

Hård og blød, stærk og i tvivl — på én gang

Lotte Lüscher, erhvervspsykolog og ph.d. i ledelse, er ekspert i at hjælpe ledere med at reducere kompleksitet og håndtere paradokser. Hendes bog om ledelse mellem tvivl og handlekraft blev kåret til årets ledelsesbog i 2018 – og hendes erfaring er, at lederens mindset og hvordan lederen rummer paradokser, har helt grundlæggende betydning for, hvor godt en organisation klarer sig.

Af Ditte Darko,
erhvervspsykolog og journalist

Først kaldte hun det mange andre ting fx ambivalens, flertydighed, dilemmaer, uafklaretheder eller 'topledelsens ubeslutsomhed'. Så kom aha-øjeblikket, hvor erhvervspsykolog Lotte Lüscher indså, at det helt rigtige navn for det hun beskæftigede sig med, var *paradokser i ledelse*. Det var tilbage i 00'erne. Siden da har hun haft succes med en række bøger om emnet, deriblandt bestselleren *Lederen*

mellem tvivl og handlekraft, som blev kåret til årets bedste ledelsesbog i 2018.

De seneste par år har Lotte Lüscher haft travlt med at rådgive organisationer og ledere i, hvordan man bedst muligt håndterer kompleksitet og træner et mindset til at tænke i paradokser. For dem er der ifølge erhvervspsykologen rigtig mange af, når man er leder.

– Det helt klassiske, jeg hører alle vegne, er udsagnet 'mere for mindre'. Vi skal levere mere, have bedre service eller højere faglighed, have et bedre produkt

– og det skal koste noget mindre. Det optager mig, hvordan jeg kan hjælpe ledere til at tænke i paradokser. Og til at tale dem frem i deres organisation. Jeg hjælper dem med at tage stilling og positionere sig rigtigt, fortæller hun.

– Mange ledere har en vestlig, lineær måde at tænke på, som er præget af hurtige beslutninger og entydige svar. Det er noget af det, der står allermest i vejen for, at de kan tænke i paradokser. Når noget bliver svært, så har man en tendens til at synes, det er en blokering

af handlekraften. Jeg opfordrer ledere til at blive ved paradokset, forklarer Lotte Lüscher.

Med en baggrund som erhvervspsykolog og ph.d. i ledelse rådgiver hun i dag ledere og organisationer, når det bliver svært at vægte i spændingsfeltet mellem mål og mennesker, resultater og relationer. Hun mener, det er vigtigt, at moderne ledere lærer at lede igennem paradokser, både fordi organisationer er komplekse – og især fordi det er lederens mindset, der har helt grundlæggende betydning for, hvor godt en organisation klarer sig.

– Det handler om det personlige lederskab og det at have et mindset, hvor man tillader at være i og med sin tvivl. Jeg oplever, der er en bevægelse i gang inden for ledelseslitteraturen, der tager en masse eksistentielle temaer op – fx mod, magt, afmagt, samvittighed, frygt, sårbarhed og psykologisk tryk. Du skal være hård og blød, stærk og i tvivl på en gang – det hænger godt sammen med paradokstænkningen, fortæller Lotte Lüscher.

"How to think" versus "what to do"

Lotte Lüscher's fulde titel er cand.psych. aut., erhvervspsykolog og ph.d. i ledelse. Hun er indehaver af Clavis Erhvervspsykologi, hvor hun arbejder med ledelses- og organisationsudvikling og ledersparring i danske virksomheder, organisationer og er desuden ekstern lektor ved School of Business and Social Sciences ved Aarhus Universitet.

Hun har tre bøger i bagagen om paradokser i ledelse (se faktaboks, red.). Den første fra 2012 præsenterede paradokstænkningen i en ledelseskontekst. Den anden, der vandt Ledernes pris som *Årets ledelsesbog* fra 2018, videreudviklede paradoksledelses eksistentielle perspektiver og konsekvenser og satte fx fokus på, hvordan man tager ledelsesmagten tydeligt på sig, samtidig med at man indgår i ligeværdige dialoger med sine medarbejdere eller kommunikerer beslutninger, som man ikke er enig i. Den tredje fra 2020 er en kortere introduktion til paradokstænkningen.

Paradokser i ledelse – på bog
Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet.
Af Lotte Lüscher.
Dansk Psykologisk Forlag (2012).

Lederen mellem tvivl og handlekraft – paradokser og personligt lederskab. Af Lotte Lüscher.
Dansk Psykologisk Forlag (2017).

Kort og godt om paradokser i ledelse. Af Lotte Lüscher.
Dansk Psykologisk Forlag (2020).





Illustration Stonepic/Adobe

Ifølge Lotte Lüscher skal ledere og erhvervspsykologer beskæftige sig med paradokser i ledelse, fordi det sikrer, at man kan bedrive ledelse, som tager højde for de spændingsfelter, en organisation befinder sig i. Inspirationen har hun hentet bl.a. fra teoretikere i USA, fx hendes amerikanske kollega Marianne W. Lewis og Karl E. Weick – men der er også mange af de helt gamle teoretikere som Freud, Viktor Frankl, Kierkegaard og Winnicott, der arbejdede med paradokser, og som bruger begrebet.

– For Freud var paradokset, at mennesket prøver at gennemføre sin livsbane og komme væk fra konflikter for at kunne dø i fred. Frankl talte om magtens paradoks. I terapien og den kliniske psykologi har vi Carl Rogers, der talte om at jo mere vi accepterer tingenes tilstand, som de er, jo bedre kan vi få det, fortæller hun.

Et paradoks er ifølge Lotte Lüscher kendetegnet ved at være en tilsyneladende modsætning mellem to poler, der samtidig er gensidigt forbundne.

– Hvis jeg siger 'læs ikke dette skilt,' så er det et paradoks – fordi udsagnene

ikke kun er modsætninger, de er også forbundne. Det står på skiltet, at du ikke skal læse det. Et paradoks er, når man erkender, at modpolerne ikke kun udelukker hinanden – men også er gensidigt forbundne. Du kan ikke komme ud af et paradoks, og du kan ikke løse det. Det kan man med et dilemma, forklarer hun.

– Jeg plejer at bruge et eksempel med Obama og Trump. Obama har været en præsident, som har været dygtig til at tale paradokser frem. Hvis man analyserer hans taler, så vil han både tage sig bedre af de illegale indvandre og dæmme op for flere flygtninge. Han vil sikre sig en bedre økonomi i sundhedsvæsenet *samtidig* med, at han vil give flere penge til dem, der ikke selv kan tage sig af deres sundhed. Han talte også meget om, hvordan man skulle komme derhen. Men det var der nogle amerikanere, der ikke kunne holde ud. De havde brug for en 'far,' der kunne sætte sig for enden af et bord og sige: "Hvis der kommer indvandrere, så bygger vi en mur". Det er problemtænkning: Vi har et problem, og vi har én løsning. Men der er ikke ret meget

organisatorisk liv, der ser sådan ud. De fleste problematikker er komplekse, siger Lotte Lüscher.

Hun møder mange ledere, som er udfordrede, når det kommer til at lede igennem paradokser.

Fx har hun mødt ledere i den offentlige sektor, der finder det svært at vægte et opgavefokus og lette lidt på fokus på relationer i en periode.

– Det er et svært skift for dem at lave. Hvis de skal have fokus på mål og mennesker, er der mange, der spændes for en vogn, som handler om at jage tilfredshedsmålninger. Hvis de skal begynde at sætte foden i, fordi de også bliver målt på deres resultater, så bliver de lidt bange og frygtsomme. De er bange for, at hvis de stiller meget klare krav, så bliver medarbejderne demotiverede.

De ledere, der klarer sig bedst, er dem, der kan integrere de to perspektiver, siger hun.

Tre år hos LEGO

Svaret på, hvad der får en erhvervspsykolog til at kaste sig over paradokstænkning

i organisationer, handlede for Lotte Lüscher om, at hun mærkede på egen krop, hvad det vil sige at være leder og være spændt ud mellem opgaver og relationer.

– Det her med at øge omsorg og involvering, samtidig med at jeg skulle sætte krav og skære igennem, trak mig igennem forskellige retninger rent ledelsesmæssigt. Det gav mig lyst til at forske i ledelse. For hvad er god ledelse i grunden?

Interessen for paradokser og ledelse satte hende i begyndelsen af 00'erne i kontakt med LEGO, der på daværende tidspunkt for første gang havde haft røde tal på bundlinjen og var i gang med en stor *turn around* proces.

Ledelse blev meget relevant at arbejde med, fordi der skulle rettes op på skuden. Her var Lotte Lüscher heldig at få lov til at forske i, hvad god ledelse i forandringsprocesser er. Hun ville være klogere på, hvordan ledere skaber mening, når de oplever forskellige krav på én gang. Det blev til tre år hos LEGO og en masse samtaler med 75 ledere, der stod i en række paradokser.

– Noget af det, vi kom frem til, var at de var spændt ud mellem en lang række modsatrettede krav. Det kom vi til at tale om som 'paradokser'. Jeg var optaget af, hvordan vi mennesker arbejder os igennem alle de her paradokser, vi står med. Typiske udfordringer kunne fx handle om, hvordan man er leder for noget, der er et selvledende team? Hvordan man skære ned på omkostninger og samtidig bruger flere penge på at udvikle noget nyt på én gang? Hvordan man sikrer en højere grad af involvering af medarbejdere, når man skal at løse en krise, forklarer hun.

– Jeg arbejdede med mange af disse udfordringer og kunne se, hvordan lederne blev spændt ud mellem modsatrettede problematikker, krav og hensyn. Sammen med en fokusgruppe udledte jeg tre niveauer af paradokser i en organisation.

Projektet endte med afhandlingen *Working through Paradox: An Action Research on Sensemaking at the LEGO Company*. Derefter begyndte Lotte Lüscher at arbej-

de som konsulent og erhvervspsykolog og samarbejdede bl.a. med Forsvaret, som i høj grad bygger deres ledelsesgrundlag på paradokstænkning.

– De syntes, at min tænkning omkring paradokser var interessant, og så begyndte det at tage fart, da jeg arbejdede sammen med dem om deres lederuddannelsesprogrammer, fortæller hun.

Paradokser i ledelse

Ifølge Lotte Lüscher handler det første af de tre overordnede paradokser i ledelse om *organisering*, for enhver organisation, der skal lykkes, har altid et fokus på udvikling og stabilitet – og på mennesker og resultater – som noget, der skal vægtes hele tiden.

– I det er der så nogle rolleparadokser, som lederen skal tage på sig. Hvad betyder det for den position, jeg indtager i mit lederskab, når jeg skal tage vare på de modsatrettede krav? Det kræver, at jeg bliver meget agil i mit lederskab, siger hun.

→

"Det her med at øge omsorg og involvering, samtidig med at jeg skulle sætte krav og skære igennem, trak mig igennem forskellige retninger rent ledelsesmæssigt. Det gav mig lyst til at forske i ledelse. For hvad er god ledelse i grunden?"

Det sidste paradoks handler om tilhørsforhold og om den ambivalens, der ligger i både at være loyal over for topledelsen og være loyal over for medarbejderne – eller over loyal over for egne holdninger vs. andres interesser og behov.

– Fx når lederen skal gennemføre en forandring, som han eller hun måske ikke er enig i. Eller når man som leder skal tage hensyn til den enkelte medarbejder, velvidende at det vil gå ud over gruppen. Det handler meget om, hvor man lægger sin loyalitet, forklarer Lotte Lüscher.

Paralyseret og utålmodig

At have et paradoksalt mindset betyder ifølge erhvervspsykologen, at man får øje på kompleksiteten, som man skal tage sig af, frem for at man betragter ting som problemer. Men hvad gør det egentligt ved et menneske at erkende, at noget er et paradoks?

– Man bliver paralyseret, utålmodig og utryk. Når man erkender, at noget er et paradoks, så bliver man urolig. Mennesker kan bedst lide sikkerheden ved at se, hvilken vej de skal gå. Når man står midt i noget, som er paradoksalt, bliver man ofte fanget i nogle logikker, og man kan ikke finde ud af, hvad man skal tænke om situationen, siger hun.

At stå i et paradoks er ikke umiddelbart nogen behagelig situation. Ifølge Lotte Lüscher er det en problematik, som skal udholdes – og der skal skabes accept af, at de fleste problematikker er paradoksale.

– Oplevelsen af afmagt er også meget normal. Det er der, vi erhvervspsykologer har vores berettigelse. Vi står der sammen med lederne og hjælper dem med at udholde, at livet er mere komplekst end bare entydige beslutninger.

Lotte Lüschers arbejde handler derfor

ofte om at hjælpe ledere med at skabe mening i polerne i paradokset.

– Hvis en leder fx har en vanskelig situation med, at virksomheden lige er gået ud på en vækstrejse, men alle samtidig lige er blevet hjemsendt pga. Covid-19, så kan man undersøge, om der nu skal bruges en masse penge på at markedsføre virksomheden, tage nogle kontakter eller lave nogle arrangementer. Eller om det er nu, man skal sætte sig og omkostningsreducere og fyre medarbejdere. Det opleves ofte som et enten-eller. Men man kan godt tænke de to ting sammen. Og det er her, psykologien bliver interessant. Hvad er det, der ligger i de to forskellige måder at tænke på? Det er jo to konkurrerende logikker – hvad er det vigtigste set fra hver logik?

Hendes erfaring har vist, at hvis man som leder vælger side i paradokset, så går det måske galt, uanset hvad man gør. Løsningen er derimod at kunne integrere noget fra hver pol – og finde vægtninger i det.

– Hvad sker der, hvis du prøver at finde måder at omkostningsreducere og samtidig bruge nogle penge på at holde dig i gang og være synlig på markedet? Det handler om at finde veje gennem noget, der umiddelbart virker meget modsatrettet. Og målet er at finde ud af, hvordan man får integreret de måder at tænke om situationen på, så man kan bevare noget handlekraft i det, siger hun.

Lad tvivlen være din bedste ven

Når du som leder ikke ved, hvad du skal gøre, må du prøve at tænke over, hvad det er, der gør, at du holder igen, lyder det fra Lotte Lüscher.

– Hvad afholder dig fra at handle? Hvis du bliver i tvivl om, hvad du skal, så prøv at lytte til tvivlen og find ud af, hvad den

består af. Hvad er det for elementer i din beslutning, der er i spil? Når tvivlen melder sig, så er det fordi, den vil dig noget. Der er mange på min alder, der lider af søvnløshed. Når jeg har coaching med ledere, der ikke kan sove om natten, og de ved, det har med arbejdet at gøre, så er det ofte fordi, der er en kompleks problemstilling, de ikke får taget sig af i dagtimerne. Kompleksiteten banker somme tider på om natten.

– Det handler om at få øje på, hvad der hindrer dig i at træffe en beslutning. Undersøg polerne og deres konsekvenser – fordele og ulemper. Måske finder du ud af, at du skal stille krav til en bestemt medarbejder, sådan at resten af teamet kan fungere. Det kan være, du skal stille krav til en enkelt person, og det opleves som negativt for trivlsen – men det kan være stærkt motiverende for teamet, at du tør risikere, at en kollegas trivsel ikke lige står forrest for en stund. ●

LOTTE LÜSCHERS TRE BEDSTE RÅD TIL LEDERE, DER STÅR I ET PARADOKS

1. Hvis man er leder, er man helt grundlæggende spændt ud mellem modsatrettede hensyn og krav. Anerkend at sådan er det. Du skal kunne holde ud at være i det.

2. Lyt til tvivlen: Når du tvivler på, hvad du skal gøre, er det fordi, der er mere på spil. Og hvis du er i tvivl, så er det nok fordi, du står i en tvivlsom situation.

3. Det er stadig din rolle som leder at skabe handlekraft i din organisation ved at skabe nogle nedslag i kompleksiteten. Du skal handle, omend du ikke kan få fuld vished.

