

Her er en bog, der lægger fokus på de menneskelige og psykologiske aspekter af det paradoksale lederskab. Denne bog forholder sig til det, Lüscher kalder for lederens "udspændthed", og som metaforisk dækker den fleksibilitet og omfavnen, man som leder må evne i balancegang mellem tvivl og handlekraft.

Paradoxer er en så væsentlig del af den politiske, økonomiske, strategiske og praktiske rammesætning for ledere i dag, at man kan kalde paradoxet for et grundvilkår. I bogen er medtaget et ganske fint citat af Piet Hein: "Problemer, som ved deres løsning vokser – ja, det er livets sande paradoxer", hvilket er placeret som en kærkommen lethed, inden forfatteren tager hul på en filosofisk forståelse af paradoxer gennem tiden. Denne forståelse udmunder i en præcis definition, som derefter syretestes på mange leder og kanter for at fjerne tvivl hos læseren om, hvad et paradox egentligt er. Denne grundige gennembearbejdning er vigtig, for paradoxet er for denne bog, hvad det er for lederskab – et grundvilkår.

Lüscher beskriver lederens position "på kanten af organisationen", hvilket særligt fylder i et velskrevet kapitel 3. Der gives konkrete eksempler og dykkes langt nok ned i filosofiens verden til en forholden sig til paradoxerne i denne position samt de forhandlinger, den implicit inviterer til. Det fører til et skarpt indblik i lederens følelsesliv, og leder læseren ind i fjerde kapitel, hvor positionsfokus flyttes til positioneringsfokus. Her bliver de mellemmenneskelige dynamikker fremhævet, og der samles tråde op i forhold til som leder at skabe en "sikker nok handlegrund" for sine medarbejdere. Der er i kapitlet en reference til en diskussion mellem forfatteren og Mowles, der også beskæftiger sig med paradoxer og ledelse, men diskussionen har den svaghed, at Mowles' tilgang er svær at simplificere grundet dens rummelige kompleksitet, og det gør desværre diskussionen indforstået (med mindre man har læst Mowles' bog).

Positionering er et vigtigt emne at give særbehandling, hvilket Lüscher præsterer at gøre. Hun anvender en metafor for positionering, nemlig et vippebræt – hvilket virker som en god og velvalgt metafor. Der belyses mange vinkler af positioneringen, herunder tilbudte positioner, foretrukne positioner og ændring af eksisterende eller tilbudte positioner. Som kirsebær på toppen, slås der et smut forbi magt i positionering. Alt i alt et pragtfuldt kapitel!

Når man har sagt position og positionering, så må man også sige tilhørsforhold eller rettere tilhørsparadoks, som læner sig op ad den konstante tilbudte positionering og forhandling heraf samt mulige organisatoriske loyalitetskonflikter. Dette er bogens næste emne, som gennemarbejdes sammen med lederens autenticitet og fleksibilitet, hvilket yderligere behandles med syn for såvel styrker som faldgruber i vejen mod et autentisk-fleksibelt lederskab.

Kapitel seks beskæftiger sig med lederens paradoksale kommunikation på skriftligt, mundtligt og nonverbalt niveau, og her anvendes et klinisk psykologisk fænomen til at beskrive, nemlig "double-bind". Der gives rige eksempler på situationer med ledelsesmæssig double-bind kommunikation, og hvordan dette også taler ind i positionen, positioneringen, magten og tilhørsparadokserne. Det er emnemæssigt som en blomst, der langsomt udfolder sig og viser en lagdelt kompleksitet og nuancering i mange farver, former og dufte. Særdeles veldisponeret.

I bogens tredje del inviteres Meier med på banen til at forfatte kapitler, og dette giver øjeblikkeligt indholdet et eksistentiaalistisk præg, hvor Meier lægger op til at det personlige lederskab handler om at konfrontere og forholde sig til sin egen splittelse og lederskabets eksistentielle modsætningsforhold. Ved at se på lederens eksistensparadokser i forhold til nærhed/distance, kastethed/frihed, adskilthed/forbundethed og magt/magtesløshed kan man som læser finde anledning til at bygge oven på den netop udfoldede blomst fra de tidligere kapitler, og det fungerer godt.

Meier fortsætter med en udredning af eksistentielle modsætningsforhold omkring valg/vilkårlighed, skyld/uskyldighed og mening/meningsløshed. For hvert modsætningsforhold rundes af med et par gode spørgsmål, man som leder kan stille sig selv. Det lægger op til at læseren foretager en selvstændig refleksion, og på denne måde bliver det et dynamisk kapitel.

I det afsluttende kapitel skriver Lüscher og Meier sammen om tvivl og handlekraft, og tvivlen, som ellers af mange ledere anses for at være en svaghed eller noget der ikke må udvises, fremhæves som en tillidsskabende, etisk vejleder. Kombineret og afbalanceret med en handlekraftig ledelse, skabes en sikker nok handlegrund til det paradoksale lederskab, hvilket med et kunstgreb nuanceres med gøren versus væren. Der uddrages citater fra en af Barack Obamas mange taler, hvor kunsten at balancere i paradokser eksemplificeres, og dette er en velmagende afrunding på sidste kapitel.

Bogen afsluttes med en såkaldt samtale mellem Meier og Ole Fogh Kirkeby, men som nok nærmere er et interview. Det kunne med fordel være integreret i bogens kapitler, for det står lige lovligt meget for sig selv, og fremstår en smule usammenhængende trods forsøg på at trække tråde til indholdet. Det har til formål at være perspektiverende, hvilket det formår at være, men bliver nok en smule for luftigt.

Alt i alt er bogen velskrevet og en fornøjelse at læse. Den gør indtryk og sætter aftryk, som inspirerer til handlekraft – både i form af gøren og væren.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut.
Kvalitets- og forbedringschef på psykiatrisk center Sct. Hans og
indehaver af Psykolog Dea Franck*

