



Drop at finde én løsning

Interview til Netværk Danmark ifm. temadag den 8. Maj 2014

Virksomheder med handlekraftige ledere får bedre resultater på bundlinjen. Paradoksledelse kaldes det – ifølge erhvervpsykolog Lotte Lüscher kan tilgangen skabe succes for din virksomhed.

Er det et skarpt fokus på økonomien eller kreativitet og nytænkning, der skal på dagsordenen? Er løsningen udvikling af medarbejdere eller prioritering af resultater?

Hver dag står ledere over for komplekse problemstillinger, hvor det er deres ansvar at vælge, hvilken retning virksomheden skal gå og dermed også, hvordan man skal løse problemstillingen. Spørger du erhvervpsykolog og forfatteren bag bogen 'Ledelse gennem paradokset', Lotte Lüscher, findes der ikke et endegyldigt svar på den slags spørgsmål. Ifølge hende bør ledere droppe jagten på endegyldige løsninger og acceptere, at der ikke findes én løsning, som man altid kan ty til.

”At være leder er som at stå på et vippebræt med udfordringer til alle sider og forsøge at holde balancen. Det handler om at acceptere, at man nogle gange mister balancen og bliver nødt til at støde mod gulvet på den ene side og i en periode fokusere mere på den udfordring, der er der”, siger hun og understreger i samme vending, at det er vigtigt, at man ikke glemmer de udfordringer, man vender ryggen til, selvom fokus i øjeblikket er et andet sted.

Træd op på ølkassen – og ned igen

Lotte Lüscher er selv leder. Hun er til daglig direktør hos Clavis Erhvervpsykologi og den 8. maj står hun for en temadag i Netværk Danmarks division Ledelse & Udvikling. Her skal hun med udgangspunkt i teori fra sin bog blandt andet lære andre ledere, hvornår de skal på banen, og hvornår de skal lade medarbejderne gå forrest.

”Det er et af de paradokser, man som leder møder i sit arbejde. Hvornår skal

jeg træde op på ølkassen og styre processen, og hvornår skal jeg gå ned igen og lade medarbejderne tage ejerskab over opgaverne – paradokset mellem kontrol og tillid”, siger hun.

Der er ifølge Lotte Lüscher specielt to paradokser, som ledere møder i deres arbejde, nemlig 'resultater kontra relationer' og 'fornyelse kontra stabilitet'. Begge er udgjort af konkurrerende værdier, som stiller krav til lederens evne til at skifte position og hele tiden holde sig for øje, hvad der skal til, for at virksomheden lykkes med at nå målet. Kan lederen balancere mellem værdierne, vil det ifølge Lotte Lüscher give positive resultater for virksomheden.

”I et amerikansk forskningsprojekt har man undersøgt USA's top 25 virksomheder, og her fandt man ud af, at de virksomheder, hvor lederne er bedst til at balancere i paradokserne, også er de virksomheder, der klarer sig bedst på både trivsel, effektivitet og den økonomiske bundlinje”, siger hun og fortsætter:

”Det er de virksomheder, hvor lederne forstår organisationens kompleksitet og formår at operere med de forskellige behov – så bliver det pludselig ikke nødvendigt med store dyre projekter, hvor direktøren skiftes ud og et helt nyt projekt skal sættes i vandet. Ved at balancere og acceptere, at man nogle gange vælter til den ene side, får man i sidste ende bedre resultater allround i virksomheden”.

Læs mere om temadagen [her](#).

Lotte Lüscher tre gode råd til paradoksledelse

1. Acceptér at paradokser eksisterer og ikke har en endegyldig løsning.
2. Tag udgangspunkt i, at du i perioder bliver nødt til at vende ryggen til noget og prioritere noget andet. Det kan f.eks. være i sparetider, hvor virksomheden virkelig skal stramme an. Det betyder ikke, at du fuldkommen skal droppe fokus på at skabe eller vedligeholde relationer i virksomheden i den periode, men det betyder, at det ikke er relationerne, der er det primære fokus i den periode.
3. Kommuniker. Fortæl medarbejderne hvilken position du indtager i den konkrete situation. Fortæl dem, at der nu kommer en periode, hvor fredagshyggen er aflyst og mussamtalerne må vente, fordi I skal fokusere på resultater. Del det med medarbejderne og kommuniker din ledelsesstil, så de ikke står uforstående tilbage. Og husk at få fredagshyggen tilbage, når der er plads til det.