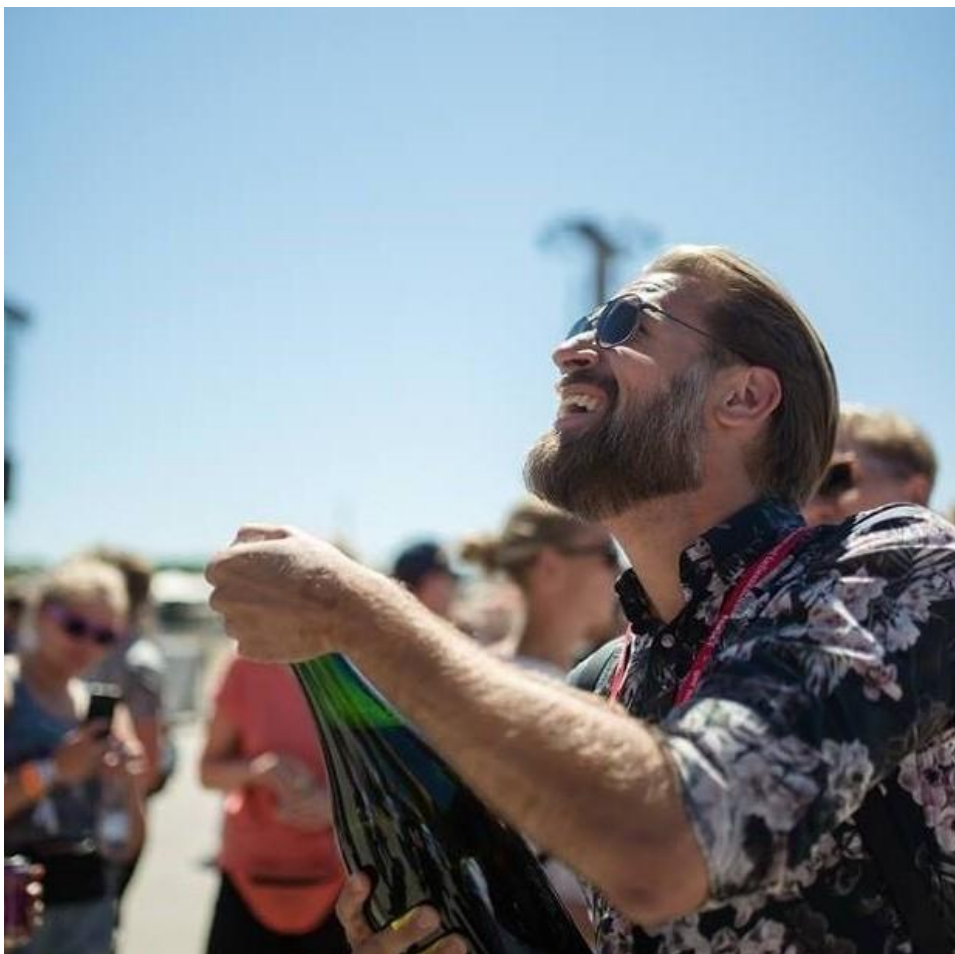
DISKUSSIONSSPØRGSMÅL

- Kan I genkende de her spændinger og er I enige i, at de er tilstede i de fleste arbejdsfællesskaber?
Er der andre vigtige spændinger, man bør forholde sig til?
- Giver håndteringsstrategierne mening?
Er der andre måder at håndtere paradokserne på?





TAK FOR JERES DELTAGELSE! 😊



Jonas Hedegaard

*Organisationskonsulent og
erhvervsforsker*

www.linkedin.com/in/jonashedegaard
jhe@teamarbejdsliv.dk

REFERENCER 1/2

- Agger, A. (2018). Leadership between alignment and autonomy. <https://workzchange.com/posts/leadership-between-alignment-and-autonomy>
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). The power of small wins. *Harvard Business Review*, 89(5).
- Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 42–60. <https://doi.org/10.1111/caim.12303>
- Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting relational coordination: a systematic review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290–322. <https://doi.org/10.1177/0021886321991597>
<https://drive.google.com/file/d/13snPK6LoHPEPEHRIGNiDJkospaNRSSGj/view>
- Bungay, S. (2011). *The art of action: how leaders close the gaps between plans, actions, and results*. Hachette UK.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *Oxford handbook of human motivation* (pp. 85-107). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490–506. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Hedegaard, J. Professional Volunteerism: Interwoven paradoxes in the management of Roskilde Festival. *Voluntas* (2022). <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00521-3>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2019). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>

REFERENCER 2/2

- Johansen, J. H. (2019). Paradox management: Contradictions and tensions in complex organizations. I Paradox Management: Contradictions and Tensions in Complex Organizations.
- Klitgaard, C., & Clausen, T. (2010). Kortlægning af positive arbejdsmiljøfaktorer. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149.
- Loon, M., Otaye-Ebede, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156–187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479877>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Lüscher, L. S. (2012). Ledelse gennem paradokset. Dansk Psykologisk Forlag.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*. 55 (1): 68–78. <https://doi:10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Van den Hout, J. J. J. (2016). Team flow: from concept to application.