



⌚ 4 min. 👁 15-08-2019

12 spørgsmål du skal kunne svare på for at lede dilemmaer

I dit lederjob går du fra det ene ledelsesdilemma til det næste. Det er netop i mødet med dilemmaer, at der er brug for ledelse. Her får du et værktøj til at se, indkredse og definere dilemmaer: Hvad er de unikke kendetegn ved dilemmaer, og hvordan får du dem til at træde ud af kompleksitetens tåge, så du kan arbejde med dem?

Skribentinfo

[Henrik Holt Larsen](#)

Professor, dr.merc., cand.polit. og
psych.
CBS

[Lilian Mogensen](#)

Professionel bestyrelsesmedlem og
rådgiver
Professionel bestyrelsesmedlem og rådgiver

Et dilemma er kendetegnet ved:

- Du står i en beslutningssituation, hvor der er en række alternative handlemuligheder
- Alle disse er forbundet med både fordele og ulemper
- Der er ikke noget oplagt (= bedste) valg, idet de forskellige alternativer er lige gode eller lige dårlige, og dermed er de indbyrdes konkurrerende
- Dilemma er ikke det samme som problem, idet der til de fleste problemer kan findes løsninger. Et dilemma kan du ikke som sådant løse eller fjerne, men du kan lære at håndtere et dilemma
- Når du forholder dig til og gør noget ved et dilemma, betyder det ikke et valg mellem yderpunkter. Det er den intelligente blanding af forskellige valgmuligheder, hvor du så at sige plukker det bedste – og bestræber dig på at minimere bivirkningerne ved de forskellige alternativer.

Eksempler på ledelsesdilemmaer

For at give begrebet ledelsesdilemma "kød og blod" kommer der her nogle eksempler:

Ledere med personaleansvar

Det første eksempel vedrører lederens personaleansvar. Ledere står så godt som altid i spidsen for et team af fagprofessionelle medarbejdere, fx sygeplejersker, pædagoger, ingeniører osv. Derfor ønsker vi nogle fagligt dygtige ledere, der "kender deres metier" – ja, måske endda er den dygtigste fagekspert. Men, vi vil også gerne have ledere med gode personlighedstræk. Og på toppen af dét forventer vi, at lederen skal kunne og ville udøve personaleledelse. Det er et dilemma, hvordan disse tre profiler kan kombineres i samme person.

Mellemleder

Mellemliderjobbet rummer mange ledelsesdilemmaer. Man skal optimere driften af sit team (dvs. lede nedad), men man skal også lede opad og handle i overensstemmelse med noget, der kommer fra topledelsen. At være ambassadør for noget, man ikke selv har været involveret i at beslutte, måske ikke ved så meget om og/eller ikke er enig i, er meget svært, og det dilemma opleves massivt af mange mellemledere.

Læs også: [Følelsesmæssige kvababbelser gør det svært at være mellemleder](#)

Talentudvikling

Et tredje eksempel er talentudvikling. Vi vil gerne gøre noget for de bedste, men uden at tabe de øvrige eller skabe jalousi. Vi vil gerne identificere talenterne, men uden at det bliver en rulletrappe og selvopfyldende profeti. Vi vil gerne udvikle ledere, men uden at glemme de store grupper af hårdtarbejdende og dygtige specialister. Ledelsesdilemmaerne står i kø, og uanset hvilken model for talentudvikling, man vælger, vil der være mange bivirkninger.

Læs også: [5 faldgruber i talentudvikling](#)

Distanceledelse

Som et sidste eksempel skal nævnes distancearbejde. Det giver stor fleksibilitet, at mange medarbejdere vha. moderne informationsteknologi kan arbejde når som helst og hvor som helst. Det kan også være et eftertragtet "personalegode", fordi det potentielt skaber bedre balance mellem job og privatliv. Omvendt kan det betyde, at man aldrig har fri, altid har dårlig samvittighed, og at den sociale kontakt med kolleger og leder forvitrer. Distancearbejde og –ledelse kan både reducere og forøge stress, det skaber isolation, men også nye kontaktmuligheder. Det gør det nemmere at arbejde på tværs af geografiske afstande og tidszoner, men det kan også betyde, at man tænker på de 10 uskrevne mails, der haster, mens man læser godnathistorie for den yngste.

Læs også: 5 råd: [Vær nærværende - også på afstand](#)

Hvordan identificerer og beskriver du et dilemma?

Lakmusprøven på et ledelsesdilemma er, at du indkredser en situation, som du kan beskrive ved at fuldføre sætningen: "Det er et dilemma for mig, at ..". Undgå at starte sætningen med: "Problemet er", for så begynder det at krible i fingrene for at finde løsninger, og du taber den spændte flitsbue, som et dilemma er, på jorden.

Endnu værre er det, hvis du hopper direkte til løsningen: "Vi skal afskaffe MUS", "Vi skal have et talentprogram", "Chefen skal bare fremover underskrive alle ...". Springer du for hurtigt til løsningen, fortrænger det den sunde proces, hvor man gradvist indkredser det virkelige problem. Som Albert Einstein udtrykte det: "Hvis jeg havde en time til at ændre på verden, ville jeg bruge de første 55 minutter til at stille de rigtige spørgsmål!".

12 spørgsmål du skal stille

Et ledelsesdilemma indkredses ved stille og roligt at arbejde sig igennem – og besvare eftertænksomt og ærligt – følgende spørgsmål:

1. Det er et dilemma for mig, at
2. Hvorfor er det et dilemma?
3. For hvem (andre, udover mig) er det et dilemma?
4. På hvilken måde handler dette dilemma om ledelse?
5. På hvilken måde er dilemmaet af stor vigtighed for din organisation?
6. Hvorfor er det vigtigt for dig selv?
7. Hvorfor er det spændende og relevant for dig personligt at arbejde med dette dilemma?
8. Hvor stor er sandsynligheden for, at "magthaverne" (= dominerende koalitioner), fx topledelsen, overhovedet er interesseret i forslag og løsninger på dette dilemma?
9. Hvad er det ønskede, fremtidige mål, du stræber efter, hvor du er blevet bedre til at mestre/håndtere dilemmaet?
10. Hvad er din konkrete handlingsplan for at nå hen til den beskrevne ønskesituation – hvilke skridt vil du tage?
11. Hvilke fremmende faktorer er der på din rejse?
12. Hvilke hæmmende faktorer er der?

Besvarelsen af disse spørgsmål kan du løbende opdatere og justere som følge af bevægelsen mod målet, inkl. justering af kursen, fordi du sigter imod bevægelige mål.

Find den rette balance

Man skal som sagt ikke vælge mellem to yderpunkter i et dilemma, fx mellem fornyelse og stabilitet/kontinuitet, kort- og langsigtet ledelse, top-down og bottom-up ledelse osv. Man skal heller ikke finde en magisk, universel recept på blandingsforholdet mellem yderpunkterne, fx 40 pct. management og 60 pct. leadership.

Blandingsforholdet er dynamisk, situationsbestemt og vil variere med den konkrete tids- og livsfase, som organisationen befinder sig i.

At udøve dilemmededelse er udfordrende, men også spændende for lederen; det er personligt belastende, men også givende; det styrker selvtillid, stolthed og passion, men efterlader også en gnavende orm pga. de mange fravalg, usikkerheden og tvivlen, som bygger rede i lederens sind.

Dilemmededelse kræver, at man skal vælge sine landvindinger, sejre, ulemper, bivirkninger og nederlag med omhu. Ledere skal leve med dilemmaer, de lever af dem, de lever måske for dem, de skal overleve på trods af dem, men ledere kan også miste livslysten og måske endda selve (arbejds)livet, hvis dilemmaer vokser dem over hovedet.

Dilemmaledelse indebærer, at man er bevidst om dilemmaerne, forstår at identificere, fastholde og analysere dem og får dem spidsformuleret på en sådan måde, at det åbner for brugbare måder at håndtere dem på. Det er ikke nødvendigvis let, men det er netop i samspillet mellem med- og modvind, at dilemmaforståelse kan raffineres og oversættes til praktisk brug.

Værktøjet her giver ikke svar på, hvordan du håndterer specifikke dilemmaer, for det afhænger af det enkelte dilemmas indhold. Lederweb indeholder allerede en række værktøjer, hvormed du kan håndtere specifikke ledelsesdilemmaer. Se fx artiklerne: [Er Hannes personlige hygiejne en ledelsesopgave?](#) og [4 dilemmaer når en medarbejder stopper](#).

Artiklen er baseret på bogen Dilemmaledelse i praksis – 31 værktøjer til den værdiskabende leder af Kilde: Henrik Holt Larsen og Lilian Mogensen. [Læs mere om bogen her](#)