



○ Dagens foredragsholder til Tidlig Tirsdag, Lotte Lüscher, gav sit bud på, hvordan man mestrer den svære balancegang i at udøve ledelse og opfylde modsatrettede krav. FOTO: COLOURBOX

God ledelse er en balancekunst

Tvivlen er følgesvend hos en god leder, lød konklusionen fra erhvervpsykolog til lederforedrag

AF BRIAN KJÆR ANDERSEN
bri@herningfolkeblad.dk

PARADOKSER Man kan da ikke som leder både være synlig og holde sig i baggrunden. Eller kan man?

Det fløj gennem luften med paradokser, da erhvervpsykolog Lotte Lüscher i morges vækkede en gruppe midtjyske erhvervsledere efter påskeferien med sit oplæg i foredragsrækken Tidlig Tirsdag, som holdes i Mediehuset Herning Folkeblad.

Paradoks-ledelse var netop indlæggets emne, og Lotte Lüscher's pointe er, at den gode leder skal mestre både at være blød og hård, direkte og afventende, driftssikker og nytænkende. Og så skal han eller hun naturligvis kunne afveje, hvornår man skal være hvad.

Det er hendes opskrift på, hvordan man skaber succes på den lange bane.

- Som leder er man spændt ud, fordi man skal kunne navigere i modsatrettede krav og paradoksale opgaver. Man skal både være hundefører og førerhund, lyder hendes pointe.

Aflæs din egen organisation

Lotte Lüscher's tilgang til ledelse gør op med den udbredte ledelsesfilosofi, hvor man selv definerer, hvem man er som person og leder - og udøver ledelse ud fra sine stærke sider.

- Her siger man i stedet, at man står med en ledelsesopgave, og den kræver, at man ikke har en bestemt ledelsesstil, men indtager de forskellige ledelsespositioner, der er nødvendige, forklarer hun.

Det kan lyde svært. Og det er det også ofte, medgiver erhvervpsykologen, som er indehaver af konsulentvirksomheden Clavis Erhvervspsykologi i Aarhus og har skrevet bogen »Ledelse gennem paradokset«.

- Twivlen er følgesvend hos en god leder. Man skal kunne spørge sig selv, om man gør det rigtige. Samtidig er

det helt afgørende, at man kan læse sin organisation og dens behov, uddyber hun.

I sin rådgivning til erhvervsfolk har hun forskellige råd til, hvordan man kan balancere mellem de modsatrettede krav til at udøve ledelse.

Som et billede bruger hun vippe-

brættet. Når man står på det, skal man hele tiden passe på ikke at hælde for meget til én side, for så falder man af.

- Lige som man på vippebrættet skal balancere, skal man også med ledelse vide, hvornår noget bliver for meget af det gode. Hvis der er for meget fokus på relationerne til medarbejdere,

kan det blive blødsødent. Omvendt er det nedslidende, hvis man fokuserer for meget på resultatet, nævner Lotte Lüscher.

Hvad vender du ryggen til?

Hendes morale er, at man skal være bevidst om, at man ikke på samme tid kan være blød og hård, driftssikker og nytænkende.

I kommunikationen med medarbejderne er nøglen til at lykkes, at man skaber en åben kommunikation om de bevidste valg og fravalg.

- Del kompleksiteten med medarbejderne og tal om det, du vender ryggen til. Det kan være ok at sige, at lige nu skal vi fokusere på det her, men vi er opmærksomme på, at vi skal håndtere det andet senere, forklarer hun.

Lotte Lüscher er ph.d. i ledelse og har blandt andet lavet et forskningsprojekt sammen med Lego-koncernen. Her har man for år tilbage defineret 11 ledelsesparadokser, som lederne skal mestre. Første paradoks lyder »Du skal både kunne etablere et nært forhold til medarbejderne og holde en passende afstand«.

: fakta

DE KLASSISKE PARADOKSER

Lotte Lüscher oplyste til Tidlig Tirsdag-foredrag en stribe paradokser, som kan være vanskelige - men nødvendige - at navigere i som leder. Her er nogle af klassikerne:

- Du skal sikre stramme budgetter og skabe udvikling
- Du skal rumme tværfaglighed og høj specialisering
- Du skal tage hensyn til sikker drift og skabe innovation
- Du skal lykkes med kortsigtede præstationskrav og langsigtede udviklingsmål