



🕒 2 min. 👁️ 📌 17-09-2020

Mellemlederens 10 dilemmaer

Hvordan kan du som mellemleder være klar og tydelig i din ledelse, når dit eget mandat ikke er helt klart? Læs om dilemmaet og ni andre, som mellemledere dagligt står overfor.

Skribentinfo

[Dorte Cohr Lützen](#)

Konsulent

Lützen Management

I dit arbejde som mellemleder er du forbindelsesleddet mellem de forskellige fællesskaber som den strategiske ledelse og dine medarbejdere udgør, og det kræver ro og overskud, ellers mister du overblikket og dermed styringen.

Du skal finde det rette rum for frihed og selvbestemmelse, så der bliver balance mellem den ydre styring af din afdeling og din egen styring af afdelingen.

De 10 dilemmaer

Et dilemma indeholder to indbyrdes konkurrerende valgmuligheder med hver deres fordele og ulemper. De kan være svære at vælge imellem og tit kan de slet ikke løses. Men ved at stille dem op over for hinanden, kan du blive klogere på, hvad den gode ledelse er i situationen.

De 10 dilemmaer mellemlederen står overfor er:

1. Ledelsesopgaven

Hvordan balancerer du mellem at gøre det, du bliver bedt om, og det, du selv synes giver mest værdi for arbejdspladsen?

2. Motivation og styring

Hvordan styrker du medarbejdernes motivation og selvstændighed i de stærkt topstyrede organisationer?

3. Selvstændighed og teams

Hvordan leder du dine medarbejdere, så alle føler stor selvstændighed, samtidig med forventningen om, at alle bidrager i teamet?

4. Din rolle i ledelse på tværs

Hvordan bidrager du som mellemleder bedst til at styrke ledergruppens samlede indflydelse på organisationens mål og strategi uden at have positionsmagten?

5. Ledelse opad

Hvordan leder du mere opad og får mere indflydelse på det strategiske niveau, uden at du opleves som alt for kritisk og besværlig?

6. Tillid og kontrol

Hvordan viser du så meget tillid som muligt, når der samtidig er et stort behov for dokumentation og kontrol?

7. Forandring og stabilitet

Hvordan sikrer du balancen mellem kravet om forandring og kravet om stabilitet på arbejdspladsen?

8. Feedback og det gode arbejdsmiljø

Hvordan udvikler du feedback i et teambaseret miljø, der ikke overskrider medarbejdernes grænser, og som kan blive et fælles værktøj til et bedre arbejdsmiljø?

9. Møder som både er effektive og innovative

Hvordan styrer du effektivt møder i teams, samtidig med at du faciliterer dialoger mellem medarbejdere uden ledelsesansvar?

10. Balancen mellem entydig og flertydig ledelse

Hvordan kan du være klar og tydelig i din ledelse og samtidig være nysgerrig, spørgende og lyttende, også når dit eget mandat ikke er helt klart?

3 råd om at håndtere dagligdagens dilemmaer

1. **Prioriter og brug tiden på ledelse** – deleger og flyt alle opgaver væk, som du ikke definerer som vigtige ledelsesopgaver. Ja det er lettere sagt end gjort, men det er kun dig, der kan gøre det.
2. **Gå på meta**, det vil sige ud af situationen og stil dig selv i stilhed spørgsmålene: Hvad er egentlig min rolle i dette dilemma? Hvad kan jeg gøre lige nu for, at dette problem opløses i mindre dele, eller situationen bare bevæger sig lidt i den rigtige retning?
3. **Gør din dagligdag til træningsbane**. Øv dig i ledelsesredskaber som feedback, coaching, facilitering, refleksion og innovative kommunikationsmetoder hver dag, når du står i problemer til halsen. Vent ikke til du har tid eller overskud, for så bliver det aldrig.

[Artiklen er baseret på bogen: "Mellemlederens dilemmaer" Dorte Cohr Lützen, Gyldendal 2020, som du kan læse mere om her](#)