

10 vigtige ledelsesdilemmaer – et overblik



Begrebet ledelsesdilemma er en vigtig, men hidtil overset ingrediens i ledelsesbegrebets DNA. Begrebet er det primære omdrejningspunkt i projekt "Ledelses-GPS til en ny tid", der med støtte fra Industriens Fond gennemføres af Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og NOCA.

I denne artikelserie får du et overblik over de 10 identificerede ledelsesdilemmaer efterfulgt af tre artikler, der går i dybden med tre af dilemmaerne i de følgende numre af magasinet.

Henrik Holt Larsen // professor emeritus, CBS

Ledelse går som en vandskade gennem alt organisatorisk liv, uanset om den er god eller dårlig, stærk eller svag. Vi finder ledelse i enhver privat eller offentlig virksomhed, i velgørende eller politiske institutioner, i idræts- og fritidslivet osv. I gode tider med kornfed højkonjunktur er der brug for ledelse. Det er der også – og især – i dårlige tider med økonomisk polarkulde og national depression, men hver ting til sin tid.

Forståeligt nok er der igennem tiden blevet forsket massivt i ledelse, faktisk i ca. 100 år. Svarene og værktøjerne er mange, men det er også de ubesvarede spørgsmål og frustrationerne over at blive ramt af dårlig ledelse. Det tankevækkende i vores tid er, at de næsten desperate råb om at få bedre ledelse overalt kalder på helt nye dagsordener i vores ledelsesforskning og -praksis.

Interessen samler sig disse år om begrebet ledelsesdilemma, som er en vigtig, men hidtil overset ingrediens i ledelsesbegrebets DNA. Derfor er netop begrebet ledelsesdilemma det primære omdrejningspunkt i projekt "Ledelses-GPS til en ny tid", der med støtte fra Industriens Fond gennemføres af Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og NOCA.

I denne artikel gives et overblik over de identificerede ledelsesdilemmaer. I tre følgende udgaver af "Ledelse i Udvikling" går mere i dybden med tre af dilemmaerne.

Baggrund

Den store interesse for ledelsesdilemmaer bunder i, at ledelse kræver valg mellem modsatrettede hensyn, balance mellem fordele og ulemper, kompromisser mellem modstridende interesser osv. Lakmusprøven på god ledelse er at mestre dilemma-ledelse, dvs. sejle med intuition og godt sø-mandskab i den skærgård af komplekse beslutningssituationer, prioriteringer, valg og fravalg, interessekonflikter og krav, som er ryggraden i ledelse. Hvis disse udfordringer ikke var der, var der ikke brug for ledelse.

De 10 dilemmaer, der er identificeret i projektet på baggrund af en gennemøgning af faglitteraturen, er følgende:

Lederen er død. Ledelse længe leve.

Ledelse er dynamiske organisatoriske processer, som gennemsyrrer virksomheden og 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.

Lede nedad indadtil eller åben, udadvendt innovation.

I stigende grad handler ledelse om eksterne relationer (samskabelse med eksterne interesser, åben innovation, crowdsourcing mv.) og ikke kun om "ledelse nedad" i egen afdeling.

Talentfuld talentudvikling: Elite kontra bredde.

I en virksomhed er enhver form for unik spidskompetence, der er af strategisk betydning for virksomhedens succes, lig med talent (fx også specialister), men hvordan identificeres og udvikles talenterne, uden at man skaber selvopfyldende profetier og gør øvrige ansatte til et B-hold?

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?

Fra lønmodtagere til frie agenter

Arbejdsmarkedet er i opbrud, fleksibiliteten stiger, man bliver løst tilknyttet – og er ikke længere ansat i – en virksomhed, man arbejder for flere virksomheder på samme tid osv. Det stiller enorme ledelseskra- v at lede sådanne "løse ressourcer".

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?

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 virksomheden.

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

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

Fra purpose, mening og passion til performance.

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

Leadership kontra management: en vanskelig cocktail.

Betoningen flyttes i disse år fra management (styring, koordinering og kontrol) til leadership (det personlige lederskab), fordi det er bedre at gøre de rigtige ting fremfor at gøre tingene rigtigt.

Afslutning

Håndtering af dilemmaer er en vigtig del af lederens job. Et ledelsesdilemma er som nævnt 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 ledelsesdilemmaer.

Det er besværligt at udøve dilemmededelse, men i en kompliceret vidensvirksomhed i et dynamisk, komplekst og krævende samfund kan man ikke fravælge ledelsesopgavernes iboende kompleksitet. Dilemmededelse 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.

Hvad kan du gøre?

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

- Hvilke strategisk vigtige beslutningssituationer står du 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?

Vil du vide mere?

I forbindelse med projektet er der udgivet en bog: "Ledelsesdilemmaer – strejftog gennem faglitteraturen". Denne kan gratis downloades via bl.a. følgende links: www.industriensfond.dk www.noca.dk