



🕒 3 min. 👁️ 📌 08-07-2016

Led dilemmaer med fem trin

Dilemmaer trænger sig på hele tiden: Hvor skal vi mellem stabilitet og forandring lægge det strategiske snit? Hvordan balancerer vi mellem den organisatoriske ledelse og medarbejdernes ledelse af deres egen opgaveløsning? Læs her om, hvordan du kan lede på dine dilemmaer i fem trin.

Skribentinfo



[Frode Boye Andersen](#)

Lektor på Ledelse og Styring

CLOU (Center for Ledelse og OrganisationsUdvikling)

Et dilemma er ikke et problem og ikke et paradoks. Ledelsesvilkåret i moderne organisationer er præget af kompleksitet, og dilemmaet byder sig til som en optik der kan skabe klarheder.

Dilemmaet har ikke problemets hang til at finde løsningen på noget der under komplekse forhold ikke har én løsning. Dilemmaet er heller ikke født med paradoksets indbyggede modsigelse der lammer en ledelse med et enten-eller. Dilemmaet er sit eget og er først og fremmest karakteriseret ved at bære et både-og. Dilemmafiguren viser os hvordan en ledelse må balancere rigtig mange beslutninger på en toleddet præmis.

Dilemmaet mellem forandring og stabilitet er et både-og

Et dilemma kan formuleres som et spænd mellem to konkurrerende poler, et spænd som man ikke kan opløses men som man midlertidigt kan suspendere ved at beslutte eller prioritere mellem de to. Spændet mellem fx forandring og stabilitet er et ledelsesdilemma, og her er tale om et både-og. Hvis der kunne være tale om at vælge enten forandring eller stabilitet, ville organisationen enten miste sig selv eller sidde fast i sin nuværende udgave. Dilemmaet mellem forandring og stabilitet stiller os netop det analytiske spørgsmål: hvordan balancerer vi organisationen i spændet af både forandring og stabilitet? Altså, med andre ord, på hvilken måde manøvrerer vi med den hensigtsmæssige stabilitet og samtidig skubber gang i en ønsket

forandring - hvordan skal skæringen mellem forandring og stabilitet være i den aktuelle situation?

Dilemmaer bliver et værktøj i ledelseskommunikationen

Dilemmaer er ikke bare et ledelsesvilkår, men også en ledelsesanalytisk optik og en hjælp til ledelseskommunikationen. Med dilemmaet som optik kan et ledelsesteam med sig selv kortlægge, hvilke dilemmaer der er på færde i organisationen og derved få øje på, hvordan forskellige dilemmaer spiller sammen. Ofte viser sådanne kortlægninger hele dilemmasvind, som gør det muligt at drøfte den gunstige balancering mellem flere dilemmapoler. På denne måde kan ledelsesteamet i maskinrummet tegne sig til et strategisk overblik, der viser den flerhed af præmisser som ledelsesbeslutninger typisk må tages på. Men også i formidlingen af måske ubekvemme beslutninger ud i organisationen er dilemmaer nyttige. Dilemmafiguren inviterer medarbejderne til at se, hvordan ledelsens beslutninger er spændt ud mellem præmisser, der alle skal tages hensyn til - dilemmaers både-og. At kunne se med ledelsens dilemmablik garanterer ikke et ejerskab, men det fremmer den vigtige forståelse.

Mellemledelse foregår i dilemmafyldt farvand

Dilemmaer maser sig på for al ledelse, men for mellemledelse er dilemmaer regulært en del af dna-strengen. Mellemledelse foregår netop i det mellemrum hvor dilemmaer opstår mellem konkurrerende præmisser: mellem oppefra og nedefra, mellem strategi og operation, mellem organisation og faglighed, mellem innovation og hverdag - og i mange tilsvarende spænd. Disse dilemmaer bliver ekstra tydelige hos den organisationsinterne mellemledelse, som vi kender som viceleder, souschef, afdelingsleder mv. og hvor det grundlæggende dilemma er både at skulle lede andre og selv at blive ledet i den samme organisatoriske kontekst. Et netop afsluttet projekt beskriver, hvordan en sådan mellemledelse aktivt må kvalificere det dilemmafyldte mellemledelsesrum og sit makkerskab med sin egen ledelse: kvalificeringen sker ikke af sig selv. Et arketypisk dilemma for den fagligt, internt rekrutterede mellemledelse bliver balanceringen i spændet mellem den ledelsesstrategiske dagsorden og den faglige forståelse for udfordringerne i opgaveløsningen. I dette klassiske dilemma konkurrerer mellemledelsens ledelsesloyalitet med faglige loyalitet - og ledelsesidentitet med den faglige identitet.

At lede på dilemmaer

Dilemmaer kan ikke opløses, men du kan lede på dem. At lede på dilemmaer handler først og fremmest om at flytte ind i en dilemmatænkning, hvor man bruger dilemmaet som optik. At lede på dilemmaer er derfor en refleksiv manøvre, der gør dig skarp på hvad der er på færde i dit ledelsesfelt. Dilemmablikket viser hvad du må balancere dine prioriteringer imellem - og hvordan nogle dilemmaer kan forskydes eller omformes til at være mindre påtrængende. Du kan lede på dilemmaer ved at følge fem trin:

1. Få analytisk øje på de virksomme dilemmaer i dit (mellem)ledelsesrum - enkeltvis og i deres samlende spind: Hvilke konkurrerende præmisser er på færde?
2. Reflektér over dilemmaerne på din ledelses inderside - individuelt, i ledelsesteamet, i dit netværk: Hvilken betydning lægger du i dilemmaets poler, og på hvilken måde konkurrerer de dilemmatisk med hinanden?
3. Reflektér refleksionen: Kan dine dilemmaer blive mindre anmassende ved at blive reframed og derved forskudt ind i et andet og mere tilgængeligt perspektiv?
4. Overvej dit midlertidige valg af både-og: Hvor vil du billedligt talt prioritere at stille dig i spændet mellem dilemmaets poler?
5. Scan igen for nye dilemmaer og for bevægelser i dine spind. Dilemmaer lader sig ikke overkomme - men

hvis du kan se dem i deres sammenhæng, kan du lede på dem.

Kilder:

Forsknings- og udviklingsprojektet 'Ledelse Mellem Ledelse' - et samarbejde mellem Frie Skolers Ledere og Center for Ledelse og Organisationsudvikling (CLOU) under VIA UC.

Trinnene baserer sig på kapitel 6 i Ledelse Mellem Ledelse : Mellemlidelse i organisationer. Bogen er redigeret af Andersen og Ryberg og udkommet i december 2015 på Systime.

Læs mere:

[Sådan mestrer du de evige paradokser \(http://www.lederweb.dk/strategi/organisationskultur/artikel/106654/sadan-mestrer-du-ledelsens-paradokser\)](http://www.lederweb.dk/strategi/organisationskultur/artikel/106654/sadan-mestrer-du-ledelsens-paradokser)

Ledelse er at vælge flere veje uden at fare vild

[6 nye styringsparadigmer i den offentlige sektor \(http://www.lederweb.dk/personale/organisering-af-arbejdet/artikel/91891/styringsparadigmer-i-den-offentlige-sektor\)](http://www.lederweb.dk/personale/organisering-af-arbejdet/artikel/91891/styringsparadigmer-i-den-offentlige-sektor)