VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 16-03-2018

Henrik Holt Larsen: Lederens 10 største dilemmaer

Ledere skal dagligt balancere modsatrettede hensyn, lave svære prioriteringer og tage vanskelige beslutninger – det er rygraden i ledelse. Professor Henrik Holt Larsenpræsenterer her de ti største og mest aktuelle ledelsesdilemmaer, og giver råd om,hvordan du bliver bedre til dilemmaledelse.

Skribentinfo



Henrik Holt Larsen

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

CBS

Lakmusprøven på god ledelse er at mestre dilemmaledelse, dvs. sejle med intuition og godt sømandskab i den skærgård af komplekse beslutningssituationer, prioriteringer, valg og fravalg, interessekonflikter og krav, som er rygraden i ledelse. Hvis disse udfordringer ikke var der, var der ikke brug for ledelse.

Et ledelsesdilemma er en beslutningssituation med en række alternative løsninger, som hver er forbundet med en vifte af fordele og ulemper. God ledelse indebærer derfor, at man er i stand til at identificere de vigtigste ledelsesdilemmaer, udtænke mulige løsninger herpå og vælge den løsning, der maksimerer fordelene og minimerer ulemperne. Dilemmaer kan ikke som sådan ”løses” og lægges til side, men man kan blive bedre til at håndtere dem.

Den store interesse for ledelsesdilemmaer bunder i, at ledelse kræver valg mellem modsatrettede hensyn, balance mellem fordele og bivirkninger, kompromisser mellem modstridende interesser osv.

10 ledelsesdilemmaer

Her kommer de ti største ledelsesdilemmaer, der er aktuelle i den tid, vi er i nu:

1. Lederen er død. Ledelse længe leve

Ledelse er dynamiske processer, som gennemsyrer hele organisationen. Det er dermed ikke kun, hvad formelle, udnævnte ledere gør, siger og mener. Ledere har ikke monopol på ledelse, men de spiller en hovedrolle i de ledelsesprocesser, der finder sted.

2. Lede nedad, indadtil eller åben, udadvendt innovation

Ledelse nedad, dvs. ledelse af en gruppe medarbejdere, er i dag ikke nok. Det forventes også, at lederen leder opad (dvs. ser sig som ambassadør for organisationen som helhed) og også leder udad, dvs. skaber tætte samarbejdsrelationer til omgivelserne, som i stigende grad præger organisationens liv.

3. Talentudvikling: Elite kontra bredde

På en arbejdsplads er enhver form for unik spidskompetence, der er af strategisk betydning for organisationens succes lig med talent, men hvordan identificerer og udvikler lederen talenterne, uden at gøre de øvrige medarbejdere til et B-hold?

4. Højt engagement hos medarbejdere på gennemrejse

Top-performance kræver foruden kompetence højt engagement. Hvordan sikrer ledere dette hos medarbejderne, når vi samtidig har Europarekord i mobilitet, så en tredjedel af arbejdsstyrken skifter job hvert år?

5. Fra lønmodtager til fri agent

Arbejdsmarkedet er i opbrud, fleksibiliteten stiger. Tendensen er, at medarbejdere bliver løst tilknyttet, og ikke længere fastansat og fremover arbejde for flere organisationer på samme tid osv. Det stiller enorme ledelseskrav at lede sådanne ”løse ressourcer”.

6. Nærværende ledelse på distancen: Fysisk kontra virtuel ledelse

Virtuel ledelse, hvor øjenkontakt erstattes med mail, Skype mv., breder sig som en steppebrand. Hvordan leder man medarbejdere, man måske aldrig ser i virkeligheden?

7. De digitalt indfødte kræver mening, men hvis mening?

De nye generationer ønsker meningsfuldhed, etik og social ansvarlighed. Det er en vanskelig ledelsesopgave at dreje dette fokus i retning af noget, der også er godt for organisationen.

8. Lokal kontra global ledelse: Er dansk ledelse en truet dyreart?

Vi priser dansk ledelse med involvering, ansvar, autonomi, lav magtdistance osv., men kan den bruges og overleve i en global økonomi med andre nationale kulturer og mindset?

9. Fra formål, mening og passion til performance

Hvordan kan ledere skabe – og skabe forståelse for – et overordnet formål på en sådan måde, at det udmønter sig i passion og engagement – og ultimativt fører til øget performance? Kan det gøres til et KPI (Key Performance Indicator)?

10. Ledelse kontra styring: En vanskelig cocktail

Ledelse er en cocktail af management (dvs. styring, koordinering, kvalitetssikring mv.) og leadership (dvs. det personlige lederskab, fx lederens integritet, indlevelsesevne og tillid til medarbejderne). I de senere år er der lagt stigende vægt på det personlige lederskab, men management-delen må ikke glemmes.

Bliv bedre til dilemmaledelse

Du kan skærpe din bevidsthed om dilemmaledelse ved at stille følgende spørgsmål:

- Hvilke strategisk vigtige beslutningssituationer står jeg i, som kræver kompetent valg mellem løsninger, der hver er forbundet med en vifte af fordele og ulemper?
- Vælg én af disse situationer og beskriv den ved at fuldføre sætningen: ”Det er et dilemma, at…”
- Hvorfor er dette et dilemma?
- For hvem er det et dilemma?
- Hvilke alternative handlemuligheder er der?
- Hvad er fordele og ulemper ved de forskellige løsningsmuligheder?
- Opnår jeg ved denne løsning de fordele, jeg prioriterer højest?
- Hvilke bivirkninger vil jeg helst leve med?
- Hvordan vil jeg tackle dem?

Det er besværligt at udøve dilemmaledelse, men du kan ikke fravælge ledelsesopgavernes iboende kompleksitet. Dilemmaledelse er det intelligente og evidensbaserede valg mellem alternativer og disses bivirkninger. Hvilke bivirkninger vil jeg helst leve med? Dette valg står en leder hele tiden overfor.

Læs også: Led dilemmaer med fem trin

Baggrund

Interessen samler sig disse år om begrebet ledelsesdilemma, og derfor er der iværksat et projekt, der har til formål at indkredse de vigtigste dilemmaer i ledelse. Projektet hedder ”Ledelses-GPS til en ny tid”, og med støtte fra Industriens Fond gennemføres det af Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og NOCA.

I forbindelse med projektet er der udgivet en bog: ”Ledelsesdilemmaer – strejftog gennem faglitteraturen”. Den kan gratis downloades her (http://www.noca.dk/nyhed/ledelses-dilemmaer-strejtog-gennem-faglitteraturen/) .