

RIKKE KRISTINE NIELSEN, METTE MOGENSEN,  
FRANS BÉVORT OG ANNE-METTE HJALAGER  
THOMAS DUUS HENRIKSEN OG DANIELLE BJERRE LYNDGAARD

# Ledelses- GPS til en ny tid

- håndtering af  
ledelsesparadokser og dilemmaer  
**i praksis**



# Ledelses- GPS til en ny tid

- håndtering af  
ledelsesparadokser og dilemmaer  
i praksis

**Rikke Kristine Nielsen, Mette Mogensen, Frans Bévort  
og Anne-Mette Hjalager**

Thomas Duus Henriksen og Danielle Bjerre Lyndgaard:  
Ledelses-GPS til en ny tid – håndtering af ledelsesparadokser og  
dilemmaer i praksis.  
København, 2019  
1. udgave, 1. oplag  
Grafisk tilrettelæggelse af omslag og indhold: Stine Trampe Broch  
ISBN 978-87-970237-2-3

Udgivet af Copenhagen Business School, Aalborg Universitet,  
Syddansk Universitet og NOCA – Network of Corporate  
Academies – som led i projektet ”Ledelses-GPS til en ny tid:  
Fra komfortzone til konkurrencekraft”. Projektet, der udspringer  
af Industriens Fonds temaindkaldelse om nye ledelsesprincipper i  
dansk erhvervsliv, har modtaget en bevilling på 2,1 mio. kroner fra  
fonden.

Bogen kan downloades gratis via disse links:

- [https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/  
department-of-organization/research/publications](https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-organization/research/publications)
- [www.ledelsesdilemmaer.aau.dk](http://www.ledelsesdilemmaer.aau.dk)
- [www.noca.dk](http://www.noca.dk)

**INDUSTRIENS  
FOND**  
FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation



**COPENHAGEN  
BUSINESS SCHOOL**  
HANDELSHØJSKOLEN

**SDU**  
SYDDANSK UNIVERSITET



AALBORG UNIVERSITET

**NOCA**

**RIKKE KRISTINE NIELSEN, METTE MOGENSEN,  
FRANS BÉVORT OG ANNE-METTE HJALAGER**  
THOMAS DUUS HENRIKSEN OG DANIELLE BJERRE LYNDGAARD

Februar 2019

## FORORD

Denne bog er det endelige resultat af projektet ”Ledelses-GPS til en ny tid: fra komfortzone til konkurrencekraft”. Projektet er udført af Copenhagen Business School i tæt samarbejde med Aalborg Universitet og Syddansk Universitet.

I løbet af de sidste to år har 55 erhvervsledere, forskere fra tre forskellige universiteter samt repræsentanter for interessereorganisationer bidraget med ny viden og ekspertise om ledelse og kompetenceudvikling i danske virksomheder samt håndtering af aktuelle ledelsesdilemmaer- og paradokser.

Projektet er støttet af Industriens Fond med 2,1 mio. kr. Som led i Fondens temaindkaldelse om nye ledelsesprincipper i januar 2017 efterspurgtes projektideer til, hvordan erhvervsledere kan navigere med de nye muligheder, men også udfordringer, som den globaliserede verden bringer. Fonden har i den forbindelse støttet syv projekter, som alle har bidraget med kompetencer og ny viden til, hvordan kvaliteten af ledelse i dansk erhvervsliv kan styrkes.

Dette projekts udgangspunkt er, at en af de største ledelsesudfordringer i moderne virksomheder er at håndtere uundgåelige, komplekse dilemmaer og paradokser i virksomheden. Dilemmaer og paradokser, der indebærer at løsningen af ét problem forværrer eller komplicerer håndteringen af andre. Ledelse handler derfor ikke om at træffe en beslutning én gang for alle, men om at navigere mellem modsatrettede hensyn, som man ikke kan prioritere sig ud af. Man må gå balancegang mellem dem som menneske, leder, medarbejder og virksomhed. Ligesom der ikke er én af retningerne, der er særlig vigtig på et kompas, handler

denne bog om at finde vej i ledelse ud fra en erkendelse af, at verden er flerdimensionel. Man skal finde sin ledelses-GPS i en mangefacetteret og dynamisk verden. Bogen handler om denne ledelseopgave.

Projektets motor har været et seks måneder langt aktionslæringsforløb, hvor forskere og deltagende virksomheder har arbejdet sammen om at blive klogere på, hvordan dilemmaer tager sig ud i praksis, hvilke balancegange de kræver, og hvordan de kan håndteres. Bogen opsamler og videreudvikler de erfaringer og værktøjer, der i fællesskab er opnået og udviklet i projektet. Vi håber, at andre ledere kan drage nytte af disse indsigter.

Bogens erfaringer er baseret på et omfattende datagrundlag og den engagerede, åbenhjertige medvirken af de deltagende virksomheder. Vi vil gerne takke alle deltagende erhvervsledere for godt samarbejde.

Vi håber, at erhvervsledere vil finde inspiration i bogen til at bevæge sig ud af komfortzonen, identificere deres egen ledelses-GPS og finde konkurrencekraft fra et ståsted, der ikke er enten-eller, men derimod både-og.

*God læse- og arbejdslyst!*

Mads Lebech  
Adm. dir.  
Industriens Fond

Signe Vikkelsø  
Professor MSO  
Copenhagen Business School

# INDHOLDSFORTEGNELSE

## 1. Et paradoksperspektiv på moderne ledelsesdilemmaer ..... 11

- 1.1. Ledelsesudfordringer – problem, dilemma eller paradoks? .....11
- 1.2 Problem, dilemma og paradoks – 3 definitioner .....13
- 1.3 Hvad er dit (u)balancepunkt – og hvor vil du hen? .....15
- 1.4 Hvis bare vi havde alle de nødvendige informationer...  
blev det desværre nok ikke så meget anderledes .....16
- 1.5 Paradokser – naturfænomen eller kreativt benspænd? .....17
- 1.6 Guidet rundvisning: Læse- og brugsvejledning til resten af bogen ...18
  - Læs mere om dilemmaer og paradokser i tilknytning til  
GPS-programmet .....21
  - Læs mere om paradokser i forskningslitteraturen .....23

## 2. Ledelsesdilemmaer – paradoksale spændinger i ledelse ..... 25

- 2.1 Ti dilemmaer fra faglitteraturen .....25
  - **Dilemma 1:** Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse  
– medledelse, selvledelse og formel ledelse .....25
  - **Dilemma 2:** Indefra-ud kontra udefra-ind – åbne og lukkede  
vidensflows .....26
  - **Dilemma 3:** Elite kontra bredde – talentfuld talentudvikling .....26
  - **Dilemma 4:** Mobilitet kontra fast forankring – engagement  
hos medarbejdere på gennemrejse .....27
  - **Dilemma 5:** Lønmodtagere kontra frie agenter – fastansættelse  
og løs tilknytning .....27
  - **Dilemma 6:** Fysisk kontra virtuel ledelse – nærværende  
ledelse på distancen .....28
  - **Dilemma 7:** Digitale kontra analoge generationer  
– ledelse over aldersgrænser .....28
  - **Dilemma 8:** Lokal kontra global ledelse – kan dansk ledelse  
eksporteres? .....28
  - **Dilemma 9:** Purpose og passion kontra performance  
– formål og identitet som genvej til præstation .....29
  - **Dilemma 10:** Leadership kontra management – en vanskelig  
cocktail .....29
- 2.2 Dilemmaer hænger sammen – men man skal starte et sted .....30
- 2.3 Lederne i GPS-programmet: Hvilket ledelsesdilemma er vigtigst  
– for lederen og for virksomheden? .....31
- 2.4 Kan jeg håndtere dilemmaerne? Kan virksomheden? .....33
- 2.5 Hvor trykker skoen? .....36

## 3. Dilemmaer i praksis – 8 casefortællinger om håndtering af ledelsesdilemmaer i hverdagen ..... 39

- 3.1 Et ledelsesdilemma har to ender – der hver har en forside og en  
bagside .....41
- 3.2 Fra ledelsesudfordringer til dilemmamix – et dilemma kommer  
sjældent alene .....46
- 3.3 Samme dilemma, individuelt udtryk – når den enes svaghed er  
den andens styrke .....51
- 3.4 Samme dilemma, forskellige virksomheder og råderum: Når  
dilemmaer spejler hinanden .....55
- 3.5 Når organisationens dilemma er topledere ns dilemma .....60
- 3.6 Dilemmahåndtering i forandringer og organisatorisk modvind .....65
- 3.7 Dilemmasynergi: Når ledelsesdilemmaer spiller sammen og  
håndteres i fællesskab .....70
- 3.8 Rolleskift og rolle-kompleksitet i dilemmahåndtering .....75

## 4. Dilemmaværktøjer 1: Metaværktøjer til at arbejde med alle slags dilemmaer/paradokser ..... 79

- 4.1 Dit dilemma-springbræt: Kom i gang med dilemmededelse .....82
- 4.2 Dilemma quiz 1: Overblik, analyse og arbejde med ledergruppens  
dilemmaer .....85
- 4.3 Dilemma quiz 2: Find de strategisk vigtige dilemmaer for  
organisationen .....93
- 4.4 Dilemmaferniseringsspillet: Fortæl mig dit dilemma, præsentation  
af dilemmaer i ledergruppen .....101
- 4.5 Dilemma-/paradoksmodellen: Dilemma- og paradoksanalyse .....109
- 4.6 Dilemma-/paradoksudredning x 3: Trykprøvning af det valgte  
dilemma gennem input udefra .....116
- 4.7 Problemforandring: Fra problem over dilemma til paradoks .....121
- 4.8 Kalejdoskop og oscilloskop: Find mulige alternativer og  
sammenhænge mellem dilemmaer .....126
- 4.9 Spejlkabinettet: Udvikling af personlige strategier til at håndtere  
ledelsesdilemmaer og -paradokser .....133
- 4.10 De 7 trin: Dilemma-/paradoksmodellen ”in action” .....139
- 4.11 Undersøg handlekapa citeten og mulige spændinger  
i ledergruppen .....146
- 4.12 Terninge-modellen: Afklar opgave, metode og interesserter .....153
- 4.13 Logbogen: Reflekter løbende over resultater og fremskridt .....158
- 4.14 Det reflekterende team: Gruppen som udviklingsredskab .....161
- 4.15 Evaluering af arbejdet med dilemmaer .....164

<b>5. Dilemmaværktøjer II: 18 værktøjer til at håndtere ti specifikke ledelsesdilemmaer</b>	<b>167</b>
5.1 Individuel kontra organisatorisk ledelse	170
Værktøj A: Jobbeskrivelsen – ansvars- og arbejdsdeling som løftestang for udvikling	
5.1 Individuel kontra organisatorisk ledelse	175
Værktøj B: Ledelse på anfordring	
5.2 Indefra-ud kontra udefra-ind	179
Værktøj A: Scenarieproces. Om at gå fra interne styrkepositioner til samskabelse	
5.3. Elite kontra bredde	183
Værktøj A: Elite og bredde i et strategisk perspektiv	
5.4 Mobilitet kontra fast forankring	188
Værktøj A: De mobile og de fast forankrede – fællesmængder og forskelle	
5.4 Mobilitet kontra fast forankring	191
Værktøj B: DUS: Driftsudviklingssamtalen	
5.5. Lønmodtagere kontra frie agenter	194
Værktøj A: Logo-rouletten: Når der kommer støj i tilhørsforholdet	
5.6 Fysisk kontra virtuel ledelse	199
Værktøj A: Billeder og video i den virtuelle ledelse	
5.6 Fysisk kontra virtuel ledelse	203
Værktøj B: Hvor lidt kommunikation kan man nøjes med?	
5.7 Digitale kontra analoge generationer	209
Værktøj A: Rekruttering af Generation Z på de sociale medier	
5.8 Lokal kontra global ledelse	215
Værktøj A: Når din ledelsesstil er ”de andres” paradoks – ledelse på tværs af grænser	
5.8 Lokal kontra global ledelse	222
Værktøj B: Forklaring, facilitering, feedback og forsøg – paradokshåndtering per stedfortræder	
5.8 Lokal kontra global ledelse	226
Værktøj C: Globaliseringsbalancen	
5.9 Purpose og passion kontra performance	233
Værktøj A: Den mentale og styringsmæssige matrix mellem purpose, passion og performance	
5.9 Purpose og passion kontra performance	237
Værktøj B. Ansvarliggørende uddelegering	
5.9 Passion og purpose kontra performance	243
Værktøj C: ”Passionsregnskabet” – økonomiopfølgning med blik for passion	
5.10 Leadership kontra management	246
Værktøj A: Leader og/eller manager? Selvttest og dialog-værktøj	

<b>6. Ledelses-GPS – 25 koordinater til håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser</b>	<b>251</b>
Fase 1: Paradoksvalg og -kvalifikation	253
Fase 2: Paradoksudredning	254
Fase 3: Håndtering og valg af actions	255
Fase 4: Håndtering og implementering af valgte actions	256
Fase 5: Fra projekt til hverdag	257

<b>BILAG: ’Ledelses-GPS til en ny tid’ – interventionsprogrammets forløb og mile-pæle</b>	<b>262</b>
---	------------

# ET PARADOKSPERSPEKTIV PÅ MODERNE LEDELSESDILEMMAER

“Despite the popularity of the topic, leadership remains a paradox. People who seek to understand it by reading a primer on the topic will inevitably be frustrated and disappointed. Leadership, after all, is an art, not a science.”

*Michael Shinagel, mangeårig rektor ved Harvard Business School*

## 1.1 LEDELSESUDFORDRINGER – PROBLEM, DILEMMA ELLER PARADOKS?

Denne bog bygger på de erfaringer, som 55 ledere fra 11 danske eller danskbaserede virksomheder, forskere fra tre forskellige universiteter og repræsentanter for interessereorganisationer i fællesskab har gjort sig med at arbejde med ledelsesudfordringer i et paradoksperspektiv gennem projektet ”Ledelses-GPS”:

- SPÆNCOM A/S, Aasted Aps., Titan Wind Energy A/S, KMC a.m.b.a, DEIF A/S, Velux A/S, Grundfos Holding A/S, Trelleborg Sealing Solutions, Palle Knudsens Kunststoffabrik Aps., LINDPRO A/S, Aasted, Arne Pedersen A/S.
- Copenhagen Business School, Aalborg Universitet og Syddansk Universitet
- NOCA- Network of Corporate Academies og Dansk Industri.

Afsættet for dette arbejde er en erkendelse af, at mange klassiske ledelsesudfordringer i stigende grad får karakter af paradoks snarere end problemer eller dilemmaer. Det kan umiddelbart forekomme som en strid om ord: ”dilemma” eller ”paradoks” – det lyder problematisk uanset, hvad vi kalder det. Men der er alligevel en væsentlig forskel på, hvad vi taler

om, og det bliver særligt relevant for, hvordan man som leder håndterer henholdsvis et problem, et dilemma og et paradoks. Et dilemma er det, når der er tale om "indbyrdes konkurrerende valg, hver med fordele og ulemper." Paradoksalt er det, når mulighederne strider mod hinanden og er relaterede på den måde, at et valg mellem dem kun er en midlertidig løsning, hvorefter spændingen vil dukke op igen" (Smith & Lewis, 2011, s. 387, vores oversættelse).

Med andre ord kan paradokser forstås som dilemmaer, der består over tid, ikke mindst fordi paradoksens yderpoler er som yin og yang. De indeholder begge den anden og er gensidigt afhængige. Hvor dilemmatænkning lægger op til behov for prioritering og valgsituationer, som traditionelt indeholdt i lederrollen, så handler paradokstænkning således mere om, at man som virksomhed og leder skal kunne forene umiddelbart uforenelig eller endog gensidigt udelukkende handlemåder, dvs. dyrke evnen til at blæse og have mel i munden/sætte sig mellem to stole som filosofi og praksis. Pointen med paradokser er netop ikke, at man skal forsøge at finde et kompromis eller en gylden middelvej mellem to punkter eller på anden vis skal forsøge at identificere en ny fælles tredje vej, der får problemet til at gå over/opløse sig (Smith, Lewis, Jarzabkowski & Langle, 2017).

At se ledelsesudfordringer som paradokser lægger op til en forståelse af moderne ledelsesudfordringer som noget, det faktisk slet ikke er hensigtsmæssigt (eller muligt) at vælge sig ud af (Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor, 2014). Det er f.eks. hverken muligt eller ønskeligt at vælge drift eller udvikling, lokal eller global. Det er heller ikke nødvendigvis hjælpsomt at ty til udtryk som, at organisationen skal være mere "glokal", eller at lederne skal udøve "fjernvær". Sagen er, at nogle aktiviteter og aktører netop skal være globale, mens andre skal være lokale, hvor der er behov for ledelse på distancen og ved fysisk tilstedeværelse. Ved paradokser skal man lære at være på vippen og gøre både-og. Balancepunktet er ikke noget, man beslutter sig for én gang for alle, men det skal kontinuerligt erobres, mistes og løbende genfindes (Lüscher & Lewis, 2008; Lüscher, Lewis & Ingram, 2006).

World Economic Forum "Future of jobs"-rapport (2016):  
Evne til at løse komplekse problemer er den mest efterspurgte medarbejderkompetence frem mod 2020. Det er en kompetence, som der stigende grad vurderes at være en efterspørgsel efter.

## 1.2 PROBLEM, DILEMMA OG PARADOKS – 3 DEFINITIONER

Både i denne bog og i forskningslitteraturen generelt fremhæves det at kunne lede paradokser som noget positivt og noget, som vi gerne vil have mere af. Det at kunne manøvrere i kompleksitet og omskiftelighed kædes sammen med innovation, øget performance og konkurrencekraft. Spørgsmålet er imidlertid, om det altid er godt og relevant at sætte fokus på ledelsesdilemmaer som paradokser?

Som leder står man i mange tilfælde i situationer, som er lige til højrebent. Situationer, som kan afgøres ved en simpel beslutning: ja eller nej. Man kan også sige, at nogle ledelsesproblemer rent faktisk er problemer. Noget som både kan og skal løses. Ledelse af dilemmaer kræver uden tvivl sin leder. Og det kræver sin tid, sine overvejelser og sine anstrengelser. Men når det handler om en balanceret dilemmeledelse, så kræver det også at kunne skelne mellem de situationer som kalder på dilemmatænkning og -håndtering og de situationer, som slet og ret kræver en hurtig beslutning. Sondringen mellem problem, dilemma og paradoks lægger op til forskellige ledelsesopgaver og -roller, hvilket vi giver en definition af i det følgende:

**Ledelsesopgave/*problem*:** Problemer er til for at blive løst. Der er ingen grund til at gøre ledelsesopgaven mere kompleks, end den allerede er. Så tag fat i de problemer, der fylder i hverdagen og få dem løst hurtigst muligt, så de ikke tager energi fra andre mere komplekse udfordringer. Problemer er de udfordringer, som bare skal fikses, løses, klares. Træf en beslutning og kom videre. Problemer kan være vanskelige spørgsmål, der alligevel og ikke desto mindre skal besvares, for eksempel når man i en virksomhed med flere nationaliteter blandt de ansatte har brug for en klar politik om, at der altid tales engelsk, når der er ikke-dansktalende kolleger til stede. Få udarbejdet politikken, kommuniker den og følg op. Hertil kommer så alt det, vi kalder småproblemer, som f.eks. når tre af medarbejderne mangler de nødvendige værktøjer for at kunne udføre deres arbejde. Så køb dem, og kom videre.

**Ledelsesopgave/*dilemma*:** Dilemmaer skal prioriteres. Gå efter det valg, der har færrest bivirkninger. Som sådan kunne man sige, at der er tale om en særligt vanskelig slags problem, idet også dilemmaer kræver eftertanke, afdækning og afsøgning af muligheder, før man kan træffe et valg. Pointen er dog her, at valget der træffes på baggrund af grundig eftertanke er karakteriseret ved at være et valg mellem "pest eller kolera" eller mellem to ligeligt attraktive muligheder. Nogle gange kan dilemmaer endda omtales som luksusproblemer, fordi der kun er gode muligheder at vælge imellem.

Ikke desto mindre er der et valg, der skal træffes, og når man vælger, kan man lukke for andre tilgængelige handleveje.

Ledelsesopgave/**paradoks**: Hvor dilemmatænkning lægger op til behov for prioritering og valgsituationer, som traditionelt er indeholdt i lederrollen, så handler paradokstænkning mere om, at man som virksomhed og leder skal kunne forene umiddelbart uforenelige eller endog gensidigt udelukkende handlemåder. Man skal dyrke evnen til at blæse og have mel i munden/sætte sig mellem to stole som filosofi og praksis. Paradokserne skal man kunne holde ud at balancere. Det væsentlige er, at paradokserne ikke kan fikses, ikke kan løses, og du kan ikke vælge a frem for b. Man skal finde ud af at leve med både a og b. Og samtidig skal man kunne balancere i dem og med dem på én og samme tid. Du skal kunne holde ud ikke at træffe en endegyldig beslutning, selv når omverdenen kalder på én. Du skal kunne holde ud at bruge tid på at folde dine paradokser ud og nærmest konstant forsøge at erobre en balance. Den balance findes kun som ideal, som kan efterstræbes, men aldrig endegyldigt opnås.

Når man skal lede paradokser, handler det grundlæggende om at kunne gøre både-og. Man skal finde den rette balance mellem to yderpoler, som man normalvis opfatter som modsætninger. I denne bog vil vi se eksempler på, hvordan konkrete ledere har valgt at gribe deres specifikke problemer an som dilemmaer og paradokser, hvilke udfordringer de har mødt, og hvordan de har forsøgt at overkomme dem. Som leder kan man ikke undgå at stå over for dilemmaer, for det er en naturlig del af ledergerningen. Men det er samtidigt lige så åbenlyst, at dilemma-ledelse er nemmere sagt end gjort, og at paradoksledelse aldrig handler om at følge en opskrift, eller om én gang for alle at finde sig 'det rigtige sted' at stå. Selvom ordet 'balance' indikerer, at der findes et særligt balance**punkt**, så vil det at finde balancen i et givent dilemma være forskelligt fra leder til leder, fra virksomhed til virksomhed og fra situation til situation. Fordi vi er forskellige, fordi virksomheder er forskellige, fordi omgivelser og situationer forandrer sig, er man i hele tiden i gang med at finde balancen. Balance er noget man hele tiden gør, ikke noget man har. At finde balancen som leder i det paradoks, man står i, vil på den måde altid være en form for eksperiment, et skridt ud i det ukendte. Friheden i disciplinen paradoksledelse består i, at der er mange veje til Rom, og der er i praksis mange måder at finde balancen. Forpligtelsen består i, at man nødvendigvis må vove at begive sig på vej. Man må vove at sætte sig i bevægelse, at tage de første skridt.

### 1.3 HVAD ER DIT (U)BALANCEPUNKT - OG HVOR VIL DU HEN?

Som enhver navigatør, der vil finde vej, må man som leder nødvendigvis starte med at tage bestik af sin nuværende position. Når man har identificeret sit dilemma og altså de poler, som man aktuelt befinder sig imellem, er det væsentligt at afgøre med sig selv, hvor man lige nu placerer sig. Udgangspunktet i form af det aktuelle (u)balance punkt har selvsagt betydning for, hvilken retning man kan og også ønsker at bevæge sig i.

Hvis man eksempelvis arbejder med management kontra leadership og som leder i årevis har udviklet værktøjer og en ledelsespraksis, som går på at have detaljeret kendskab til produktionsprocesser, kontrol af output og performance, så vil man forholdsvist ligefrem kunne pege på sit afsæt og ligesådan modpolen – leadership – som den vej, man har behov for at bevæge sig. Når man i første omgang sætter sig for at arbejde for en bedre balance, kan man altså meget vel opleve, at man må satse ret ensidigt på at bevæge sig mod den ene af paradoksets to poler. I praksis betyder en satsning på den ene side af paradokset dog ikke nødvendigvis, at den anden dimension skal glemmes. Ofte vil det være sådan, at de to netop kan supplere hinanden. Man behøver altså ikke sende sine Excel-ark til lodret arkivering for udelukkende at kaste sig over værdibaseret ledelse, coaching og involverende strategiprocesser m.m. Eksempelvis vil ledere med et ønske om at styrke deres medarbejders selvledelse og deres egen evne til skabe de rette visionære og strategiske rammer for selvledelse ofte benytte sig af klassiske managementtiltag som afsæt.

Pointen med at afklare sit udgangspunkt og sin aktuelle (u)balance er altså en væsentlig forudsætning for at kunne sætte en retning. Men det er ikke determinerende for de konkrete actions, som man kan tage fat på. Den konkrete bevægelse fremad kan fint foregå som et tæt parløb mellem indsatser, der retter sig mod begge sider af paradoksets poler. At kende sit udgangspunkt er dog uomgængeligt for overhovedet at kunne tage et bevidst valg. At vide hvor man er, udgør forudsætningen for overhovedet at kunne bevæge sig og ikke mindst for at kunne tage løbende bestik af, hvor man er på vej hen.

Det er også at vigtigt at tage indre pejling, for at kunne sætte den rette kurs. At give sig i kast med paradoksledelse handler også om at gøre sig klart, hvem man er som person. Det er en kendt sag, at ikke alle trives lige godt med nye udfordringer og eksperimenter. Det gælder ikke blot blandt medarbejdere, men også blandt ledere. Hvad der for nogen kan fungere som et kærkomment energi-boost i en ellers forudsigelig ledelsespraksis, kan for



andre virke uoverskueligt og måske endda belastende. Man kan som leder givetvis ikke slippe afsted med at afskrive kompleksitet og modsatrettede krav som irrelevant med henvisning til sin personlighed, men når man begiver sig ud i håndtering af ledelsesudfordringer som paradokser, bør man som i så mange andre sammenhænge som leder også have øje for, om de tilgængelige personlige ressourcer og tilbøjeligheder matcher den krævede indsats.

#### **1.4 HVIS BARE VI HAVDE ALLE DE NØDVENDIGE INFORMATIONER... BLEV DET DESVÆRRE NOK IKKE SÅ MEGET ANDERLEDES**

Man møder til tider det synspunkt, at paradokser i ledelse er en konsekvens af, at der er forhold, vi ikke forstår eller har fuld information om. I de situationer kan vi ikke gennemskue udfordringerne ordentligt, og derfor er vi henvist til at forstå dem som paradokser. I disse tider lover analyse af BigData os mulighed for at aflure hverdagens hemmeligheder og at få blik for ellers usynlige sammenhænge. Men øger det overskueligheden? Med kunstig intelligens og maskinlæring stilles vi i udsigt, at vi kan sætte os ud over vores egne kognitive begrænsninger og måske begynde at forstå sammenhænge og trade-offs, som vi ikke før havde blik for. Hvis disse løfter indfris, vil der måske fremover være umiddelbart uforenelige størrelser, det vil sige paradokser, som vi med bedre beslutningsgrundlag for hånden kan se som dilemmaer eller problemer, så det bliver muligt at prioritere sig ud af en svær situation eller bare gå i gang med at løse problemet. I forlængelse heraf finder vi måske i den bedste af alle verdener ud af, at når man ser det hele lidt fra oven, så er der umiddelbart uforenelige forhold, der måske slet ikke er så uforenelige, fordi de hænger sammen på måder, vi ikke havde fantasi eller viden til at forestille os.

Viden og solidt beslutningsgrundlag er uden tvivl ønskeligt for alle ledere. Men hvis vi forfølger denne tankegang, vil det dog sikkert også blive sådan, at vi med mere information også får øje på nye dilemmaer og paradokser, som vi hidtil har været forskånet for, fordi vi ikke så, hvordan forskellige forhold og fænomener hænger sammen og interagerer med hinanden. Samtidig er ”mere information” eller ”bedre information” jo ikke nødvendigvis synonymt med ”fuld information”. Der skal stadig være nogen, som udvælger ”small data”, samler dem til ”big data”, forstår dem, agerer på dem. Der skal være nogen til at forstå og forklare, hvad vores intelligente maskiner har ”regnet ud” for os.

Pointen er, at paradoksledelse vedblivende vil være en relevant kompetence, netop fordi ny viden eller skift i (omverdens-)betingelserne fører til udviklingen af nye muligheder OG dilemmaer/paradokser. For den enkelte leder

kan paradokser skifte karakter over tid, eller nye paradokser aktualiseres. Men det ændrer ikke ved, at evnen til at forstå og navigere i paradokser er en relevant ledelseskompetence. Forandringstiltag og ændrede omstændigheder fører til, at man må ”starte forfra”. Eller det er måske snarere sådan, at hvis man har en forventning om, at man kan ”løse” en paradoksal situation en gang for alle, så opleves det som at starte forfra. Hvis man ser paradokser netop som paradokser og dermed som noget naturligt forekommende, er ændringer og forskydninger ikke i sig selv det samme, som at man ”bliver slået hjem”. Det er snarere forventelige justeringer og spændinger, som hører lederrollen til. Dermed nærmer vi os en anden central pointe omkring dilemma- og paradoksledelse, nemlig den at det på den ene side kan føles som lidt af en rodebutik, hvor man aldrig trækker en streg i sandet eller får noget lukket ned. Deri ligger der dog på den anden side også en frihed: Forekomsten af paradokser er ikke nødvendigvis et tegn på, at der er sket en fejl, at noget er forkert, men derimod en integreret del af ledelsesrollen og opgaven. Paradoksledelse bliver dermed et bud på tidssvarende problemløsning, der matcher den kompleksitet, som mange ledere oplever i en omskiftelig hverdag.

#### **1.5 PARADOKSER – NATURFÆNOMEN ELLER KREATIVT BENS PÆND?**

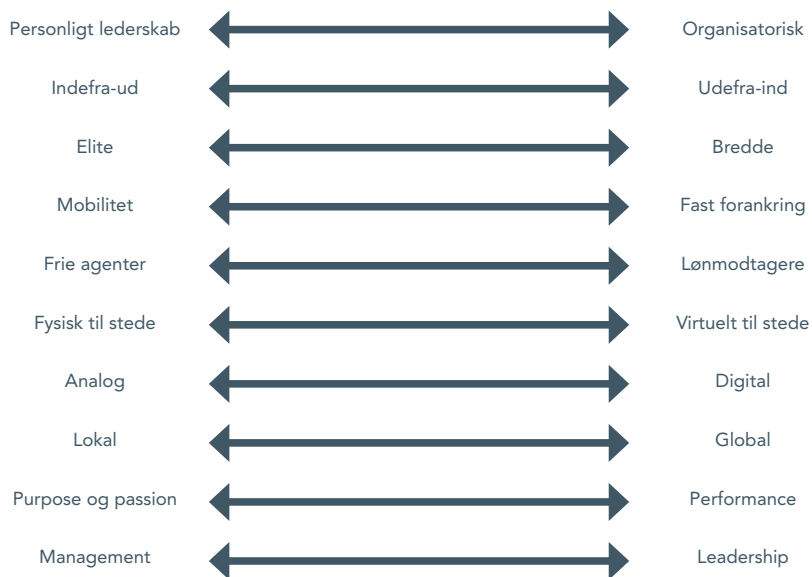
Paradokser kan betragtes som naturfænomener, der på linje med orkaner bare eksisterer, og når man støder ind i dem, må man forholde sig til det. Ifølge denne logik eksisterer der så en vis mængde paradokser i ledelsesgerningen. Man kan så lære sine paradokser at kende og finde virkemidlerne. En anden logik er imidlertid at se paradokser som et bestemt blik, en slags kreativt bensepænd. Det hjælper dig som leder til at få trevlet komplicerede udfordringer op, brede fantasiens rækkevidde ud og se et større handlingsrum. En af projektdeltagerne indfangede denne sidstnævnte tilgang meget rammende, idet han beskrev et paradoksperspektiv på linje med et sæt ’briller’ han kunne tage på, men også tage af igen, alt afhængigt af behov.

En gennemgående pointe i denne bog er dermed, at paradokser BÅDE kan forstås som reelt eksisterende fænomener i ledelse, som man kan finde bestemte måder at håndtere på OG som et bestemt blik på sin egen ledelsesgerning. Således set er paradoksnavigation en måde at forstå og skabe mening i sin lederrolle. Der er i forskningslitteraturen meget delte meninger om, hvorvidt den ene eller den anden logik er den mest hensigtsmæssige eller rigtige, og blandt projektets deltagere (såvel forskere som praktikere) har der også været forskellige opfattelser til stede. Meget passende for en bog om paradoksteori indtager vi en både-og position. Vi opfatter på én gang paradokser som et blik og meta-kompetence i forhold til lederrollen,

OG vi anerkender samtidig, at paradokser handler om noget bestemt, det vil sige nogle helt specifikke ledelsesopgaver og -udfordringer. I resten af bogen udfoldes, hvordan andre ledere har grebet ledelsesdilemmaer og paradokser an i praksis, og hvordan man som leder selv kan komme i gang med paradokshåndtering.

## 1.6 GUIDET RUNDVISNING: LÆSE- OG BRUGSVEJLEDNING TIL RESTEN AF BOGEN

Selvom håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser kan betragtes som en meta-kompetence, der kan bruges uafhængig af tid og sted, så handler det også om nogle specifikke udfordringer. I bogens **kapitel 2**, ”10 ledelsesdilemmaer – paradoksale spændinger i personaleledelse”, skitseres de ti dilemmaer, der har været det fælles samlingspunkt og afsæt i leder- og ledelsesudviklingsprogrammet Ledelses-GPS’en:



Figur 1: Ledelses-GPS programmets 10 ledelsesdilemmaer.

Kendskab til disse ledelsesdilemmaer er interessant baggrundviden for de mere generelle erfaringer med håndtering af dilemmaer og paradokser, der er skabt i projektet. Det er imidlertid ikke vigtigt, om man bruger bogen med håndtering af netop et af disse ti dilemmaer for øje. Det er vigtigt, at man vælger et dilemma for at kunne komme i gang, og det er vigtigt, at man vælger noget, som ikke bare er et problem, men rent faktisk rummer et

paradoks i sig. Det er lettere sagt end gjort, hvilket blandet andet kommer frem i det efterfølgende kapitel 3, hvor vi med de ti ledelsesdilemmaer som springbræt bevæger os ud i håndteringen af dilemmaerne.

**Kapitel 3**, *Dilemmaer i praksis - 8 casefortællinger om håndtering af ledelsesdilemmaer i hverdagen*, præsenterer 8 cases, hvor forskellige virksomheder og ledere fra GPS-projektet træder frem i fortællinger om, hvor og hvordan dilemmaer og paradokser kommer til syne i lederens hverdag, og hvilke udfordringer håndteringen af disse paradokser er forbundet med. Vi rapporterer her fra de konkrete, lærerige erfaringer – gode som dårlige – som ledere har med håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser i praksis. Vores fokus er på at identificere det, man med udgangspunkt i disse konkrete historier som leder kan lære om paradokshåndtering. Det kan være til generel inspiration for ledere, som håndterer samme eller andre ledelsesdilemmaer i deres egen praksis. I kapitel 3 kan du dermed lære af andres succesfulde og knap så succesfulde paradokshåndtering, før du går i gang selv, hvilket de efterfølgende kapitler hjælper dig med.

I **kapitel 4** og **kapitel 5** præsenterer vi en række værktøjer til, hvordan ledere selv kan arbejde med dilemma- og paradokshåndtering i hverdagen. Med værktøjer menes her handleansende brugsvejledninger til ledelse i praksis. Et værktøj er typisk bygget op omkring brugen af en model, et spil, en checkliste, en (selv-)test, nogle refleksionsspørgsmål, retningslinjer, gode råd, en spørge- eller faciliteringsguide, diskussionsoplæg, spørgeskemaer eller lignende, som den enkelte leder kan anvende alene til at blive klogere på håndtering af dilemmaer og paradokser i praksis. Værktøjerne kan anvendes individuelt eller sammen med andre ledere i eller uden for egen virksomhed.

Værktøjerne retter sig mod forskellige faser af arbejdet med ledelsesdilemmaer som paradokser:

- Fase 1: Paradoksvalg og kvalifikation
- Fase 2: Paradoksudredning (refleksion)
- Fase 3: Paradokshåndtering – valg af actions og igangsætning
- Fase 4: Paradokshåndtering – at implementere sine actions
- Fase 5: Hold øje med bivirkningerne – check balancen med jævne mellemrum

Nogle af værktøjerne kan finde anvendelse i flere faser, og nogle har størst værdi i en bestemt fase. Fælles for alle værktøjer er imidlertid, at de har fundet praktisk anvendelse i Ledelses-GPS projektet.

Værktøjerne er inddelt i to kapitler på baggrund af deres funktion i forhold til dilemma- og paradokshåndtering:

Værktøjer i **kapitel 4**, *Dilemmaværktøjer I: 15 Metaværktøjer til at arbejde med alle slags dilemmaer/paradokser*, fokuserer typisk på de tidlige faser i arbejdet med dilemma- og paradokshåndtering samt på at skabe overblik over hele processen fra identifikation af paradokser til løbende paradokshåndtering i hverdagen. Disse værktøjer er generelt anvendelige til arbejdet med ledelsesdilemmaer som paradokser. Det vil sige, at de er brugbare, uanset om man vælger et af projektets ti ledelsesdilemmaer, eller om man går ind nogle helt andre ledelsesdilemmaer, som ikke har været en del af dette projekt. Her kan man som leder få hjælp til at kende forskel på problem, dilemma og paradoks, få sat ledergruppen i gang med at tænke i ledelsesdilemmaer via spil eller spørgeskemaer, eller måske tjekke sin egen forståelse af ledelsesdilemmaer for blinde vinkler og selektiv hørelse. Der er dermed tale om ”meta-værktøjer”, som kan bringes i anvendelse til at spidsformulere til at og tage et (selv-)kritisk og kreativt blik på ens egen forståelse af ledelsesdilemmaer i al almindelighed og komme i gang med at gøre noget i en situation, der for mange føles som dødvande eller skærsild.

I modsætning til værktøjerne i kapitel 4, er værktøjerne i **kapitel 5**, *Dilemmaværktøjer II: 18 dilemmaspecifikke værktøjer*, mere specifikke. Det indebærer, at de enkelte værktøjer knytter sig til håndtering af et bestemt ledelsesdilemma, i dette tilfælde et af de ti ledelsesdilemmaer, der er præsenteret i kapitel 2. Nogle af disse værktøjer er skræddersyet til formålet, mens andre er gamle kendinge, som får nyt formål og mening, når de anvendes til paradokshåndtering. I dette kapitel kan du for eksempel få hjælp til at lave passionsregnskab for at holde forholdet mellem medarbejderpassion og -performance i skak, finde balancen i spændingsfeltet mellem lokal og global ledelse eller komme i gang med ledelse på anfordring for at navigere i feltet mellem ledelse som individuel lederhandling og kollektivt fællesanliggende. Disse værktøjer finder typisk anvendelse i de senere faser af paradoks- og dilemmahåndtering, når man har kvalificeret og udredt sit dilemma og nu skal til at håndtere og navigere i den konkrete udfordring.

I **kapitel 6**, ”*Ledelses-GPS - 25 koordinater til håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser*”, samles de mange pejlemærker i form af lærings- og opmærksomhedspunkter fra hele bogen til en ledelses-GPS, der præsenterer 25 koordinater til paradokshåndtering af i praksis. Her giver vi det store overblik over, hvad der på tværs af bogens kapitler kan læres om håndtering af ledelsesdilemmaer og -paradokser i moderne ledelse på baggrund af de erfaringer, vi sammen med de 55 ledere og deres virksomheder i Ledelses-GPS projektet har gjort os.

Endelig findes der også et **Bilag**, ”*Interventionsprogrammets forløb og milepæle*”. Her kan man hente yderligere oplysninger om det interventionsprojekt, som ligger til grund for GPSprojektets resultater. Måske kan det samtidig tjene som inspiration for andre, der har mod på at fortsætte arbejdet med dilemma- og paradokshåndtering gennem aktionslæring på egen hånd. I så fald kan den faciliterings- og metodeinteresserede læser få inspiration til, hvordan mange ledere sammen kan få mod på og skabe viden om dilemma- og paradokshåndtering gennem et seks måneders interventionsforløb.

Som afslutning på dette kapitel kan den interesserede læser få endnu mere at vide om Ledelses-GPS programmet, projektets ti ledelsesdilemmaer og den forskningslitteratur om paradokser i ledelse, som vi har været inspireret af i den forskningsbaserede arbejdsproces. Her summeres de nye bidrag til forskningen om ledelsesdilemmaer og -paradokser fra forfatterens hånd.

Vi ønsker alle god læse- og arbejdslyst!

### ***Læs mere om dilemmaer og paradokser i tilknytning til GPS-programmet:***

- Bévort, F. (2018), Person eller organisation: Hvor skal vi kigge hen, når ledelse skal udvikles? *Ledelse i udvikling* 3, 2018
- Bévort, F.; Henriksen, T.D., Hjalager, A.-M.; Larsen, H.H., Nielsen, R.K. & Vikkelso, S. (2018). *Ledelsesdilemmaer Strejftog gennem faglitteraturen*.
- Copenhagen Business School, University of Southern Denmark, Aalborg University & Network of Corporate Academies. Denne hvidbog kan downloades fra [www.ledelsesdilemmaer.aau.dk](http://www.ledelsesdilemmaer.aau.dk).
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2014). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Hjalager, A.-M. (2018). Innovation indefra eller udefra – eller slet ikke? *Ledelse i Udvikling*, 4, 30-31.
- Industriens Fond (2018): Ledelses-GPS til en ny tid: <https://www.industriensfond.dk/> Ledelses-GPS.
- Johansen, J. H. (2018). *Paradox Management: Contradictions and Tensions in Complex Organizations*. Springer.
- Larsen, H.H. (2018). Dilemmaledelse baner vej: 10 ledelsesdilemmaer, *Ledelse i Dag*.
- Larsen, H.H. & Mogensen, L. (2018a): *Dilemmaledelse i praksis. 31 værktøjer til den værdiskabende leder*. København: Djøf Forlag.
- Larsen, H.H. & Mogensen, L. (2018b): *Dilemmaledelse i praksis. 31 værktøjer til den værdiskabende leder*. Copenhagen Business School, University of Southern Denmark, Aalborg University & Network of Corporate Academies.

- Larsen, H.H. (2018). Lederens 10 største dilemmaer. Lederweb.dk. Se: <https://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/162229/henrik-holt-larsen-lederens-10-storste-dilemmaer>.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
- Lüscher, L. S. (2018). *Managing Leadership Paradoxes*. Routledge.
- Lüscher, L. S. (2012). *Ledelse gennem paradokset: om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.
- Lüscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491-502.
- Martin, A., & Ernst, C. (2005). Exploring leadership in times of paradox and complexity. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(3), 82-94.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Nielsen, R.K. (2018). Problemforandring – problemer, dilemmaer og paradokser. *Ledelse i Udvikling*, nr. 5, november 2018.
- Nielsen, R.K., Hjalager, A.M., Larsen, H.H., Bévort, F., Henriksen, T.D. & Vikkelso, S. (2018). *Ledelsesdilemmaer – og kunsten at navigere i moderne ledelse*. København: DJØF Forlag.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Weiss, K. (2018). *Paradoksledelse er satans svært - men ikke Satans værk!*, <https://www.djoef.dk/raadgivning/netvaerkogkarriere/ledelse/artikler/2018/paradoksledelse-er-satans-svaert-men-ikke-satans-vaerk.aspx> (her er der også en 2-minutters video med tre gode råd til paradoksledelse).

### **Læs mere om paradokser i forskningslitteraturen:**

- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2014). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Johansen, J. H. (2018). *Paradox Management: Contradictions and Tensions in Complex Organizations*. Springer.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.
- Lüscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491-502.
- Lüscher, L. (2012). *Ledelse gennem paradokset: om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Lüscher, L. S. (2018). *Managing Leadership Paradoxes*. Routledge.
- Martin, A., & Ernst, C. (2005). Exploring leadership in times of paradox and complexity. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(3), 82-94.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

# 10 LEDELSEDILEMMAER

## - PARADOKSALE SPÆNDINGER I LEDELSE

### 2.1 TI DILEMMAER FRA FAGLITTERATUREN

Håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser kan betragtes som en generel lederkompetence. Det er et håndværk, som man kan blive bedre til at mestre og håndtere på linje med budgetlægning, gennemførelse af MUS-samtaler eller mødeledelse. Denne kompetence går på tværs af den konkrete situation eller dilemmaets nærmere omstændigheder, og i den forstand er det en såkaldt meta-kompetence. Når det er sagt, så handler dilemmeledelse også om noget bestemt. Når man skal håndtere ledelsesdilemmaer i praksis, er det netop i forhold til nogle konkrete tematikker. På samme måde som budgettet har nogle specifikke poster, MUS-samtalerne handler om nogle bestemte medarbejdere, og medarbejdergrupper kan give anledning til forskellige udfordringer i forhold til mødeledelse, så handler ledelsesdilemmaer også om noget helt specifikt.

Ledelses-GPS projektet omfatter ti ledelsesdilemmaer, der i vidt omfang omhandler aspekter af lederens personaleledelsesansvar i en større virksomhedsstrategisk kontekst. De ti dilemmaer er på ingen måde udtømmende for alle ledelsesdilemmaer, men projektets ledere har valgt at tage livtag med netop disse dilemmaer i deres egen praksis, og de har søsat nye projekter med denne inspiration i ryggen. I det følgende beskrives hvert af de ti dilemmaer kort som baggrundsviden og inspiration for de mere generelle erfaringer, der er skabt i projektet. Man kan få endnu mere inspiration til indholdet af de enkelte dilemmaer i den hvidbog (og djøf-udgivelse), der tidligere er udgivet i projektet under titlen ”Ledelsesdilemmaer – strejftog gennem faglitteraturen”.

#### **DILEMMA 1: PERSONLIGT LEDERSKAB KONTRA ORGANISATORISK LEDELSE - MEDLEDELSE, SELVLEDELSE OG FORMEL LEDELSE**

Er ledelse nogens ansvar eller alles ansvar? Dette dilemma handler om, at ledelse både er en rolle, der varetages af nogle konkrete personer, nemlig lederne, og samtidig er noget, der er dybt afhængigt af mange andre perso-

ner og faktorer. Selvom der stadig er fokus på den enkelte leders betydning, bliver ledelse i stigende grad set som et fælles ansvar, som er fordelt ud i og integreret i organisationen. Ofte fokuserer vi på lederne som personer, når ledelsen skal udvikles. Men organisationen definerer i stor udstrækning mulighedsrummet for ledelse i en konkret virksomhed. Der er et voksende fokus på ”selvledelse”, dvs. at medarbejderen i stor udstrækning leder og tager ansvar for sig selv. Mange ledere er tilmed forankret i et fagligt fællesskab, hvor dét overhovedet at arbejde med ledelse som en faglighed og opgave i sin egen ret er en udfordring. Der er en hårfin balancegang mellem på den ene side en personlig udøvelse af en rolle og på den anden side de mange bidrag til ledelse, som er ’bygget ind i’ organisationen. Dermed er ledelse som en nødvendig faglighed i sig selv i en balancegang mellem de mange forskellige aktører, der har andel i ledelsen, også selvom ikke alle jf. ikke alle aktører har en ledertitel aktører har en ledertitel.

### **DILEMMA 2: INDEFRA-UD KONTRA UDEFRA-IND – ÅBNE OG LUKKEDE VIDENSFLAWS**

Skal virksomhederne holde deres gode ideer for sig selv og arbejde dem igennem bag industrispionagesikrede mure? Eller skal man risikere at åbne op og fortælle vidt og bredt om de gode ideer for herved at få chancen for feedback fra kunder, leverandører mv? Man kan ikke svare klart ja til hverken den ene eller anden holdning, og heri er der et dilemma. Men forandringshastigheden i samfundet taler for, at mange flere virksomheder arbejder med en åben stil for at forcere nødvendige forandringer. Opmærksomheden retter sig her mod forskellige former for og grader af brugerinddragelse med udviklingstilgange såsom brugerdreven innovation, samproduktion, samskabelse, saminnovation og samdesign. Tværgående samarbejde med f.eks. kunder, konkurrenter, civilsamfund og offentlige aktører stiller det store krav til virksomheder. Der skal ske en afvejning af mulighederne for at høste gevinster over for de potentielle omkostninger ved brugerinvolvering herunder risici i form af kopiering og plagiering. Inddragelsesprocesser kræver en meget bevidst strategi og ledelse.

### **DILEMMA 3: ELITE KONTRA BREDDE – TALENTFULD TALENTUDVIKLING**

Talentudvikling involverer primært et (ofte lille) mindretal blandt de ansatte, men tænkes at komme hele organisationen til gode. Det er et iboende dilemma. Misforholdet indebærer, at enhver form for talentudvikling i sit kølvand ikke blot trækker de tilstræbte fordele og positive effekter, men også en række bivirkninger. Man identificerer talenter uden at kende den fremtid, som de skal virke i. Man udpeger nogle få og risikerer at skabe frustration blandt de øvrige. Udpegningen kan i sig selv blive en selvopfyldende profeti, og at blive udråbt som talent er ikke nødvendigvis attraktivt

for de pågældende. I praksis ses ofte en slagside mod at fokusere på ledertalenter frem for specialister til trods for, at virksomheder er afhængige af begge slags og ofte mere af talentfulde specialister end af dygtige ledere. Der er et pres for at måle og evaluere talentudviklingsaktiviteter, men det er svært, når målestokken er fremtiden. Dilemmaerne nærmest står i kø i talentudvikling

### **DILEMMA 4: MOBILITET KONTRA FAST FORANKRING – ENGAGEMENT HOS MEDARBEJDERE PÅ GENNEMREJSE**

Virksomheder har brug for både udskiftning og stabilitet i deres medarbejdersammensætning. Det danske arbejdsmarked er i international sammenligning meget dynamisk, og det betragtes oftest som en stor fordel både for virksomheder og medarbejdere. Fagligt dygtige medarbejdere har gode muligheder for at finde arbejde i andre virksomheder, og måske har de ingen intention om at blive i en længere årrække på den enkelte arbejdsplads. Det kan være et større eller mindre problem for virksomheden alt efter opgavernes karakter og forholdene på det arbejdsmarked, som virksomheden har adgang til. Hvis virksomheden vurderer, at en bestemt type medarbejdere er meget vigtige for dens succes, kan den benytte en række håndtag. De håndtag adresserer de forskellige måder, hvorpå disse medarbejdere er engageret i virksomheden. Behovet for at gøre noget særligt for at sikre stabilitet hos de ellers mobile medarbejdere kan imidlertid påvirke de stabile medarbejdere negativt. Det kan true stabiliteten i den kerne af solide kræfter, som virksomhedens eksistens er afhængig af.

### **DILEMMA 5: LØNMODTAGERE KONTRA FRIE AGENTER – FASTANSÆTTELSE OG LØS TILKNYTNING**

Frie agenter og løst tilknyttede medarbejdere bliver stadig mere almindelige på et moderne arbejdsmarked. Men hvordan leder man en medarbejder, som ikke er ansat? En medarbejder, som ikke har sin daglige gang i virksomheden? Hvordan leder man personer, som ikke lægger deres fulde og hele arbejdsmæssige loyalitet hos virksomheden? Måske kan man nok fastholde dem i et stykke tid, men ledelsesdilemmaet er, at de først og fremmest er drevet af ønsket om frihed og autonomi. Rentabel produktion er en stadig balancegang mellem fleksibilitet og stabilitet. Mange virksomheder underkender behovet for en bevidst ledelsesindsatsstrategi, når det gælder brugen af frie agenter. Et særligt aspekt er samarbejdet med den faste stab, herunder hvordan man tilbyder de frie agenter at bidrage til og indgå i en løbende og sammenhængende medarbejder- og talentudvikling. Formningen af virksomhedskulturer med både stabiliserende rødder og åbenhed for mutationer bragt ind med de løse medarbejdere kræver innovative ledelsesprocesser.

## **DILEMMA 6: FYSISK KONTRA VIRTUEL LEDELSE – NÆRVÆRENDE LEDELSE PÅ DISTANCEN**

Virtuel ledelse, hvor øjenkontakt erstattes med mail, Skype mv., breder sig overalt på arbejdsmarkedet. Der arbejdes på tværs af geografi og tidszoner som aldrig før. Men hvordan er man en nærværende leder for medarbejdere, som man sjældent er i nærheden af eller måske aldrig ser? Hvori består dette dilemma, og hvordan kan det håndteres? Virtuelt arbejde har mange fordele i en højteknologisk og globaliseret økonomi, hvor virksomhederne ikke kan fungere på de traditionelle, analoge præmisser. Gevinsterne ligger bl.a. i reaktionshastighed, fleksibilitet og ressourceoptimering. Der er dog også mange ulemper, og de knytter sig blandt andet til kommunikationsvanskeligheder og usikkerhed omkring ansvar, kontrol, adfærd, lærings- og udviklingsmuligheder osv.

## **DILEMMA 7: DIGITALE KONTRA ANALOGE GENERATIONER – LEDELSE OVER ALDERSGRÆNSER**

Er generationerne på konfrontationskurs på arbejdspladsen? Måske, måske ikke. Hvordan får man som leder det bedste ud af både ældre og yngre medarbejdere? Hvordan stimuleres et dynamisk og for alle partner udviklende samarbejde? De yngste er ”digitale indfødte”. Forskningen peger på, at det digitale på godt og ondt er steget de yngste generationer til hovedet. De ønsker nærvær, selv om elektronikken giver mulighed for distance. Ensidigt gentagende arbejdsfunktioner, som man ikke kan se en mening med, og hvor man ikke har indflydelse, tænder de yngste generationer af. Meningen skal være til forhandling. Karrierebegrebet er døende for de digitale indfødte, som ikke planlægger langt ud i fremtiden. Det gør dele af ledelsesværktøjskassen helt overflødig, og nye redskaber må til. Man tager fejl, hvis man tror, at de selvsikre digitale indfødte klarer sig uden ledelse. De vil have retning, anerkendelse og indflydelse. Inden længe udgør de digitale indfødte hovedparten af arbejdsstyrken, og de har indtaget hjørnekontoret.

## **DILEMMA 8: LOKAL KONTRA GLOBAL LEDELSE – KAN DANSK LEDELSE EKSPORTERES?**

Dansk virksomhedskultur mødes og brydes i det internationale samarbejde i stigende grad med andre kulturer og samfundsmodeller. Det skaber både muligheder og udfordringer for den danske ledelsestradition. Dansk ledelse bliver ofte fremhævet som noget særligt i international sammenligning, fordi vi har ”naturlige” anlæg for de ledelsesstile, der betragtes som efterstræbelsesværdige for moderne ledelse generelt. Det er kendetegn som uddelegering, involvering, tillid, dialog, ligeværd og udviklingsorientering,

der tiltrækker sig positiv opmærksomhed og står i kontrast til den typisk mere autokratiske ledelsesstil i mange andre lande. Samtidig peger kritiske røster dog på, at danskerne har en u hensigtsmæssig tro på, at alt dansk er dejligt og bedre end de andres måder, hvilket i værste fald stiller sig i vejen for fuld udnyttelse af danske virksomheders potentiale på det globale marked. Spørgsmålet er imidlertid, om dansk ledelse overhovedet kan pottes om til andre breddegrader? Og hvad er alternativet til at være dansk, hvis dette nu en gang er udgangspunktet. Man kan så spørge, hvordan man kan være dansk på en global måde eller global på en dansk måde, således at behovene for både fælles holdning og situationsbestemt hensyntagen til lokale synspunkter og systemer kan imødekommes i den internationalt eller globalt arbejdende danske virksomhed?

## **DILEMMA 9: PURPOSE OG PASSION KONTRA PERFORMANCE – FORMÅL OG IDENTITET SOM GENVEJ TIL PRÆSTATION.**

En virksomhed ikke kan overleve på længere sigt, hvis ikke den ”performer”, dvs. præsterer på de succeskriterier, der er relevante for den. Dog kan et ensidigt blik på performance betyde, at de ansatte ikke føler at ”have sjælen med”. Jo mere dette udmønter sig i utilfredshed, usikkerhed eller oplevet meningsløshed, desto mere er det en trussel mod performance. Dilemmaet består derfor i at finde balancen mellem at sikre organisatorisk performance og skabe et ledelsesmiljø med gode betingelser for medarbejderengagement. Dette dilemma er i de senere år blevet skærpet ved, at virksomheders performance ikke længere blot måles på traditionelle, kvantitative nøgletal (f.eks. produktivitet, bundlinje, markedandel mv.), men også på virksomhedens samfundsmæssige position og væremåde. Det skærpes yderligere ved, at de ansattes engagement (ultimativt i form af passion) ikke blot knytter sig til de nære arbejdsbetingelser, men også og især virksomhedens overordnede formål (purpose), herunder identitet, etik, værdier og ansvarlighed. Antagelsen er derfor, at purpose leder til passion, som så igen leder til performance.

## **DILEMMA 10: LEADERSHIP KONTRA MANAGEMENT – EN VANSKELIG COCKTAIL**

Organisationer forsyner deres managers med legitim autoritet til at lede, men der er ingen vished for, at de vil være i stand til at udøve effektiv leadership. Organisationer har behov for stærk leadership og stærk management for at opnå en optimal effektivitet. På nutidens dynamiske arbejdspladser er der brug for leaders, som kan udfordre status quo og inspirere og overbevise organisationens medlemmer. Men der er også behov for managers, som kan bidrage til udvikling og fastholdelse af en problemfrit fungerende arbejdsplads. Fænomenet ledelse favner begge begreber, selvom der er stor

usikkerhed om afstanden mellem begreberne leadership og management. Det kan også med god ret diskuteres om, og i givet fald hvor meget de lapper over hinanden. Det ledelsesmæssige dilemma består i at finde det rigtige balancepunkt i mængder og typer af leadership og management i de konkrete, ledelseskrevende og udfordrende situationer.

## 2.2 DILEMMAER HÆNGER SAMMEN - MEN MAN SKAL STARTE ET STED

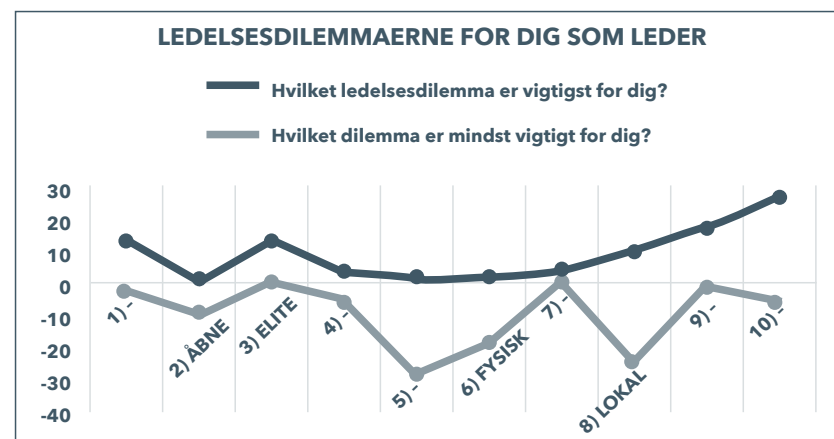
De forskellige dilemmaer griber ind i hinanden, hvilket følgende eksempel viser:

Ledelse af meget mobile medarbejdere sammenlignet med de mere stabile og loyale kolleger (dilemma 4) har ofte også et aspekt af kompetenceudvikling i sig. I det tilfælde støder man ind i modsætningsforholdet mellem fokus på elite og bredde i håndteringen af talent (dilemma 5). Hvis der desuden er sammenfald mellem de mobile, de talentfulde og de yngre medarbejdere, har man også at gøre med en udfordring, der handler om spændingsfeltet mellem yngre og ældre generationer på arbejdspladsen (dilemma 7). Kompetence- og talentudvikling kræver både evne til leadership og styring (dilemma 11), og hvis man også arbejder med at inddrage eksterne interessenters holdninger som supplement til interne udvælgelsesprocedurer af talenter, er man i en situation, hvor ude-fra-ind møder inde-fra-ud (dilemma 2). Hvis den leder, der kaster sig ud i at arbejde videre med en sådan udfordring, leder et virtuelt team medarbejderne i forskellige lande og med forskellige nationaliteter, har man også krydspresset mellem tilstedeværelse og fravær (dilemma 6) samt modsatrettede forventninger knyttet til henholdsvis lokal og global ageren i teamet (dilemma 8).

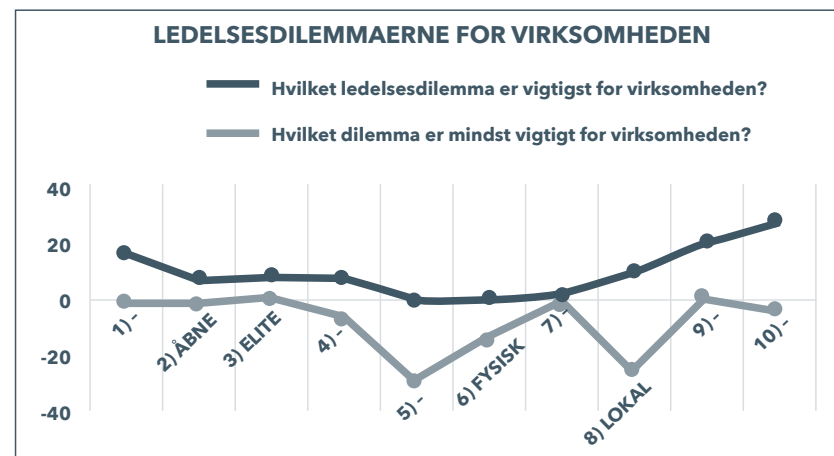
På den måde kan man i mange tilfælde fortsætte med at kæde dilemmaer sammen, indtil man er helt handlingslammet. Vi opfordrer derfor til, at man i sit arbejde med ledelsesdilemmaer starter med at dykke ned i ét eller to dilemmaer, som man oplever som mest meningsfulde og påtrængende. Netop dét gjorde lederne i Ledelses-GPS projektet. De startede med at indkredse det væsentligste dilemma for dem selv og deres virksomhed, og på den baggrund valgte de det ledelsesdilemma, som de ville beskæftige sig med i projektet. I de følgende afsnit præsenteres lederens syn på ledelsesdilemmaerne.

## 2.3 LEDERNE I GPS-PROGRAMMET: HVILKET LEDELSESDILEMMA ER VIGTIGST - FOR LEDEREN OG FOR VIRKSOMHEDEN?

I forsøg på at afklare, hvad lederne var optaget af, undersøgte vi indledningsvist vigtigheden af de forskellige dilemmaer. Her udpegede lederne et dilemma som henholdsvis det mest og mindst vigtige for dem selv som leder og tilsvarende for virksomheden. Resultatet kan ses i figur 2.1 og 2.2. Den blå linje illustrerer det vigtigste og den lyseblå det mindst vigtige dilemma.



Figur 2.1: Ledelsesdilemmaerne for dig som leder



Figur 2.2: Ledelsesdilemmaerne for virksomheden

Dilemma 1: Individuel kontra organisatorisk ledelse  
 Dilemma 2: Indefra-ud kontra udefra-ind  
 Dilemma 3: Elite kontra bredde  
 Dilemma 4: Mobilitet kontra fast forankring  
 Dilemma 5: Lønmodtagere kontra frie agenter

Dilemma 6: Fysisk kontra virtuel ledelse  
 Dilemma 7: Digitale kontra analoge generationer  
 Dilemma 8: Lokal kontra global ledelse  
 Dilemma 9: Purpose og passion kontra performance  
 Dilemma 10: Leadership kontra management



Som det fremgår, er der nogenlunde overensstemmelse mellem, hvad der er vigtigt for den enkelte leder og for virksomheden. Der er enkelte mindre udsving omkring dilemmaerne **Åbne kontra lukkede vidensflows**, **Elite kontra bredde** og **Mobilitet kontra fast forankring**. Både for den enkelte leder og virksomheden vurderes 1) **Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse**, **Purpose og passion kontra performance** og **Leadership kontra management** som de vigtigste. **Leadership kontra management**, som ikke overraskende var topscorer, blev af mange betragtet som en paraplykategori. I praksis kom den til at favne meget vidt. **Lønmodtagere kontra frie agenter**, **fysisk kontra virtuel ledelse** og **lokal kontra global ledelse** blev vurderet som de mindst vigtige, og her var der et par overraskelser imellem. Eksempelvis var det tankevækkende, at hele diskussionen om GIG-economy, som er indlejret i **Lønmodtagere kontra frie agenter**, ikke fylder i landskabet. Tilsvarende blev **Lokal kontra global ledelse**, som i høj grad handler om internationalisering, set som mindre vigtigt. Endelig var det som om, at **Digitale kontra analoge generationer** om den nye generation og om de digitale indfødte nærmest var et overset emne blandt lederne.

Sammenligningen af relevansen på henholdsvis et individuelt og organisatorisk niveau kan give et fingerpeg om, hvilke projekter, som potentielt vil møde modvind, og hvilke der vil opleve resonans i organisationen. Eksempelvis kan det være svært at arbejde med GIG-economy i en organisation, hvor **Lønmodtagere kontra frie agenter** af mange opleves som mindst vigtigt. Tilsvarende må det forventes, at der er mere medvind for et projekt, som har fokus på passion og performance.

Mønstrene viste sig endvidere at være konsistente på tværs af ledelsesniveauer. Blandt lederne identificerede 5% sig som funktionsledere, 19% som ledere af andre ledere, 24% som ledere af både medarbejdere og ledere og 52% som ledere af medarbejdere. Kun blandt de ledere, som både havde andre ledere og medarbejdere under sig, kunne der ses en afvigelse i form af en let øget opmærksomhed i retning af **Purpose og passion kontra performance**.

Samlet set kunne de ti udvalgte ledelsesdilemmaer i vid udtrækning rumme de problematikker, som lederne var i. Det er vigtigt at understrege, at det til dels må ses som en naturlig konsekvens af, at virksomhederne valgte at gå ind i projektet på baggrund af netop de ti dilemmaer. Tallene kan derfor ikke sige noget om, hvorvidt de ti valgte ledelsesdilemmaer er de mest relevante at beskæftige sig med, men vi kan sige, at de blev oplevet som meningsfulde kategorier af GPS-programmets mangfoldige deltagerkare.

I processen blev der påpeget andre ledelsesproblematikker og -dilemmaer, eksempelvis om forandringsledelse, suboptimering, ejerledelse, mangfoldighed og afvikling. Men med lidt god vilje kunne disse problematikker rummes inden for eller på tværs af de ti dilemmaer. I denne sammenhæng var det en fordel at vælge en bred fortolkning af de udvalgte ledelsesdilemmaer, fordi det gjorde det muligt for personer med let forskellige, og dog sammenlignelige ledelsesdilemmaer at finde og sparre med hinanden internt i den enkelte virksomhed såvel som på tværs af virksomheder.

Som tidligere illustreret hænger ledelsesdilemmaerne sammen. Flere ledere oplevede således, at deres ledelsesproblematik var for vanskelig at rumme inden for et enkelt dilemma. I stedet måtte den udforskes og bearbejdes gennem flere forskellige dilemmaer. Dette kom til udtryk i, at cirka en femtedel af lederne skiftede dilemma undervejs i GPS-programmet. Det skete enten, fordi de opdagede et nyt aspekt af deres udfordring, eller fordi det viste sig, at den adresserede ledelsesudvikling slet ikke kunne rummes inden for et enkelt af dilemmaerne. Her arbejdede lederne reelt med et dilemma-mix af flere ledelsesdilemmaer frem for at arbejde med et bestemt ledelsesdilemma, hvilket på en gang komplicerer og kvalificerer analysen.

## 2.4 KAN JEG HÅNDTERE DILEMMAERNE? KAN VIRKSOMHEDEN?

I GPS-programmet blev lederne også bedt om at tilkendegive, hvor gode de selv og deres virksomhed var til at varetage de ti ledelsesdilemmaer. Der er anvendt en tilstrækkelighedsskala til at undersøge, i hvilken grad dilemmaerne blev oplevet af lederne som håndterbare. Her træder en række forskelle frem mellem den enkelte leder og virksomheden.

Lederne vurderer gennemgående, at de er i stand til at håndtere ledelsesdilemmaerne. Men de ser også visse udviklingspotentialer. Udviklingspotentialerne kommer frem ved, at lederne i de fleste tilfælde ikke vurderer, at de er fuldt i stand til at håndtere dilemmaerne. En stor del af lederne er dog ikke langt fra målstregen. I seks af de ti ledelsesdilemmaer vurderer mindst 50% af lederne sig 'i nogen grad' eller 'i tilstrækkelig grad' i stand til at håndtere dilemmaet. Hele 34% vurderer sig tilstrækkeligt i stand til at håndtere **Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse**, hvorimod tilsvarende 34% vurderer, at de kun 'i mindre grad' er i stand til at håndtere **Åbne kontra lukkede vidensflows**. Fraregnes andelen af ledere, som har vurderet, at dilemmaet ikke var relevant for dem, fremstår **Lønmodtagere kontra frie agenter** og **Lokal kontra global ledelse** som særligt problematiske, idet lederne rapporterer, at de 'i mindre eller utilstrækkelig grad' er i stand til at håndtere dilemmaet.

	1) Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse	2) Åbne kontra lukkede vidensflows	3) Elite kontra bredde	4) Mobilitet kontra fast forankring	5) Lønmodtagere kontra frie agenter	6) Fysisk kontra virtuel ledelse	7) Digitale kontra analoge generationer	8) Lokal kontra global ledelse	9) Purpose og passion kontra performance	10) Leadership kontra management
I tilstrækkelig grad	34	11	15	25	15	17	21	17	21	21
I nogen grad	58	30	49	30	13	25	58	19	58	49
I mindre grad	8	34	23	21	19	19	17	13	17	23
I utilstrækkelig grad	0	2	8	2	2	4	4	9	4	2
(ikke relevant)	0	23	6	23	51	36	0	42	0	6

Tabel 2.3: I hvilken grad ser den enkelte leder sig i stand til at håndtere dilemmaerne? % af antal ledere

Man kan sammenholde lederne kompetencevurdering med vurderingen af det vigtigste dilemma, og det er markeret med fed i tabellen. Her kan aflæses et aktuelt udviklingsbehov, idet kun 15-34% af lederne ser sig i stand til 'i tilstrækkelig grad' at håndtere de pågældende dilemmaer. Her syntes målstregen dog inden for rækkevidde. Ca. halvdelen af lederne vurderer sig 'i nogen grad' i stand til at håndtere fire af de fem dilemmaer. Man kan måske se bort fra **Lokal kontra global ledelse** som en udfordring, fordi knapt halvdelen af lederne har anført håndteringen af netop dette ledelsesdilemma som 'ikke relevant'. Det skal ses i sammenhæng med, at de fleste af de deltagende virksomheder ikke er internationale, og/eller de er repræsenteret i GPS-projektet ved ledere, der arbejder i lokalt orienterede roller.

Gennemgående vurderer lederne deres egen evne til at håndtere ledelsesdilemmaerne lidt højere end organisationens evne til at håndtere samme dilemmaer. På ingen af de ti dilemmaer kommer man over 25% af lederne, som finder, at virksomhederne 'i tilstrækkelig grad' er i stand til at håndtere dilemmaet. Alligevel synes målstregen indenfor rækkevidde. Det ses ved, at mindst 50% af lederne i seks af de ti dilemmaer vurderer, at organisationen 'i nogen grad' eller 'i tilstrækkelig grad' i stand til at håndtere dilemmaet. Lavest vurderes **Åbne kontra lukkede vidensflows** og **Elite kontra**

**bredde**, hvor 49% af lederne i begge tilfælde vurderer, at virksomheden 'i mindre grad' er i stand til at håndtere dilemmaet.

	1) Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse	2) Åbne kontra lukkede vidensflows	3) Elite kontra bredde	4) Mobilitet kontra fast forankring	5) Lønmodtagere kontra frie agenter	6) Fysisk kontra virtuel ledelse	7) Digitale kontra analoge generationer	8) Lokal kontra global ledelse	9) Purpose og passion kontra performance	10) Leadership kontra management
I tilstrækkelig grad	19	17	9	9	8	23	23	13	8	8
I nogen grad	57	28	34	45	34	36	47	28	58	53
I mindre grad	23	49	49	26	28	21	25	34	30	36
I utilstrækkelig grad	2	4	4	6	2	8	6	2	4	2
(ikke relevant)	0	2	4	13	28	13	0	23	0	2

Tabel 2.4: I hvilken grad ser den enkelte leder virksomheden i stand til at håndtere dilemmaerne? % af antal ledere

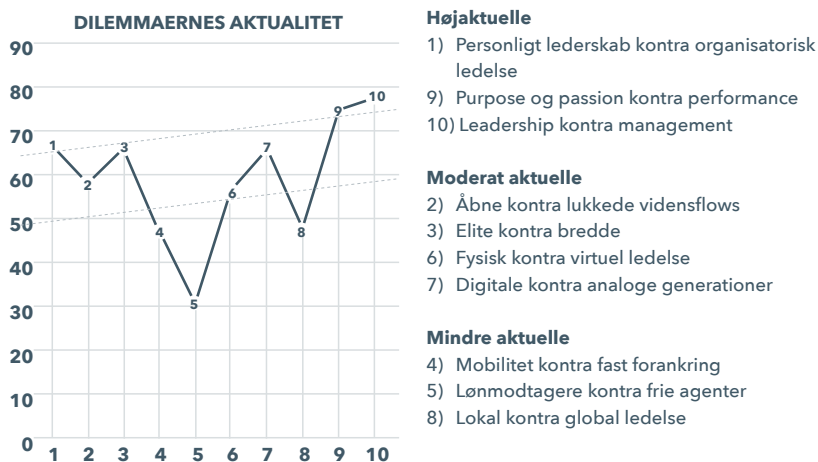
I forlængelse af spørgsmålet om, hvad der er vigtigst for virksomheden (fedmarkeret i tabellen), træder **Lokal kontra global ledelse** lidt i baggrunden til fordel for **Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse**, **Purpose og passion kontra performance** og **Leadership kontra management**. Her tegnes et lettere alarmerende billede, hvor de vigtigste dilemmaer ikke er blandt de dilemmaer, som virksomhederne er bedst til at løse. I kun 8% af tilfældene mener lederne, at virksomhederne 'i tilstrækkelig grad' er i stand til at håndtere **Purpose og passion kontra performance** og **Leadership kontra management**. For alle tre dilemmaer vurderer lederne hyppigere, at virksomhederne 'i mindre grad' formår at håndtere dilemmaerne. Her kan der peges på en væsentlig udviklingsopgave for virksomhederne.

Der kan spekuleres meget over forskellen mellem lederne vurdering af henholdsvis egen og organisationens formåen. Det bør bemærkes, at organisationen i flere tilfælde vurderes til oftere 'i tilstrækkelig grad' at være i stand til at håndtere dilemmaerne, hvorved forskellen ikke kan afskrives som en psykologisk mekanisme. Konstateringen af, at lederne oplever at have en gennemgående højere kompetence til at håndtere dilemmaerne,

kan ud fra et læringsteoretisk perspektiv bruges som drivkraft i en egentlig organisatorisk læreproces, hvor lederens viden om dilemmahåndtering gøres til omdrejningspunkt.

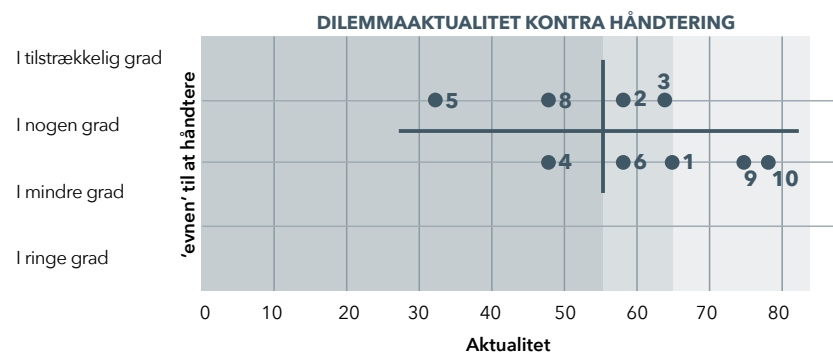
## 2.5 HVOR TRYKKER SKOEN?

For at kunne danne sig et billede af den generelle ledelsesudfordring, blev projektets ledere bedt om at vurdere aktualiteten af de forskellige ledelsesdilemmaer. Som det fremgår af figur 2.5, lægger dilemmaerne sig i tre niveauer af aktualitet:



Figur 2.5: Dilemmaernes aktualitet

På baggrund af figurens illustration følger en interessant og relevant diskussion af orienteringen af organisationens strategiske udviklingsindsats. En mulig strategi ville være at fokusere indsatsen på de ledelsesdilemmaer, som fremstår mest aktuelle for organisationen. En anden strategi ville være at fokusere indsatsen på de dilemmaer, hvor virksomheden står svagt, og hvor man så kan plukke de lavhængende frugter. En tredje strategi kunne være at tage fat på krydsfeltet mellem aktualitet og håndteringskompetence for derigennem at arbejde med spændet mellem de to, som illustreret i figur 2.6.



Figur 2.6: Dilemmaets aktualitet over for evnen til at håndtere det

Som figur 2.6 illustrerer, ligger de strategisk relevante udviklingspotentialer nederst og til højre i modellen, dvs. der hvor der er en ringe grad af mestrings, men hvor et ledelsesdilemma er meget aktuelt. Der er tilføjet et kryds i modellen, som opdeler ledelsesdilemmaerne i fire felter efter strategisk relevans. Dette kryds er placeret ud fra en generel betragtning, hvor vi her tager udgangspunkt i, at så snart dilemmaet af lederne vurderes som placeret i den mest aktuelle halvdel, og mestringssevnen er ringere end ”i nogen grad”, så er det væsentligt at tage handling. Den lysere og lyseste grå zone indikerer, at der efter alt at dømme er grund til at sætte ind. Samlet set kan det siges, at skoene i særlig grad trykker dér, hvor virksomhederne mangler kapacitet til at håndtere særligt aktuelle ledelsesdilemmaer.

De ti dilemmaer, som fungerede som forskningsbaseret input til deltagerne i ledelse-GPS projektet, har således vist deres værd i praksis, omend med et vist udsving. Den generelle modtagelse af de ti dilemmaer blandt deltagerne, har været, at de har været genkendelige, tankevækkende og nyttige for deres ledelsesudvikling.

I det følgende kapitel 3 præsenteres en række konkrete eksempler på, hvordan lederne har arbejdet med at håndtere deres dilemmaer i praksis.

# **DILEMMAER I PRAKSIS**

## **- 8 CASEFORTÆLLINGER OM HÅNDTERING AF LEDELSESDILEMMAER I HVERDAGEN**

Som mange vil vide fra 1980'ernes tv-reklamer, så indeholder et Kinderæg hele tre ting i ét. Hvad man personligt foretrækker, kan være forskelligt. Men det særligt gode er, at der er noget for enhver og samtidig en følelse af, at man får både i pose og sæk. Det samme er ambitionen med kapitel 3. Her får man for det første mulighed for at komme tæt på virkelige ledere af kød og blod. Hver på deres måde og ud fra deres særlige betingelser arbejder disse ledere med håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser. For det andet får man lejlighed til at zoome helt ind på en række af bogens ti ledelsesdilemmaer for herigennem at få indsigt i, hvordan de tager sig ud i en konkret virksomhedssammenhæng. For det tredje kan man for hvert afsnit blive klogere på mere generelle træk ved håndtering af paradokser. Her ligger kapitlets særlige fokus. Ved at gå helt tæt på de forskellige ledeses tanker, oplevelser, udfordringer og håndteringsstrategier bliver det muligt at uddrage de generelle læringspointer. Vi kan lære noget af, hvad disse ledere har tænkt, gjort og erfaret. Alle otte cases er ikke nødvendigvis succeshistorier, og det har heller ikke været et kriterium. Casene er valgt, fordi der er noget på spil, og fordi de på hver deres måde illustrerer nogle generelle aspekter og nogle spændingsfelter i håndteringen af ledelsesdilemmaer. Det er godt at få forstand af uanset, om man befinder sig i en lille industrivirksomhed, en offentlig styrelse eller et helt tredje sted.

De otte historier om konkrete ledeses håndtering af specifikke dilemmaer peger på den måde ud over sig selv og hen på nogle generelle dynamikker og spændingsfelter, som man som leder kan spejle sig i. Måske man kan genkende sig selv her og nu. Måske man med ét får øje på noget, man ikke tidligere havde tænkt på. Uanset hvilken type erkendelse historierne giver anledning til, leverer de konkrete historier et unikt indblik i den kompleksitet, der ligger i at manøvrere i dilemmafyldt farvand. Nogle af de generelle dynamikker og spændinger, som casene hjælper os med at pege på er f.eks., hvordan det samme dilemma og også balanceringen af det kan se helt forskelligt ud selv i den samme virksomhed. Tolkningen heraf

afhænger nemlig også af, hvem lederen er, og hvor han eller hun tager sit afsæt. Historierne hjælper også med at sætte fokus på det særlige ved at skulle håndtere et paradoks på andres vegne, hvis man f.eks. er placeret i en stabsfunktion. Og ikke mindst peger historierne på, hvordan individuelle og organisatoriske dilemmaer både kan spejle hinanden, men også indimellem være i opposition. Afhængigt af om man som leder befinder sig i organisatorisk medvind eller modvind, giver det meget forskellige betingelser.

Man kan vælge at læse de otte cases i sammenhæng med hinanden, hvorved mangfoldigheden ved håndtering af ledelsesdilemmaer i praksis står frem – eller man kan læse dem enkeltvis. Kapitlet består af følgende cases:

- 3.1 Et ledelsesdilemma har to ender – der hver har en forside og en bagside
- 3.2 Fra ledelsesudfordringer til dilemmamix – et dilemma kommer sjældent alene
- 3.3 Samme dilemma, individuelt udtryk – når den enes svaghed er den andens styrke
- 3.4 Samme dilemma, forskellige virksomheder og råderum – når dilemmaer spejler hinanden
- 3.5 Når organisationens dilemma er topledernes dilemma
- 3.6 Dilemmahåndtering i forandringer og organisatorisk modvind
- 3.7 Dilemmasynergi – når ledelsesdilemmaer spiller sammen og håndteres i fællesskab
- 3.8 Rolleskift og rolle-kompleksitet i dilemmahåndtering

Alle casefortællinger indledes med en skitsering af 1), hvad casen viser om paradokshåndtering, dvs. hvilke aspekter der står i centrum for fortællingen, 2) hvad man kan lære af casen, dvs. hvori inspirationsværdien ligger og endelig 3) hvornår/hvem casen er væsentlig for, dvs. i hvilke situationer og hvilke roller man i særlig grad kan trække på casens læringspointer

Hver case afsluttes med nogle opsamlende læringspointer, hvor det fremhæves, hvad der mere generelt kan læres om håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser i hverdagen med udgangspunkt i netop denne case.

### 3.1 ET LEDELSESDILEMMA HAR TO ENDER – DER HVER HAR EN FORSIDE OG EN BAGSIDE

**Hvad viser casen om paradokshåndtering?** Denne case illustrerer, hvordan ledelsesdilemmaer har to ender, som begge har fordele og ulemper.

**Hvad kan vi lære?** Det understreger, at håndtering af dilemmaer ikke handler om at vælge enten den ene eller den anden ende, men om at anerkende og håndtere begge ender samtidig.

**Hvornår/for hvem er det vigtigt?** Alle ledere vil opdage dette vigtige kendetegn, når de begynder at håndtere ledelsesdilemmaer og paradokser – uanset hvilket dilemma, som de konkret vælger at arbejde med.

Et af de konkrete ledelsesdilemmaer, som man som leder kan støde på i sin ledelsespraksis, er de modsatrettede hensyn, der er på spil i forholdet mellem åbne og lukkede vidensflows. Skal virksomheden innovere udefra-ind eller indefra-ud? Ledelse handler i stigende grad om at knytte eksterne relationer for at samskabe produkter, services og udvikling med eksterne interessenter. Ledelse ”nedad og indad” i egen afdeling skal i det perspektiv suppleres med samarbejde til siderne, åben innovation, crowdsourcing mv. Dilemmaet er her forholdet mellem at holde gode ideer for sig selv, arbejde dem igennem bag murene og samtidig sikre idéudvikling og game-changing feedback udefra ved at involvere brugere, samarbejdspartnere og måske ligefrem konkurrenter. Denne case demonstrerer, hvordan man kan få hold på paradoksale spændinger i et ledelsesdilemma ved at bruge den såkaldte ’simple dilemmamodel’, der i denne case er anvendt på ledelsesdilemmaet indefra-ud kontra udefra-ind.

I casen står lederen Poul og hans organisation i et vadested mellem på den ene side at søge eksterne impulser og samarbejdspartnere for at udvikle sig og på den anden side at tage udgangspunkt i den kendte forretningsmodel og de relationer, som er bygget op over en længere årrække. Der er tale om en mindre virksomhed, som hidtil har levet et succesrigt, men stille liv med en fast kundeportefølje. Poul selv er ansat for at give ny ”udefrakommende” inspiration til virksomheden, og han har da også kun været en del af organisationen en kortere periode.

Poul er derfor placeret lige midt i dilemmaet. Skal han kigge udad, sådan som det ligger lidt i hans implicite jobbeskrivelse, eller skal han arbejde på at udvikle de ressourcer og styrker, som virksomheden allerede har haft succes med?

Den simple dilemmaproblem og et eksempel på anvendelse  
 I arbejdet med sit dilemma tager Poul udgangspunkt i en paradoksteoretisk tilgang. Det indebærer, at man ser modsatrettede hensyn som internt forbundne og gensidigt afhængige. Man kan altså ikke vælge mellem A eller B, fordi A og B hænger sammen. Det lyder ret uskyldigt, men har i praksis store konsekvenser for, hvordan Poul kan forstå og håndtere sin ledelsesudfordring. ”Den simple dilemma-model” er en systematisk metode til at formulere sin ledelsesudfordring som et paradoks. Den er samtidig en inspirationsvej til at få et bedre overblik. Ved at bruge modellen får Poul identificeret de to sider i sit dilemma, og hvordan de er forbundet. Samtidig får han gjort tydeligt, hvad dilemmaet konkret indebærer i den kontekst, hvor han befinder sig. Nedenfor vises principperne for den dilemma-analyse, som Poul laver ved hjælp af dilemma-modellen.



Figur 3.1.1: Dilemma-modellen bruges til at udfolde det valgte dilemma.

Poul beskriver ved hjælp af modellen sit dilemma på følgende måde, hvor han får bragt tydeligt frem, at de to perspektiver er internt forbundne, og at de begge har både fordele og ulemper:

**Forsiden. Positive aspekter ved ”indefra-og-ud”-enden af dilemmaet:** Virksomhedens stærke identitet fra første generation har skabt succes ved at matche markedets behov og følge dets udvikling. Medarbejdere og ledere kan med rette sige: ”If it ain’t broke, don’t fix it” om den

måde, som virksomheden har kørt på hidtil. Virksomheden er dygtig til at udføre sit arbejde for kunder i den niche, som man fra starten har befundet sig i. Det gør, at virksomheden agerer i en relativt enkel og velkendt verden. Virksomheden er konkurrencedygtig netop dér, hvor den er vokset til en anseelig størrelse. Virksomheden gør det, den er vant til og god til, og undgår dermed unødige usikkerheder.

**Bagsiden. Negative aspekter ved ”indefra-og-ud”:** Virksomheden viser begyndende tegn på, at den er kørt fast i sin egen succes og har svært ved selv at forny sig. Nye kunder i markedet forventer, at produkter og services er sammentænkt i forhold til deres behov for helhedsløsninger. Det har virksomheden svært ved at overskue og håndtere med den eksisterende ”indefra-ud tilgang”, hvor man bygger på de kendte metoder og samarbejdspartnere. Virksomheden risikerer at sidde fast i en udførende rolle og kultur, der begrænser den fra at gå ind i mere lukrative opgaver og kunderelationer. De kundevendte medarbejdere, som arbejder direkte med brugerne af virksomhedens services, opbygger stor viden om kundebehov og -ønsker. Den viden kan kun vanskeligt omsættes til udvikling og ledelse til anvendelse andre steder. Virksomhedens kunder signalerer, at de ser en stor værdi i at inddrage virksomheden i en udefra-ind tilgang, f.eks. i samarbejder med andre leverandører. Men det har vist sig at være svært, fordi ”indefra-ud”-mindsettet fortsat har stor indflydelse i virksomheden.

**Forsiden. Positive aspekter ved ”udefra-og-ind”:** Virksomheden har i de senere år været god til at tilpasse sine services og produkter til kundernes behov med en forholdsvis enkel ”udefra-ind” tilgang. Udgangspunktet er masser af kundesamtaler ”over en kop kaffe” hos kunderne. I takt med volumenforøgelsen og et mere sofistikeret juridisk set-up er snak over en kop kaffe ikke længere nok. Der kræves ny inspiration og anvendelse af viden, der sikrer, at virksomheden kan forstå markedet og kundernes nuværende og fremtidige behov. Virksomheden må styrke evnen til at se sig selv udefra, dvs. fra et kundeperspektiv.

**Bagsiden. Negative aspekter ved ”udefra-og-ind”:** Virksomheden har endnu ikke opbygget kompetencerne til at håndtere denne tilgang, og derfor må den indtil videre anvende eksterne leverandører for at skabe perspektivet. Der kommer ”mellemmænd” ind, som det kan være svært at håndtere for organisation og ledelse. Hvis ikke den ønskede fremtidige virksomhedsidentitet er klarlagt, før man anvender et eksternt perspektiv, kan der være risiko for, at virksomheden helt mister sin identitet i jagten på at opfylde eksterne samarbejdspartneres og kunders behov og ønsker. ”Udefra-og-ind”-tankerne bryder lidt med den hævdevundne kultur, at

”den, der lever stille, lever godt”. Historisk set har virksomhedens plads i værdikæden været udførende. Det rangerer af en eller anden grund lavere i hierarkiet på markedet. For at indgå ligeværdigt og moderne i en ”udefra-ind”- dialog skal virksomheden indtage en til tider mere udfordrende fremskudt position. Denne udvikling kræver igen ressourcer og nye kompetencer. Virksomheden har faktisk tidligere forsøgt og spildt mange ressourcer på lignende aktiviteter, og resultatet har ikke været yderligere forretning, men snarere ekstra omkostninger.

### **Den tværgående analyse af de fire felter**

Pouls anvendelse af modellen illustrerer, hvordan man kan ”pakke sit dilemma ud”. Lederen Poul kommer i ovenstående analyse rundt om mange elementer af betydning for virksomhedens udvikling. ”Udefra-og-ind” ser han på sin vis som sin favorit-opgave, så er det også tydeligt, at udfordringerne ved denne ende fylder meget. Poul fik senere anledning til at diskutere den udfyldte model med sine kollegaer. Det betød, at Poul blev mere opmærksom på nogle positive aspekter, der gemte sig i dilemmaets anden ende, nemlig ”indefra-og-ud”. Det var positive aspekter, som senere gav anledning til også at pege på udviklingsveje via mere gammelkendte strategier.

### **Læringspunkter:**

- Forståelsen af et ledelsesdilemma kan beriges ved systematisk at beskrive begge ender af dilemmaet i forhold til både dets positive og negative aspekter.
- Dilemma-analysen skaber på sin vis et mere komplekst billede, men giver samtidig også mere handlerum. Lederen får et afsæt for at spidsformulere sin udfordring, hvilket også giver ham inspiration til, hvordan han skal argumentere for eksempelvis mere kompetence-udvikling eller involvering af nye samarbejdspartnere.
- Dilemma-analysen giver anledning til nye erkendelser og blik for potentialer, som måske ikke tidligere var bevidstgjort. I dette tilfælde bliver Poul meget opmærksom på de udfordrende sider for virksomheden ved ”udefra-og-ind” enden af sit ledelsesdilemma.
- Hvis udfyldelsen er ubalanceret med overfyldte eller tomme felter, eller hvis ordvalget er enten meget positivt eller negativt ladet, er det ofte tegn på, at lederen har en præference for en af paradoksets

ender. Det kan være et øjenåbnende symptom på, at man systematisk fokuserer på positiv-siden uden blik for bagsiden af medaljen, eller at man konsekvent har sin opmærksomhed rettet mod et af paradoksets yderpunkter.

- Netop for at udfordre potentielle ubalancer og præferencer hos den enkelte leder kan det være godt at bruge og diskutere modellen sammen med andre.
- Alt i alt giver den simple dilemma/paradoksmodel et blik for sammenhænge og modsætninger i det valgte dilemma-/paradoks og en dybere forståelse for, om og i givet fald hvordan og hvorfor der er tale om et dilemma/paradoks.

## 3.2 FRA LEDELSESUDFORDRINGER TIL DILEMMAMIX - ET DILEMMA KOMMER SJÆLDENT ALENE

**Hvad fortæller casen om paradokshåndtering?** Casen illustrerer, at man som leder og ledergruppe kan bruge et dilemmaperspektiv og afdækning af 'dilemma-mix' til at forstå ledelsesudfordringer i deres fulde bredde og til at skabe et fokus, så man som individ eller gruppe kan begynde at håndtere de modsatrettede hensyn, som ledelsesudfordringerne indeholder.

**Hvad kan man lære?** Denne case viser, hvordan en ledelsesudfordring som regel indeholder flere dilemmaer, som tilsammen udgør et 'dilemma-mix'. At afdække dilemmamixet hos den enkelte leder og i en ledergruppe giver både en bedre forståelse for den enkeltes særlige udfordringer og de fælles ledelsesdilemmaer, som præger ledere i samme virksomhed.

**Hvornår/for hvem er det vigtigt?** At give sig tid til at afdække de mange modsatrettede hensyn, som konkrete ledelsesudfordringer består af, er en væsentlig forudsætning for alle ledere og ledelsesteams, der ønsker at blive bedre til at håndtere paradokser i praksis. Et kollektivt fokus kan give en ledergruppe et fælles afsæt for at diskutere og håndtere deres ledelsesdilemmaer både individuelt og i fællesskab.

Ledere står oftest over for udfordringer, som er meget komplekse og indeholder mange typer af interessenter og hensyn. 'Dilemmamix' er netop noget, der skal minde os om det velkendte faktum. Fordi ledelsesudfordringer er komplekse, kan de sjældent rummes eller forstås blot inden for rammerne af et enkelt dilemma, men kan med fordel ses som sammensat af flere dilemmaer samtidig. Casen illustrerer, hvordan en gruppe af ledere arbejder med at afdække deres særlige dilemmamix og derigennem får et bredere blik for hver deres udfordringer og samtidig flere håndteringsmuligheder. Dilemmamix giver lederen flere strenge at spille på og dermed flere muligheder for at ramme netop den tone, som kan skabe momentum og udvikling i det daglige ledelsesarbejde.

### Ledelsesudfordringer i ELpro

ELpro er en dansk teknik- og installationsvirksomhed, som leverer fagenterpriser inden for blandt andet el-, VVS- og sikkerhedsinstallationer til nybyggeri og renovering. Virksomhedens medarbejderkultur er præget af en høj grad af faglig stolthed og samarbejde på tværs af beslægtede faggrupper og specialer. Virksomheden har mange år på bagen og har

haft en effektiv vækststrategi baseret på opkøb af dygtige og kompetente håndværksvirksomheder. Aktuelt er der omkring 850 medarbejdere fordelt over hele landet, men også en del udfordringer med at sikre, at de mange medarbejdere rent faktisk føler sig som en del af den samme virksomhed, med andre ord at de har rette 'korporånd'. Selvom virksomhedens strategier og visioner forsøger at pege alle i samme retning, sidder hver enkelt leder typisk tilbage med sine egne udfordringer:

Den ene mellemlider, Karl, oplever, at engagementet hos hans medarbejdere ikke altid er lige højt. Det gælder særligt en mindre gruppe af medarbejdere, som han har tendens til at bruge uhensigtsmæssigt meget tid og ledelsesmæssig opmærksomhed på i dagligdagen. Karl ønsker samtidig, at han i højere grad kunne trække sig fra den direkte driftsledelse og i stedet fokusere på mere langsigtede ledelsesopgaver.

Den anden mellemlider, Henrik, oplever, hvordan der er stor forskel mellem medarbejderne. Nogle er ildsjæle, mens andre er mere på det jævne. Han ønsker at etablere en hård kerne af stabile og hårdtarbejdende performere, men samtidig også at blive bedre til at skubbe til de medarbejdere, der i for høj grad befinder sig i periferien.

Den tredje leder, Morten, er afdelingsleder og oplever, at mange arbejdsopgaver, der kunne være løst internt, sælges ud af huset. Det betyder, at han kan være nødt til at skille sig af med ellers dygtige medarbejdere for kort tid efter at få behov for at genansætte dem. Hans hovedproblemet er at få en bedre kapacitetsudnyttelse på tværs af afdelinger.

### Fra ledelsesproblemer til dilemmamix

De konkrete problemstillinger, som lederne skitserer for hinanden i gruppen, oplever de som de mest brændende her og nu. Samtidig er det kun udtryk for et lille udsnit af de tre ledesers samlede ledelsesopgave, som også handler om mere administrative og driftsbaserede ledelsesopgaver samt ledelse af forskellige typer udviklingsprocesser. Der findes ikke nemme eller hurtige løsninger på ledernes komplekse udfordringer. Arbejdet i ledergruppen handler for lederne om at begribe deres konkrete ledelsesudfordring bedst muligt og derfra udvikle strategier og repertoarer til at håndtere dem. Lederne bruger et paradoksperspektiv på ledelsesdilemmaer som en fælles indgangsvinkel til at udpege de mange forskellige krydspres, som deres konkrete ledelsesudfordring består af. Ved først enkeltvis at overveje og dernæst i fællesskab at diskutere de ti ledelsesdilemmaer i Ledelses-GPS programmet kommer ledergrupper sammen frem til et overblik over le-



deres dilemmamix. Karls udfordring identificerer de som et dilemmamix bestående af følgende tre dilemmaer:

- 1) Individuel kontra organisatorisk ledelse
- 2) Leadership kontra management
- 3) Passion og purpose kontra performance.

Henriks dilemmaer identificerer gruppen i fællesskab som et dilemmamix bestående af:

- 1) Elite kontra bredde
- 2) Lønmodtagere kontra frie agenter
- 3) Passion og purpose kontra performance.

Endelig sammenfattes afdelingslederen Mortens dilemmamix som følger:

- 1) ”Indefra-ud” kontra ”udefra-ind”
- 2) Leadership kontra management
- 3) Passion og purpose kontra performance.

Forholdet mellem de tre ledeses samlede ledelsesopgave, deres specifikke ledelsesdilemmaer og deres dilemmamix kan illustreres som følger:



### 3.2.1: Dilemmamix

De tre ledeses dilemmamix udgør et særligt udsnit af ledernes samlede ledelsesopgave og -udfordringer. Dilemmaperspektivet og dilemmamixet er på den måde med til at afgrænse ledelsesopgaven, som ellers let kan virke både stor og diffus.

## Individuelle fokuspunkter og fællestræk

Efter at have identificeret hvert deres dilemmamix udvalgte lederne hver især ét dilemma, som de her og nu brugte som indfaldsvinkel til deres ledelsesudfordring. Karl valgte at fokusere sit arbejde ud fra dilemmaet: Individuel kontra organisatorisk ledelse, og satte således fokus på, hvordan han både kunne trække sig fra driften, men også potentielt øge engagementet hos sine medarbejdere ved at blive bedre til at give dem et større ansvar. Henrik zoomede ind på ledelsesmæssigt at håndtere forskellene mellem de meget forskellige medarbejdergrupper via dilemmaet elite kontra bredde. Og endelig satte afdelingslederen skub i øget samarbejde og vidensdeling på tværs af afdelinger via dilemmaet udefra-ind kontra indefra-ud.

For de tre ledeses vedkommende gav et paradoksperspektiv på deres ledelsesdilemmaer både en bedre og mere nuanceret forståelse for deres egen situation og et mere fokuseret udgangspunkt for at give sig i kast med at håndtere nogle af de identificerede spændingsfelter. Lederne fik samtidig øje på, at deres ledelsesudfordringer har fællestræk. De havde alle en ledelsesudfordring, som på den ene eller anden måde drejede sig om at håndtere spændingsfeltet mellem passion og performance. På hver deres måde handler deres ledelsesudfordringer om at skabe et øget engagement i og omkring virksomheden hos medarbejdere, ledere og på tværs af afdelinger, samtidig med at de skal sikre virksomhedens performance nu og her og i fremtiden. Set i lyset af virksomhedens ekspansion er det samtidig et dilemma, som afspejler den strategiske udfordring, som ELpro helt overordnet står overfor, når virksomheden skal integreret stadigt flere og nye medarbejdere i den eksisterende virksomhedskultur og samtidig formå at forblive konkurrencedygtige på markedet.

### Læringspunkter:

- Ved at afdække sine ledelsesudfordringer som et særligt mix af dilemmaer, får man som leder et nuanceret blik for de mange forskellige spændingsfelter, som skal håndteres.
- En afdækning af dilemmamix blandt ledere i samme virksomhed giver blik for hver deres individuelle udfordringer, men samtidig også muligheden for at se, hvor der er fællestræk.
- At anlægge et dilemmamix perspektiv på ledelsesudfordringer giver ledergruppen et fælles afsæt og sprog for at tale om og håndtere ledelsesudfordringerne.

- Når ledelsesdilemmaer går igen på tværs af en ledergruppe, peger det på, at dilemmaet ikke bare er individuelt, men organisatorisk og derfor strategisk relevant for virksomheden.

### **3.3 SAMME DILEMMA, INDIVIDUELT UDTRYK – NÅR DEN ENES SVAGHED ER DEN ANDENS STYRKE**

**Hvad fortæller casen om paradokshåndtering?** Oplevelsen og håndteringen af det samme dilemma kan komme meget forskelligt til udtryk fra én leder til en anden, selv inden for samme virksomhed. Det afhænger af personlige egenskaber og evner samt hvilken pol i dilemmaet, man har behov for at styrke.

**Hvad kan man lære?** Dilemmaer kommer individuelt til udtryk. Oplevelsen af et dilemma afhænger ikke blot af den omgivende organisation, men i høj grad af individuelle forskelle, herunder ledererfaring, faglighed og personlighed.

**Hvornår/for hvem er det vigtigt?** Som organisation er det væsentligt at være bevidst om individuelle forskelle, hvis man ønsker at styrke en fælles håndtering af et organisatorisk dilemma. Håndteringsstrategier vil skulle tilpasses den konkrete sammenhæng, ikke mindst de individuelle 'dilemma-ejere'. Som leder er det vigtigt at være bevidst om egne styrker og svagheder i forhold til dilemmaets (poler), så man kan bevæge sig 'i den rigtige retning' på vej mod en bedre balance.

#### **Behov for forandring – og en ny balance mellem individuel og organisatorisk ledelse**

Virksomheden NowTech producerer og udvikler videnstunge og højtspecialiserede nicheprodukter til en lang række brancher. Virksomheden er succesfuld og internationalt førende på sit felt, men er ifølge HR-chefen også til en vis grad tynget af sin egen umiddelbare succes. Virksomheden bærer præg af en gammel lønarbejderkultur og samtidig en stærk faglig profil blandt både ledere og medarbejdere. Med en ny direktør og med ansættelsen af en ny HR-chef er man gået i gang med en forandringsproces, hvori en styrkelse og professionalisering af ledelsen spiller en væsentlig rolle. Man vil i højere grad løsrive ledelse fra de faglige specialer og gøre lederne bedre i stand til at tage en egentlig lederidentitet på sig. Samtidig skal lederne føle sig forpligtet på virksomhedens strategiske og langsigtede mål. Der er med andre ord fokus på at finde et nyt balancepunkt i ledelsesdilemmaet individuel kontra organisatorisk ledelse. Det betyder på den ene side, at lederne skal kunne træde mere personligt i karakter som ledere og ikke blot som fageksperter. Samtidig skal de formå at involvere og organisere medarbejdere og aktiviteter på en måde, som kan skabe en indre sammenhæng i og på tværs af virksomheden.

## To forskellige ledere – samme ledelsesdilemma

Jesper og Karen er begge ledere i NowTech. De er i midten af 30'erne og udpeget til at deltage i GPS-projektet, fordi de repræsenterer det 'nye blod' og de nye visioner for ledelse og for NowTech som virksomhed. Begge ledere deler altså de samme vilkår og det samme ledelsesdilemma, nemlig at skulle lede en virksomhed i forandring på en måde, hvor de både er tydelige som individuelle ledere og samtidig ledere i et fornyet og tæt samspil med medarbejderne. De to ledere adskiller sig imidlertid også fra hinanden, idet de befinder sig i hver sin ende af ledelsesdilemmaets to poler, hvor Karen står frem mod det stærke lederindivid, mens Jesper er holdspilleren, som nok er først blandt ligemænd, men i højere grad leder sammen med andre. Det giver et behov for, at hver især styrker deres modsætning. Det skyldes, at de to har meget forskellige grader af erfaring med ledelse, at de arbejder i to meget forskellige dele af virksomheden, og at de samtidig er meget forskellige som personer.

**Karen** er uddannet kok og fungerer som køkkenchef i virksomheden på andet år for en sammensat gruppe af primært ufaglærte, men overvejende erfarne medarbejdere. Hun har otte års ledelseserfaring fra tidligere og har på nuværende tidspunkt også udtalte ambitioner om på længere sigt at arbejde på et mere strategisk niveau i virksomheden. I samarbejde med HR-chefen er hun aktuelt blevet involveret i et samarbejde med en ekstern konsulentvirksomhed omkring måling og optimering af medarbejdertrivsel og er på den måde blevet givet yderligere ansvar for at udvikle virksomhedens måde at håndtere de menneskelige ressourcer. Karen er i det hele taget ambitiøs og meget passioneret omkring sine visioner for køkkenet. Hun ønsker at skabe en højere grad af bæredygtighed gennem økologiske og lokale råvarer, mindre madspild etc. Set i Karens perspektiv skal køkkenet gerne afspejle det, som virksomheden gerne vil satse på, nemlig innovation. Hun taler gerne om, hvordan hun ser sin måde at arbejde med gastronomien som en del af virksomhedens strategi. Det er en måde at 'synliggøre vores DNA', som hun udtrykker det. Udviklingen af kantinen er i Karens optik en integreret del af NowTech's nye identitet. Karen er samtidig meget bevidst om, hvor vigtigt det er, at medarbejderne deler hendes visioner. Hun gør meget ud af at formidle sine idéer, ligesom hun har gjort meget for at få beskrevet og struktureret køkkenets arbejdsprocesser på en måde, så de bedst muligt understøtter visionerne. Karen har også måttet sige farvel til nogle af sine medarbejdere i processen, ligesom hun i sin tid kom med sin egen souschef. Det er tiltag, som alle har skullet bidrage til at 'lægge en linje', som hun udtrykker det.

**Jesper** har en stærk faglig forankring, men går generelt stille med dørene. Han er uddannet teknisk designer og elektronikteknolog og har tidligere arbejdet som medarbejder i virksomheden med dokumentation af tekniske tegninger. I forbindelse med en omstrukturering blev han bedt om at stå i spidsen for et nyetableret team på fire medarbejdere, som skal styrke virksomhedens indsats for en mere systematisk og teknologisk tidssvarende dokumentation af NowTechs produkter. Jesper har fungeret som leder i mindre end et år og er altså helt ny i rollen. Han er 'på udebane', som han ærligt udtrykker det. Samtidig står han aktuelt over for at skulle lede en gennemgribende forandring af afdelingens teknologier og arbejdsprocesser. Han er begunstiget, men også udfordret af, at han er tidligere kollega med flere af medarbejderne. Hans medarbejdere er dygtige og erfarne folk med adskillige årtiers anciennitet. Det er svært for Jesper reelt at træde ud af teamet og det tætte samarbejde og sætte sig for bordenden. At gå fra 'at have styr på alt det faglige' til at kunne motivere sit team er en udfordring, som han siger.

Der kan altså tegnes to meget forskellige karakteristikker af de to ledere og deres måde at 'være i' dilemmaet på. Mens Karen er stærk og hjemmevant i den individuelle ledelsesstil, så oplever hun også et stigende behov for at styrke den organisatoriske del af sin ledelse. Jesper leder primært gennem et tæt og fagligt meningsfuldt samarbejde med sine dygtige medarbejdere, men har i høj grad brug for at træde i karakter som leder og dermed sætte en tydelig retning for det samlede team; dvs. styrke det individuelle lederskab.

## Dilemmahåndtering - fra hver sin pol

Ledernes afsæt og betingelser for at håndtere ledelsesdilemmaet er således vidt forskellige, og det samme er deres konkrete håndteringsstrategier. I Karens tilfælde bliver styrkelsen af den organisatoriske dimension repræsenteret ved hendes souschef, som får til opgave at påtage sig en langt større del af den direkte og daglige ledelse af køkkenet. I overleveringen af ansvaret til souschefen udarbejder hun et resultatark, som sort på hvidt dokumenterer køkkenets performance på en række faste parametre. Det er et tiltag, som både hjælper souschefen med at definere den overordnede sammenhæng og rammerne for hans nye ledelsesopgave, og som støtter medarbejderne i at lede sig selv ifølge Karens visioner.

Jesper, der reelt har brugt det meste af sit første år som leder på 'at gemme sig', som han udtrykker det, kommer i gang med at tage ledelsesrollen på sig. I første omgang sker det ved at skabe alliancer dels opadtil dels med den nye teknologi. Fra at have beklaget sig over en meget fraværende chef

booker han chefen til et møde og får ved den lejlighed input og opbakning til forandringsplanerne for afdelingen og samtidig grønt lys for at påbegynde en lederuddannelse. I relationen til medarbejderne vælger han i første omgang at tøve en kende. Frem for at bruge en masse energi på at fremlægge vidtløftige visioner for afdelingen, afventer han implementeringen af den nye teknologi. Med et nyt system ved hånden er det ikke længere blot Jesper, men arbejdets ændrede karakter, som kalder på forandring. Der er tale om en faglig tilgang, som nemmere kan vinde gehør i teamet.

### **Læringspunkter:**

- Det samme ledelsesdilemma kan have meget forskellige individuelle udtryk.
- Ledere har forskellige ansvarsområder, faglighed, erfaringer og personlighed og vil af disse grunde kunne dele det samme ledelsesdilemma, men placere sig helt forskelligt i forhold til dilemmaets to poler.
- Som leder er det væsentligt at være opmærksom på, hvor man befinder sig i forhold til ledelsesdilemmaets to poler, da det er herfra, at handlingsstrategierne for en bedre balance skal formuleres.
- I nogle organisationer kan der være en tendens til at ville markedsføre bestemte poler som bedre eller finere end andre, for eksempel leadership til fordel for management eller organisatorisk ledelse frem for individuel. Det er her særligt vigtigt, at man som leder ikke ukritisk følger med strømmen, men reelt arbejder i retning af den pol, som giver mening.
- Ledere med hver sin styrkeposition inden for samme dilemma vil kunne fungere som hinandens sparringspartnere, idet den enes svaghed er den andens styrke.
- Som organisation er det væsentligt at være bevidst om de individuelle forskelle. Når man arbejder med et organisatorisk ledelsesdilemma, er det væsentligt at give plads til individuelle og fleksible håndteringsstrategier. Et nyt organisatorisk balancepunkt indebærer i praksis en lang række individuelle og forskelligartede balanceakter.

## **3.4 SAMME DILEMMA, FORSKELLIGE VIRKSOMHEDER OG RÅDERUM - NÅR DILEMMAER SPEJLER HINANDEN**

### **Hvad fortæller casen om paradokshåndtering?**

Casen illustrerer, hvordan det samme ledelsesdilemma og den samme type af paradoksale ubalancer kan optræde hos ledere i to forskellige virksomheder samtidig med, at lederne kan have vidt forskellige forudsætninger for at håndtere dilemmaet i kraft af deres position.

### **Hvad kan man lære?**

Man kan lære, at ledelsesdilemmaer ofte er sammenlignelige, selvom man kommer fra forskellige virksomheder og beklæder forskellige positioner. Det giver anledning til at lære af hinanden, men også at blive bevidst om variationen i råderummet for dilemmahåndtering.

### **Hvornår/for hvem er det vigtigt?**

Uanset hvor man som leder befinder sig i organisationens hierarki, er det vigtigt at erkende sine muligheder og begrænsninger. Her er fokus på det ansvar, som særligt ejerledere har ikke blot for sin egen, men også for andres dilemmahåndtering.

Ligesom den foregående case sætter denne casefortælling fokus på, hvordan det samme ledelsesdilemma kan fremstå forskelligt hos to forskellige ledere. De to ledere, som vi skal møde her, oplever begge dilemmaet og spændingsfeltet mellem organisatorisk og individuel ledelse. De er begge udfordret på den organisatoriske dimension i dilemmaet, herunder hvordan man bliver bedre til at uddelegere. Den ene er ejerleder med ledelsesansvar, og den anden fungerer som afdelingsleder i en ejerledet virksomhed, og netop den forskel giver en interessant indsigt i håndtering af de paradoksale spændinger i dette ledelsesdilemma.

### **ProdTech: Ejerledelsen som 'skyggeorganisation'**

I den ene virksomhed, ProdTech, leverer man specialiseret produktionsudstyr og teknisk support inden for fødevarerbranchen på et globalt marked. Virksomheden satser både på høj teknisk kvalitet, og samtidig gør den en dyd ud af at skræddersy produktionsudstyr, opsætning og service i tæt samarbejde med kunden. Denne opskrift har givet succes.

Virksomheden er drevet af en professionel bestyrelse, men er fortsat præget af ejerlederne, som både er stærkt engagerede i driften, og som også har deres daglige gang i virksomheden. Det er samtidig dette ejerleder-engage-

ment, som på mange måder former det aktuelle dilemma mellem individuel og organisatorisk ledelse. Afdelingslederne taler om ejerlederne som en art 'skyggeorganisation'. Selvom ejerlederne ikke fungerer som en del af topledelsen længere, så agerer de ind imellem de facto øverste beslutningsorgan. Fordi de fortsat repræsenterer virksomhedens DNA og respekteres af medarbejderne, så oplever lederne jævnligt, at ejerlederne blander sig og også kan finde på at desavouere topledelsens beslutninger. Det overordnede indtryk er altså en virksomhed, som fortsat hviler på fremtrædende enkeltpersoner frem for en professionaliseret og velfungerende ledelsesstruktur.

## Lederen som knudepunkt og flaskehals

Svend har været ansat i ProdTech gennem de seneste 20 år. Hen over årene er Poul støt og roligt steget i graderne, og i sin aktuelle stilling har han fået ansvar for at skulle styrke standardiseringen, professionaliseringen og den strategiske retning for virksomheden. Udfordringen er, at Svend oplever aldrig at have tid. Hver gang han vil sætte sig ned og tage sig af de mere langsigtede opgaver, ringer telefonen, og han bliver trukket ind som ekspert i diverse problemer i produktionen. Umiddelbart giver det god mening, fordi Svend kender alle kringelkroge i virksomheden og kan hurtigt vurdere, hvad der er bedst at gøre. Når han gør det selv, ved han, at det er gjort godt. Ikke mindst kan han gøre det langt hurtigere end de mange nyansatte ingeniører, som er kommet til virksomheden, men som hverken fagligt eller projektledelsesmæssigt har den samme grad af know-how. Svend er således havnet i en situation, hvor han er blevet knudepunkt og flaskehals for alverdens beslutninger. Det går dels ud over hans mulighed for at indfri de officielle forventninger fra direktionens side, dels er det begyndt at påvirke samarbejdet med andre afdelinger negativt.

Svend formulerer selv sin udfordring som et spørgsmål om at blive bedre til at uddelegere nedad i hierarkiet. Ser man på situationen i lyset af ejerlederstrukturen, så bliver det dog snart tydeligt, at Svends udfordring i lige så høj grad er 'opadgående'. Hans dilemma spejler og hænger uløseligt sammen med det, som ejerledelsen gør eller rettere ikke gør. Den manglende tillid, som ejerledelsen indirekte formidler ved jævnligt at udstikke kontraordrer, er med til at undergrave den lokale kommunikation, koordination og ledelse, som man samtidig siger, man ønsker at styrke.

I sin plan for at håndtere dilemmaet noterer Svend fire indsatser: ”1) færdiggøre projekthåndbog, 2) hjemmearbejdsdag, 3) Møde med egen leder (accept af at arbejde strategisk), 4) Tydeliggøre hvorfor jeg siger nej til opgaver, som jeg ikke skal lave mere i forhold til den nye organisation”.

I denne plan bliver den såkaldte 'Projekthåndbog' et symbol på det behov, som Svend har for at uddelegere og således forskubbe balancen fra individuel til organisatorisk ledelse. Projekthåndbogen skal introducere mindre erfarne medarbejdere, så de kan overtage nogle af de opgaver, som Poul normalvis påtager sig. Men som det bliver tydeligt, så kan Svend ikke uden videre tage en sådan beslutning om en tænke- og skrivepause. Han har behov for at indhente accept både oppefra og nedefra, for at han kan tage sig tiden til at få gjort håndbogen færdig. Hvis ikke både hans ledelse og hans egne medarbejdere reelt anerkender værdien af hans retningskifte, vil der næppe kunne opnås en konstruktiv arbejdsro på arbejdspladsen.

## BoligServicePartner og 2. generations-ejerledelse

I det følgende fokuserer vi på en ejerleder med samme dilemma som i ProdTech. Men som vi skal se, er betingelserne for dilemmahåndteringen markant anderledes.

Ejerlederen i BoligServicePartner hedder Ken og er 2.generations-ejerleder. Familievirksomheden har specialiseret sig i at levere ejendomsservice, men har gennem årene udvidet med en bred vifte af underordnede forretningsområder fra køkkenmontering til større entreprisopgaver. Ken har efterhånden opbygget en mindre ledergruppe på tre mand samt en aktiv bestyrelsesformand. Ken har, som Svend, også en ambition om at styrke den organisatoriske dimension i dilemmaet. Han formulerer selv sin ledelsesmæssige udfordring som: 'Det personlige ved at lede andre ændres til at uddelegere ledelsen'. Mens han således arbejder for at professionalisere sin ledergruppe og løbende tildeler lederne stadigt flere beføjelser og mere frihed til at udøve ledelse, så oplever Ken på egen krop, hvor vanskeligt det er at træde i baggrunden som person.

## Nye roller og relationer – 'nedad' og 'opad'

Medarbejderne i virksomheden har haft for vane dagligt at komme til Kens kontor for at få hjælp og anvisninger på aktuelle spørgsmål og problemer, og Ken har altid haft en åben dør. Men efter ændringerne skal medarbejderne nu til enten selv at løse problemet eller gå til deres nærmeste leder. Bestyrelsen bakker op om Kens overordnede ambition og retning. Det er en retning, som de samtidig aktivt forfølger ved i stigende grad at udøve indflydelse på Kens ledelse. Ken kan ikke se sig fri for at opleve bestyrelsens tiltag som uvante og i nogen grad ubehagelige. Det 'rammer ens egen måde at have gjort tingene på!', som han udtrykker det. Selvom Ken udmærket forstår nødvendigheden af en øget professionalisering og forandringerne

for ham selv personligt, så er det i praksis vanskeligt at smide tøjlerne. Det udfordrer hans sædvanlige måder at agere og forstå sig selv på. I sin nye rolle og med ambitionen om at uddelegere mere ansvar må Ken ændre sin praksis. Kens første konkrete forslag til at håndtere sit dilemma er slet og ret at møde senere på arbejdet om morgenen. Når han ikke længere er fysisk tilgængelig, så vil det tvinge både Ken, medarbejderne og deres ledere til at træde mere i karakter og at finde løsninger sammen. Selvom det er en beslutning, der reelt står i Kens magt, så står det dog også klart, at det ikke er en holdbar håndteringsstrategi. Ken skal finde en måde at udøve sin ledelsesmagt på, som tildeler reel ledelseskraft og -ansvar til hans ledere, samtidig med at han fortsat selv er tilgængelig som person og ressource.

### Læring på tværs – ProdTech møder BoligServicePartner

Da Svend og Ken får lejlighed til at møde hinanden i Ledelses-GPS programmet, får de et unikt indblik i, hvordan det ser ud 'på den anden side af bordet'. Det kommer klart frem, hvor vanskeligt det er at være leder for en ejerledelse, der taler om professionalisering og uddelegering, men reelt har vanskeligt ved at slippe grebet, sådan som Svend har opleveret det. Og omvendt, hvordan det føles at være ejerleder i en virksomhed og skulle afgive det faste greb, sådan som Ken fra BoligServicePartner har erfaret det. Det bliver således tydeligt for dem begge, hvor gensidigt afhængige ejerlederens og lederens dilemma er. De spiller begge en rolle i den andens vej mod en bedre balancering af dilemmaet. Ejerlederen Ken har behov for en leder som Svend, der på den ene side formår at aflaste ham ved at tage ledelsen på sig som person og samtidig kan uddelegere ledelsen til andre længere nede i organisationen. Og omvendt er Svend helt afhængig af, at ejerlederen reelt giver tillid og rum, men også selv går forrest, når det handler om at nedtone den individuelle ledelse. Det er i høj grad oppefra, at Svend skal indgydes mod og ikke mindst et reelt råderum til at 'slippe tøjlerne'. På den måde bliver det også tydeligt, at de to har forskelligt råderum og ansvar. At skabe en bæredygtig balance mellem individuel og organisatorisk ledelse i en ejerledet virksomhed starter nødvendigvis hos ejerlederen. Det sker ikke ved, at ejerlederen helt og holdent trækker sig, men gennem en proces, hvor ejerlederen og de øvrige ledelseslag finder nye måder at understøtte hinanden i deres ændrede roller.

### Læringspunkter:

- Det samme ledelsesdilemma kan genfindes hos ledere, som befinder sig i forskellige virksomheder og på forskellige niveauer.
- Selvom ledere ikke nødvendigvis deler samme hierarkiske position, kan de netop på grund af deres forskellige forudsætninger have glæde af at spejle sig i og lære af hinanden. At fortælle, lytte og give feedback på tværs af niveauer øger forståelsen for de positioner i virksomheden, som man ikke selv har erfaring med, men som er med til at forme det ledelsesdilemma, man befinder sig i.
- Det er væsentligt at anerkende forskelle i lederes råderum, herunder hvor meget ledere reelt kan gøre for at håndtere deres dilemmaer. Råderumsanalysen er særlig vigtig, hvis ledelsesdilemmaerne er 'med-produceret' andre steder i virksomheden.
- At fremme organisatorisk ledelse (uddelegering) er ikke noget, man bare kan 'gøre selv', heller ikke som ejerleder. Det kræver samarbejde og forståelse både opad og nedad i organisationen samt et rolleskift på flere niveauer i virksomheden fra bestyrelse, over ejerledelse til ledere og medarbejdere.
- Ejerledere personificerer ofte virksomheden og kan som enkeltpersoner komme til at agere flaskehals for håndteringen af dilemmaer hos ledere på andre niveauer i virksomheden.
- Det kalder på en særlig grad af selvindsigt hos ejerledere at blive bevidst om, i hvor høj grad dét, som opleves som et personligt dilemma, altid allerede er et organisatorisk anliggende, der påvirker alle medlemmer af organisationen.

### 3.5 NÅR ORGANISATIONENS DILEMMA ER TOPLEDERENS DILEMMA

**Hvad fortæller casen om paradokshåndtering?** Det paradoks, som gennemsyrrer organisationen, 'bor' ofte hos topledelsen, men opdages og håndteres som regel længere nede i rækkerne. Casen tydeliggør det dobbeltansvar, som topledere har for organisationens evne til paradokshåndtering, nemlig både at tage vare på andres og egen paradokshåndtering.

**Hvad kan man lære?** Den øverste ledelse har et særligt ansvar for at understøtte paradokshåndteringen blandt sine underordnede, men ikke mindst for at gribe i egen barm. Paradokser, som ikke håndteres på rette niveau, har det med at blive skubbet 'nedad' i organisationen, hvor råderummet er mere indskrænket og håndteringsmulighederne mindre.

**Hvornår/for hvem er det vigtigt?** Det er vigtigt for ledere på alle niveauer at være opmærksom på, hvornår paradokser er organisatoriske og altså ikke bare individuelle udfordringer. Det bringer særligt topledelsen og topledelsens ansvar i fokus, men understreger samtidig vigtigheden af at give plads til, at ledelse også foregår 'nedefra og op'.

#### Stærk vækst og behov for fælles retning

Virksomheden PlastPLUS er en lille nicheorienteret produktionsvirksomhed, som producerer specialtillavede dele til en lang række produkter på tværs af forskellige brancher. Det er en eksporttung virksomhed. Med et stigende antal ordrer har virksomheden været inde i en stærk vækstperiode med end fordobling af medarbejdertallet inden for de seneste to år. Den administrerende direktør understreger med to ord, hvad han ser som ko-deordene for virksomheden fremadrettet: 'professionalisere' og 'standardisere'. I takt med virksomhedens kraftige vækst er der opstået et øget behov for fastere strukturer og procedurer for at kunne producere en ensartet kvalitet. Samtidig må de langsigtede mål og strategier ikke mistes af syne. Virksomheden står med andre ord over for at skulle balancere et stigende behov for detailorienteret og produktionsnær management uden at miste et væsentligt fokus på visioner og strategier. I denne dobbelte proces er særligt evnen til at definere og fastholde det strategiske fokus i virksomheden blevet skærpet, men også udfordret.

Jens-Erik er administrerende direktør, og han og hans ledelsesteam har vanskeligt ved at sætte de strategiske elementer på dagsordenen. Det skyldes ikke mangel på visionære egenskaber hos Jens-Erik, men først og fremmest

at både han og lederne bruger alt for meget af deres tid på administrative og faglige detaljer, det vil sige på management. Selvom Jens-Erik både interesserer sig for og ser behovet for mere leadership, så viser det vanskeligt at implementere i hverdagen. Som i mange små virksomheder tager den administrerende direktør sig (også) af de opgaver, som ingen andre varetager. Alt lige fra at bestille toiletpapir til salgsopgaver, som Jens-Erik udtrykker det. Der er således et klart behov for at finde en bedre balance mellem den daglige ledelse af på den ene side driften og på den anden side det ledelsesarbejde, som handler om at skabe de rette rammer og visioner for virksomhedens øvrige ledere og medarbejdere.

#### Når driften trumfer

Et først skridt på vejen var en massiv investering i efteruddannelse i form af lean-kurser, som samtlige medarbejdere har været igennem. Tydeligere rammer, roller og outputkrav for medarbejderne har da også vist sig at have en positiv effekt på produktiviteten. Næste skridt for Jens-Erik er at sætte fokus på sine ledere. Jens-Erik er klar over, at han ikke formår at styre virksomheden, med mindre han har sin ledelsesgruppe på tre mand helt og aldeles med sig. Ud over at sende lederne på lederuddannelse, har Jens-Erik taget initiativ til at samle ledergruppen én gang om ugen for at koordinere driftsmæssige forhold, men også for at kunne sætte ledelse og strategiske spørgsmål på dagsordenen. Hidtil har møderne dog haft en tendens til at svinge over i problemer omkring produktionen, mens de strategiske spørgsmål er røget i baggrunden. Den tendens er således meget karakteristisk for den aktuelle udfordring, og det frustrerer både Jens-Erik og lederne.

#### At se sin andel af dilemmaet

Mens Jens-Erik er meget opmærksom på behovet for at styrke lederskabet blandt sine egne ledere, har han straks vanskeligere ved at se sin egen rolle i problemet. Hidtil har Jens-Eriks svar således været at fokusere på udviklingen af sine ledere. Han analyserer med stor skarphed, hvad der er deres styrker og svagheder hver især, og hvad han mener, de skal gøre anderledes for at styrke leadership-dimensionen i deres håndtering af deres medarbejdere. Det står imidlertid hurtigt klart, at den administrerende direktør også må begynde at se på sig selv og sin egen ledelsespraksis for at kunne skabe de bedst mulige rammer for sine ledere. De to indsatsområder hænger således uløseligt sammen.

Jens-Erik har en efterhånden lang karriere inden for primært salg og marketing, der over årene har udviklet sig med et øget ledelsesansvar. Han har

tidligere slået sine folder internationalt, men nyder nu at sidde i stolen som administrerende direktør for en lille virksomhed. Alt, hvad han gør, har direkte indflydelse på virksomheden på både kort og langt sigt. Hans tætte engagement i virksomheden er til at føle på, og Jens-Eriks opgaveportefølje meget varieret. Særligt salg ligger hans hjerte nært, og som han er dygtig til qua sin uddannelsesmæssige baggrund og sin udadvendte personlighed. I hverdagen betyder det, at Jens-Erik ofte er ude af huset eller på andre måder opleves som utilgængelig. Jens-Erik ved, at han i højere grad skal fjerne sig fra de administrative og faglige opgaver i hverdagen, men hans idé, om hvad han skal sætte i stedet, er ikke særligt klar. Hvad vil det egentligt helt konkret sige for ham at sætte mere fokus på leadership? Hvordan går han fra at have en følelse af ikke at slå til i hverdagen til rent faktisk at kunne gøre noget ved det? Jens-Erik selv giver udtryk for, at han er bange for at komme til at dominere sine ledere for meget, hvis han skruer mere op for sin ledelse af dem.

### At gå i dialog om ledelsesbehovet

Det første og samtidig ret simple skridt består i at erkende og afstemme de aktuelle ledelsesbehov. I modsætning til Jens-Eriks egen opfattelse giver de tre øvrige ledere enstemmigt udtryk for, at de savner Jens-Erik tilstedeværelse og tilgængelighed som sparringspartner. De faste ledelsesmøder har afhjulpet noget, men det er langt fra tilstrækkeligt. Med Ledelses-GPS-programmet som konkret anledning til at tale sammen bliver Jens-Erik konfronteret med behovet for at skabe en langt tættere og mere systematisk løbende dialog med sine ledere. At arbejde hen imod mere leadership handler således ikke om mindre ledelse, men derimod om en anden slags ledelse. Konkret beslutter Jens-Erik at afholde jævnlige 1:1-samtaler med hver enkelt leder. Disse samtaler skal både have fokus på at komme tættere på den daglige drift, og de skal også i høj grad fungere som en konkret støtte til lederne i deres bestræbelser på at blive mere selvledende i relation til virksomhedens langsigtede mål. Ved at have en åben og tilbagevendende dialog med den enkelte leder kan Jens-Erik i højere grad begynde at tune sig ind på, hvordan han bedst og helt konkret kan supportere en konstruktiv balance mellem management og leadership. Dette er netop en balance, der ikke nødvendigvis ser ens ud fra leder til leder. Med forskellige personlige profiler og forskellige ansvarsområder i virksomheden er det åbenlyst forskelligt, hvad den enkelte leder har behov for, og dermed hvordan Jens-Erik skal lede dem hver især.

### At blive mere opmærksom på tidsforbrug

Dernæst får Jens-Erik til opgave at skabe et overblik over sit reelle tidsforbrug. Selvom han måske har en fornemmelse af det, mangler han håndfaste data. Jens-Erik har allerede bedt sine ledere om at registrere, hvor meget tid de bruger på forskellige typer af opgaver. Nu er turen kommet til ham selv, og det er tid til at se indad. En registrering af, hvad man bruger mest og mindst tid på, er en meget simpel men også meget effektiv måde at få afdækket problemets karakter. For hver aktivitet kan man vurdere, i hvor høj grad tidsforbruget understøtter hhv. management og leadership-polerne i virksomhedens dilemma. Herved skabes et grundlag for, at Jens-Erik kan vurdere og prioritere, hvad han med fordel kan skrue op og ned for i fremtiden. Salgsopgaverne tager måske nok tager meget tid, men de er en meget væsentlig del af forretningen. Tiden med regnskabsbøgerne kan i højere grad lægges over på en ekstern revisor.

Med forholdsvis simple midler bliver Jens-Erik i stand til både at formulere et generelt behov for at styrke den strategiske ledelse i virksomheden og samtidig at se og arbejde med sin egen aktie i dilemmaet. Idet Jens-Erik i højere grad formår at ændre sin ledelsesadfærd fra en drift-orienteret og adhoc'ske tilgang til at få mere blik for og tid til en strategisk og supporterende ledelsesadfærd, bliver han samtidig i stand til at forskubbe balancen fra management til leadership hos både den enkelte leder og i virksomheden som helhed.

### Læringspunkter:

- Dét som umiddelbart kommer til udtryk som et paradoks for den enkelte leder, spejler ofte mere gennemgribende organisatoriske paradokser, der ofte 'bor' hos den øverste ledelse.
- Jo længere oppe i hierarkiet, desto mere væsentligt er det, at man som leder får håndteret 'egne' paradokser, således de ikke bliver eksporteret længere ned og ud i organisationen.
- Særligt som topleder eller leder af ledere er det derfor væsentligt ikke blot at 'se splinten i din broders øje, men også bjælken i dit eget'. Man skal ikke kun være leder for andre, men se indad og forstå sin egen andel i de paradokser, som findes i organisationen.
- Vær opmærksom på, at paradokser og paradokshåndtering hænger sammen. Når man arbejder med et paradoks (eller måske netop



ikke gør det) på ét niveau i organisationen, så påvirker man som oftest også andre og dermed hele organisationens evne til at paradokshåndtere.

- Som topleder er det væsentligt at give plads til ledelse 'nedefra': Inddrag medarbejdere og ledere på lavere niveauer for på den måde at blive skarpere på egen ledelsesrolle.

### 3.6 PARADOKSHÅNDTERING I FORANDRINGER OG ORGANISATORISK MODVIND

**Hvad fortæller casen om paradokshåndtering?** Individuelle paradokser kan både møde organisatorisk mod- og medvind. Nogle ledelsesparadokser giver modvind, fordi de repræsenterer organisatoriske forandringer og konflikter, og det stiller større krav til den leder, som ønsker at håndtere dem.

**Hvad kan man lære?** Det kræver flere personlige ressourcer, mere tid og ikke mindst mere samarbejde med øvrige interessenter i organisationen at håndtere paradokser i 'modvind'. Til gengæld repræsenterer paradokshåndtering i modvind en særlig organisatorisk værdi, fordi den bidrager til en større forandringsproces.

**Hvornår/for hvem er det vigtigt?** Mange ledere eller stabsfunktioner skal ikke blot stå for den daglige drift, men også drive større forandringsprocesser. Netop dér, hvor udefrakommende krav og forventninger møder organisationens gældende normer og rutiner, er et stormomsust sted, der kalder på en individuel paradokshåndtering, som altid allerede involverer hele organisationen og dens mange forskellige interessenter.

#### Talentudvikling – et eksempel på et nyt og udefrakommende krav

Dilemmaet omkring talentudvikling udspiller sig hos den HR-ansvarlige i BygForm, en mellemstor virksomhed i byggesektoren. Virksomheden er organiseret med selvstændigt fungerende fabrikker på tre forskellige lokaliteter i Danmark, og den har en førende position på det danske marked. Den har været danskejet indtil for ti år siden, hvor den først blev opkøbt af et udenlandsk selskab og siden af en amerikansk kapitalfond. Efter krisen har virksomheden formået at rejse sig og har netop leveret det største overskud i otte år. I forbindelse med opkøbene og internationaliseringen er der gradvist kommet større fokus på HR. Tidligere var HR 'noget man var vant til at klare sig uden', fortæller den nyansatte HR-chef. Den tidligere HR-ansvarlige var således også marketingdirektør, og det betød, at HR-porteføljen dels var meget nedtonet, dels at opgaverne i vidt omfang var outsourcet til eksterne leverandører. Siden kapitalfonden er kommet til som ny ejer, har et konsulentfirma været i gang med at strømline og optimere virksomheden på en række fronter. Der er udpeget otte strategiske satsningsområder, herunder talentudvikling og performance management. Som forholdsvis nyansat i rollen har HR-chefen på mange måder fået en bunden opgave, der handler om at styrke virksomhedens talentudvikling tæt op ad performancekravet.

## Talentudvikling i lav flyvehøjde

I den ny-installerede HR-funktion præsenterer dilemmaet i talentudvikling sig ikke i første omgang som et spørgsmål om elite kontra bredde. I sin rolle som den, der har ansvaret for at introducere en talenttænkning i virksomheden, er HR-chefen frem for alt optaget af at få hold på den proces, som skal give talentudviklingen flyvehøjde. Hendes indledende overvejelse går særligt på, i hvor høj grad virksomheden skal arbejde åbent med talent i form af et formaliseret og bredt kommunikeret talentprogram, eller om det er bedre at operere mere uformelt og diskret. Hun definerer derfor sit talentudviklings-dilemma som et spørgsmål om åbenhed kontra lukkethed. På den ene side er der fordele ved at være tydelig omkring de nye personaleambitioner, således at ingen er i tvivl om udpegningsmetoder og udviklings tiltag. På den anden side kan der også være fordele ved at lade et talent-fokus operere lidt under radaren. Samlet betyder det, at talent og talentudvikling måske nok diskuteres blandt lederne og bruges til at få et bedre blik for de særligt betydningsfulde og talentfulde medarbejdere, så man sikrer, at de både fastholdes og udvikles. Men det foregår i fuld bevidsthed om, at man ikke skal brænde broer i forhold til andre, som ikke nødvendigvis er enige i vurderingerne. I praksis løses dette dilemma ved at undlade en massiv og bred kommunikation og at holde igen med forkromede udviklingsprogrammer. HR-chefen peger i den sammenhæng på, at en mindre virksomhed hverken har ressourcerne eller den organisatoriske kapacitet til at gøre det samme som store virksomheder. Der ligger også heri et ønske om at undgå, at man implicit lover udpegede talenter mere, end det er muligt at holde.

## Talentudvikling - når alle er lige?

Efterhånden som dilemmaet omkring åbenhed eller lukkethed bliver foldet ud og diskuteret, viser det sig, at HR-chefens tilbøjelighed til lukkethed trækker tråde tilbage til det klassiske dilemma om elite kontra bredde. Åbenlys udpegnings og udvikling af talenter viser sig nemlig at være et potentielt ømtåleligt emne, ikke mindst fordi det sætter ekstra positiv fokus på 'eliten'. Medarbejdere og ledere i virksomheden er generelt uvant med at tænke i 'talenter'. Talent er et begreb, der først og fremmest er bragt ind i virksomheden med de nye ejere og de eksterne konsulents mellemkomst. Det at skulle fremhæve nogle frem for andre kendetegner ifølge lederne langt fra virksomhedens kultur. Som én af lederne udtrykker det: 'Vi har sådan en fællesskabskultur. Alle skal være lige. Vi er alle sammen med til at få fællesskabet til at køre'. Det handler langt mere om at tænke og tale i 'vi' fremfor at sætte fokus på den individuelle præstation. Det illustreres af en situation, hvor en af lederne for nylig er blevet belønnet og fremhævet med en performancepris for den mest produktive fabrik. Paradoksalt nok

iblandes stoltheden over en god præstation et gran af skamfølelse. Det er janteloven, der trykker.

## Dialog, dialog, dialog

I en situation, hvor HR-chefen på den ene side har fået en bunden opgave med at indføre talentudvikling og på den anden side er konfronteret med en kultur, som betoner fællesskabet og altså bredde-dimensionen i dilemmaet, må hun gå forsigtigt til værks. I første omgang vælger HR-chefen at engagere den øverste ledergruppe i en åben dialog om, hvad talent er for dem. Efter lange samtaler viser det sig dog at være meget vanskeligt. Talent er et u håndgribeligt begreb, og det er mere problematisk end forudsat for lederne at blive enige. Positionerne bliver hurtigt kridtet op. På den side findes de ledere, som opfatter talent som noget, alle har. Det handler bare om at finde og udnytte det. Og på den anden side står de, der opfatter talent som noget ganske særligt, der kun gælder de få, og som således repræsenterer et helt unikt potentiale for virksomheden. Uanset lederens generelle anerkendelse af talentudvikling som væsentligt og uanset HR-chefens dialogiske fremgangsmåde er dilemmaet mellem elite og bredde altså hurtigt på banen igen.

## Gammelkendte procedurer og bred involvering

Samtidig med dialogen i ledergruppen vælger HR-chefen også at gå en anden vej og koble arbejdet med talent til en HR-praksis, som allerede findes i organisationen. I virksomheden har man for nylig introduceret et skema til vurdering af medarbejderne i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Ved hjælp af skemaet vurderes medarbejderens aktuelle performance og medarbejderens potentiale på en 3-skala (høj, medium, lav). Linjelederne har en gang om året til opgave at vurdere samtlige medarbejders profiler. Ved at indsamle vurderinger fra alle linjelederne påtager HR-chefen sig at få skabt et overblik for dernæst at formidle det tilbage til ledergruppen på et ledermøde, så det kan danne afsæt for den videre talent-dialog. Skemaerne giver et væsentligt input fra de enkelte linjeledere i form af deres vurdering af højdespringerne blandt medarbejderne, både når det gælder performance og potentiale. Velvidende at paradokset i samtidig at skulle tilgodese elite og bredde ikke bliver 'løst' på denne måde, så får skemaerne en katalyserende rolle. På en meget konkret måde kan man nu på tværs af organisatoriske niveauer indkredse og tale om talent i forhold til to parametre: performance og potentiale. Man har fået en fælles ramme at tale indenfor og dermed også en mulighed for at blive mere konkret på, hvor man evt. er uenige i vurderingen af en medarbejder. Denne konkretisering og klarlægelse betyder både en stærkere italesættelse

af, hvad talent er, og en samtale om konsekvenserne af talentudvikling for medarbejderne og for virksomheden.

## De små skridts politik

Der er ikke tale om formelle og forkromede talent- og successionsprogrammer i dette tilfælde, og på mange måder står både HR-chefen og organisationen fortsat med det samme dilemma. Dilemmaet består i at forløse spændingen mellem en begyndende satsning på elite på den ene side og virksomhedens rutinemæssige præference for det stærke fællesskab og kompetenceudvikling i bredden på den anden side. Ved en mere systematisk og bevidst brug af gammelkendte metoder og en samtidig bred involvering af flere interessenter i virksomheden har HR-chefen imidlertid taget et første og vigtigt skridt i en længerevarende forandringsproces. Denne proces kan gradvist forskubbe balancen i virksomheden henimod et større og mere legitimt fokus på elitedimensionen uden samtidig at smide barnet - den stærke fællesskabskultur - ud med badevandet. I praksis vil det betyde, at ikke blot elite-dimensionen, men også et fortsat fokus på at bredden skal være en del af HR's opgaveportefølje.

### **Læringspunkter:**

- Afklar, om du har medvind eller modvind. Som leder er det væsentligt at tage bestik af, om dine præferencer i forhold til dilemmaets to poler går med eller mod organisationens kultur.
- Inddrag interessenter i paradokshåndteringen. Særligt hvis du oplever modvind, er det væsentligt at inddrage en bred vifte af interessenter. Det gælder ikke mindst, hvis du bestrider en stabsfunktion.
- Beslut hvem du inddrager. Og beslut hvornår og hvor længe interessenterne skal være aktive i din proces.
- Vær fleksibel og lydhør. Når mange forskellige interessenter skal imødekommes i paradokshåndteringen, må man være særdeles fleksibel. Man må acceptere og arbejde med løbende at skulle skifte fokus mellem dilemmaets poler.

- Tag bestik af det større strategiske billede. Nogle paradokser tager lang tid at håndtere og indgår i større forandringer, som håndteringen nødvendigvis må reflektere på en konstruktiv og fremadrettet måde.

### 3.7 DILEMMASYNERGI - NÅR LEDELSESDILEMMAER SPILLER SAMMEN OG HÅNDBTERES I FÆLLESSKAB

**Hvad fortæller casen om paradokshåndtering?** Casen illustrerer, at individuelle ledelsesdilemmaer i en virksomhed ofte spiller sammen og derfor oplagt kan håndteres i fællesskab på tværs af ledelsesroller og funktioner.

**Hvad kan vi lære?** At håndtere individuelle ledelsesdilemmaer i et fællesskab med andre ledere kan potentielt skabe større organisatorisk gennemslagskraft end individuel dilemmahåndtering. Men det kræver en høj grad af tillid i ledergruppen og ikke mindst en opbakning fra topledelsen.

**Hvornår/For hvem er det vigtigt?** Fælles dilemmahåndtering er særligt relevant for ledere og organisationer, som er konfronteret med en fælles strategisk udfordring, som kalder på en mere grundlæggende forandring af organisations- og ledelsesstrukturer.

#### Fra stabile kunderelationer til vækst gennem udvikling

Casevirksomheden er en mindre familieejet servicevirksomhed. Med afsæt i en håndværksfaglig baggrund er kerneforretningen vedligeholdelsesservice og langvarige servicekontrakter med boligsekskaber. Virksomheden er gennem årene udvidet med entrepriser, en køkkenafdeling, der monterer og udvikler køkkenløsninger, samt maleopgaver, legepladser og andre relaterede opgaver. Udviklingen betyder, at virksomhedens forskellige afdelinger skal håndtere meget forskellige kundetyper og relationer.

I samklang med bestyrelsen ønsker chefen Erik at udvikle organisationen til at kunne imødekomme de udfordringer, som nye og kommende forretningsmodeller skaber. Organisationen har hidtil fungeret som en meget flad organisation med Erik som den centrale leder, men med stor autonomi til de enkelte afdelinger og faglige medarbejdere. Det har været en stærk struktur i en overvejende stabil forretning, som dog ikke har vist sig holdbar i mødet med forretningsudvidelserne. Et faresignal viste sig, da man for få år siden forsøgte at udvide forretningen, men måtte trække sig ud af disse aktiviteter igen med et betydeligt økonomisk tab. Man var ikke i stand til at styre de nye forretningsområder tilstrækkeligt effektivt. Erik har derfor sat sig for at udvikle ledelsen og organiseringen, før de igen satses på vækst i større skala. Et første skridt har været etableringen af en ledergruppe på tre: en forretningsfører, Kasper, som har ansvaret for de afdelinger, der varetager størstedelen af den daglige drift; en entrepriseshaf, Knud, der

står for at indgå og drive større entrepriser og en regnskabschef Katja, der står for at sikre den overordnede økonomistyring af virksomheden. De tre lederroller skal på hver deres måde aflaste den rolle, som Erik hidtil har varetaget, og således hjælpe Erik med at få flyttet fokus fra sin lederperson og over på ledergruppen og videre ud i organisationen.

#### Fire dilemmaer i spil

Alle ledere i gruppen inklusiv Erik er involveret i at identificere og arbejde med deres dilemmaer. Ejerlederen, Erik, definerer sit dilemma som individuel kontra organisatorisk ledelse. Han oplever, at han ikke kan bruge sin tid til de ting, som er vigtige for udvikle forretningen, men i stedet bliver brugt til at løse driftsproblemer ad hoc. Entrepriseshafen, Knud, har valgt det samme dilemma som Erik, blot i forhold til de ledere, der refererer til ham, mens Kasper har valgt dilemmaet med de ”digitale kontra analoge generationer”, som i hans egen variant kommer til at handle om at lede ”de nye og de gamle” i forhold til at skabe et fornuftigt tillidsforhold til og mellem begge grupper. Katja har valgt ”passion kontra performance” fordi hun arbejder med at etablere målesystemer, som skal kunne følge op på produktionen, uden samtidig at miste medarbejdernes engagement i processen.

"DILEMMA-SYNERGI" I LEDERGRUPPEN	
Erik (CEO) Individuel kontra organisatorisk ledelse	Knud Individuel kontra organisatorisk ledelse
	Kasper De digitale kontra de analoge
	Katja Passion kontra performance

Figur 3.7.1: "Dilemma-synergi" i ledergruppen

#### Fra individuelt dilemma til dilemma-samspil #1

Ledergruppens dilemmaarbejde starter med Erik, som gerne vil skabe større ledelseskraft i sin ledergruppe. Det handler både om at omdefinere sin egen rolle som chef og samtidig ”myndiggøre” ledergruppen til at løse både nye opgaver og de opgaver, han tidligere selv har løst. For Erik bliver

det tydeligt, at hans personlige ledelse skal forandres, hvis han skal udvikle den ledergruppe, han har brug for. Det handler både om, at ”træde ned” fra den dominerende lederrolle, men ligeså om at imødekomme de behov for ledelse som ledergruppen har. Hvor meget og hvordan skal han deltage på ledergruppens møder? Hvordan skal de enkelte ledere bruge ham i de udviklingsprocesser, de har sat i gang med den øvrige ledergruppe? Særligt Kasper og Knud er afhængige af, at der tegnes nye grænser mellem deres og Eriks ledelseskompetence. I Kaspers tilfælde drejer det sig især om at få legitimitet i forhold til ”de gamle” medarbejdere, der normalt er gået til Erik. I Knuds tilfælde har det handlet om de store opgaver, hvor Erik ’naturligt’ har været involveret. Erik og de to daglige ledere er blevet nødt til at finde en ny fælles forståelse for, hvordan de sikrer en gensidig loyalitet over for hinandens roller. I Katjas tilfælde har vi at gøre med udviklingen af KPI’er og andre målepunkter, der bedre understøtter produktionen og arbejdet og samtidig skaber passion og engagement. Det kræver forståelse hos Erik og bestyrelsen for ikke bare at ende med at foretage den samme opfølgning, som de plejer. Erik skal bakke op om den ændrede ”passionsorienterede” model, og Katja skal overbevise om, at regnskaberne stadig er egnede til at følge op på performance på trods af det nye fokus.

I processen er ledergruppen tilbøjelig til at sætte Erik så meget som muligt ”uden for døren” for at få plads til selv at kunne bygge deres rolle i forhold til deres grupper. Men Erik er stadig afgørende for deres legitimitet og position. Dette er en vigtig ”krog” i det paradoksale ved dilemmaet og en understregning af dilemma-samspillet. Selvom både Erik og de tre daglige ledere umiddelbart gerne vil have ”fred” for hinanden, er begge parter nødt til at spille nye roller i forhold til hinanden, for at processen skal lykkes. Erik bliver nødt til synligt at bekræfte ledergruppens autoritet ved ”at spille dem gode” over for deres medarbejdere, samtidig med at ledergruppen bliver nødt til at benytte Erik til at legitimere deres beslutninger over for den øvrige stab.

### Fra individuelt dilemma til dilemma-samspil #2

Mens Eriks dilemma er med til at rammesætte og skabe en platform for de øvrige leders arbejde i ledergruppen, spiller de tre øvrige leders dilemmahåndtering også konstruktivt sammen internt i ledergruppen. Det at tale om og håndtere deres ledelsesudfordringer som dilemmaer viser sig i sig selv at fungere som en væsentlig ressource. Det kommer til at udgøre et fælles sprog i ledelsesgruppen, således at den kommer til at stå stærkere som ledelsesteam i den videre udviklingsproces trods forskellige baggrunde og roller i virksomheden. Samtidig kommer særligt Katjas dilemma til at få en

særlig betydning. Spændingen mellem performance og passion inspirerer Kasper i hans håndtering af spændingen mellem ’de gamle kontra de nye’. Konkret giver det ham anledning til at sætte gang i en dialog mellem de gamle og de nye medarbejdere om de mål, værdier og prioriteter, som de hver især arbejder ud fra. På den måde inspirerer lederne hinanden på tværs af deres individuelle dilemmaer og håndteringsstrategier.

### Fra individuelle dilemmaer til dilemmasynergi

Casen viser, at arbejdet med at håndtere ledelsesdilemmaer i en ledergruppe med fordel kan knyttes sammen på tværs samt op og ned i ledeshierarkiet. Ledergruppen formår at arbejde sammen med udgangspunkt i deres individuelle dilemmaer og de roller, de hver især indtager i virksomheden. Det interessante er den måde, de formår at formulere og håndtere de behov og opgaver i fællesskab og derved skaber en synergi imellem dilemmaerne. Det er en synergi, der i sidste ende kommer organisationens langsigtede udvikling til gode. Som øverste leder er grænsefladen i forhold til Eriks lederrolle særligt vigtig i processen. Men som det fremgår, er grænsefladerne til og imellem de øvrige ledere ligeså afgørende for, om de lykkes med at skabe en egentlig ’dilemma-synergi’.

### Fælles dilemmahåndtering kræver mod og årvågenhed

At håndtere ledelsesdilemmaer i fællesskab kræver imidlertid særlige betingelser. I særlig grad kræver det mod. Erik har haft modet til at sætte sin egen ledelsesrolle på spil i forhold til den øvrige ledergruppe. Ledergruppen sætter på sin side autoritet på spil over for virksomhedens øvrige ledere og medarbejdere. Kasper og Knud er blevet kastet ud i at skulle tilkæmpe sig lederrollen over for medarbejderne, der ellers ville gå til Erik. Katja slås for at blive en leder i ledergruppen, der er med til at skabe performance fremfor ’blot’ at være bogholder. Alle ledere har måttet vise personligt mod og sætte sig selv og deres autoritet på spil. Og alle som én må være årvågne over for det faktum, at ikke blot de selv, men også de andre står i en ny situation, som kræver gensidig lydhørhed og tilpasning.

### **Læringspunkter:**

- Lederes individuelle dilemmaer står sjældent alene, men spiller tæt sammen med andre ledelsesdilemmaer - både oppe, nede og til siden.
- Når man arbejder med dilemmaer imellem ledelsesniveauer, er det vigtigt at være opmærksom på, at opgaver ikke blot flyttes fra en rolle til en anden, men at rollerne får nye funktioner i forhold til hinanden.
- Det er effektivt at arbejde med ledelsesdilemmaer i fællesskab – særligt når den gruppe, der arbejdes i, har mandat til at træffe de relevante organisatoriske beslutninger.
- Lederne i gruppen har ikke nødvendigvis de samme forudsætninger for at håndtere ledelsesdilemmaerne (jf. forskellige ledelsesniveauer, - erfaring og -sprog), og det kalder på gensidig lydhørhed.
- At arbejde med ledelsesmæssige dilemmaer kræver mod og derfor også gensidig tillid. Når der er noget på spil, er der til gengæld også større mulighed for at opnå varige resultater.

### **3.8 ROLLESKIFT OG ROLLE-KOMPLEKSITET I DILEMMAHÅNDTERING**

**Hvad fortæller casen om paradokshåndtering?** Med afsæt i en ekstraordinær rollekombination og delvist rolleskift fra ekstern konsulent til bestyrelsesformand illustrerer casen, hvordan forståelsen og håndteringen af paradokser ændrer karakter, men også bliver mere kompleks, når man beklæder flere roller samtidig.

**Hvad kan man lære?** De muligheder og begrænsninger, man har for at forstå og håndtere et paradoks, varierer afhængigt af rolle og perspektiv. Jo flere roller og funktioner, som man skal bestride, desto flere paradokser vil man være tilbøjelig til at blive konfronteret med.

**Hvornår/for hvem er det vigtigt?** At spille på flere 'pladser' samtidig og dermed få øget paradoks-kompleksiteten kan i særligt grad opstå, hvis man er 'multifunktionel' leder i en mindre virksomhed, hvis man er leder i en matrixorganisation, eller hvis man er leder i en organisation med mange modsatrettede hensyn.

Casen adskiller sig fra de øvrige på den måde, at fokuspersonen Søren ikke er leder, og han er ikke engang ansat i virksomheden. Han er en ekstern huskonsulent, som qua sin supplerende rolle som bestyrelsesformand indgik i GPS-programmet på linje med de øvrige ledere. Fokus i det følgende er, hvordan Sørens arbejde med at håndtere et væsentligt paradoks for virksomheden ændrer karakter, idet hans samtidige rolle som bestyrelsesformand gradvist fylder mere. Fra at kunne se på paradokset 'udefra' i sin eksterne rolle som rådgiver, bliver det i løbet af processen rollen som bestyrelsesformand og blikket 'indefra', der får betydning.

#### **Indefra-ud kontra udefra ind x 2**

Konsulent og bestyrelsesformand Søren vælger i Ledelses-GPS-programmet at arbejde med de modsatrettede hensyn, der er på spil i forholdet mellem åbne kontra lukkede vidensflows. Spændingen drejer sig således på den ene side om at holde gode ideer for sig selv og gradvist arbejde dem igennem bag murene og samtidig sikre idéudvikling og game-changing feedback udefra ved at involvere brugere, samarbejdspartnere og måske ligefrem konkurrenter. Som succesfuld virksomhed med afsæt i en håndværksmæssig faglighed, men med ambitioner om udvikling til nye forretningsområder handler det for Søren om at få den traditionelle ledelse "nedad og indad" i egen virksomhed til at spille ud til siderne, det vil sige

f.eks. åben innovation, afprøve crowdsourcing og tilsvarende. Sørens paradoksarbejde får et særligt twist, fordi han selv netop som paradokset er placeret i spændingsfeltet mellem udefra-ind og indefra-ud. Han har rollen som ekstern konsulent for en klient, og samtidig er han som bestyrelsesformand topledelsens sparringspartner i med- og modgang.

## Konsulenten og det friske pust udefra

Søren har tidligere arbejdet med HR og finans i en stor, dansk-baseret global shippingvirksomhed. Han har ligeledes lang erfaring med at skabe samarbejder på tværs af offentlig og privat sektor samt på tværs af virksomheder generelt. For Søren falder det således helt naturligt at opsøge samarbejdspartnere og bygge relationer. Søren ser det som sin fornemste opgave i rollen som huskonsulent at medvirke til at hjælpe klientvirksomheden til at åbne sig for nye input fra omverdenen til gavn for dens interne udviklingsprocesser. Disse input kan komme i form af nye samarbejdsaftaler med andre virksomheder i værdikæden og økosystemet omkring virksomheden. Mens Søren har stor erfaring med at skabe eksterne netværk, er han imidlertid grøn i relation til den håndværksvirksomhed, som han efterhånden er blevet mere og mere involveret i. Det ser han dog netop som en del af pointen. Fra sin eksterne position repræsenterer han i sig selv et frisk pust udefra.

## Rolle i udvikling

I det strategiske arbejde med paradokset udefra-ind kontra indefra-ud har Søren i første omgang beskæftiget sig med at forskubbe balancen i paradokset over mod et udefra-ind perspektiv. En af Søren's indsatser var eksempelvis at interviewe ressourcepersoner i sit eget netværk. Ad den vej ønskede han at hente input til, hvordan virksomheden bedst muligt kan udvikle sin deltagelse i større entrepris-kontrakter.

Parallelt med Søren's arbejde med at udvikle virksomhedens innovationsprocesser via eksterne samarbejdspartnere ændres arbejdsdelingen mellem Søren's to roller. Bestyrelsesformandsrollen kommer gradvist til at fylde mere og konsulentrollen mindre. Søren gennemgår i den forbindelse en udviklingsproces i forhold til sit eget engagement i virksomheden. Fra at have været den, der primært er sat i verden for at påpege de andres 'blinde pletter', bliver Søren langt mere forpligtet og involveret i virksomhedens daglige drift og økonomi.

## Ny rolle, nye kompetencer

I rolleskiftet oplever Søren samtidig, at han bevæger sig længere væk fra sin komfortzone i forhold til sine formelle kompetencer og erfaringsmæssige baggrund og ud i mere ukendt land. Han italesætter selv denne udfordring som et spørgsmål om "at bevare autenticitet omkring egen rejse". Rejsen består i give sig selv plads og tid til selv at lære og udvikle sig, samtidig med at han hjælper med at drive udviklingsprocesser for andre. I takt med at han skifter mellem rollerne, oplever han det som udfordrende for både sin evne til målgruppe- og situationsanalyse. Fordi han løbende må skifte perspektiv, er det sværere at skabe et 'samlet billede', og han oplever også løbende behov for at søge nye informationer og ny viden. Hans kommunikationsopgave bliver også langt mere kompleks, fordi han nu skal formå at kommunikere med forskellige målgrupper og via forskellige kanaler i en samtidig balancegang mellem rollen som intern bestyrelsesformand og ekstern huskonsulent.

## Ny rolle, ny paradoks-balance

Alt i alt betyder Søren's ændrede vægtning mellem sine roller fra konsulent over mod bestyrelsesformand, at også hans perspektiv på paradokset ændrer sig. Den rette balance mellem indefra-ud og udefra-ind ser ganske enkelt anderledes ud som bestyrelsesformand end som ekstern konsulent. Mens han i rollen som huskonsulent primært lagde sin energi i eksterne samarbejder, er den strategi, som Søren ender med at præsentere for bestyrelsen, bygget på en større vægtning af et indefra-ud perspektiv. I rollen som bestyrelsesformand revurderer Søren det strategiske potentiale i at udvikle den oprindelige forretningsmodel, og planerne om at satse på nye forretningsområder og nye partnerskaber træder mere i baggrunden. Pointen er i dette tilfælde, at udviklingen i Søren's roller skaber en forskydning i paradokset's tyngdepunkt undervejs. Fra at have personificeret et udefrakommende blik på den eksisterende virksomhedsmodel bliver Søren i højere grad opmærksom på potentialerne i den eksisterende kompetencepool internt i virksomheden. Man kan vælge at se det som et udtryk for, at Søren mister den udefrakommendes friske og kritiske perspektiv. Mere oplagt er det dog at se det som et eksempel på klassisk paradokshåndtering: En afbalancering af to yderpunkter, som bliver mulig netop i kraft af Søren's dobbeltrolle og hans gradvise integration af sit oprindelige udefra-ind perspektiv med de positive sider ved et indefra-ud-perspektiv.

### **Læringspunkter:**

- Det perspektiv, som man som leder har på et givent paradoks, hænger i høj grad sammen med den rolle, som man spiller i virksomheden.
- Når man skifter rolle som leder, ændres også perspektivet på paradokset. Det gælder opfattelsen dels paradoksets indhold og den 'rette balance', dels opfattelsen af, hvad man kan bidrage med og forventes at bidrage med i håndteringen af paradokset.
- Jo mere kompleks en rolle, man bestrider f.eks. som leder i en matrixorganisation eller som 'multi-funktionel' mellemlider i en mindre virksomhed, desto flere paradokser forventes man at skulle håndtere.
- Der er forskel på at være i en rolle, hvor man skal hjælpe andre med at håndtere deres paradokser (som ekstern), og så håndtere egne paradokser (som intern). Både det eksterne og det interne blik på paradokser har sine muligheder og begrænsninger. Som virksomhed kan det give mening at udnytte den forskel og spænding på en dynamisk måde.

## KAPITEL 4

### **DILEMMAVÆRKTØJER I: METAVÆRKTØJER TIL AT ARBEJDE MED ALLE SLAGS DILEMMAER/PARADOKSER**

Dette kapitel præsenterer en række værktøjer, som kan bruges generelt til at arbejde med alle slags dilemmaer individuelt eller i grupper. Det er derfor, at vi kalder dem metaværktøjer. Nogle kan endda bruges til andre typer af processer.

Udgangspunktet i projektet var, at ledere kan have stor glæde af at udvikle deres måde at tænke omkring deres egen ledelsesvirkelighed. Som vi diskuterer i kapitel 1, bygger projektet på den grundlæggende tankegang, at ledere kan få nye handlemuligheder ved at udvikle synet på deres komplekse virkelighed ud fra at fokusere på den som problemer, som dilemmaer eller som paradokser. Tanken i GPS-projektet er ikke, at man ved et par nemme greb kan opnå en situation med totalt overblik og kontrol ved at komme frem til et "paradoksniveau" – at blive paradoksekspert. Det er i virkeligheden en tanke, der strider imod grundideen i paradokstænkning. Tværtimod vil man kunne og vedblivende skulle flytte fokus frem og tilbage mellem de forskellige måder at se på egen situation for at kunne håndtere den bedst muligt. GPS-projektet og de metaværktøjer, der er beskrevet i dette kapitel tilbyder måder at opnå en større smidighed, refleksion og rummelighed i måden, som man ser på sin egen ledelsesvirkelighed.

Værktøjerne retter sig mod de forskellige faser af arbejdet med ledelsesdilemmaer som paradokser:

- **Fase 1:** Paradoksvalg og kvalifikation
- **Fase 2:** Paradoksudredning (refleksion)
- **Fase 3:** Paradokshåndtering – valg af actions og igangsætning
- **Fase 4:** Paradokshåndtering – at implementere sine actions
- **Fase 5:** Hold øje med bivirkningerne – check balancen med jævne mellemrum



Værktøjerne er her fordelt på de faser, hvor de især er anvendelige:

**Fase 1: Paradoksvalg og kvalifikation**

- (4.1) Dit dilemma-springbræt: I gang med dilemmeledelse
- (4.2) Dilemma quiz 1: Overblik, analyse og arbejde med ledergruppens dilemmaer
- (4.3) Dilemma quiz 2: Find de strategisk vigtige dilemmaer for organisationen
- (4.4) Dilemmaferniseringsspillet: Fortæl mig dit dilemma, præsentation af dilemmaer i ledergruppen

**Fase 2: Paradoksudredning (refleksion)**

- (4.5) Dilemma-/paradoksmodellen: Dilemma- og paradoksanalyse
- (4.6) Dilemma-/paradoksudredning x 3: Trykprøvning af det valgte dilemma gennem input udefra
- (4.7) Problemforandring: Fra problem over dilemma til paradoks
- (4.8) Kalejdoskop og oscilloskop: Find mulige alternativer og sammenhænge mellem dilemmaer

**Fase 3: Paradokshåndtering – valg af actions og igangsætning**

- (4.9) Spejlkabinettet og udvikling af personlige strategier til at håndtere ledelsesdilemmaer og -paradokser
- (4.10) De 7 trin: Dilemma-/paradoksmodellen ”in action”:
- (4.11) Organisation og individ: Undersøg mulige spændinger og handlekapaciteten i ledergruppen
- (4.12) Terningemodellen: Afklar opgave, metode og interesser

**Fase 4: Paradokshåndtering – at implementere sine actions**

- (4.13) Logbogen: Reflekter løbende over resultater og fremskridt
- (4.14) Det reflekterende team: Benyt gruppen aktivt som udviklingsredskab

**Fase 5: Evaluer effekten – check balancen med jævne mellemrum**

- (4.15) Forberedelsesarbejde til evaluering af arbejdet med dilemmaer

På trods af den vejledende placering ovenfor er der ikke et komplet 1:1 forhold mellem de enkelte værktøjer og deres placering i processen. I flere tilfælde vil det enkelte værktøj passe i flere faser af processen, og nogle værktøjer vil passe den enkelte leder eller ledergruppen bedre end andre. Vores anbefaling er at vælge dem, der passer bedst til projekt, proces og behov.

Bemærk, at vi har angivet ”sværhedsgrader” (1-3 ”vægte”) ved de enkelte værktøjer i kapitel 4 og 5, som indikerer en vurdering af den praktiske og/eller procesmæssige indsats, det kræver at benytte det pågældende værktøj. 1 vægt signalerer, at værktøjet let at gå til og ikke kræver stor forberelse, mens 3 vægte er mere forberedelseskrævende, og der kan med fordel benyttes bistand fra en facilitator. Vi anvender ”vægte” som indikator i stedet for f.eks. chiler eller stjerner. Herved signaleres, at paradokser altid handler om balancer. Hvert enkelt værktøj følges også af en liste med de vigtigste læringspunkter.

## 4.1 DIT DILEMMA-SPRINGBRÆT: KOM I GANG MED DILEMMALEDELSE

### Sværhedsgrad:

**Hvorfor:** Arbejdet med ledelsesdilemmaer i praksis starter med overhovedet at identificere, hvilke dilemmaer, der er i spil, prioritere det mest relevante og så gå dette dilemma efter i sømmene. Der vil som regel være masser af tage af, men det er måske ikke alle, som du har lysten, ressourcerne eller muligheden for at påvirke direkte i din egen hverdag. Det gælder om at vælge for at komme i gang.

**Hvad:** Dette værktøj kan bruges til at komme i gang med dilemmaarbejdet ved at identificere et springbræt, som du arbejder dig ud fra. Du identificerer dit udgangspunkt ved at besvare 10 spørgsmål.

**Hvordan og hvem:** Nogle af spørgsmålene kræver erfaringsmæssigt en hel del eftertanke at besvare, og du vil skulle vende tilbage til spørgsmålene flere gange undervejs i processen. Du vil sandsynligvis få brug for at indhente informationer og viden fra personer omkring dig i denne proces, ligesom du kan bruge de øvrige værktøjer i denne sektion til at blive klogere på, hvad dit svar er.

### Valg af dilemma – et valg fyldt med dilemmaer

En måde at arbejde med dilemmaer i egen ledelsespraksis på er at starte med overhovedet at identificere, hvilke dilemmaer, der er i spil, prioritere det mest relevante af dem og så blive skarper på dette dilemma. Umiddelbart tænker man måske, at der er rigeligt at tage af, men det er muligvis ikke udfordringer, som du er motiveret for at gå i clinch med, eller som du har ressourcer eller mulighed for at påvirke direkte i din egen hverdag. Det kan anbefales at vælge et, som du reelt har mulighed for at agere på, som du er motiveret for at agere på, og som ligger indenfor din indflydelsessfære at handle på.

Dette værktøj kan bruges til at komme i gang med dilemmaarbejdet ved at identificere det ”dilemma-springbræt”, som du arbejder ud fra. Det indebærer, at du skal blive skarper på, hvorfor dit dilemma egentlig er et dilemma for dig, og hvilket udtryk dilemmaet konkret har i netop din hverdag. Til dette arbejde kan du tage udgangspunkt i de nedenstående 10 spørgsmål.

Nogle af spørgsmålene kræver erfaringsmæssigt en hel del eftertanke at besvare, og du vil skulle vende tilbage til spørgsmålene flere gange undervejs i processen. Du vil sandsynligvis få brug for at indhente informationer og viden fra personer omkring dig i denne proces, ligesom du kan bruge de øvrige værktøjer i denne sektion til at blive klogere på, hvad dit svar er. For eksempel giver det efterfølgende Værktøj 4.7 om ”problemforandring” et godt udgangspunkt for at besvare spørgsmål 2 nedenfor.

### Mit dilemma-springbræt:

- 1. Fuldfør sætningen: ”Det er et dilemma for mig, at .....”**  
Hvad er dit dilemma, og hvordan er din udfordring et dilemma og ikke bare et problem, du kan løse?  
Beskriv hvorfor du mener, der er tale om et dilemma  
Hvad er det, der gør, at du mener, der er tale om et dilemma? Og hvordan det kommer til udtryk i praksis. Giv gerne eksempler.
- 2. Formulér din udfordring som et ledelsesdilemma**  
Beskriv på hvilken måde det valgte dilemma handler om ledelse.
- 3. Identificer relevansen af dette dilemma for virksomheden**  
På hvilken måde er dilemmaet af stor vigtighed for din virksomhed?
- 4. Identificér relevansen af dette dilemma for dig personligt**  
Hvorfor er det relevant for dig som leder at arbejde med dette dilemma?
- 5. Vurdér graden af lydhørhed over for dit dilemma**  
Hvor stor er sandsynligheden for, at topledelsen overhovedet er interesseret i forslag og løsninger på dette dilemma?
- 6. Formuler dit fremtidige ønskescenarie og handlingsplan**  
Hvad er det ønskede, fremtidige mål, som du stræber efter, når du er blevet bedre til at mestre/håndtere dilemmaet? Hvad er din konkrete handlingsplan for at nå hen til den beskrevne ønskesituation. Hvilke skridt vil du tage?
- 7. Overvej hvordan både refleksion og handling kan hjælpe dig til at blive klogere på dit dilemma**  
I hvilken udstrækning er der tale om handling (dvs. eksperimenter, igangsættelse af nye tiltag osv.)? I hvilken udstrækning er der tale om

refleksion (dvs. fordybelse, eftertænksomhed, impulser fra stakeholders eller skriftligt materiale)?

8. **Identificér kritiske aspekter af din dilemmahåndtering**  
Hvilke fremmede faktorer er der på din rejse? Hvilke hæmmende faktorer er der?
9. **Kom ud af komfortzonen**  
I hvilken udstrækning og på hvilken måde bringer disse aktiviteter dig ud af komfortzonen? Hvis du ikke prøver noget nyt, sker der nok heller ikke noget nyt.

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

### **Læringspunkter:**

- Alene det at stoppe op og reflektere over, hvad ens grundlæggende udfordringer er, kan sætte tanker i gang, der fører til udvikling.
- Ved at sætte tankerne i system eller analysere på en struktureret måde, begynder problemerne at give mening på nye måder, der gør det nemmere at vurdere, hvilke handlinger, der kan bringe én videre.
- Øvelsen stiller blandt andet skarpt på, hvad man dybest set er motiveret for at gøre.
- Den inviterer også til at overveje, hvilke interesser de øvrige spillere i organisationen har i den valgte problemstilling.

Note: Dette værktøj er inspireret af Mogensen, L. & Holt Larsen, H. (2018). *Dilemmaledelse i praksis*. Djøfs forlag.

## **4.2 DILEMMA QUIZ 1: OVERBLIK, ANALYSE OG ARBEJDE MED LEDERGRUPPENS DILEMMAER**

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Målet med dilemmaquiz 1 er at hjælpe den enkelte leder til at få beskrevet og reflekteret over egne ledelsesdilemmaer. Samtidig overvejes udvælgelsesrekriterier, og man arbejder med at sparre med ledelsesgruppen. For ledergruppen giver det anledning til en gap-analyse, som er en identifikation af afstanden mellem de aktuelle dilemmaer og lederens evner til at håndtere, og der indgår en diskussion af, hvordan afstanden kan mindskes.

**Hvad:** Værktøjet giver en struktureret tilgang til at reflektere over egne ledelsesdilemmaer og den enkelte leders kapacitet til at håndtere dem. Det tjener som forberedelse til et ledermøde, hvor fokus er at diskutere hvilke indsatsområder, der er aktuelle at arbejde videre med. Værktøjet kan med fordel drives af en facilitator, men kan også drives af en deltagende leder.

**Hvem:** Værktøjet anvendes af ledere og ledergrupper, som ønsker at undersøge, hvilke dilemmaer gruppen står overfor, deres kapacitet til at håndtere dem, og hvordan et eventuelt gab mellem de to kan håndteres.

I en presset hverdag er det vigtigt at finde tid og rum til at stoppe op og reflektere over egen ledelse og ledelseskompetence. Det kræver tid at tænke sig selv og sin egen ledelse ind i en dilemmaoptik både i forhold til, hvilke dilemmaer der er aktuelle, og i hvilken grad den enkelte leder ser sig i stand til at håndtere dem. Dilemmaquiz 1 består af en række spørgsmål. Spørgsmålene giver lederen anledning til at reflektere over og vurdere sin egen evne til at håndtere de 10 ledelsesdilemmaer. Resultatet af quizen danner herefter afsæt for diskussionen på det efterfølgende ledermøde. Processen har et dobbelt formål, dels at skabe refleksion over ledelsesdilemmaerne hos den enkelte leder, dels at danne grundlag for en fælles diskussion af ledelsesdilemmaerne i ledelsesgruppen.

### **Forberedelse – identifikation af de enkelte ledes dilemmaer**

Spørgsmålene kan udsendes på mail sammen med mødeindkaldelsen, og svarene kan evt. indsamles inden mødet med henblik på at sikre, at alle har gennemført quizen. Hvis ikke man har mulighed for at udlevere spørgsmålene som optakt, kan de udleveres i starten af mødet efterfulgt at

5 minutters individuel refleksionstid. Ulempen er her, at man i mindre grad får udbytte af den individuelle refleksion forud for mødet.

Spørgsmålene forudsætter forudgående kendskab til de ledelsesdilemmaer, der arbejdes med. Værktøjets spørgsmål er tilpasset de 10 dilemmaer, som er beskrevet i kapitel 2 i denne bog. Det er dog også en mulighed at formulere sine egne dilemmaer og spørgsmål.

Spørgsmål til udsendelse til ledergruppen. Det er kun spørgsmålene, der skal sendes ud og ikke uddybningen af dem:

### **1. Hvilket ledelsesdilemma er vigtigst for dig?**

Formålet med dette spørgsmål er, at få den enkelte leder til at tage stilling til hvert enkelt dilemma.

Hvad der er vigtigt for den enkelte leder, kan hænge sammen med nuværende eller fremtidige opgaver, hvilke problemstillinger lederen bliver opmærksom på gennem dilemmaet, eller hvilket dilemma lederen synes er mest inspirerende. På mødet kan man så bl.a. diskutere, hvorfor lederne har udvalgt de problemstillinger, som de har.

### **2. Hvilket dilemma er mindst vigtigt for dig?**

Formålet med dette spørgsmål er at give en indikation af, hvad lederen ikke synes er relevant eller spændende, og som derfor ikke får ledelsesmæssig opmærksomhed. Det bliver særligt interessant at sammenligne med, hvad de andre ledere opfatter af relevans. Som ved spørgsmål 1 er det relevant at diskutere de kriterier, der ligger til grund for valget, og hvorfor den enkelte leder vurderer et specifikt dilemma som mindst vigtigt.

### **3. I hvilken grad ser du dig i stand til at håndtere de enkelte ledelsesdilemmaer?**

Her efterspørges en vurdering af hvert ledelsesdilemma set ud fra den enkelte leders perspektiv. Formålet er at få lederen til at reflektere over sine egne handlemuligheder i forhold til hvert enkelt dilemma. For at gøre de enkelte vurderinger sammenlignelige er det en god idé at aftale hvilken skala, som man skal bruge. Det kan være en procentangivelse, eller en en rød/gul/grøn angivelse, måske afhængigt af hvad der er sædvane i virksomheden. I eksemplet nedenfor anvendes en procentangivelse, som er nemmere at lave et gennemsnit af.

### **4. Hvilke dilemmaer vil blive relevante for dig i fremtiden?**

Formålet med spørgsmålet er at få den enkelte leder til at se på sin egen ledelsespraksis i et længere tidsperspektiv. Det åbner op for en diskussion af forhold, som vil påvirke handlemulighederne på kort eller langt sigt. Svaret på spørgsmålet er naturligvis afhængigt af, hvilke antagelser den enkelte leder er gået ud fra i forbindelse med valget af dilemmaer angående sin egen og organisationens situation nu og i fremtiden.

Alt i alt har de fire spørgsmål til formål at klæde lederne på til at diskutere hvilke ledelsesdilemmaer, de ser som centrale i deres ledelsespraksis og derefter vurdere deres kapacitet til og muligheder for at arbejde med dem. Som forberedelse til diskussionen på mødet kan det være en fordel at bede den enkelte leder om at stille sig selv følgende supplerende spørgsmål:

- 1) Hvilke kriterier gør, at du vælger det dilemma som det vigtigste? Formålet er her at afføde refleksion og diskussion om forskellige vurderingskriterier.
- 2) Hvornår 'er nok nok' i forhold til at kunne håndtere de enkelte dilemmaer? Hvor meget skal vi satse på de enkelte dilemmaer? Formålet er her at give gods til en diskussion af, hvordan en eventuel udviklingsindsats bør prioriteres.
- 3) Hvilke kriterier afgør, at du vælger det dilemma som det mindst vigtige? Formålet er her at starte refleksion og diskussion om forskellige vurderingskriterier.
- 4) Hvad orienterer du dig mod, når du vurderer fremtidige interessante dilemmaer for dig?

Det er en fordel at samle svarene sammen inden mødet, så der er mulighed for at skabe et overblik. Alternativt kan man gøre det til en del af øvelsen at skabe den fælles systematik på selve mødet. Nedenfor er der forslag til, hvordan man kan skabe dette overblik og analysere resultatet.

## Opsamling på spørgsmålene til den fælles diskussion i plenum

De fire spørgsmål har til formål at klæde lederne på til at diskutere hvilke ledelsesdilemmaer, som de ser som aktuelle i deres ledelsespraksis og derfra deres kapacitet til at arbejde med dem. Overblikket kan skabes, når ledergruppen mødes, men svarene kan også indsamles på forhånd. Dette er en opgave for den faciliterende leder eller evt. en intern eller ekstern konsulent, og den kan med fordel sendes ud til gruppen før mødet. En effektiv måde at skabe dette overblik på er at lægge svarene ind i et skema eller en matrice, der samler besvarelserne systematisk:

I denne matrice kan man opsamle de enkelte besvarelser for at få et overblik. De enkelte deltageres navne noteres for at danne et overblik over de forskellige besvarelser. Alt efter gruppens aktuelle grad af tillid (hvor godt kender man hinanden?), kan det være hensigtsmæssigt at fritage lederne fra at skulle dele deres besvarelser under punkt 3 (og muligvis også 2). Der er mange svarmuligheder, og man kan evt. nøjes med at diskutere de dilemmaer, som ledergruppens medlemmer har valgt som vigtige.

	1) Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse (medledelse) selvlidelse og formel ledelse)	2) Indefra-ud kontra udefra-ind (åbne og lukkede videnflows)	3) Elite kontra bredde (talentfuld talentudvikling)	4) Mobilitet kontra fast forankring (engagement hos medarbejdere på gennemrejse)	5) Lønmodtagere kontra frie agenter (engagement hos medarbejdere på gennemrejse)	6) Fysisk kontra virtuel ledelse (nærværende ledelse på distancen)	7) Digitale kontra analoge generationer (ledelse over aldersgrænser)	8) Lokal kontra global ledelse (kan dansk ledelse eksporteres?)	9) Purpose og passion kontra performance (formål og identitet som genvej til præstation)	10) Leadership kontra management (en vanskelig cocktail)
1) Hvilket ledelses-dilemma er vigtigst for dig?	Navne									
	Sum									
2) Hvilket dilemma er mindst vigtigt for dig?	Navne									
	Sum									
3) I hvilken grad ser du dig i stand til at håndtere de enkelte ledelses-dilemmaer? (0-100%)	Procent									
	Gns									
4) Hvilke fremtidige dilemmaer forestiller du dig bliver relevante for dig?	Navne									
	Sum									

Figur 4.2.1 Overbliksmatrice (eksempel)

## Analyse af besvarelsenerne

Vær opmærksom på, at spørgsmål 1+2+4 skrives som summen af besvarelser for det pågældende spørgsmål vedrørende det pågældende dilemma (f.eks. at 4 har valgt at pege på at ”Digitale kontra analoge” er det mindst vigtige), og at spørgsmål 3 (hvis det deles) skrives som et gennemsnit (f.eks., at de ledere, der har valgt ”Passion kontra performance” oplever, at de er 45 % klædt på til at håndtere dilemmaet i gennemsnit).

Man kan derefter analysere svarene for at se, om der er sammenfald og mønstre, der kan inspirere diskussionen:

**1) Horisontale klynger og sammenfald af dilemmaer:** Er der nogle dilemmaer, som horisontalt modtager mange ”stemmer” (eksempelvis dilemma 3 og 6)? På den måde tydeliggøres de dilemmaer, som gruppen samlet ser som særligt vigtige.

**2) Horisontalt fravær af dilemmaer:** Er der nogle dilemmaer, der får meget få, eller ingen stemmer (eksempelvis dilemma 1 og 2). Det giver en mulighed for at stille spørgsmål som: ”Er dette dilemma i realiteten håndteret i vores organisation, eller ignorerer vi det blot?”

**3) Spredning:** Hvilken grad af enighed eller uenighed kan ses i ledergruppens besvarelser?

**4) Vertikal sammenhæng og kapacitet:** Hvordan matcher valget af, hvad der er de vigtige dilemmaer (spørgsmål 1) og lederens vurdering af deres kapacitet til at håndtere dem (spørgsmål 3)? Et dilemma, som både er vigtigt og svært at håndtere med de nuværende kompetencer eller muligheder, er selvfølgelig særligt vigtigt at arbejde med.

**5) Fremtidsparathed:** Er der sammenhæng mellem kapaciteten til at håndtere dilemmaer (spørgsmål 3) og de fremtidige udfordringer (spørgsmål 4)? Det samme gælder, hvis et dilemma er vigtigt i fremtiden, og hvor håndteringskapacitet ikke er til stede eller kun i utilstrækkelig grad.

Ovenstående analytiske vinkler kan bruges som grundlag for diskussionen på ledermødet, men der kan selvfølgelig også være andre interessante resultater at diskutere.

## Diskussion på baggrund af besvarelsenerne i ledergruppen

Med udgangspunkt i analysen af besvarelsenerne kan følgende diskuteres:

- a) Hvad er den enkeltes refleksioner om kriterier og antagelser bag de valgte dilemmaer (med baggrund i forberedelsesspørgsmålene).
- b) Hvilke ledelsesudfordringer er (udtrykt i Quizen) aktuelle for os lige nu?
- c) Hvilke fremtidige ledelsesudfordringer står vi overfor eller forventer at komme til at stå overfor?
- d) Hvad er vores kapacitet til at håndtere de enkelte dilemmaer?
- e) Hvordan kan vi udvikle vores kapacitet til at arbejde med de enkelte dilemmaer, og hvordan kan vi arbejde videre med de aktuelle dilemmaer?
- f) Hvad er gruppen blevet enig om angående fælles kriterier og antagelser for at vælge, hvad der er de vigtige dilemmaer?
- g) Hvor ser vi forskelligt på virksomhedens udfordringer og vores kapacitet til at håndtere dem, og hvor ser vi en enighed?

Fokus for diskussionen bør være på, hvordan ledelsesdilemmaerne bidrager til at håndtere relevante ledelsesudfordringer. Formålet er her at afføde refleksion og diskussion af, hvilke kriterier er eksempelvis politiske, strategiske eller markedsrelaterede. Heraf følger tanker om, hvordan den enkelte leder navigerer.

Dilemmaquiz 1 er et samtaleværktøj, der bidrager til at komme rundt om centrale individuelle og kollektive udfordringer, som er knyttet til valg og vurdering af dilemmaernes betydning i den konkrete organisation og ledergruppe. Værktøjet er tænkt som inspiration til en proces i ledergruppen og kan tilpasses både i indhold (de dilemmaer man arbejder med) og form (de spørgsmål der arbejdes med i forberedelsen og på mødet).

### Læringspunkter:

- Formålet med dilemmaquizen i denne første variant er at afdække de ”gaps” eller udviklingsmuligheder, der findes både individuelt og i ledergruppen.
- For den enkelte leder kan processen bidrage til at tænke sig selv og sin egen ledelse ind i et dilemmaperspektiv og derigennem blive mere bevidst om egne præferencer, kompetencer og udviklingsmuligheder.
- For ledergruppen kan refleksionen bidrage til en undersøgelse af ”gaps” og sammenfald. Hvor ser vi forskelligt på virksomhedens udfordringer og vores kapacitet til at håndtere dem, og hvor ser vi en enighed? Her kan quizen medvirke til refleksion og fælles fodslag i forhold til udfordringer og udviklingsbehov.
- Grundlæggende er dilemmaquizen en måde for ledergruppen at bringe en vurdering af for den enkelte vigtige ledelsesdilemmaer i spil i ledergruppens samtale, således at en fælles bevidsthed om både situation og fremtidige handlinger har mulighed for at blive etableret og kvalificeret.

### 4.3 DILEMMA QUIZ 2: FIND DE STRATEGISK VIGTIGE DILEMMAER FOR ORGANISATIONEN

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** I hvilken udstrækning er vi i stand til at imødekomme de aktuelle og fremtidige ledelsesdilemmaer og -paradokser? Værktøjet samler de enkelte ledes oplevelse af de ledelsesparadokser, der er strategisk relevante at arbejde med, for derigennem at diskutere virksomhedens strategiske kapacitet til paradokshåndtering og planlægge hvilke udviklingsprocesser, der bør igangsættes.

**Hvad:** Forud for strategiseminarer svarer hver deltager på en quiz, som sammen med en række spørgsmål anvendes til at fokusere mødet. Til mødet arbejdes der med en række diskussionsspørgsmål, som skal bidrage til at afklare de hensyn, som virksomheden navigerer efter, og hvor disse hensyn leder hen.

**Hvem:** Individuel forberedelse for ledere forud for et strategiseminar og til brug for ledergruppen på seminaret. Redskabet kan enten faciliteres af en af en deltagende leder eller en intern eller ekstern konsulent.

I dilemmaquiz 2 vendes blikket mod ledergruppen og virksomheden. Spørgsmålet er her, hvilke strategiske dilemmaer som ledergruppen kan og bør beskæftige sig med. Dilemmaquiz 2 er et oplæg til og proces for et strategimøde, hvor hver enkelt leder giver sit bud på, hvilke ledelsesdilemmaer, der er vigtige for virksomheden. . Endvidere ses der på virksomhedens mulighed for fremadrettet at arbejde med de pågældende dilemmaer. Formålet er at tegne et samlende billede af virksomhedens ledelsesudfordringer og generere input til videre diskussion. Det sker gennem besvarelse af en række spørgsmål forud for mødet, som så danner grundlag for en diskussion på ledermødet, om hvor skoen trykker, og hvor den kommer til at trykke i fremtiden. Fokus for spørgsmålene er virksomheden som indgangsvinkel til dilemmaerne.

#### Forberedelse – dilemmaudvælgelse og ledelsesrefleksion

Spørgsmålene kan udsendes per mail sammen med mødeindkaldelsen, og svarene kan evt. indsamles inden mødet med henblik på at sikre, at alle gennemfører forberedelsen. Øvelsen har til formål at bidrage til, at den enkelte leder reflekterer over virksomheden i lyset af dilemmaerne og at

generere et samlet materiale som grundlag for en strategidiskussion. Hvis ikke man har mulighed for at udlevere spørgsmålene forud for mødet, kan de udleveres i starten af mødet, efterfulgt af 5 minutters individuel refleksionstid. Brugt på denne måde vil værktøjet bidrage til at skabe et fælles diskussionsgrundlag, men kan naturligvis kun i mindre grad understøtte individuel refleksion hos den enkelte leder forud for mødet. Spørgsmålene forudsætter forudgående kendskab til de 10 ledelsesdilemmaer, som er beskrevet i kapitel 2.

Spørgsmål til udsendelse (kun spørgsmålet):

### **1. Hvilket ledelsesdilemma er vigtigst for virksomheden (vælg et)?**

Formålet med dette spørgsmål er at få den enkelte til at tage stilling til hvert enkelt dilemma i forhold til virksomheden. Hvad den enkelte leder ser som vigtigt for virksomheden, udspringer af hvor lederen ser virksomheden fra, hvilke nuværende eller fremtidige opgaver, som lederen finder presserende, eller hvilke problemstillinger lederen bliver opmærksom på gennem at arbejde med dilemmaet.

### **2. Hvor vigtige er de enkelte dilemmaer for virksomheden (0-100%)?**

Formålet med dette spørgsmål er at nuancere den enkelte leders bidrag og at samle et overblik. Her anbefales det, at lederne angiver en procentsats ud for hvert dilemma for derigennem at kunne bidrage til et samlet billede.

### **3. I hvilken grad ser du virksomheden i stand til at håndtere de enkelte ledelsesdilemmaer(0-100%)?**

Her efterspørges en vurdering af hvert enkelte ledelsesdilemma set ud fra lederens perspektiv, og formålet er at få lederen til at reflektere over virksomhedens kunnen i forhold til hvert enkelt dilemma. For at gøre de enkelte vurderinger sammenlignelige kan der med fordel aftales hvilken skala, der anvendes. Det kan eksempelvis være en procentangivelse, en karakterskala, en rød/gul/grøn angivelse, eller anden skala, som virksomheden i forvejen benytter sig af.

### **4. Hvilket dilemma er mindst vigtigt for virksomheden (vælg et)?**

Formålet med dette spørgsmål er at give en indikation af, hvad lederen ikke finder relevant for virksomheden, og det er afgrænsende for den strategiske opmærksomhed. Dette bliver særlig relevant i mødet med, hvad andre ledere finder relevant, eller hvad virksomheden præsenterer. Som ved

spørgsmål 1 er det relevant at diskutere, hvilke kriterier der ligger til grund for, hvorfor et specifikt dilemma vurderes som værende mindst vigtigt.

### **5. Hvilke fremtidige dilemmaer forestiller du dig bliver relevante for virksomheden (vælg hvilke)?**

Formålet med dette spørgsmål er at få den enkelte leder til at se virksomhedens ledelsespraksis på den lange bane og dermed åbne for en fremtidig diskussion af hvilke forhold, som vil øve indflydelse på kort eller langt sigt. Her er det dels relevant, hvilke dilemmaer der udvælges, og dels hvilke kriterier de udvælges ud fra.

Svarene på de fem spørgsmål har som nævnt til formål at understøtte en diskussion om virksomhedens strategi på et planlagt strategimøde. For at forberede diskussionen er det vigtigt, at den enkelte leder har overvejet egen og virksomhedens situation som afsæt for de valg, som lederen har truffet.

Udover de fem spørgsmål er det derfor vigtigt, at den enkelte leder som forberedelse til diskussionen overvejer følgende uddybende spørgsmål:

- 1) Hvilke kriterier gør, at du vælger dette dilemma som det vigtigste?  
Formålet er her at afføde refleksion og diskussion om forskellige strategiske hensyn.
- 2) Hvilke hensyn prioriterer du de enkelte dilemmaer ud fra?
- 3) Hvornår 'er nok nok'? Hvornår ser vi os 'i tilstrækkelig grad' i stand til at håndtere et ledelsesdilemma eller -paradoks? Hvor meget skal vi satse på de enkelte dilemmaer?  
Formålet i er her at starte en diskussion af hvordan en eventuel udviklingsindsats bør prioriteres.
- 4) Hvilke strategiske hensyn gør, at du vælger det dilemma som det mindst vigtige?  
Formålet er her at reflektere og diskutere forskellige vurderingskriterier.  
Hvad orienterer du dig imod, når du vurderer hvilke dilemmaer der er vigtige for virksomheden i fremtiden?

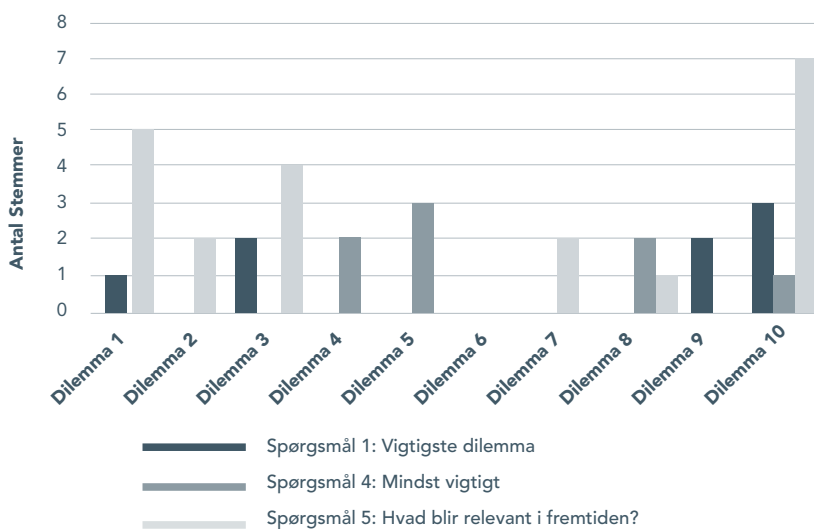
Det er som sagt hensigtsmæssigt, at den enkelte indsender svarene på de fem spørgsmål og overvejer refleksionsspørgsmålene inden ledermødet (f.eks. et strategiseminar). Den faciliterende leder eller en intern/ekstern konsulent bør modtage besvarelserne i god tid inden mødet. Den, der er ansvarlig for



at supportere processen, skal samle besvarelsene til et materiale, som kan bruges som udgangspunkt for diskussionen på mødet. I det næste afsnit er der forslag til, hvordan dette materiale kan udarbejdes.

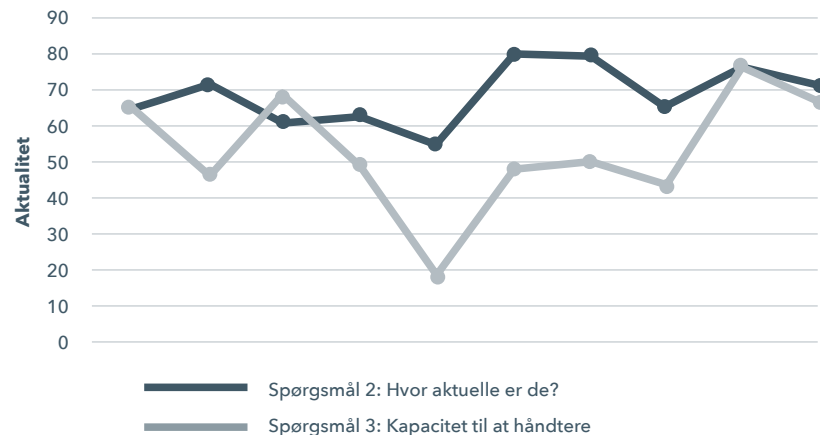
## Analyse og diskussionsspørgsmål til den fælles diskussion i plenum

Når ledergruppen mødes, skabes der et samlet overblik over de enkelte svar ved, at gruppen præsenteres for besvarelser på en systematisk måde. Nedenstående modeller kan anvendes til at skabe overblik over spørgsmålene 1+4+5:



Figur 4.3.1: Overbliksmatrice (eksempel)

Graf til opsamling af forskelle mellem a) vigtigste dilemma, b) mindst vigtige dilemma og c) fremtidigt vigtigste dilemma. Eksempeldata afspejler tilbagemeldingerne fra GPS-projektets deltagere. Ovenstående graf peger på forskellige opfattelser af, hvad der er hhv. mest og mindst vigtigt og sætter det i perspektiv til hvad der forventes at blive vigtigt i fremtiden. Eksempelvis afspejler grafen stor uenighed i ledergruppen om, hvor vigtigt Dilemma 9 i dag, men også omfattende enighed om, hvorvidt at det bliver relevant fremadrettet.



Figur 4.3.2: Overbliksgraf 2: Aktualitet i forhold til håndteringskapacitet.

Eksempler på grafer til opsamling og illustration af forskelle mellem a) dilemmaernes aktualitet og b) kapacitet til håndtering af dilemma. Ovenstående graf peger på en række områder, hvor der er et gap mellem dilemmaers aktualitet og virksomhedens kapacitet til at håndtere dem. Data kan enten illustreres som søjlediagram eller kurve.

Til strategiseminaret kan graferne anvendes til at identificere holdningsmæssige forskelle i ledergruppen og til at identificere gab mellem kapacitet og behov. Graferne bør læses som samlende billeder, hvor dels forskelle mellem grafernes linjer kan give anledning til diskussion, og dels forskelle mellem grafen og den enkelte leders oplevelse af virksomhedens situation og fremtid.

Tabel 4.3.3: Arbejdsark til fremstilling af overbliksskabende grafer

	Dillema 1	Dillema 2	Dillema 3	Dillema 4	Dillema 5	Dillema 6	Dillema 7	Dillema 8	Dillema 9	Dillema 10
<b>Spørgsmål 1:</b> Hvilket er vigtigst?	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)
<b>Spørgsmål 2:</b> Hvor aktuelle er de?	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)
<b>Spørgsmål 3:</b> Kapacitet til at håndtere?	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)	(Gns)
<b>Spørgsmål 4:</b> Hvilket er mindst vigtigt?	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)
<b>Spørgsmål 5:</b> Hvad bliver relevant i fremtiden?	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)	(antal)

## Udarbejdelse af overbliksskabende grafer

Ovenstående grafer kan hurtigt udarbejdes ved at opgøre følgende:

Afhængigt af hvilke spørgsmål, som man vælger at benytte, kan data enten indsamles på forhånd eller i plenum, hvor hver deltager byder ind med sine svar. Spørgsmål 2+3 er noget mere omfattende at indsamle, idet hver deltager forholder sig til hvert dilemma og ikke blot vælger et af de 10, og data bør derfor indsamles på forhånd, hvis man benytter de spørgsmål. Ved de spørgsmål, som generer et gennemsnit, bør beregningen laves i et regneark. Benytter man kun de spørgsmål, der sammenregner antal, kan opsummeringen hurtigt laves på et whiteboard til mødet.

Med udgangspunkt i graferne kan følgende diskuteres:

- 1) Hvilke kriterier og antagelser har den enkelte leder lagt til grund for valg af vigtige dilemmaer (med udgangspunkt i forberedelses-spørgsmålene)?
- 2) Hvilke ledelsesudfordringer ser vi pt. ser som de mest vigtige?
- 3) Hvilke fremtidige ledelsesudfordringer står vi overfor eller forventer at komme til at stå overfor?
- 4) Hvad er vores kapacitet til at håndtere de enkelte dilemmaer?
- 5) Hvordan kan vi udvikle vores kapacitet til at arbejde med de enkelte dilemmaer?
- 6) Hvordan kan vi arbejde videre med de aktuelle dilemmaer?
- 7) Hvordan har diskussionen af de valgte dilemmaer ændret gruppens opfattelse af den strategiske situation og prioriteringer fremadrettet?

Fokus for diskussionen bør være på, hvordan ledelsesdilemmaerne bidrager til at håndtere relevante ledelsesudfordringer.

Det overordnede formål med denne variant af dilemmaquiz 2 er at skabe en bedre forståelse i ledergruppen for, hvad de centrale strategiske ledelsesudfordringer er. Endvidere er formålet at skabe en fælles forståelse for gruppens rolle i forhold til virksomhedens strategiske udfordringer.

## Læringspunkter for dilemmaquiz 2

- Dilemmaquiz 2 understøtter en refleksion og diskussion af eksempelvis politiske, organisatoriske, strategiske eller markeds-mæssige kriterier og antagelser, som den enkelte leder i ledergruppen navigerer efter.
- Quizzen afdækker relevante opmærksomhedspunkter, som kan og bør danne grundlag for videre handle- og udviklingsplaner for virksomheden.
- Udover at generere input til arbejdet med strategiprocesen i ledergruppen kan værktøjet bidrage til gruppens interne udvikling ved at identificere de forskellige prioriteringer blandt lederne i gruppen og en diskussion af de begrundelser, som man hver især lægger til grund.
- Med udgangspunkt i denne diskussion kan gruppen beslutte indsatsområder i gruppens arbejde, og hvordan disse bør prioriteres. Det er op til planlægning og igangsætning af udviklingsaktiviteter.

## 4.4 DILEMMAFERNISERINGSSPILLET: FORTÆL MIG DIT DILEMMA, PRÆSENTATION AF DILEMMAER I LEDERGRUPPEN

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Værktøjet kan bruges som en introduktion til at arbejde med ledelsesparadokser og -dilemmaer. Værktøjet tager udgangspunkt i deltagerens ledelsespraksis og spørger til *'hvordan kan du genkende dette dilemma fra din ledelse?'* Det giver derfor en blød indflyvning til paradokstænkningen. Hvis ledergruppen allerede er i gang med at arbejde med ledelsesparadokser, kan værktøjet bidrage til en struktureret og handlingsorienteret diskussion i gruppen.

**Hvad:** Værktøjet er udformet som et dialogspil til ledergruppen. Processen kan enten drives af en leder fra gruppen eller af en konsulent (eksempelvis fra HR eller en ekstern). Med udgangspunkt i lederens egen praksis arbejdes der først med at genkende ledelsesdilemmaer. Dilemmaerne beskrives og reflekteres i gruppen, hvorpå der arbejdes med handleplaner til det videre arbejde med de individuelle dilemmaer.

**Hvem:** Ledergrupper, som ønsker at komme i gang med at arbejde med ledelsesparadokser, og som ønsker at tage udgangspunkt i deres egen ledelsespraksis.

Spillet 'Dilemmafernisering' handler om at skabe dialog om, hvordan konkrete ledelsesdilemmaer udspiller sig i praksis, at skabe en refleksiv diskussion om dilemmaer, samt generere perspektiver på hvordan der kan arbejdes med et ledelsesdilemma i praksis. Udgangspunktet er lederens egen ledelsespraksis, og udbyttet er tilsvarende konkret i form af planer for, hvordan der kan arbejdes videre med den enkeltes ledelsespraksis.

Spillet Dilemmafernisering leder deltagerne gennem en række processer, hvor de først skal forsøge at få øje på ledelsesdilemmaer i deres egen praksis, dernæst beskrive deres dilemmaer overfor de øvrige deltagere. De skal modtage og give feedback i form af mulige håndteringsstrategier til at arbejde videre med dilemmaerne. Processen er understøttet af en række materialer, som skal printes og skæres inden brug. Processen er drevet af en konsulent, som dels guider processen gennem en række faser, og dels faciliterer deltagerens lære- og erkendelsesproces gennem relevante spørgsmål

og kommentering undervejs. Det forudsættes, at lederne har forudgående kendskab både til ledelsesdilemmaer og ledelse i praksis. Spillet kan derfor med fordel indledes med et oplæg, som introducerer de 10 ledelsesdilemmaer, som spillet handler om, eller det anvendes som en del af en større, dilemmabaseret udviklingsproces.

Målet med dilemmaspelet er at få deltagerne til at sætte konkrete billeder på de ellers generelle dilemmaer, dels ved at hjælpe dem til at genkende dem fra egen ledelsespraksis, og dels gennem andres, praktiske fremstillinger af dilemmaer fra deres ledelsespraksis. Ligeledes har den handlingsrettede del af processen, hvor deltagerne byder ind med handle- og håndteringsforslag til hinandens dilemmaer til formål at bygge bro mellem teori, praktisk forståelse og håndtering i praksis. Forslagene kan inspirere, give nye vinkler på, eller ligefrem pege på konkrete handlinger, som kan bringe dilemmaejerne videre med sit dilemma. Derfor er det vigtigt, at de ikke kun præsenteres for dilemmaejerne, men fysisk overdrages som bidrag til det videre arbejde.

Nedenstående beskrivelse tager udgangspunkt i, at processen drives af en konsulent. Hvis processen drives af en leder, skal vedkommende varetage nedenstående facilitatoropgaver. Uanset om processen drives af en konsulent eller leder, vil det være givtigt for processen, hvis pågældende først har læst gennemgangen af de 10 ledelsesdilemmaer.

Spillet har tre hovedelementer:

- Udvalgelse af hvilke ledelsesdilemmaer, hver enkelt ønsker at arbejde med (dilemmafernisering)
- Udfoldelse af ledelsesdilemmaer (dilemmarefleksion)
- Udvikling af håndteringsforslag til de enkelte ledelsesdilemmaer (planlægning)

## Forberedelse til dilemmaspelet

Spillet benytter sig af en række materialer (kort, ark mm.), som printes og klippes/skæres i forvejen.

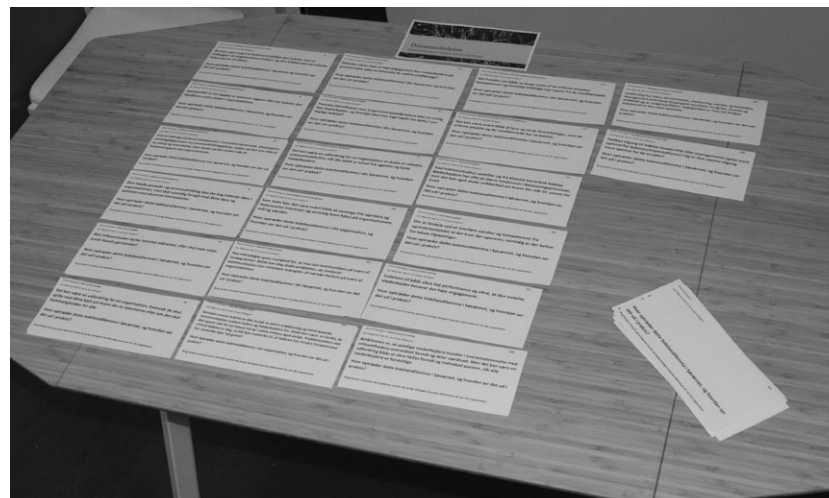
Der skal bruges to eksemplarer af dilemmakortene samt et antal af hhv. Dilemmaejer- og Dilemmahåndteringsarkene. Som minimum skal der pr. deltager bruges nedenstående antal ark:

Antal deltagere	Antal Dilemmaejer ark	Antal Dilemmahåndteringsark
2	2	2
3	3	6
4	4	12
5	5	20
6	6	30

Dilemmakortene printes i 2 eksemplarer

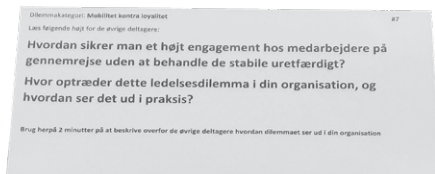
Tabel 4.4.1: Oversigt over forholdet mellem antal ark og deltagere.

Det anbefales at køre processen med maksimalt 5 deltagere, og der kan med fordel printes et par ekstra af hvert ark. Endvidere skal det sikres, at hver deltager har en kuglepen at skrive med. Materialerne lægges ud på to borde: Et ”dilemmabord” og et ”samtalebord”. På billederne nedenfor viser vi et eksempel på, hvordan spillet kan ”se ud”, når det lægges op.

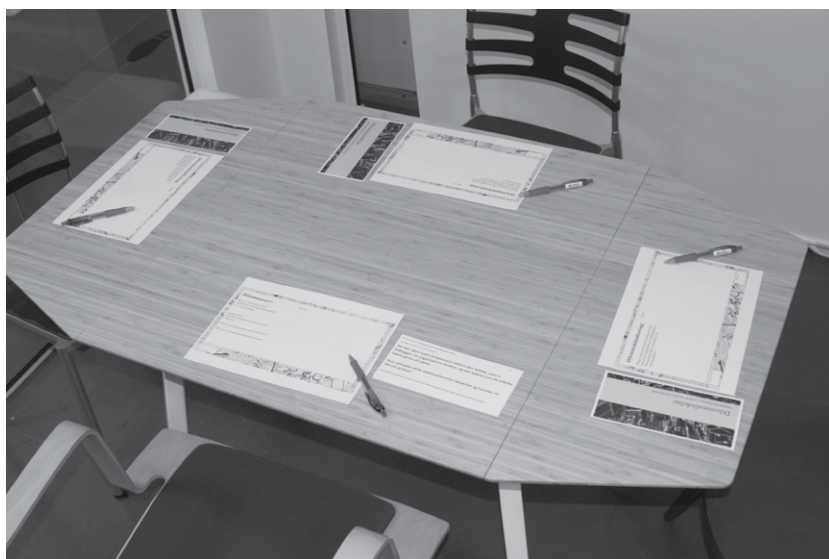


4.4.2 Billede: Dilemmabordet

På dilemmabordet lægges dilemmakortene ud, så deltagerne kan gå på opdagelse i dem. Kortene lægges ud i to lag, således at der ligger en kopi under hvert kort. Det skal sikres, at de enkelte dilemmaer forbliver tilgængelige, når deltagerne begynder at plukke de dilemmaer, som de vil arbejde med. Ideen er, at dilemmaet er tilgængeligt for flere. Dilemmakortene indeholder flere formuleringer af det samme dilemma, der på forskellig vis gør dem mere praktisk anvendelige. Der er også ”åbne” kort, hvor deltagerne kan registrere dilemmaer, som ikke allerede er i blandt de 10 her anvendte. Derfor er der 22+ kort på bordet.



4.4.3 Eksempel på et dilemmakort



4.4.4 Billede: Samtalebordet

På bordet (4.4.4) ligger deltagernes dilemmaer, dvs et eller to dilemmakort per person.

Deltagerne tager plads ved samtalebordet, hvor de øvrige materialer benyttes. Her sidder deltagerne og diskuterer de valgte dilemmaer.

## Spillets gennemførelse

### 1.a) Introduktion til deltagerne

Deltagerne introduceres til at processen, som handler om at få beskrevet og diskuteret ledelsesdilemmaer, som de ser ud i deres virksomhed. Processen skitseres over for deltagerne, men gennemgås ikke detaljer indledningsvis. I stedet udfoldes processen af facilitatoren, imens den kører, og den introduceres derved skridt for skridt undervejs. Processen i spillet består som nævnt af følgende elementer:

- Udvalgelse af de ledelsesdilemmaer, som hver enkelt ønsker at arbejde med (dilemmafernisering)
- Udfoldelse af ledelsesdilemmaer (refleksion)
- Udvikling af håndteringsforslag til de enkelte ledelsesdilemmaer (planlægning)

### 1.b) Dilemmafernisering

Deltagerne går på opdagelse i dilemmakortene, som er lagt ud på dilemmabordet (se billede 4.4.1 ovenfor). På hvert kort er anført det anførte ledelsesparadoks, og der gives en eksemplificerende tekst. Deltagerne skal vælge det eller de dilemmakort, som de genkender fra deres ledelsespraksis. Der er to kopier af hvert kort tilgængelige, og hvis det bliver nødvendigt, kan der laves flere kopier vha. de blanke kort.

Deltagerne er velkomne til at plukke flere kort, men de kommer kun til at arbejde med ét. Hvis en deltager ikke kan genkende sin ledelsespraksis i udsagnene og dermed ikke kan vælge et kort, kan der hjælpes med spørgsmålene:

- Hvad har du set eller observeret i praksis?
- Hvad forestiller du dig som relevant i virksomheden?
- Hvad synes du lyder spændende?

Alternativt kan deltageren bruge et blankt kort til at formulere sit eget dilemma eller deltage uden eget dilemma.

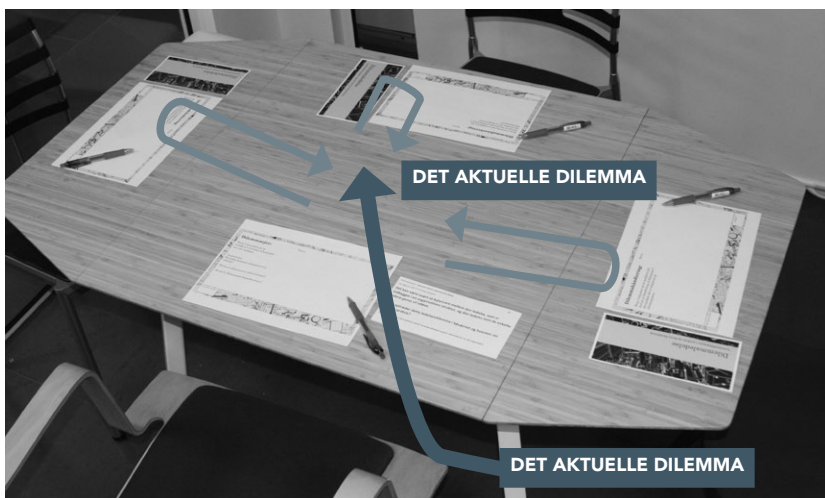


### 1.c) Dilemmarefleksion og udfoldelse af håndteringsforslag

Deltagerne arbejder med dilemmakortene ét efter ét. Det sker ved samtalebordet (se billede 4.4.2). Arbejdet sker efter nedenstående proces, som har til formål at skabe en struktureret fremstilling og diskussion af, hvordan den enkelte deltager oplever ledelsesdilemmaer, og hvordan der kan arbejdes med dem. Dilemmaejerer får udleveret en Dilemmaejerblanket og de øvrige deltagere en Dilemmahåndteringsark som illustreret på billede 4.4.5. På billedet er der også de aktuelle dilemmakort. Læg mærke til, at dilemmaejerens kort har forsiden opad:



Billede 4.4.5: Materialer på samtalebordet



Billede 4.4.6: De øvrige deltagere reflekterer over mulige håndteringer af dilemmaet

1. Første deltager indtræder i rollen som dilemmaejer, og de øvrige som refleksionspartnere. Dilemmaejerer læser sit kort højt og bruger ca. 2-5 minutter på at reflektere højt over dilemmaet. De øvrige deltagere er velkomne til at byde ind og supplere beskrivelsen af dilemmaet. Formålet er her at få tegnet et billede af, hvordan medarbejderen oplever dilemmaet i sin ledelsespraksis og få det beskrevet over for de øvrige deltagere.
2. Dilemmaejerer bruger 2-5 minutter på at nedskrive dilemmaet på Dilemmaejer-arketarketarket. Imens skriver hver deltager på Dilemmahåndteringsarket sit eget bud på håndteringsmetoden. Der er ikke fokus på den generelle dilemma, men på dilemmaet i dilemmaejerens form og virksomheds-kontekst, som dilemmaejerer har fremstillet det i, som skal håndteres.
3. Deltagerne præsenterer hver især deres bud på dilemmahåndteringen (3-5 min hver).
4. Mulig procesudvidelse – se nedenfor
5. Gruppen bruger 2-5 minutter på at diskutere håndteringsforslag (og evt. prioritering – se nedenfor).
6. Materialerne indsamles og placeres hos dilemmaejerer som notater til videre brug. Turen går til næste deltager, og processen kører forfra fra punkt 1.

Mulig procesudvidelse: Dilemmaejerer kan vælge at prioritere håndteringsforslagene ud fra, hvad der er hhv. mest eller mindst oplagt at give sig i kast med.

Processen gentages, indtil hver deltager har præsenteret og fået tilbagemeldinger på sit dilemma. Det forventes, at processen kan gennemføres med 5 deltagere på 120 minutter (ved 6 deltagere 180 minutter). Facilitatoren har undervejs til opgave at:

- hjælpe deltagerne med reglerne undervejs (hvad der skal ske, rækkefølge, osv.)
- hjælpe deltagerne med at holde tiden undervejs.
- byde ind med åbne spørgsmål, hvis deltagerne skulle gå i stå, eksempelvis i beskrivelsen af dilemmaet.

- bryde ind hvis processen løber af sporet og eksempelvis skifter fokus væk fra ledelsesdilemmaer.
- Udskyde tværgående diskussioner (se nedenfor) til bagefter, så de ikke kommer til at stå i vejen for spillet.

Det er ikke afgørende, om der bruges 2 eller 5 minutter på en beskrivelse, men derimod at de er fyldestgørende, og at deltagerne når omkring, så de ikke bruger al tiden på ét dilemma.

#### 1.d) Dilemmadiskussion

Når alle deltagere har været gennem processen, indbyder facilitatoren til en diskussion på tværs af dilemmaerne. Her kan der med fordel sættes fokus på nedenstående emner:

- 1) Hvad var overraskende? Hvor overraskede dilemmafremstillingerne eller håndteringsforslagene?
- 2) Hvad var vigtigt? Hvad har givet jer/dig mest anledning til videre overvejelser?
- 3) Hvad var problematisk? Hvor blev I/du opmærksom på nye udfordringer?
- 4) Hvad er dit næste skridt? Hvordan vil I/du arbejde videre herfra?
- 5) Hvis du skulle gennemføre processen igen, hvilket dilemma ville I/du så tage fat på?

Afslutningsvist sikres det, at dilemmaejereren får overdraget alle de udviklede håndteringsforslag. Herved får alle deltagerne noget håndgribeligt med hjem at arbejde videre med.

#### Læringspunkter:

- At det er vigtigt at løfte refleksionen fra den individuelle leders overvejelser ind i en dialog i ledergruppen på flere møder.
- At skulle præsentere sine refleksioner over for gruppen skaber en forpligtende meningsskabelse for den enkelte leder.
- Den feedback og medrefleksion, som modtages fra de øvrige deltagere, beriger den enkelte leder forståelse af de valgte dilemma.
- Diskussion af dilemmaerne i gruppen skaber en fælles forståelse for gruppens samlede udfordringer og udgangspunkt for fælles samspil og indsats.

## 4.5 DILEMMA-/PARADOKSMODELLEN: DILEMMA- OG PARADOKS-ANALYSE

**Sværhedsgrad:** 

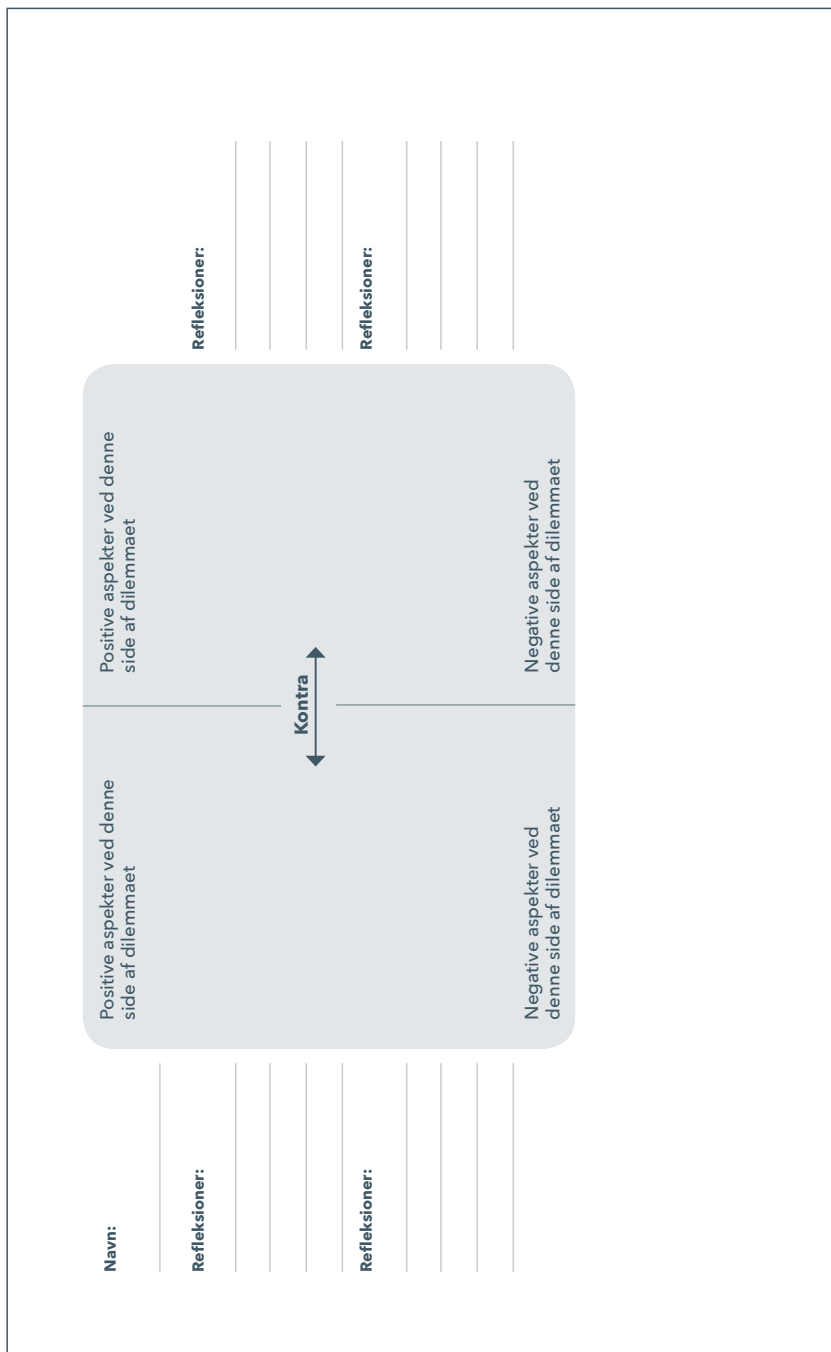
**Formål:** At skærpe perspektivet på det dilemma, der arbejdes med, og samtidig skabe blik for dilemmaernes henholdsvis forside og bagside. Hensigten er at kvalificere lederes håndtering af dilemmaet ved at kvalificere det grundlag, som ledelsen bedrives på baggrund af. Værktøjet kan med fordel anvendes til at understøtte en igangværende proces, hvor der er behov for at grave yderligere ned i aktuelle ledelsesdilemmaer.

**Hvad:** Værktøjet hjælper til at beskrive de udfordringer og muligheder, som knytter sig til hver af dilemmaets sider, og derfra udføre en række analyser, som set i sammenhæng kan kvalificere dilemmahåndteringen.

**Hvem:** Værktøjet er rettet mod ledere, som allerede har identificeret et dilemma, og som ønsker at kvalificere deres dilemmahåndtering. Processen kan faciliteres af en leder eller af en intern konsulent. Værktøjet kan også anvendes af ledere som individuelt refleksionsredskab.

Når der er identificeret et ledelsesdilemma, vil der fremgå to gensidigt udelukkende valgmuligheder. Umiddelbart vil de fremstå som to gensidigt udelukkende valgmuligheder, hvor man er nødt til at vælge den ene. Ud fra en paradokstankegang bliver det nødvendigt at forholde sig til de to valgmuligheder som blivende og gensidigt afhængige. Derfor er det vigtigt at tillade sig selv at blive i tvivl, blive klogere, løbende vælge om og starte forfra. Det skyldes dels de modstridende krav, som skaber ledelsesparadokset, og dels den kompleksitet, som opstår sammen med de modstridende krav.

At beskrive et dilemma er en ledelsesopgave, fordi det handler om at opstille to alternativer, der hver for sig er vigtige for virksomheden, men hvor valget af den ene vil påvirke den anden og vice versa. Til hver af disse alternativer vil det være muligt at knytte fordele eller gevinster, som kan høstes ved at vælge netop den valgmulighed. Udfordringen er her at knytte gevinster til valgmulighederne på begge sider af dilemmaet. Det bliver nu tydeligt, at hvis man anlægger en "enten-eller-tankegang", afskærer man sig fra fordelene ved B ved at vælge A. Denne udfordring kan kaldes "den vandrette kompleksitet". Omvendt opstår den lodrette kompleksitet ved, at der til hver valgmulighed både knyttes fordele og ulemper. Ved at vælge fordelene ved A til vælges samtidig A's ulemper. Se dilemmamodelen nedenfor.



Figur 4.5.1: dilemma-modellen.

Denne proces kan faciliteres gennem nedenstående forløb:

Nedenstående proces er beskrevet for en ledergruppe på 4-5 deltagere, som gennemfører processen på 2-3 timer. Alternativt kan processen gennemføres individuelt, hvorpå den enkelte leder diskuterer sine analyser med en kollega.

## Dilemmaudredning

Formålet med processen er at kvalificere deltagernes håndtering af det enkelte dilemma.

### 1) **Velkomst og statusbillede: Hvad arbejder vi med?**

De deltagende ledere præsenterer det problem, som de er optaget af, og hvilke dilemmaer de ser i deres problemer. Lederne kan forud have identificeret et dilemma, et dilemmamix, eller have arbejdet med at se deres problematik gennem forskellige dilemmaer. Fremlægningen af ledelsesproblematikkerne kan eventuelt struktureres ud fra terningemodellen (se afsnit 4.12).

### 2) **Kvalificering af individuelt dilemma**

Deltagerne præsenteres for dilemma-/paradoksmodellen og dens fire felter. Herpå gives de 10-15 minutters refleksionstid til at udfylde modellen ud fra deres problematik og dilemma. Nedenfor ses et eksempel på en udfyldt model (figur 4.5.1).

- Modellen udfyldes ved, at man skriver sit dilemma i midten på hver sin side af det fortrykte 'kontra', således at der eksempelvis kommer til at stå 'Elite kontra Bredde'. Herefter repræsenterer venstre del af modellen dilemmaets ene side, og højre del modellens anden side (se evt. eksempel på en udfyldt model (figur 4.5.1).

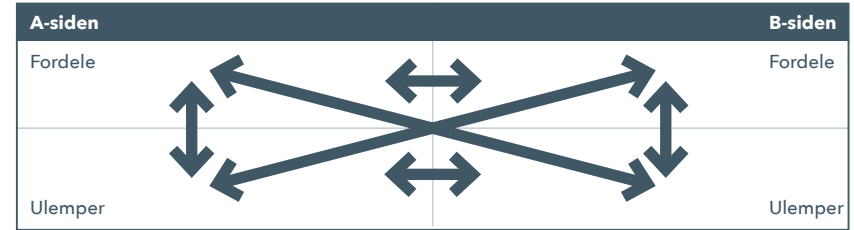
- Herpå udfyldes hhv. fordele og ulemper ved hver side af dilemmaet. Fordele skrives øverst i modellen, således at de fordele, som knytter sig til dilemmaets venstre side, skrives øverst til venstre, og tilsvarende for dilemmaets højre side. På samme måde skrives ulemperne ved hver side af dilemmaet nederst i modellen.

- Deltagerne præsenteres for de tre analyser (lodret, vandret og skrå) med henblik på at skærpe deres blik for kompleksiteten af beslutningsprocessen ved hver af de to tilgange.



<p>Positive aspekter ved denne side af dilemmaet</p> <p><b>Inhouse x-faktor</b></p> <p>Synliggjort specialviden</p> <p>Hæder + fastholdelse</p>	<p>Positive aspekter ved denne side af dilemmaet</p> <p><b>Undgå misundelse (harmoni, teamspirit, sammenhæng)</b></p> <p>Alle er lige</p> <p>Status quo</p> <p>Populær leder</p>
<b>ELITE</b>	<b>BREDDE</b>
Kontra	Kontra
<p><b>B-hold problem</b></p> <p>Utilfredshed/oversæt</p> <p>Uklar stillings/ansvarsarbejdsdeling</p> <p>Uvant</p> <p>Upopulær</p> <p>Svært at definere specialområder</p> <p>Negative aspekter ved denne side af dilemmaet</p>	<p>Demotivation hos talenter</p> <p>Manglende fastholdelse af talenter</p> <p>Uudnyttet talent-masse</p> <p>Specialistudvælgelse sværere</p> <p>Mangle på markedskritisk kompetence i fremtiden</p> <p>Negative aspekter ved denne side af dilemmaet</p>
<p>Navn:</p> <p>Refleksioner:</p>	<p>Refleksioner:</p>

I den udfyldte model beskrives fordele og ulemper ved begge sider af dilemmaet. Eksempelvis ved fokus på elite synliggøres organisationens talenter, men det kan skabe misundelse blandt dem, der ikke bliver udpeget som talenter. Omvendt kan et bredde fokus skabe en følelse af lighed og fællesskab, men til kan det gøre talenter utilfredse og give dem en følelse af at være overset. Alene udfyldelsen af skemaet tvinger deltageren til at foretage en foreløbig analyse af dilemmaets egenskaber og indhold.



Figur 4.5.2: Lodret, vandret og skrå analyse

- Lodret analyse (1): Hvilke fordele og ulemper knyttes til hver af de to sider?  
 Her vægtes fordele mod ulemper ift. hver af dilemmaets poler af dilemmaets valgmuligheder.  
 Herigennem kvalificeres forståelsen for, at et tilvalg af fordele altid hænger sammen med en række ulemper.
- Vandret analyse (2): Hvordan forholder de to sæt af hhv. fordele og ulemper sig til hinanden?  
 Her vægtes fordele mod fordele, ulemper mod ulemper.
- Skrå analyse (3): Hvordan forholder den ene sides fordele sig til den andens ulemper og omvendt?  
 Her vægtes en sides fordele mod den anden sides ulemper.  
 Ved at tilvælge den ene sides fordele, fravælges samtidig den anden sides ulemper, hvilket kan bidrage til at kvalificere beslutningen.

Gennem lodret, vandret og skrå analyser af ledelsesdilemmaet kvalificeres forståelsen for dets kompleksitet, samtidig med at der skabes en bedre evne til at manøvrere ift dilemmaets mange elementer.

Deltagerne får to minutter til at reflektere over de tre analyser i forhold til deres egen problematik.

### 3) Individuel fremlæggelse overfor gruppen

Hver enkelt deltager fremlægger på tur sin problematik, sit dilemma, sin model og sine analyser. De øvrige deltagere inddrages i en kvalificering, navnlig i situationer hvor der af en eller anden grund ikke er udfyldt særlig meget i modellen.

#### Spørgsmål til selvrefleksion

- Hvilke præferencer har jeg i mine analyser og vægtninger?
- Hvordan påvirker mine præferencer min ledelsespraksis?
- Hvilke blinde vinkler bliver jeg opmærksom på?
- Hvordan kan jeg arbejde med mine blinde vinkler (der hvor der ikke er udfyldt så meget)?
- Hvor bliver jeg udfordret af analysen?

(Figur 4.5.3) Spørgsmål til selvrefleksion

### 4) Fælles opsamling i gruppen

- Hvilke præferencer har vi som personer eller som organisation, for at fokusere på bestemte felter i modellen?
- Hvordan er vi blevet klogere på vores dilemmaer og problematikker?
- Hvordan kan vi arbejde videre ud fra vores nye viden?

(Figur 4.5.4) Spørgsmål til fælles diskussion

For at fastholde lederens beskrivelser og analyser er det vigtigt, at de gør deres notater direkte i modellen. Da redskabet skal bruges til at reflektere over en problematik, kan de skriftlige notater bidrage til at fastholde og derigennem kvalificere refleksionen. De skriftlige notater kan også støtte den enkelte leder i hans eller hendes videre arbejde med problematikken eller dilemmaet.

### Læringspunkter:

- Ved benytte en enkel struktur er det muligt at udføre analyse af det af det valgte dilemma.
- Ved at reflektere over, hvad der set i et ledelsesmæssigt perspektiv er godt eller dårligt ved dilemmaet, bliver det muligt at starte overvejelserne over konsekvenserne på en mere afklaret måde.
- Denne begyndende afklaring er et vigtigt udgangspunkt for den videre dialog i ledergruppen.

## 4.6 DILEMMA-PARADOKSUDREDNING X 3: TRYKPRØVNING AF DET VALGTE DILEMMA GENNEM INPUT UDEFRA

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Det er ofte svært at blive helt klar over, hvorfor en ledelsesudfordring faktisk er udfordrende. Hvad er det egentlig, der gør udfordringen svær? Hvor er det nu skoen trykker? Typisk savner man også informationer for at kunne spidsformulere problematikken nærmere, hvilket er nødvendigt for at kunne arbejde hensigtsmæssigt med udfordringen.

**Hvad:** Dette værktøj består af tre forskellige køreplaner for at få give ens egen forståelse af udfordringen et serviceeftersyn. Det foregår ved at hente hjælp og inspiration fra forskellige kilder: Topledelsen, netværket og litteraturen.

**Hvordan og hvem:** Værktøjet bruges af den enkelte leder til at foretage et personligt realitetscheck. Men det ligger også i værktøjet, at det typisk er nødvendigt med sparring med andre i og uden for organisationen, ligesom der ofte er hjælp at hente i litteraturen. Heldigvis er man jo sjældent den allerførste i verdenshistorien, der oplever en bestemt ledelsesudfordring, hvorfor det, som andre har skrevet, tænkt eller sagt om et fænomen, kan være god inspiration.

### 1: At skabe klarhed ved at holde et møde med topledelsen

Det være en god idé at få topledelsen til at tydeliggøre, hvad den forventer af én som mellemlider, og hvad den har af forslag til, hvordan dette kan gøres. Her er nogle hjælpespørgsmål, der kan bruges ved forberedelse af et sådant møde med topledelsen:

1. Hvad er – hånden på hjertet – det egentlige motiv for mødet med topledelsen?
2. Hvad er de gode, overbevisende argumenter for, at mødet skal holdes og dine mål opfyldes? Hvad er de bedste selling points?
3. Hvilke stærke argumenter kan du forvente mod din beskrivelse af baggrund for og formål med mødet?
4. Hvordan vil du imødegå disse betæneligheder?
5. Skal du være opmærksom på noget særligt omkring de praktiske og fysiske rammer: tid, sted, baggrundsmateriale, deltagerkreds osv.?
6. Hvordan og af hvem skal der tages noter og evt. skrives referat? Hvem skal se og godkende det?
7. Hvordan skal mødets forløb og resultater formidles og til hvem?

### 2: At blive klogere ved at spørge mit netværk

Man behøver ikke opfinde alle dybe tallerkner selv. Det kan være gavnligt og inspirerende at søge råd fra personer, der har erfaringer fra områder, der minder om ens eget arbejdsfelt. Det er imidlertid en udpræget misforståelse, at i så fald skal man tale med personer, hvis job *minder meget* om ens eget og ideelt arbejder i samme virksomhed. Tværtimod er det ofte personer, der har erfaringer fra et lidt eller noget *andet* felt, der kan se med friske øjne på ens arbejdssituation og give de bedste råd.

Faktisk har undersøgelser vist, at når man bruger samskabelse (co-creation) til at fremme innovation og derfor sender spørgsmål og problemstillinger ud til en diffus målgruppe via sociale medier, så kommer de bedste løsningsforslag faktisk fra dem, der netop ikke er tatoveret i hjernen med den samme faglighed, men er frigjort fra denne, om end de befinder sig i et beslægtet fagfelt. Det svarer til drengen i H.C. Andersens eventyr ”Kejserens nye klæder”, der spontant udbryder: ”Jamen, han har jo slet ikke noget tøj på!”. Det kunne de andre ikke se ...

Derfor: tænk fordomsfrit, når du skal identificere de mennesker i dit netværk, som kan bistå med gode forslag til løsning af dine akutte udfordringer.

Nedenfor er vist en række spørgsmål, som du med fordel kan tænke igennem, når du vil hente inspiration fra dit netværk:

1. Hvilket problemer, udfordringer, dilemmaer osv vil du hente inspiration til løsning af ved kontakt til dit netværk? Fuldfør gerne sætningen: ”Mit problem/dilemma er ..., og det er det af følgende grunde ...”.
2. Ideelt set ville mit netværk kunne bidrage med ... (skriv så konkret som muligt).
3. Lav en liste over de personer i dit netværk, som i teorien kunne bidrage med godt input, hvis du diskuterede dine udfordringer med dem. Vær så rummeligt som mulig fremfor straks at frasortere ”perifere” mennesker. Tænk på bl.a. følgende kategorier:
  - Kolleger i din egen virksomhed, selv om de har et andet arbejdsområde.
  - ”Storfamilien”, inkl. onkler, tanter, fætre, kusiner osv.
  - Venner og bekendte – også selv om de tilsyneladende er ”langt ude”
  - Naboer.
  - Hvis du har børn: forældre til børn i samme skole, institution mv.
  - Personer som du kender via foreningsarbejde og andre fritidsinteresser.

- Mennesker som du tilfældigt møder til middage, receptioner, tog/fly mv., og som du tilfældigt får lejlighed til at dele dine udfordringer med.
4. For at give et par eksempler: Hvis du er mellemløber i en håndværksvirksomhed og har udfordringer med at viderebringe visioner, strategier og systemer fra topledelsen, som du ikke har haft indflydelse på og viden om, så kan det faktisk være meget inspirerende at tale med (1) en person fra sygehusvæsenet, som er blevet udsat for Sundhedsplatformen og skal vænne sig til at sige ”Patienten først”, (2) en officer hvis arbejdsplads flytter fra Høvelte til Afghanistan og er i reel livsfare, (3) en fængselsbetjent, som på skift forventes at være ”fangevogter” og terapeut/pædagog, (4) en bankrådgiver der presses til at lave en masse opsøgende salg, (5) en industriarbejder, der skal være IT-operatør eller (6) en revisor, hvis job delvis kan erstattes af en robot.
  5. Hvilke gode ideer, refleksioner, forslag og kritik fremkommer disse personer med? Undlad at ”forsvare dig” ved at sige: det har vi prøvet, det vil ikke fungere hos os, det vil XX eller YY aldrig gå med på.
  6. Brug den såkaldte STAR-metode til at få ”dem ud af busken” og konkretisere deres synspunkter, hvis de vil dele deres erfaringer. Spørg:
    - Hvad var situationen (S for situation)?
    - Hvad var din præcise rolle i forbindelse hermed, hvilken konkret opgave havde du (T for task)?
    - Hvad gav denne situation anledning til af konkrete handlinger (A for action)?
    - Hvad kom der ud af dette på godt og ondt (R for result)?
  7. Diskutér med den pågældende, hvordan disse erfaringer kan inspirere dig? Eller hvorfor kan du netop ikke overføre erfaringen på din situation?

### 3: At blive klogere ved at læse

Der er jo ingen grund til at erhverve sig de samme dyrtkøbte erfaringer, som så mange før én selv har måttet betale for. Her er forskellige forslag til, hvordan man forholdsvis let kan indsamle viden om andres erfaringer, herunder undersøgelser og rapporter:

1. Google kender og bruger alle jo, men vær meget præcis mht. valg af søgeord og stil dig ikke tilfreds med de første 5-10 hits, der ofte er annoncefiancieret.
2. Wikipedia.dk er god, man har brug for at få hold på fagudtryk/begreber som f.eks. ledelse, innovation, kompetence, engagement osv.
3. Man kan få god hjælp af en bibliotekar på et folkebibliotek, især hvis det er stort bibliotek med faguddannet personale. I princippet kan et bibliotek skaffe alt og gør det ofte gerne, og det koster ikke noget
4. Man kan også søge selv i [www.bibliotek.dk](http://www.bibliotek.dk)
5. Hvis man (f.eks. via sin arbejdsplads) har adgang til [www.infomedia.dk](http://www.infomedia.dk), kan man her søge i samtlige danske aviser og tidsskrifter
6. Universitetsbibliotekerne er (ofte) offentligt tilgængelige fagbiblioteker, hvor man kan få lånerkort og hjælp til at søge. Ligesom folkebiblioteker kan universitetsbiblioteker let skaffe stort set alle bøger og artikler – hurtigt og gratis
7. Mange hjemmesider rummer databaser med artikler, rapporter, kronikker osv. Det gælder især Lederweb ([www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)), der har flere tusinde artikler, rapporter, værktøjer og cases vedr. ledelse. Lederweb er en uvurderlig kilde for dig, materialet er gratis, lettilgængeligt og overskueligt. Det samme gælder Viden på Tværs (tidligere Personaleweb), [www.vpt.dk](http://www.vpt.dk), omend det ikke handler så specifikt om ledelse.

### Læringspunkter:

- Det er ikke nok, at du tror du ved, hvad din chef eller ledelse mener og tænker om de dilemmaer, som du arbejder med. Det er ikke engang sikkert, at de selv ved det, før du spørger.
- Der altid nogen i dit netværk, som enten har prøvet din udfordring eller noget, der ligner. Og der er med endnu større sikkerhed nogen der har en mening om din situation som du kan blive klogere af.
- Den dybe tallerken er opfundet. Gå ud og find den viden, der allerede er samlet omkring dit emne, problem eller dilemma. Man kan ikke lære 1:1 af andres erfaringer, men det er stadig langt bedre end at være på bar bund og gætte sig frem.

Note: Dette værktøj er inspireret af Mogensen, Lilian og Larsen, Henrik Holt (2018): *Dilemmaledelse i praksis*, Djøfs forlag.

## 4.7 PROBLEMFORANDRING: FRA PROBLEM OVER DILEMMA TIL PARADOKS

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** I en hverdag præget af kompleksitet, travlhed og forandringer med fart på er det afgørende, at man som leder har en evne til at kunne gribe hverdagens udfordringer effektivt an. For at kunne navigere og agere hensigtsmæssigt og kompetent bliver det en ledelseskompetence at kunne skelne mellem *problemer*, *dilemmaer* og *paradokser*. Ikke alle udfordringer er problemer, der 'bare fikses' i en håndvending. Visse former for udfordringer kalder på mere udfoldende og balancerende tilgange for at opnå resultater, der holder og varer.

**Hvad:** Værktøjet gør det muligt at identificere, hvorvidt en konkret udfordring er enten et problem, et dilemma eller et paradoks med henblik på at kunne vælge den mest hensigtsmæssige måde at adressere udfordringer på.

**Hvem:** Værktøjet bruges af den enkelte leder og/eller ledergruppe, der gerne vil være skarpere på at kvalificere de udfordringer, som hverdagen byder på. Værktøjet kan bruges til individuel refleksion og/eller dialogværktøj, når ledergrupper skal begribe problemer, dilemmaer og paradokser i fællesskab.

I arbejdet med håndtering af ledelsesudfordringer er det væsentligt at sondre mellem problemer, dilemmaer og paradokser. Det kan umiddelbart forekomme som en strid om ord: "problem", "dilemma" eller "paradoks" – det lyser som noget besværligt rod uanset, hvad vi kalder det. Men der er alligevel en væsentlig forskel på, hvad vi taler om, og det bliver særlig relevant, når man som leder skal agere på sin udfordring. Handlerummet følger din forståelse af din udfordring. Mange ledere koncentrerer sig om *problemformulering* og *problemløsning*, men ofte er det ikke kun formulering eller løsning, der er der mangler. Den først del af ordet skal forandres fra problem til paradoks, og kun derigennem kan man få en mere nuanceret forståelse af de mulige handler, der skal til for at skabe resultater.

Pointen er her at der, for det første ikke er nogen grund til at gøre livet mere besværligt, end det er. Hvis din udfordring er et problem, så lad det endelig blive ved det. Erfaringen fra "Ledelses-GPS"-projektet taler dog for, at vi ofte behandler vores udfordringer som problemer, selvom de faktisk er paradokser, og her kradser klassiske problemløseradfærd kun i overfladen, mens

den grundlæggende udfordring forbliver intakt. I det følgende tegner vi et portræt af forskellen på problem, dilemma og paradoks, som er ledsaget af nogle checkspørgsmål. Dem kan du bruge på din egen ledelsesudfordring til at tænke på, om der er tale om et problem, et dilemma eller et paradoks.

### Problem – et væsentligt, uafklaret anliggende

Når der ikke er problemer, kan vi slå automatpiloten til, arbejdet skrider frem uden konflikter eller vanskeligheder, det går som en leg. Sådan er ledelse sjældent. Ledelse er problemernes holdeplads. Hertil ankommer uafgjorte eller ubesvarede spørgsmål, og lederen løser eller faciliterer at andre løser problemet. Et kig i ordbøgerne fortæller os, at et problem er et ”væsentligt, uafklaret anliggende som man bør forholde sig til ved hjælp af analyse eller tankevirksomhed – f.eks. en uløst opgave der bør løses, et ubesvaret spørgsmål der bør besvares el.lign.” Det kan også være en ”vanskelighed, som skyldes bestemte omstændigheder, og som det kræver en velovervejet og målrettet indsats at overvinde” (Den Danske Ordbog). Så snart at der er problemer, er det nødvendigt at stoppe op, tænke efter og undersøge tilstanden nærmere, før vi handler.

*Refleksionsspørgsmål: Er din udfordring et problem?*

Du har med et problem at gøre, når din ledelsesudfordring er karakteriseret ved:

- Når du ved nærmere eftertanke kan identificere egnede handlemuligheder, og ved at implementere disse handlinger kan løse problemet på kort- og mellemlangt sigt.
- Når dine handlemuligheder for at løse problemet ikke er gensidigt udelukkende.
- Når du kan finde frem til en løsning, som har få eller ingen bivirkninger for selve den udfordring, som løsningen retter sig mod eller andre udfordringer i din ledelsespraksis eller virksomhed.
- At have acceptable offeromkostninger (alle typer af ressourceforbrug), der opstår som resultat af, at man kan bruge tiden eller pengene (m.m.) én gang, hvorved et valg samtidig er et fravalg af andre muligheder, som der nu ikke er ressourcer til at træffe og agere på.

### Dilemma - prioritering mellem pest eller kolera og ”luksusproblemer”

Samtidig med at mange umiddelbart tænker, at der er masser af dilemmaer at gå ombord i som leder, så er det i praksis ofte sværere end forventet at identificere en ledelsesudfordring, der faktisk er et dilemma og ikke bare et problem, som man måske ikke har så meget lyst til at gøre noget ved. At være konfliktsky eller føle ubehag ved tanken om at agere på en udfordring, kvalificerer ikke i sig selv som dilemma i denne bog. Det kan sagtens være, at et dilemma også giver anledning til ubehag og søvnløse nætter, men de er alligevel væsensforskelligt fra problemer. Et dilemma er det, når der er tale om indbyrdes konkurrerende valg, hver med fordele og ulemper, der ikke nødvendigvis har en indbyrdes relation, og hvor man ikke kan få begge ting på en gang afstand. For hvad nu, hvis dine medarbejdere mangler de nødvendige værktøjer for at kunne løse deres opgaver og bidrage til at skabe de forventede resultater i virksomheden, og der ikke er penge nok til både at købe de nødvendige værktøjer og betale de regninger, der har betalingsfrist i denne måned? Det er et dilemma.

*Refleksionsspørgsmål: Er din udfordring et dilemma?*

Du har med et dilemma at gøre, når din ledelsesudfordring er karakteriseret ved:

- Når din valghandling får udfordringen til at gå over, dvs. når du først har truffet valget, så kan du komme videre ad den valgte vej og lade den anden mulighed fare. Okay, man kan have sine tvivl, have dårlig samvittighed eller på anden måde have svært ved som person at være ansvarlig for valget, men udfordringen er slut, for man har truffet et svært valg.
- Når dine valgmuligheder er gensidigt udelukkende, men ikke indbyrdes er afhængige af eller betinger hinanden, dvs. de hænger ikke sammen, sådan at du f.eks. ”skylder barnet ud med badevandet” eller på anden måde oplever negative synergier.
- At der reelt er en valgmulighed, dvs. at konsekvenserne/bivirkningerne af at vælge det ene frem for det andet er af en acceptabel størrelse. Hvad der er acceptabelt vil afhænge af den enkelte person og virksomhed.
- At valget er realistisk, dvs. at det for eksempel ikke er ulovligt at fravælge en bestemt mulighed, eller at et fravalg ikke prompte vil blive omgjort af højere ledelseslag eller andre stærke stakeholdere.

## Paradokser – genstridige ”korkprop-problemer”

En relativt stor del af de udfordringer, som man står overfor som leder, har karakter af at være paradokser og ikke problemer eller dilemmaer. Eksempler kunne være balancen mellem drift og udvikling, mellem standardisering og differentiering af produkter og processer, og balancen mellem at levere på både pris og kvalitet. Der er ikke tale om enten-eller-overvejelser. Der er i stedet behov for en både-og-tilgang.

Paradokser er udfordringer, hvor handle-alternativer strider mod hinanden og er relaterede på den måde, at et valg mellem dem kun er en midlertidig løsning, hvorefter spændingen vil dukke op igen. Paradoksens yderpoler er som yin og yang. De indeholder begge den anden og er gensidigt afhængige.

*Refleksionsspørgsmål: Er din udfordring et paradoks?*

Du har med et paradoks at gøre, når din ledelsesudfordring er karakteriseret ved:

- At du, trods nærmere eftertanke, ikke kan identificere egnede handlemuligheder.
- At identificerede handlemuligheder ikke kan løse problemet på kort- og mellemlangt sigt.
- At din problemløsning har karakter af Sisyfos-arbejde, hvor stenen bliver ved med at rulle ned ad bjerget, hver gang du tror, at du har fundet en løsning.
- At dine valgmuligheder består af modsatrettede hensyn, som er indbyrdes forbundne og betinger hinanden, hvorved handlinger rettet mod det ene alternativ også påvirker det andet og omvendt.
- At det ikke er muligt at finde på en endegyldig løsning på din udfordring. Hvis du f.eks. vælger det ene over det andet, så vil ”nissen” alligevel flytte med, og din udfordring vil snart genopstå og som en korkprop komme op til overfladen igen.
- At der ikke reelt er en valgmulighed mellem de identificerede alternativer, dvs. at konsekvenserne eller bivirkningerne af at vælge det ene frem for det andet er af en uacceptabel størrelse. Hvad der er uacceptabelt vil afhænge af den enkelte person og virksomhed.
- At valget er urealistisk, dvs. at det for eksempel ville være ulovligt eller uetisk at gennemføre at fravælge en bestemt mulighed, eller at et fravalg ville blive omgjort højere oppe i hierarkiet.

## Læringspunkter:

- Ledelsesrelaterede *problemer* kan med fordel ses som forskellige fra dilemmaer, der igen er forskellige fra *paradokser*.
- Jo mere ”umulig” og kompleks en udfordring er, desto større nytte er der i at betragte udfordringen som et paradoks.
- Det virker let og ligetil at identificere et dilemma eller paradoks; ledelse er jo svært, men i praksis er det ofte vanskeligere, end man tror.
- Det kræver øvelse af se sine udfordringer som paradokser. Man kan med fordel sparre med kollegaer, netværk og HR.
- Det gør en forskel i praksis, om man angriber en udfordring som et problem, et dilemma eller et paradoks. Problemer løses, dilemmaer prioriteres og paradokser håndteres.
- De fleste ledere er betydeligt bedre (og hurtigere) til at identificere (og løse) problemer end dilemmaer og paradokser.
- Ledere er professionelle problemknusere og derfor kan det være vanskeligt at tøjle tilbøjeligheden til at gå i problemløsningsmodus.
- Mange har præference for og kompetence som problemknusere, men mindre lyst og erfaring som paradoksnavigatører.
- Det er nødvendigt at ville prøve noget nyt og være parat til at bevæge sin uden for komfortzonen, hvis man vil håndtere et paradoks.

## 4.8 KALEJDOSKOP OG OSCILLOSKOP: FIND MULIGE ALTERNATIVER OG SAMMENHÆNGE MELLEM DILEMMAER

**Sværhedsgrad:** 

**Formål:** De færreste problemstillinger kan holdes inden for et dilemma, og der er det ofte frugtbart at afsøge naboskabet mellem dilemmaer. Her kan der opstå nye perspektiver på eksisterende problemstillinger, enten ved at man ser sin problematik gennem forskellige dilemmaer, eller ved at skifte frem og tilbage mellem to perspektiver. Formålet er at bidrage til at få en dybere forståelse for problemstillingen eller sætte skub i en proces, der er gået i stå.

**Hvad:** Naboskabet afdækkes gennem to komplementære redskaber: dilemmakalejdoskopet og dilemmaoscilloskopet. Kalejdoskopet har fokus på at skabe nye vinkler på problemstillingen, og oscilloskopet handler om at skabe en samlende forståelse ved at kombinere to eller flere perspektiver. Kalejdoskopet skaber nye billeder, og oscilloskopet sammenstiller billeder.

**Hvem:** Ledere, som er ved at definere deres ledelsesdilemma, eller som allerede arbejder med deres problematik, og som ønsker at komme videre i processen.

Dette værktøj indeholder to værktøjer, som begge har fokus på, hvordan en dilemmaforståelse kan kvalificeres gennem inddragelse af flere dilemmaer for derigennem at finde og udforske nye vinkler på en ledelsesproblemstilling. I en ledelsesudviklingsproces arbejdes der ofte med problemstillinger, som er for komplekse til, at de kan rummes inden for et enkelt dilemma. Eksempelvis vil en distanceledelsesproblematik (fysisk vs virtuel ledelse) ofte have et element af 'elite kontra bredde', som igen kan have berøring med ansættelsesproblematikken fra dilemmaet om Mobilitet kontra fast forankring'. Ved kun at betragte en ledelsesmæssig problematik gennem en enkelt optik, stilles der skarpt på et dilemma, samtidig med at billedet af de nærliggende relevante dilemmaer enten sløres eller helt overses.

Begge værktøjer har derfor fokus på ledelsesproblematikken som helhed. Det er vigtigt ikke at tabe blik for aspekter af problematikken, som ikke umiddelbart er en del af det dilemma, der arbejdes med, men som i en større sammenhæng kan være afgørende. I eksemplet med distanceproblematikken er det vigtigt ikke udelukkende at betragte problematikken ud

fra et distanceledelsesperspektiv, men på passende vis formå at inddrage perspektiver vedr. medarbejderfokuseringen og ansættelsesproblematikken. I GPS-projektet oplevede vi, at godt halvdelen af de deltagende ledere skiftede dilemmafokus undervejs, og dermed skiftede fokus i deres udviklingsproces. For nogle vedkommende skiftede projektet fuldkommen karakter med det nye dilemmafokus, for andre bidrog skiftet til en bredere forståelse for den allerede valgte problematik. I enkelte tilfælde så vi, hvordan deltagende ledere udforskede deres problematik gennem forskellige dilemmaperspektiver eller gentagne gange skiftede frem og tilbage mellem to eller flere perspektiver. For nogle ledere betød dilemmaskiftet radikalt nye erkendelser enten i form af en helt ny forståelse af problematikken eller nye muligheder for at interagere med problemstillingen. Kun et fåtal af de deltagende ledere fastholdt det samme dilemmaperspektiv fra start til slut uden at skele til andre perspektiver.

Som samlet proces handler værktøjet om løbende at skifte mellem forskellige dilemmaoptikker for derigennem at undgå, at man ser sig blind på et enkelt perspektiv. De to værktøjer indbyder på hver sin vis til en udforskning på tværs af dilemmaer:

- Kalejdoskopet handler om at se på ledelsesproblematikken gennem en optik, dernæst ændre på optikken, og så se problematikken på ny. Et kalejdoskop er et rør, som man ser igennem, og som ved hjælp af en række lysspejlinger får smukke mønstre til at opstå ud af nogle kaotiske elementer (f.eks. små farvede stykker delvist gennemsigtigt materiale). Det sker ved, at man drejer det. På samme måde forsøger dilemmakalejdoskopet at finde mønstre i en ellers kaotisk ledelsesproblematik.
- Oscilloskopet handler om løbende at skifte mellem to perspektiver, og forsøge at samle det billede, som de hver især på skift tegner. Et oscilloskop er et måleinstrument, som bruges til grafisk at afbillede enkeltfænomener, eksempelvis vekslende elektriske impulser. På samme måde forsøger dilemmaoscilloskopet at forene forskellige billeder til et samlet billede ved at veksle mellem to perspektiver eller dilemmaer.

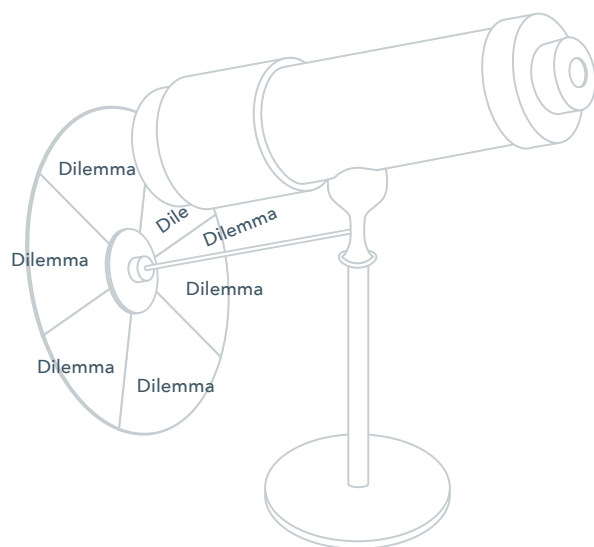
### Dilemmakalejdoskopet: Ledelsesudfordringen spejlet i flere dilemmaer

Ledelsesproblemer er ofte for komplekse til at kunne rummes indenfor et enkelt dilemma. Eksempelvis kan en serviceleder, hvis medarbejdere er



spredt over et antal byggepladser, og hvor det er svært for lederen at være til stede på alle byggepladserne og have udfordringer med at motivere og skabe samarbejde på nogle af pladserne. Denne problematik kan undersøges gennem en række dilemmaer, og ved at se en ledelsesproblematik gennem forskellige dilemmaer opstår der nye perspektiver og handlemuligheder.

Kalejdoskopet bidrager til at give forskellige vinkler på en udfordring. Det kan dels være kvalificerende i forhold til at få en bedre forståelse for udfordringen, og dels kan de bidrage med et skub, hvis man er kørt fast. Hvis man gennemgår sin udfordring ud fra alle 10 dilemmaer, giver de hver især et perspektiv til, hvordan den kan håndteres. Det bliver klarere, hvad kernen er i ens udfordring.



Billede 4.8.1: Dilemmakalejdoskop

Kalejdoskopet kan bruges til at fremtvinge et perspektivskift og derigennem undgå, at et ledelsesdilemma kun udforskes gennem et perspektiv. Når et perspektiv er udtømt, drejes kalejdoskopet over på et nyt dilemma, som problemstillingen så genbesøges gennem. Med udgangspunkt i en række af dilemmaerne fra bogens kapitel 2 ses nedenfor tre eksempler på, hvordan dilemmakalejdoskopet kan bruges til at se ovenstående eksempel på forskellig vis:

Ved at se situationen gennem **Fysisk kontra virtuel ledelse** sættes der fokus på forholdet mellem fravær og nærvær i distanceledelse. Dilemmaet beskriver, hvordan informationsteknologi gør distancearbejde muligt, men peger også på, at det fysiske fravær har sine konsekvenser. Når lederen ser sine byggepladser gennem dette dilemma, sættes der fokus på de anvendte informationsteknologiers bidrag til information på bekostning af mellemmenneskelige relationer. Samtidig giver teknologien kun et begrænset billede, og det er derfor ikke alt på byggepladsen, som kommer lederen for øre. Et vigtigt omdrejningspunkt for dilemmaet er, hvordan man på distancen leder forhold som engagement, kvalitet og ansvarlighed, når det ledelsesmæssige tilstedevær enten sker over telefonen, eller når det fysiske besøg opleves som en velkommen kontrol.

Når perspektivet er udtømt, og der ikke lader til at være mere at lære fra det, drejes kalejdoskopet videre til et nyt (relevant) dilemma, som problematikken ses gennem på ny:

Ved at se situationen gennem **Lønmodtagere kontra frie agenter** sættes der fokus på ansættelsesforholdet i spændet mellem fastansatte og frie agenter. Dilemmaet beskriver, hvordan der i tiltagende grad benyttes ansættelsesformer, som ikke ligner den klassiske 37-timers fastansættelse. I stedet anvendes frie agenter til at bibringe specialviden og ekstra hænder under fleksible vilkår, hvor man slipper for en række arbejds-markedsvilkår. Når lederen ser sine byggepladser bemanded af et mix af fastansatte og mere frie fugle, sættes der fokus på dynamikken mellem grupperne, arbejdsopgaverne og opgavekommunikationen. Den løst ansatte har ligesom den fastansatte behov for at vide hvad fremtiden bringer, ikke af omstillingshensyn, men for at vide hvornår den næste indtægtskilde skal findes. Frie agenter har i højere grad behov for at vide, hvad der rører sig af projekter og opgaver andre steder i organisationen for at kunne forhandle deres vilkår, og dyrke deres netværk. For lederen skaber det nye ledelsesopgaver, og særlig det at skulle balancere sin ledelse mellem løst- og fastansatte kan skabe udfordringer.

Når perspektivet igen er udtømt, drejes der videre til et nyt dilemma:

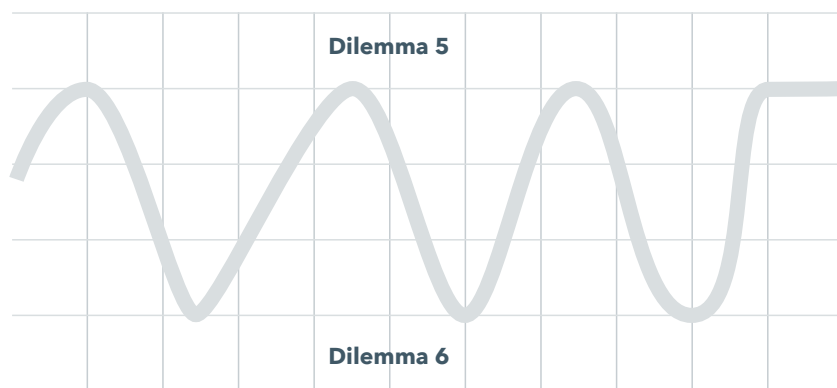
Ved at se situationen gennem **Mobilitet kontra fast forankring** sættes der fokus på tilknytningsforholdet til virksomheden og derigennem det engagement, som lægges. Navnlig sættes der fokus på de udfordringer, der ligger i at skulle motivere den faste medarbejderskare og dem på gennemrejse, og navnlig at skulle gøre det samtidig. Når lederen ser sine byggepladser gennem dette dilemma, sættes der fokus på, hvor medarbejdernes engagement ligger. Ligger det på byggepladsen, eller ligger det i at have en byggeplads at gå på? Kunne medarbejderen, som fast går ude hos en kunde, ligeså godt arbejde direkte hos kunden, eller har tilknytningen til virksomheden en betydning? Forskellige byggepladser har forskellige dynamikker, og her bliver det relevant at undersøge hvad der får de faste til at blive, hvad der får medarbejdere til at rejse, og hvilke synergier, som opstår mellem dem. 'Hvordan skal de to grupper engageres forskelligt, og er der i virkeligheden behov for

at de ledes forskelligt', er nogle af de spørgsmål, som opstår, og som det kan være svært at afklare på distancen.

Pointen med redskabet er, at når et perspektiv synes udtømt, drejes kalejdoskopet over på et nyt dilemma, som ledelsesudfordringen så ses gennem. Alt efter det dilemma man har valgt i udgangspunktet kan man vælge at prøve to-tre "nærliggende" dilemmaer af eller afprøve de ni resterende dilemmaer (eller helt andre) fra en ende for at se, hvad der kan læres ved det (en slags struktureret brainstorm). Ved hvert ophold kan der tegnes et nyt billede, og derfra optegnes en række nye handle- eller undersøgelsesbehov.

### Dilemmaoscilloskopet: Vekslen mellem flere perspektiver

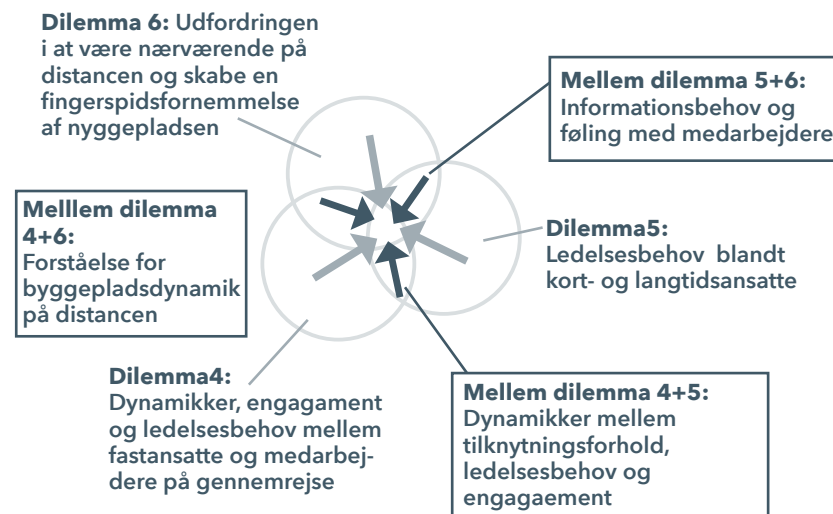
En anden måde at håndtere ledelsesproblemer, der er så komplekse, at de ikke kan rummes inden for et enkelt dilemma, er at vælge at benytte to (eller flere) dilemmaer samtidigt. Hvor man med kalejdoskopet prøver at se en ledelsesproblemstilling gennem et dilemma af gangen, handler oscilloskopet om at knytte to (eller flere) dilemmaer sammen og forsøge at se problematikken i lyset af flere perspektiver samtidig. Gennem det billede, som der tegnes ved at fastholde flere dilemmaer samtidigt, opstår der nye billeder og muligheder for at håndtere udfordringen.



Figur 4.8.2: Oscilloskop

Som det fremgår af eksemplet ovenfor, opstår der grænseområder og fællesmængder, når dilemmaerne bruges til at undersøge en problemstilling. Oplevelsen af at ville dreje kalejdoskopet tilbage og gense problematikken gennem et tidligere anvendt dilemma er velkendt. Det er ofte i samspillet mellem to eller flere dilemmaer, at de vigtige erkendelser opstår, og det kan fordres ved løbende at bevæge sig eller "oscillere" mellem perspektiverne. Nedenstående figur illustrerer, hvordan det ikke kun er de enkelte dilemmaer, som giver nyttige indgangsvinkler til at arbejde med ledelsesproblem-

stillingen (fra eksemplet ovenfor), men i høj grad også de perspektiver, som opstår ved at se på dilemmaerne i sammenhæng:



Figur 4.8.3: Grænseflader og fællesmængder

Dilemmaoscilloskopets effekt opstår, når man først undersøger sin ledelsesudfordring ud fra hvert dilemma og derefter undersøger den ved at oscillere mellem to dilemmaer, for derigennem at optegne det fælles billede mellem dem. I eksemplet peger *Fysisk kontra virtuel ledelse* på udfordringerne ved at lede på distancen, og navnlig på tabet af nærvær, og *Lønmodtagere kontra frie agenter* adresserer henholdsvis de kort- og langtidsansattes særlige behov. Samspillet mellem de to peger på udfordringen i at skulle være opmærksom på særlige ledelsesbehov blandt forskellige medarbejdergrupper, som man hovedsageligt interagerer og kommunikerer med via informationsteknologi. Samme problematik opstår i feltet mellem *Fysisk kontra virtuel ledelse* og *Mobilitet kontra fast forankring*, hvor lederen har behov for at forstå, hvad der på en byggeplads enten engagerer medarbejdere til at blive, eller får dem til at rejse. Lederen såvel som medarbejderen må her skabe sig blik for denne dynamik på distancen. I begge eksempler opstår der behov for, at lederen genovervejer sin måde at håndtere distanceledelsesproblematikken på og i stedet finder en måde, hvorigennem der kan skabes blik for de relevante dynamikker for derpå at vælge, hvordan der skal arbejdes fremadrettet.

### **Læringspunkter:**

- Dilemmaer står sjældent alene, men grænser op til, spiller sammen med eller suppleres af andre dilemmaer
- ”Dilemma-kalejdoskopet” sætter fokus på at undersøge alternative dilemmaer, der kan hjælpe udviklingsarbejdet.
- ”Dilemma-oscilloskopet” giver mulighed for at tænke i dynamikken mellem to eller flere dilemmaer.

### **4.9 SPEJLKABINETTET: UDVIKLING AF PERSONLIGE STRATEGIER TIL AT HÅNDTERE LEDELSESDILEMMAER OG -PARADOKSER**

**Hvorfor:** Ved at undersøge egne standardreaktioner på et ledelsesdilemma kan man opdage mere effektive måder at reagere på. Det giver mulighed for at slå automatpiloten fra og udvikle nye og mere hensigtsmæssige måder at reagere og håndtere dilemmaer på. Redskabet sigter derfor mod at udvikle og udvide den enkelte leders personlige repertoire af dilemmareaktioner og -copingstrategier.

**Hvad:** Værktøjet består dels af selvrefleksion over egne reaktionsmønstre, dels af en række spørgsmål til drøftelse til f.eks. et ledermøde.

**Hvem:** Ledere som ønsker at arbejde med deres egne paradoksreaktionsmønstre. Samtalen kan blive sårbar for den enkelte leder og forudsætter derfor en god relation i ledelsesgruppen.

Når mennesker oplever en situation, har de typisk et bagkatalog af handlinger og strategier for, hvordan de håndterer situationen. En mere erfaren person har typisk et mere omfattende handlerepertoire, men har samtidigt udviklet en række vaner og præferencer. De afgør typiske reaktionsmønstre, eksempelvis hvis personen får kastet en bold eller bliver stillet overfor en valgmulighed. Dette kaldes reaktions- eller handlepræferencer, og de aktiveres automatisk, når mennesker reagerer ureflekteret på en situation.

Ledere har et tilsvarende bagkatalog af handle- og reaktionspræferencer. Dette kommer eksempelvis til udtryk i form af kommunikationspræferencer (foretrækker lederen at ringe, maile, eller tager samtalen ansigt-til-ansigt?), eller beslutningspræferencer (træffer lederen beslutningen selv, uddelegerer lederen, eller foretrækker lederen først at undersøge sagen nærmere). Når ledere arbejder med ledelsesdilemmaer og -paradokser, har de et tilsvarende bagkatalog, som de kan trække på (og ofte automatisk trækker på), når de indtræder i dilemma- og paradoksale situationer, som de skal håndtere. Her kan lederen eksempelvis enten forholde sig afventende og se, om situationen går over af sig selv, smøge ærmerne op og begynde at løse problemer, eller reducere kompleksiteten ved at afgrænse problematikken. Disse er blot eksempler på handlepræferencer, som ledere kan trække på og typisk benytter. Der kommer flere eksempler nedenfor. Ledere har typisk klare præferencer for handling og problemløsning, hvilket ikke nødvendigvis er det mest hensigtsmæssige, når det drejer sig om ledelsesdilemmaer eller

-paradokser. Den modsatte situation er ligeså u hensigtsmæssig, det vil sige, at en leder oplever ikke at have nogen handlemuligheder og derfor lader sig paralyseres af et dilemma eller et paradoks. Imellem de to ekstremer ligger en række hensigtsmæssige og effektive tilgange til at håndtere dilemmaer/paradokser.



Figur 4.9.1: Håndteringspræferencer

Hver af tilgangene rummer fordele og ulemper i forhold til at håndtere ledelsesparadokser. Tidligere i bogen beskrev vi de forskelligartede ledelsesopgaver, som knytter sig til hhv. problemer, dilemmaer og paradokser, som også udfoldes i værktøj 4.2, og som kalder på forskellige ledelsesmæssige copingstrategier. I dette afsnit har værktøjet fokus på lederes ”automatiske reaktioner”, det vil sige de måder, som ledere ubevidst vælger at håndtere deres udfordringer på. Hvis en leder undlader at handle, får de implicerede mulighed for at løse deres problemer selv, men dette rummer en risiko for, at noget går galt i processen. Modsat vil det, at lederen ”smøger ærmerne op” og handler, få løst nogle problemer, men det rummer samtidig en risiko for, at de implicerede ikke udvikler en måde at løse dem selv, som de er engageret i. Derfor er det vigtigt for ledere:

- At blive bevidst om egne, ubevidste reaktions- og handlepræferencer
- At udvikle et personligt repertoire af tilgange, som kan bruges strategisk i den enkelte situation

### At blive bevidst om egne, ubevidste reaktions- og handlepræferencer

Formålet for lederen er her at se sig selv i spejlet og afklare, hvordan hun/han reagerer i en dilemmasituation. Her er det vigtigt at skelne imellem, hvordan man burde reagere, og hvordan man faktisk reagere. Det som er i fokus er den ureflekterede reaktion, som kommer til udtryk når man ikke tænker over hvordan man burde reagere. Her er den ureflekterede reaktion i fokus, den reaktion, som kommer, når man ikke tænker over, hvordan man burde reagere. Det sker, når en leder er indholdsmæssigt eller emotionelt presset, er i tidsnød, er træt, eller fordi lederen oplever situationen som

en rutineopgave. I disse situationer vil automatreaktionen blive udløst, og lederen vil handle derefter med de fordele og ulemper, som knytter sig til automatreaktionen.

At blive bevidst om sine egne, måske mindre hensigtsmæssige reaktionsmønstre kræver et rum, hvor det er konsekvensfrit at lægge sine svagheder og styrker på bordet, og hvor man kan tale om, hvordan dilemmaerne og paradokserne er svære at håndtere. Det kræver samtidig, at man er i stand til at sætte trangen til at beskrive, hvad man burde gøre, på stand-by og rent faktisk forholder sig til, hvad man plejer at gøre. Denne proces kan faciliteres af følgende to spørgsmål:

- Hvordan plejer du at reagere, når du oplever et dilemma?
- Hvordan burde du reagere, når du oplever et dilemma?

Disse to spørgsmål kan med fordel udforskes gennem nedenstående persongalleri, som afspejler ni typiske måder at forholde sig til dilemmaer på.

Formålet er her at tilføje nye reaktionsmønstre til sit eksisterende handlerepertoire og derigennem udvikle et bredere bagkatalog, som man strategisk kan vælge fra ud fra den givne situation. Hvor nogle situationer kræver ikke-handling, kræver andre situationer, at man netop smøger ærmerne op og handler. Disse alternativer har ikke til formål at udskifte den enkelte leders handlepræferencer, men derimod at tilbyde alternativer til de situationer, hvor det er muligt at gøre noget andet. Udviklingen af sådanne alternative strategier sker gennem præsentation, diskussion og praktisk afprøvning:

### Præsentation af spejlkabinettets alternative strategier

Her præsenteres deltagerne for spejlkabinettets persongalleri med henblik på at skabe opmærksomhed om og indblik i de enkelte strategier:

#### **Den handlekraftige actionhelt MK: Den klarer jeg!**

Du smøger ærmerne op og går i gang, gerne fra en ende af. Du får problemer til at gå over.

#### **Ikke-handlingens mester M/K: Hummmmmmm ....**

Du udtrykker accept og positiv ligegyldighed overfor foreslåede løsninger. Du er aktivt ikke-handlende.

#### **Optimisten: Don't worry, be happy 😊😊😊**

Du lever efter den cubanske talemåde: ”Hvis du har et problem, og du ikke ved hvad du skal gøres, så glem det, for du ved jo alligevel ikke hvad du skal gøre. Hvis du har et problem, og du godt ved, hvad

du skal gøre, så glem det, du ved jo godt hvad du skal gøre.” Nogle gange løber ens bekymringer bare ud i sandet. Er der flere solsikker?

**Strudsen: Jeg venter til det går over.**

Nogle gange skal et blæsevejr blot have lov at passere. Det samme gælder for en storm i et glas vand.

**Milimeterdemokraten: Del sol og vind lige**

Du leder og fordeler og sikrer, at alle får og giver, hvad de skal.

**Gråzonegænger: Kompromis på alle fronter!**

Du er kompromissets mester, som formår at dele sort og hvidt ligeligt, så der er grå nuancer til alle.

**Forandringsagenten: Alt er en proces!**

Du arbejder i et før-nu-efter kontinuum, hvor gab-analyser og handleplaner bringer os sikkert frem mod målet.

**Fællesnævneren: Syntesen og den fælles ’tredje vej’**

Du arbejder med, det som samler: Glokalisering, konkollega, og fjernvær, ’One company’, compliance, og fælles værdier er dine trædesten på ledelsesrejsen.

**Balancekunstneren: Alt må være i balance**

Du balancerer hensyn og tror på, at balancer kan findes, mistes og genfindes gennem løbende føling med sig selv og omgivelserne.

Spejlkabinettets ni billeder afspejler hver især en måde at håndtere ledelsesparadokser på, en personlig strategi. I forhold til at afdække personlige reaktions- og handlepræferencer kan de bruges som spejlbilleder, som lederen kan forsøge at genkende sig selv i. Når det gælder om at udvide det strategiske bagkatalog, kan persongalleriet bruges som inspirationsmateriale til, hvordan man også kunne forholde sig til ledelsesdilemmaer og -paradokser. Hver af spejlgalleriets personlige strategier har sine styrker og svagheder, og de kommer meget tydeligt frem, når man diskuterer på tværs af problemer, dilemmaer og paradokser.

## 1) Undersøgelse af præferencer og strategier enkeltvis eller i teamet på ledermødet

Efter præsentationen af persongalleriet bliver lederne bedt om hver især at reflektere over, ’hvem de er’, altså hvilke af strategierne de kan identificere sig med, og komme med et eksempel på en specifik situation, hvor den pågældende strategi blev bragt i spil. For nogle ledere er det nemt at genkende en enkelt strategi. Andre vil pege på, at de benytter sig af et samspil af strategier. Her vil man kunne tale om en primær og et antal sekundære personlige strategier.

*NB! Det er vigtigt at huske på, at denne øvelse går meget tæt på den enkelte person og derfor kræver det trykke og tillidskabende rammer.*

Her diskuterer deltagerne dels deres egne præferencer og dels fordele og ulemper ved de enkelte strategier. Dette har til formål at nuancere og personliggøre forståelsen af de alternative strategier.

### Diskussionsspørgsmål:

- Hvad er din dilemmahånderingspræference, hvilken type ligner du mest?
- Giv et konkret eksempel hvor du har lignet en fra persongalleriet
- Hvordan håndterer I almindeligvis dilemmaer i din virksomhed/afdeling/team?
- Hvordan kan du undgå at gøre det, som du plejer at gøre?
- Hvad kan du gøre for at søge balancen i håndteringen af dit valgte dilemma?

## 2) Praktisk afprøvning af strategierne

For at bevæge sig fra en teoretisk til en praktisk anvendelig forståelse for strategierne er det nødvendigt at afprøve dem i praksis. Hertil formulerer deltagerne et antal strategier, som de ønsker at afprøve i praksis. Erfaringerne reflekteres derefter i lederteamet eller sammen med en konsulent.

*NB! Det er vigtigt at huske på, at denne øvelse går meget tæt på den enkelte person og derfor kræver det tryk og tillid.*

### Diskussionsspørgsmål:

- Hvilke tilgange fra persongalleriet benyttede du dig af?
- Hvad var situationen, og hvordan plejer at ud at håndtere den?
- Hvorfor valgte du denne tilgang?
- Hvilke effekter havde denne tilgang?
- Ville en anden tilgang have haft andre effekter?
- Er der andre tilgange, som du planlægger at afprøve i lignende situationer?
- Hvordan vil du fremadrettet håndtere lignende situationer?

### Læringspunkter:

- Det at blive gjort opmærksom på ”standard-reaktioner” på dilemmaer gør lederen opmærksom på, hvilke automatiske mønstre han/hun bærer rundt på.
- Ved kende sig selv bedre gør det muligt bevidst at træffe andre valg, som udvider handlerepertoiret.
- Det bliver også muligt at se andres refleksreaktioner og hjælpe dem med at udvide deres palette af tolknings- og handlemuligheder.

#### Charter for respektfuld kommunikation i gruppen

Diskussionen af præferencer kan nemt blive følsom og personlig, og det er derfor vigtigt, at der skabes et trygt rum til diskussionen. Her kan man benytte sig af følgende charter for respektfuld kommunikation i gruppen:

- 1) Man kan ikke lytte med munden fuld af ord.  
Har du noget på hjertet, så skriv det ned, så du kan fokusere på at lytte.
- 2) Vær konkret og forhold dig til, hvad der bliver sagt.  
Tal om det, som bliver sagt – ikke om den, som siger det, eller det som ikke blev sagt.
- 3) Undgå at afbryde.  
Giv plads til at en kollega med noget på hjerte kan komme til orde
- 4) Anerkend.  
Start aldrig din sætning med ’men’. En sætning der starter med ’men’ er en underkendelse af det, som lige er blevet sagt.

### 4.10 DE 7 TRIN: DILEMMA-/PARADOKSMODELLEN ”IN ACTION”

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Det kan være både udfordrende og tidskrævende at få identificeret det/de dilemmaer, man som leder står overfor. Når man har investeret tid i at lære sit dilemma godt at kende, har man dog samtidigt skabt et solidt fundament for videre handling. Det er dette fundament, som den udvidede dilemma-model bygger videre på. Formålet med modellen er at komme fra refleksion til handling.

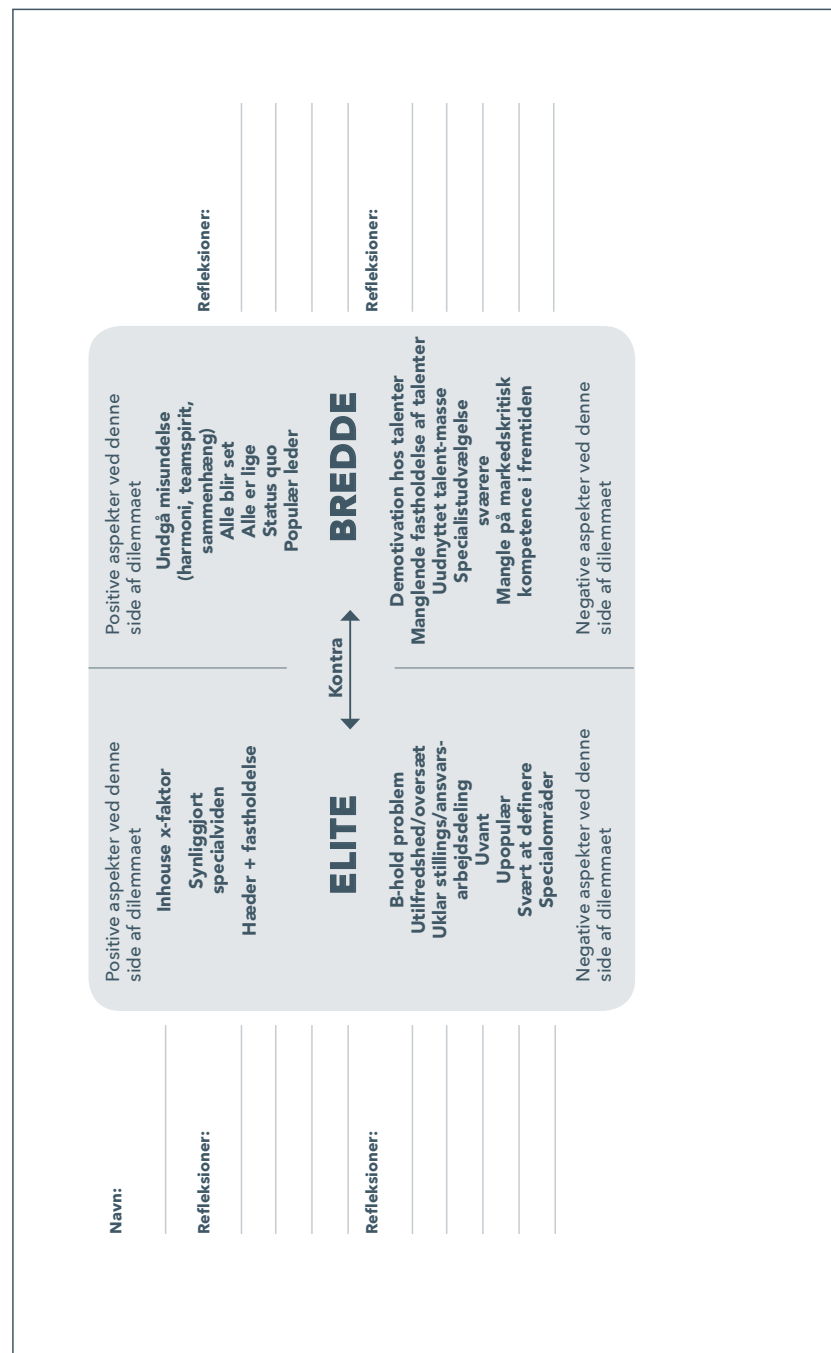
**Hvad:** Værktøjet er bygget op omkring dilemma-modellen og kræver, at den er udfyldt inden man bevæger sig videre (se figur 4.5). Den udbyggede dilemmamodel tilføjer en proces på 7 trin: Motivation, Fokus, Actions, Inspiration, Pejlemærker/KPI'er, Tjek Balancen og Reality tjek. Disse 7 dimensioner hjælper med at fokusere, uddybe og balancere konkrete dilemmaledelses-indsatser og samtidigt få identificeret specifikke målepunkter som opfølgning på indsatserne.

**Hvem og hvordan:** Værktøjet skal bruges af den enkelte leder i arbejdet med at få lavet en egentlig dilemma-handlingsplan. Ved at følge de 6 trin i processen får lederen draget nytte af sine mange erkendelser omkring eget dilemma og dets sol- og skyggesider. Og samtidigt skaber de 6 trin et afsæt for praktisk dilemmaledelse, som er tilstrækkeligt afgrænset til, at det også er realistisk at gennemføre.

Når det handler om at håndtere dilemmaer, er det vigtigt, at lederen giver sig tilstrækkeligt med tid til at afklare præcist, hvori dilemmaet består. Det er i den afklaringsfase, at man kan bruge de mange forskellige quiz, spil og ikke mindst dilemma-modellen, men som den netop er blevet præsenteret på i de forudgående sider. Værktøjet her tager afsæt i dilemma-modellen men udbygger den, så lederen kan komme fra refleksion til handling. Eller med andre ord kan komme fra en afdækning af dilemmaets sol- og skyggesider til en egentlig plan for, hvordan dilemmaet kan håndteres i praksis. De 6 trin i guidelinen peger på de overvejelser, som lederen skal forholde sig til i bevægelsen fra refleksion til handling. Vi bruger her dilemmaet ’Talentfuld talentudvikling: elite kontra bredde’ som et eksempel. I praksis kan den udvidede dilemma-model naturligvis bruges i forhold til et hvilket som helst dilemma, man står overfor som leder. Med afsæt i en udfyldt dilemma-model beskriver vi i det følgende de 7 trin, som følger efter.

## De 7 trin:

1. Motivation – det vil jeg have mere af!
2. Fokus
3. Action
4. Hent inspiration
5. Pejlemærker/KPI'er
6. Tjek balancen
7. Reality tjek



4.10.1 Figur: Den udfyldte dilemma-model fungerer her som afsæt og eksempel på, hvordan man kan udvide modellens indhold med de 7 trin. I eksemplet tages der udgangspunkt i dilemmaet: Elite kontra bredde.



### **Trin 1: Motivation**

Som udgangspunkt har de fleste ledere en 'yndlingsside' i deres dilemma, dvs. én af dimensionerne, som de hellere vil styrke og fremme end den anden. I en dilemmaledelsammenhæng er det naturligvis vigtigt, at man ikke ukritisk springer på denne kæphest og rider mod solnedgangen. Som hele dilemma-tankegangen foreskriver, så kan det vise sig fatalt at satse så ensidigt. Men når det handler om at komme i gang med at gøre noget, er det samtidigt vigtigt, at man som leder har lyst og motivationen til at tage fat. Af den grund kan det være vigtigt – for en tid – at fokusere på den dimension i dilemmaet, som man umiddelbart gerne 'vil have mere af'. Naturligvis i fuld bevidsthed om, at der fortsat er en anden dimension at tage hensyn til. Hvis vi tager dilemmaet 'Talentfuld talentudvikling – elite-kontra bredde' som eksempel, så kunne motivationen ligge i at satse mere på de særligt talentfulde medarbejdere i virksomheden, fordi man som leder vurderer, at netop dét vil kunne tilføre virksomheden langt mere værdi på længere sigt. Det vil sige, at man her og nu vælger at fokusere og agere i forhold til den ene pol i dilemmaet dimension, nemlig elite-dimensionen.

### **Trin 2: Fokus**

Som den udfyldte dilemmamodel tydeliggør, så kan selv den ene dimension i dilemmaet, når man regner både sol- og skyggeside med, indeholde rigtigt mange elementer. Det er derfor fortsat vigtigt at fokusere arbejdet. Frem for at sprede sig ud på for meget, handler det om at udvælge nogle afgrænsede elementer at dykke ned i. I eksemplet med talentudvikling og elite kontra bredde viser den simple dilemma-model, at solsiden ved elite-dimensionen både kan hænge sammen med en fastholdelse af medarbejdere i afdelingen gennem øget 'hæder' - og muligheden for at kunne brande sig som afdeling og dermed øge sin status udadtil i organisationen. Det første element peger primært på indsatser, som retter sig mod medarbejderne i egen afdeling. Det andet element har opmærksomheden på den eksterne branding og kommunikation. Der er tale om to ret forskellige slags indsatser, som gør det nødvendigt at træffe et valg. Det kan være et svært valg at tage, og derfor er det vigtigt at huske på, at man altid kan og også bør vende tilbage til sin dilemma-model og tage fat i de udestående elementer, f.eks. det arbejde som peger udad i organisationen. Desuden kommer man ikke udenom at interessere sig for dilemmaets modsatte pol, hvis man på længere sigt skal kunne holde balancen. I eksemplet vil det lægge op til handlinger, der kan styrke bredde-dimensionen og derved genskabe balancen.

### **Trin 3: Action**

Når man har valgt et særligt fokus, lad os sige, at valget i dette tilfælde falder på at fastholde medarbejdere gennem anerkendelse, så er det tid til at tænke i

hvordan. Hvordan kan jeg konkret arbejde med at synliggøre medarbejderne særlige specialist kompetencer? Hvordan kan jeg motivere og fastholde medarbejderne ved at give dem øget anerkendelse? To konkrete indsatser, som knytter sig til vores eksempel og fokus på dilemmaets elitedimension, kunne være: 1) Revidere og differentiere nuværende jobbeskrivelser, så det bliver tydeligere, at medarbejderne reelt gør og kan noget forskelligt 2) Arbejde for at koble jobbeskrivelserne til formelle stillingsbetegnelser eller titler med henblik på med tiden at kunne differentiere lønmæssigt.

### **Trin 4: Hent inspiration**

Når man som leder har identificeret sine konkrete handlinger, er det med det 4. trin tid til at hente yderligere inspiration. Det foregår igen med den simple dilemmamodel som afsæt. Som det også blev beskrevet i dilemma-modellen i forrige afsnit, vil de positive elementer ved den ene pol i dilemmaet spejle sig i de negative elementer i den anden pol. Når man formulerer actions med afsæt i de positive aspekter ved den ene dimension, kan det derfor give mening at hente inspiration i feltet skråt under, det vil sige der, hvor man har noteret de negative ting ved dilemmaets anden dimension. Vender vi tilbage til dilemmaet om elite kontra bredde, handler det altså om at hente inspiration til handling i de negative aspekter ved at fremme bredden. Her står der f.eks. "mangel på markedskritiske kompetencer i fremtiden". Set i forhold til mulige tiltag, peger det på at undersøge, hvad de kompetencer består af og kæde dem sammen med formuleringen af medarbejdernes jobprofiler. Endnu en action kan altså føjes til: 3) At inddrage eksterne og/eller interne kunder som samarbejdspartnere i arbejdet med at definere afdelingens fremtidige jobbeskrivelser.

### **Trin 5: Pejlemærker/KPI'er**

Hvis planer ikke skal forblive planer, er det væsentligt at forpligte sig på at føre dem ud i livet med anvendelsen af nogle forpligtende succeskriterier. Næste trin handler derfor om at definere KPI'ere (Key Performance Indicators) eller lignende pejlemærker for fremdrift. KPI'erne kan handle om at definere og måle på specifikke resultater. Hvis talentudvikling kobles til fastholdelse/ motivation, vil det f.eks. kunne handle om at måle på, hvor mange (færre) medarbejdere, der forlader afdelingen, og/eller hvordan motivation eller tilfredshed udvikler sig i den årlige medarbejdertilfredshedsmåling. Det kan mange gange være vanskeligt at lave en direkte kobling mellem en indsats og kvantificerbare resultater, og derfor kan procesmål også være en mulighed. Procesmål kan bestå, i at man sætter deadlines for gennemførelse af aktiviteter. Man kan f.eks. opstille mål og følge op på, om man har gennemført jobbeskrivelses-workshops eller dokumentere, om man har præsenteret reviderede rollebeskrivelser for HR og direktionen



inden en given dato. Både mål- og procespejlemærker er væsentlige for at holde sig selv på sporet i en travl hverdag. Men det er vigtigt, at brugen af KPI'er og pejlemærker holdes på et fornuftigt niveau, så fokus forbliver på at gøre noget frem for at skabe unødigt bureaukrati i arbejdet med at administrere mål og opfølgning.

### **Trin 6: Tjek balancen**

Med et solidt afsæt i at styrke dilemmaets ene dimension er det tid til, at du udfordrer de konkrete handlinger og actions, som du har valgt ved at se på dilemmaets modsatte pol. Kun ved at insistere på, at der ikke er tale om et valg mellem to yderpunkter, men om at gøre både-og, kan du fastholde dilemma- eller paradokshåndtering i praksis, som dét det er, nemlig en kontinuert balancegang. Hvis vi satser på elite, så må vi også tænke i bredde. Tager vi fat i det positive ved at arbejde med bredden, handler det jf. den udfyldte dilemmamodel for oven om at sikre et godt sammenhold en 'teamspirit' blandt medarbejderne. Men individuelle jobbeskrivelser og tanker om differentieret aflønning er potentielt direkte i modsætning til ambitionen om at opbygge 'teamspirit'. Trin nummer 6 handler om at afbalancere paletten af actions, så de også inkorporerer dilemmaets anden dimension. Det kunne f.eks. handle om 1) at lave fælles medarbejderworkshops, hvor der er fokus på at tale opgavefordeling og grænseflader og/eller at 2) indføre GRUS som supplement til MUS, så der ikke kun er fokus på den enkeltes (talent)udvikling. Som med de øvrige actions, kræver disse tilføjelser naturligvis også en tur omkring trin 4: KPI'er og pejlemærker.

### **Trin 7: Reality tjek**

På dette tidspunkt har du altså skabt dig en flot – og måske også meget ambitiøs – action-plan og dertilhørende KPI'er, der hver på deres måde forholder sig til dilemmaets to poler. Trin 6 handler derfor om, at lave et reality tjek. Find ud af, om det overhovedet er realistisk at sætte alle disse mange fine skibe i søen uden samtidigt at ende med forlis rundt om i flåden. Man kan som leder bruge tre parametre til at tjekke projektets reelle bæreevne og til at afgøre, hvilke actions, som du skal prioritere her og nu, og hvilke der måske har bedst af at vente. Det handler om tid, kompetencer og ressourcer. Man bør vælge actions, som er realistiske at gennemføre indenfor en overskuelig fremtid. Alt for langstrakte projekter ender ofte med at miste flyvehøjde både hos lederen selv og hos de øvrige involverede. Man bør også spørge sig selv, om man reelt har kompetencerne, det vil sige "formelle" muskel, som projektet kræver. Hvis for meget afhænger af andre længere oppe i hierarkiet, risikerer man blot at spille sig selv af banen undervejs. Men kompetencer er også den viden og de færdigheder, der skal til for at gennemføre planerne. Endelig skal man kende sin egen

begrænsning. Man skal have såvel de faglige som de personlige ressourcer og forudsætninger. Evnerne og modet skal være på plads. Opgaven, som man som leder sætter sig for, må gerne være ambitiøs og også gerne bringe lederen ud af komfortzonen, men den skal også være realiserbar og ikke ende med at slå lederen ud af kurs.

Den udvidede dilemmamodel fungerer som en støtte til den enkelte leder i at komme fra refleksionsmode til handlingsmode. Fordi den bygger oven på de mange gode refleksioner fra den simple dilemmamodel, sikrer man samtidig, at handlingerne rent faktisk baserer sig ud i, rent faktisk baserer sig på en dilemmatænkning. Og oven i købet en dilemmatænkning, som er funderet i den konkrete kontekst, som man befinder sig i. Processen med de 7 trin er samtidigt ikke en engangsforeteelse. Tværtimod. Netop fordi dilemmamodelen er så rig på informationer, så er der basis for at tage 'turen' rundt i modellen ad flere omgange. På den måde er man sikker på, at man kommer ud i alle dilemmaets afkroge, samtidigt med at man holder fokus og retning i sin dilemmaledelse.

### **Læringspunkter:**

- For at få glæde af at arbejde med dilemmaer er det vigtigt at sætte handlinger på de tanker, som man som leder har gjort sig om de valgte dilemmaer.
- Det er vigtigt at afklare graden af væsentlighed for en selv og for organisationen. Motivationen hænger sammen med væsentlighed.
- Det er vigtigt at sikre, at man er til de besluttede handling, det vil sige, at de er relativt beskrevet, og at man kan følge op på dem.
- Når man har besluttet sig for en handlingsplan, er det vigtigt at tjekke, om "balancen" i dilemmaet eller paradokset er tilgodeset, eller om man er faldet i den ene eller anden grøft.
- Sidst men ikke mindst er det vigtigt at teste, i hvilket omfang man faktisk er i stand til at gennemføre de ting, som er besluttet.
- En ting er sikkert: Dilemmaet eller paradokset forvinder ikke selv ikke efter den bedste handlingsplan. Men man kan arbejde på at håndtere det bedre.

## 4.11 UNDERSØG HANDLEKAPACITETEN OG MULIGE SPÆNDINGER I LEDERGRUPPEN

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Konteksten spiller en afgørende rolle for, hvordan en ledelsesproblematik kan håndteres. Hvis en problematik eller en tilgang er i overensstemmelse med organisationen og dens ønsker, kan der opstå en givtig samklang i projektet. Hvis ikke, kan det give en oplevelse af modvind og modvilje for lederens projekt.

**Hvad:** Værktøjet indbyder til en afklaring af en ledelsesproblematiks aktualitet for hhv. lederen og organisationen med henblik på at afdække mulig synergi og konflikt. I ledergruppen diskuteres hhv. modvind og samklang mellem den enkelte leders projekt og organisationen.

**Hvem:** Ledere, ledergrupper eller i forbindelse med lederudvikling. Ledelsesproblematikker kan ikke behandles uafhængigt af deres kontekst. Uanset hvilken udfordring, der arbejdes med, skal de alle ses i den konkrete organisations kontekst. Den spiller en afgørende rolle for at forstå de muligheder og begrænsninger.

At sætte sig for at arbejde med et ledelsesprojekt forudsætter, at der findes en vis genklang i organisationen. Hvis ikke, så må den skabes, ellers går projektet i sig selv. Forsøger en leder sig med et udfordring, der er uinteressant for organisationen, eller forsøger man sig med en tilgang til håndteringen af et paradoks, som ikke er i overensstemmelse med, hvad organisationen vil, kommer man i modvind. En leder kan brænde for arbejdet med et bestemt paradoks, men der er behov for løbende at trykprøve dette arbejdes forbindelse til resten af organisationen. En måde at gøre det på er ved løbende at anvende spørgeskemaerne nedenfor enten til egen-refleksion, til ledelsesudviklingssamtaler eller i ledergruppen.

Gennem fire spørgeskemaer sætter dette værktøj fokus på følgende:

1. **Kontekst:** Hvad vil jeg som leder, og hvad vil virksomheden? Denne del er rettet mod afklaring af den enkelte leders projekt, og navnlig om der er udsigt til medvind eller modvind for projektet.
2. **Vigtighed:** Hvilke problemstillinger skal der arbejdes med? Denne del er rettet mod en strategisk afklaring af de problematikker, som ledergruppen skal koncentrere sig om på en kort bane.

3. **Fremtid:** Hvilke udfordringer er under opsejling? Denne del retter sigtekornt mod fremtiden og de udfordringer, som er under opsejling
4. **Kapacitet:** I hvilken grad er hhv. jeg og virksomheden i stand til at håndtere dilemmaer? Denne del handler om at afklare og udvikle de strategiske kapaciteter til at håndtere nuværende og fremtidige ledelsesdilemmaer.

Formålet er at afklare:

- hvilken grad af match, der er mellem lederens og organisationens oplevelse af, hvad der er behov for at arbejde med,
- hvilke tilgange som vinder genklang,
- i hvilken grad, den fornødne kapacitet er tilstede, og
- hvad fremtiden vil byde på.

De fire spørgeskemaer kan enten bruges samlet eller enkeltvis til at facilitere mere målrettede diskussioner i ledergrupper.

### Fire blikke på ledelsesdilemmaer fra leder- og virksomhedsperspektiv

De fire spørgeskemaer sætter fokus på hhv. den enkelte leders perspektiv og på organisationens. Dette sker med henblik på at afklare, hvorvidt man i organisationen er indstillet på at arbejde med problemstillingen, eller om der er helt eller delvist modsatrettede opfattelser, der kan have en begrænsende effekt på arbejdet med et dilemma.

### Spørgeskema om kontekst: Hvad vil jeg, og hvad vil virksomheden?

Formålet med spørgeskemaet om kontekst, 4.11.1 vist nedenfor, er at spørge til aktualiteten af de enkelte ledelsesdilemmaer for hhv. lederen og virksomheden. Her er hensigten at skabe refleksion over den kontekst, hvori lederen skal arbejde med sine dilemmaer, og navnlig om der kan være uoverensstemmelser mellem, hvad der ses som aktuelt at arbejde med fra hver af de to perspektiver. Her kan uoverensstemmelser have stor indflydelse på lederens arbejde med sit ledelsesdilemma og vil derfor være relevante at undersøge nærmere.

For hvem er dilemmaet vigtigt?	For dig	For virksomheden
1) Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse		
2) Indefra-ud kontra udefra-ind		
3) Elite kontra bredde		
4) Mobilitet kontra fast forankring		
5) Lønmodtagere kontra frie agenter		
6) Fysisk kontra virtuel ledelse		
7) Digitale kontra analoge generationer		
8) Lokal kontra global ledelse		
9) Purpose og passion kontra performance		
10) Leadership kontra management		
(ingen af ovenstående er vigtigst)		

Spørgeskema 4.11.1: Kontekst: Hvem er dilemmaerne vigtige for her og nu?

### Diskussionspunkter på baggrund af skemaet

Når skemaet er udfyldt, reflekterer den enkelte leder, og man diskuterer følgende punkter i ledergruppen:

- Hvad gør de enkelte dilemmaer aktuelle at arbejde med?
- Hvad er konsekvenserne af ikke at arbejde med dem nu?
- Hvad er den mulige gevinst ved at arbejde med de enkelte dilemmaer.

### Spørgeskema om aktualitet: Hvad skal der sættes fokus på?

Formålet med spørgeskema 4.11.2 er at afdække, hvilke dilemmaer der er aktuelle at arbejde med her og nu. Her er hensigten at sætte aktualiteten på spidsen i forhold til en ledergruppe, hvor spørgeskemaet kan bruges som optakt til en diskussion af, hvor virksomhedens aktuelle problemstillinger ligger.

	Hvor vigtigt er det enkelte ledelsesdilemma for dig? (0-100%)	Hvor vigtigt er det enkelte ledelsesdilemma for virksomheden? (0-100%)
1) Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse		
2) Indefra-ud kontra udefra-ind		
3) Elite kontra bredde		
4) Mobilitet kontra fast forankring		
5) Lønmodtagere kontra frie agenter		
6) Fysisk kontra virtuel ledelse		
7) Digitale kontra analoge generationer		
8) Lokal kontra global ledelse		
9) Purpose og passion kontra performance		
10) Leadership kontra management		

Spørgeskema 4.11.2 Hvor vigtige er de enkelte ledelsesdilemmaer?

### Diskussionspunkter på baggrund af skemaet

Når skemaet er udfyldt reflekterer den enkelte leder / diskuterer nedenstående punkter i ledergruppen:

- Hvad gør de enkelte dilemmaer aktuelle at arbejde med?
- Hvad er konsekvenserne af ikke at arbejde med dem nu?
- Hvad er den mulige gevinst ved at arbejde med de enkelte dilemmaer?

### Spørgeskema om fremtiden: Hvilke udfordringer vil fremtiden bringe?

Formålet med spørgeskema 4.11.3 er at spørge til fremtiden for lederen og virksomheden. Her er hensigten at skabe en indgangsvinkel til en ledergruppediskussion om, hvad det er under opsejling af udfordringer, og hvordan virksomheden kan adressere dem.

	Hvilke fremtidige ledelsesdilemmaer forestiller du dig vil være aktuelle <b>for dig?</b>	Hvilke fremtidige ledelsesdilemmaer forestiller du dig vil være aktuelle <b>for virksomheden?</b>
1) Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse		
2) Indefra-ud kontra udefra-ind		
3) Elite kontra bredde		
4) Mobilitet kontra fast forankring		
5) Lønmodtagere kontra frie agenter		
6) Fysisk kontra virtuel ledelse		
7) Digitale kontra analoge generationer		
8) Lokal kontra global ledelse		
9) Purpose og passion kontra performance		
10) Leadership kontra management		

Spørgeskema 4.11.3 Fremtidige ledelsesdilemmaer

### Diskussionspunkter på baggrund af skemaet

Når skemaet er udfyldt reflekterer den enkelte leder/diskuterer nedenstående punkter i ledergruppen:

- Hvilke fremtidige udfordringer er under opsejling?
- Hvilke risici knytter sig til de fremtidige udfordringer?
- Hvilke muligheder rummer de?
- Hvad bør gøres herfra?

### Spørgeskema om kapacitet: Kan vi håndtere dilemmaerne?

Formålet med spørgeskema 4.11.4 er at stille egen dilemmahåndtering over for virksomhedens, og navnlig i hvilken grad lederen ser hhv. sig selv og virksomheden i stand til at håndtere dem. Her er hensigten at skabe refleksion over hvilke kapaciteter, der er til stede i forhold til at håndtere de specifikke dilemmaer og evt. udpege relevante udviklingsbehov.

	I hvilken grad ser du <b>dig selv</b> i stand til at håndtere dilemmaerne?				I hvilken grad ser du <b>virksomheden</b> i stand til at håndtere dilemmaerne?			
	I tilstrækkelig grad	I nogen grad	I mindre grad	I utilstrækkelig grad	I tilstrækkelig grad	I nogen grad	I mindre grad	I utilstrækkelig grad
1) Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse								
2) Indefra-ud kontra udefra-ind								
3) Elite kontra bredde								
4) Mobilitet kontra fast forankring								
5) Lønmodtagere kontra frie agenter								
6) Fysisk kontra virtuel ledelse								
7) Digitale kontra analoge generationer								
8) Lokal kontra global ledelse								
9) Purpose og passion kontra performance								
10) Leadership kontra management								

4.11.4 Kapacitet: Har vi kapaciteten til at håndtere dilemmaerne?

### Diskussionspunkter på baggrund af skemaet

Når skemaet er udfyldt reflekterer den enkelte leder / diskuterer nedenstående punkter i ledergruppen:

- Hvor i organisationen er den fornødne kapacitet tilstede?
- Hvor mangler kapaciteten?
- Hvad kan der gøres for at udvikle kapaciteten?
- Hvilke ressourcer er tilgængelige for at udvikle kapaciteten?

### **Læringspunkter:**

- Før/når man sætter handlinger i værk i forlængelse af arbejdet med dilemmaer, er det vigtigt at teste, om den enkelte leders opfattelse stemmer overens med den organisatoriske virkelighed.
- Det er vigtigt at vide, om der er et tilstrækkeligt "fit" mellem de aktiviteter, som lederne vælger at sætte i gang og det overordnede strategiske projekt i virksomheden.
- Det er vigtigt at vide, om der er en fælles forståelse for, hvilke handlinger, der skal prioriteres og herunder, hvad der skal afsættes ressourcer til.
- Det er vigtigt at undersøge, om der faktisk er tilstrækkelig med kapacitet i organisationen til at gennemføre de ønskede handlinger.
- Og sidst men ikke mindst er det vigtigt at undersøge, om ledergruppen har en fælles forståelse af, hvad fremtiden for virksomheden bør være.

### **4.12 TERNINGE-MODELLEN: AFKLAR OPGAVE, METODE OG INTERESSETER**

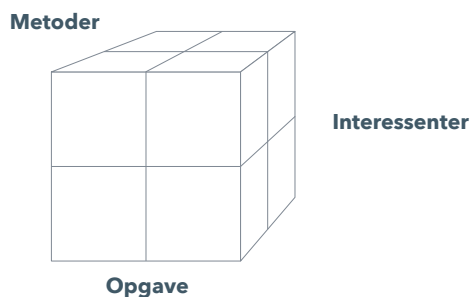
**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Når lederen har brugt tid på at forstå og udrede sit dilemma, er tiden kommet til at gå i action-mode. Det betyder, at der er behov for at skabe et overblik over de forskellige indsatser, som indgår i håndteringen af lederens konkrete dilemma. Men det er samtidigt vigtigt, at action ikke bare er lig med eksekvering og 'mere af det samme'. Når det handler om dilemma-håndtering, er der tale om en kontinuert indsats, hvor mål og midler i princippet ændrer sig undervejs, og hvor det at udfordre sig selv, det at lære, er en væsentlig del af målet.

**Hvad:** Terningemodellen er både et projektunderstøttende og lærings-faciliterende værktøj. Som en terning har værktøjet tre dimensioner, som skal defineres, når man skal håndtere sit dilemma: 1) Den konkrete opgave, 2) De metoder man vil bruge 3) De interesser man vil involvere. Hver dimension defineres ud fra kriteriet: kendt/ukendt, ligesom de løbende skal revideres efterhånden, som man bliver klogere på sit dilemma.

**Hvem/hvordan:** Værktøjet kan bruges af den leder, som har fået defineret sit dilemma og sine actions og er klar til at trække i arbejdstøjet. Lederen bruger terningens tre dimensioner til at tydeliggøre for sig selv (og evt. for medarbejdere eller egen leder), hvilken opgave man har, hvilke metoder man ønsker at bruge, og hvilke øvrige personer i eller udenfor organisationen, som man vil involvere. Som læringsredskab er det væsentligt, at minimum én af dimensionerne er ukendt for lederen. Hvis både opgaven, interesser og metoder er velkendte, vil resultaterne let kunne blive tilsvarende forudsigelige. Derudover skal lederen med et fast interval gøre status over terningens dimensioner og evt. revidere/supplere dem med yderligere metoder, andre interesser eller helt andre opgaver.

## Terningemodellens 3 dimensioner



Figur 4.12.1: Terningemodellen illustrerer de tre dimensioner: Opgave, Interessenter og metoder.

### 1) Den praktiske opgave man stiller sig selv

Opgaven, som man stiller sig selv, skal naturligvis relatere sig til det dilemma, som man arbejder med. Hvis det eksempelvis er leadership kontra management, og man konkret vurderer, at man har behov for at styrke leadership-dimensionen, så kan et første skridt være at tale med én, som man ved har stor erfaring på området. Det kan også handle om slet og ret at læse en artikel eller en bog om emnet. Efterhånden som man bliver klogere på, hvad leadership er, og hvordan man kan styrke den dimension, kan man stille sig selv den næste opgave i rækken. Pointen er, at der kan være mange forskellige opgaver, som knytter sig til det at håndtere det samme dilemma. Det ændrer sig over tid.

### 2) De metoder man ønsker at bruge

Metoder skal her forstås meget bredt. Det kan være alt fra at indsamling af information til dialog-metoder, formidlingsaktiviteter eller en ændring af egen adfærd i hverdagen. En leder, som arbejdede med netop leadership, besluttede sig for at eksperimentere med at være mere tilbageholdende for at give medarbejderne mere plads og rum til at lede sig selv. Hendes metode var ”at sidde på hænderne”, som hun formulerede det. Konkret betød det, at hun returnerede spørgsmål fra sine medarbejdere med et: ’Hvad vil *du* gøre? Find ud af det, og kom tilbage til mig’. Hun eksperimenterede med en mere tilbageholdende rolle og lod en medarbejder føre ordet i mødet med en kritisk kunde, og ved personalemødet lod hun en medarbejder lave opsamlingen på tavlen. Det blev små adfærdsendringer med stor effekt i praksis.

### 3) De interessenter man ønsker at involvere

Hvis man vælger at starte med at læse en bog, er interessent-spørgsmålet til at overse. Hvis man derimod kan se, at en væsentlig forhindring for at arbejde mere leadership-orienteret handler om de forventninger til afrapportering, som kommer oppe fra i systemet, kunne relevante interessenter være egen leder eller nærmeste leder-kollega. Det kunne også være, at det kræver et tættere samarbejde og større tillid til nabo-afdelingen eller måske support og inddragelse af HR?

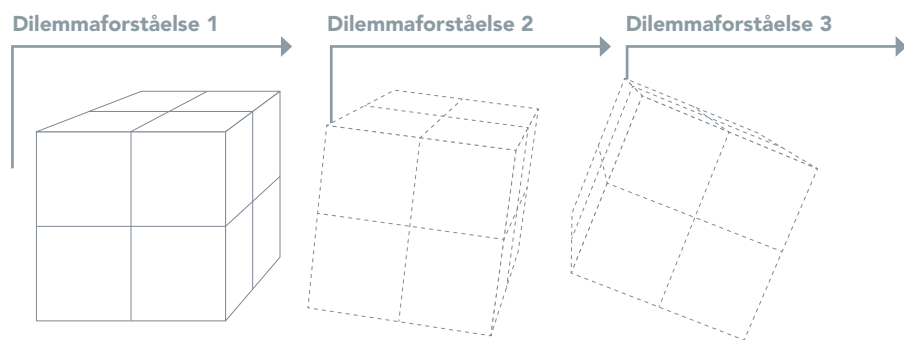
## At balancere kendt og ukendt

I forhold til alle dimensioner i terningen gælder det, at man må finde den rette balance mellem kendt og ukendt. Læring handler selvsagt om forandring, om at gøre noget nyt. Men vi ved også, at hvis man springer ud på for dybt vand uden nogen former for kendte pejlemærker, så er risikoen for druknedød betydeligt større. Det er derfor vigtigt at skabe den rette spænding mellem det kendte og det ukendte. Hvis man stiller sig selv en opgave, som man ikke hidtil har kastet sig ud i, der involverer interessenter man ikke normalvis har kontakt med, og man samtidigt skal bruge metoder, som man ikke har erfaring med - ja, så er man givetvis på for dybt vand. Omvendt, hvis man på alle punkter arbejder indenfor kendt territorium, så har man med stor sikkerhed garderet sig mod nye erkendelser. Som tomfingerregel skal man definere de tre parametre på en måde, så man føler sig på ukendt grund ift. minimum 1 og maksimum 2 af de 3 dimensioner.

## Terningen er kastet - en plan i bevægelse

Den tredimensionelle terningemodell er i princippet en meget traditionel måde at definere et projekt, nemlig at kombinere et mål (opgave) med særlige midler (metoder og interessenter). Det at håndtere et dilemma og dermed løbende at finde den rette balance mellem dilemmaets poler kræver en høj grad af fleksibilitet. Derfor er det vigtigt at arbejdet med modellen ikke låser hverken opgaver eller metoder fast. Det er desuden vigtigt løbende at forholde sig reflektivt og (selv-)kritisk både til opgave, metoder og interessenter. Ingen af de tre dimensioner kan eller bør være de samme over tid. Samtidigt kan den måde, som de 3 dimensioner forandrer sig på, ses som en indikation på den læring, der foregår. At man kontinuerligt ændrer sin opgave eller sine metoder, er altså hverken udtryk for dårlig projektplanlægning, vægelsind eller inkompetence. Det er et helt naturligt udtryk for, at man er i bevægelse, at man lærer noget, og at dilemmaer og paradokser ikke er noget man løser, men netop er en balancegang man

kontinuerligt skal håndtere og (gen)finde. Idéen med terningmodellen er altså, at man efterhånden, som man 'løser' eller rettere prøver kræfter med sin opgave, samtidigt bliver klogere på sit dilemma. Og vice versa. Billedligt talt kan det se således ud:



Figur 4.12.2: Figuren illustrerer, at dilemma-håndtering er en kontinuert læreproces, som afføder nye dilemmaforståelser.

For at sikre, at man ikke stagnerer i den opgaveforståelse (og dilemmaforståelse), som man startede ud med, er det altså helt afgørende, at man løbende revurderer om man fortsat er på 'rette spor'. Det vil sige, at man tager et tjek på, om opgave, interesser og metoder måske konstallerer sig anderledes i balanceakten.

For at sikre, at man ikke stagnerer i sin opgave- og dilemmaforståelse, mål man revurdere løbende, om man er på rette spor.

### Læringspunkter:

- Terningmodellen er i udgangspunktet et værktøj, som man kan arbejde med alene. Men den er oplagt at kombinere med f.eks. 'Logbogen' (4.13), 'Det reflekterende team' (4.14) eller måske bare i forbindelse med en uformel snak med en god lederkollega.
- Uanset hvad du vælger, vil det styrke terningmodellens refleksive element og dermed din læring. Logbogen kan særligt tydeliggøre den bevægelse, der sker i din forståelse af dilemmaet, mens du er i gang med at håndtere det.
- Det reflekterende teams styrke er, at du inviterer andre ind i din læreproces som en konstruktiv og systematisk 'forstyrrelse' af det, som du selv tager for givet. Vælger du en uformel 1:1, vil alene det at skulle præsentere din konkrete opgave overfor en anden og at skulle argumentere for, hvordan netop dit projekt vil forbedre din dilemma-håndtering, være lærerigt i sig selv.
- Det er vigtigt at teste, om den problemstilling eller dilemma, som man har valgt at arbejde med, også har den udviklingsmæssige tyngde, som man ønsker: Har jeg sat mig selv nok på spil, til at jeg kan få det udbytte, som jeg forventer?



## 4.13 LOGBOGEN: REFLEKTER LØBENDE OVER RESULTATER OG FREMSKRIDT

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Ledere er effektive action-kvinder og mænd, som ofte har fuld fart på at gøre og beslutte - også når det gælder om at håndtere et dilemma. Fordi et dilemma eller et paradoks ikke bare er et svært problem, men en balanceakt mellem to modsatrettede hensyn, er det uvurderligt at give sig selv en refleksiv time-out: at sætte sig ned og gøre status over sin aktuelle situation, de trufne beslutninger og de igangsatte handlinger.

**Hvad:** Log-bogen er et værktøj, som på en systematisk måde dokumenterer og reflekterer lederens handlinger og tanker. Logbogen kan både være en notesbog og et virtuelt dokument, alt efter temperament. Logbogen er inddelt i to spor: et aktivitetsspor og et refleksionsspor. I aktivitetssporet skriver lederen det, som han eller hun konkret har foretaget sig og oplevet. I refleksionssporet står de tanker, som lederen gør sig, både i nuet, men også efterfølgende. Begge spor bliver støttet af enkle refleksionsspørgsmål.

**Hvem/hvordan:** Den enkelte leder. Sæt tid af, luk døren, sæt dig ned og skriv. Logbogen er en simpel teknologi, men den kræver en høj grad af disciplin. Hvis den skal have sin berettigelse som refleksivt værktøj, skal den bruges jævnligt. Det kan være en gang om dagen eller en gang om ugen, alt afhængig af, hvad der kan lade sig gøre. Beslut dig for, at det er vigtigt, læg din selvkritik på hylden, og giv dig selv og dine handlinger et refleksivt eftersyn.

### Refleksion og forandring

Uanset om logbogen er en fysisk notesbog eller en virtuel log, fungerer den ved, at lederen skriftligt og for sig selv bevidner og dokumenterer sin egen praksis. Det lyder måske fint og forkromet, men det handler helt banalt om at skrive de erfaringer og tanker ned, som man gør sig i sit arbejde med sit ledelsesdilemma og med sin ledergerning i det hele taget. 'Refleksion' betyder direkte oversat: 'at kaste tilbage' - som et spejl, der reflekterer lyset. Det vi gør, når vi reflekterer over os selv, er at vi får mulighed for at se på os selv igen. At genkalde os det, der allerede er sket, det vi har tænkt og gjort. Det at reflektere giver os således en bevidsthed om os selv og vores egne handlinger. Hvis man ønsker at gøre noget anderledes, er det at kunne se sig selv og sine egne handlinger en væsentlig forudsætning. På den måde er selv-refleksion et grundelement i al forandring, og det er helt essentielt, hvis

man som leder vil bevæge sig fra klassisk problemløsning til dilemma- og paradokshåndtering.

At sætte spørgsmålstegn ved vores 'hverdags-teorier' Logbogen er delt op i et aktivitetsspor og et refleksionsspor. I dagligdagen fungerer de to spor hele tiden samtidigt, uden at vi kan eller skal skille dem ad. Det er samtidigt sådan, at vi som regel bevæger os på allerede velkendte stier, når vi handler og reflekterer. Man kan sige, at vi allerede har visse 'teorier' og idéer om vores omverden og vores medmennesker, som udgør det fundament vi handler på baggrund af. Det er både teorier, som vi har fået igennem vores uddannelse, men også nogle teorier, som vi har udviklet undervejs i kraft af vores erfaringer. Logbogen er en måde at indlægge en kunstpause eller et frikvarter i denne konstante og automatiserede vekselvirkning mellem handling og refleksion. Ved at skille de to fra hinanden, får vi mulighed for at se mere systematisk på det, som vi gør. Det kan give os lejlighed til at få øje på, hvad det egentlig er for 'teorier', som vi aktuelt bruger som fundament for vores ledelse. På den måde får vi en reel mulighed for at stille kritisk spørgsmålstegn ved, om det nu også er de rigtige 'teorier', som vi baserer vores ledelse på set i forhold til det, vi gerne vil opnå.

### Aktivitetssporet og refleksionssporet

I *aktivitetssporet* noterer man alt det, man har gjort. Man kan bruge følgende hjælpespørgsmål til inspiration: Hvad er min opgave/mit dilemma? Hvad har jeg gjort? Hvordan har jeg gjort det? Hvem var involveret? Hvad skete der?

I *refleksionssporet* er der plads til at skrive om tankerne i forlængelse af den praktiske foretagsomhed. Understøttende spørgsmål kan for eksempel være: Hvorfor valgte jeg at gøre, som jeg gjorde? Hvad er gået godt/skidt? Hvordan har min egen rolle været? Hvad er jeg blevet overrasket over? Hvad kunne jeg tænke mig at gøre anderledes en anden gang? Hvordan er jeg (evt.) blevet klogere på mit dilemma?

### Blik for mønstre og selvpåførte benspænd

Det er en god idé at lade hjælpespørgsmålene i logbogen være få og forholdsvis enkle. Det gør arbejdet med logbogen mere ligetil at udfylde her og nu, men det betyder også, at det bliver lettere at bruge logbogen til at spore en udvikling over tid. Der kan f.eks. tegne sig et mønster i, hvad det er man har for vane at gøre: Fra noterne i aktivitetssporet kan man måske



se, at man generelt er rigtigt god og tilbøjelig til at tage de hurtige (og upopulære) beslutninger, men samtidigt kan man i refleksionssporet gentagne gange læse, at man føler sig overrasket over den massive modstand, som man møder. Omvendt kan det også være, at man får øje på, at man har en tendens til at ville konsolidere sine beslutninger og som oftest bruger mange ressourcer på at inddrage sine medarbejdere, lederkollegaer, kunder etc. samtidigt med, at man i refleksionssporet har skrevet, at man oplever sig begrænset i sit ledelsesrum. Som leder kan modstand og udfordringer komme mange steder fra i organisationen, og det er pr. definition en leders opgave at skulle håndtere mange modsatrettede krav og interesser. Med logbogen kan man ikke blot få tydeliggjort for sig selv, hvordan disse ledelsesudfordringer egentligt tager sig ud. Man kan også få et tiltrængt blik for, at de oplevede benspænd nogle gange kan være skabt af én selv.


### Selv-bevidsthed - for egen og organisationens skyld

Log-bogen er i udgangspunktet et privat redskab. Den skal således ikke deles med andre. Men det kan vise sig at være en meget værdifuld ressource for lederen i omgangen og dialogen med andre, både i forhold til medarbejdere og andre ledere. Log-bogen gør den enkelte leder bedre i stand til at sætte ord på det, som han eller hun måske ellers har en tendens til 'bare at gøre'. Alene det at tage tiden til at formulere det, der er sket og det man har tænkt i forlængelse af det, skaber et 'ekstra rum' i den daglige praksis, som kan give lederen et større overblik og en fornemmelse af overskud. Der kan fremkomme et overblik og overskud, som ikke bare er vigtigt for at kunne manøvrere i dilemmaledelsens ofte oprørte farvande, men som også kan styrke evnen til at formidle sig selv og sin ledelse til andre.

### Læringspunkter:

- Det er nyttigt at bruge tid på at holde sine refleksioner fast på skrift, fordi det både skaber klarhed over hændelsesforløb, og det fastholder det til senere arbejde.
- Refleksionsarbejdet med at tage notaterne er ligeså værdifuldt som produktet. Så det er ikke spildt, selvom logbogen sidenhen ikke bliver læst så flittigt.
- I arbejdet med log udvikler man sit sprog og dermed sig selv som leder. At få succes med at arbejde med at håndtere dilemmaer og paradokser handler i stor udstrækning om at udvikle et effektivt ledelsessprog.

## 4.14 DET REFLEKTERENDE TEAM: GRUPPEN SOM UDVIKLINGS-REDSKAB

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** En af de væsentligste kilder til læring og dermed også til at blive bedre til at håndtere sine ledelsesdilemmaer er at sætte tid af til at reflektere over sin egen praksis og de antagelser, der ligger bag. Tænk så, hvad det føre til, hvis man sætter flere personer til at tænke sig om samtidigt. Hvis man forener kræfterne fra flere personer på én gang i et reflekterende team, får man adgang til en uvurderlig kilde af idéer og perspektiver, som man ikke af egen kraft kunne nå frem til.

**Hvad:** Det reflekterende team er en måde at organisere en systematisk feedback på det dilemma, som man som leder har vanskeligt ved at håndtere. 3-6 personer fungerer som det reflekterende team, der får til opgave at tænke over og diskutere det dilemma, der bliver præsenteret. De perspektiver og idéer, der bliver genereret, fungerer som en ressource for lederen, der til gengæld selv afgør, hvad eller hvordan vedkommende går videre med disse input.

**Hvem/hvordan:** En gruppe af ledere fra samme virksomhed eller et ledernetværk. I gruppen skiftes hver leder til at være enten i den varme stol eller fungere som medlem af det reflekterende team. Lederen fremlægger sit dilemma for gruppen, hvorefter gruppen diskuterer det med hinanden. Det er vigtigt, at lederen vender ryggen til gruppen imens, og at lederen omtales i 3. person. Lederen noterer undervejs, og efter at gruppen har diskuteret, fortæller lederen, hvad han eller hun har hæftet sig ved og evt., hvad hun vil gøre. Dernæst er det den næste leders tur til at komme i den varme stol. Det er en god idé at sætte en fast tidsramme for hele seancen og også for hver session. En deltager i det reflekterende team udnævnes som tidtager.

Det er afgørende at bruge tid på at reflektere over sine egne forestillinger som leder, men det er mindst lige så vigtigt at høre andres opfattelser af dem. Det reflekterende team er en systematisk måde at arbejde med feedback i mindre grupper. Det kan være en gruppe af lederkolleger eller måske ledere fra et eksternt netværk. Fordelen ved at bruge værktøjet med ledere udenfor egen organisation er, at man typisk kan være mere åbenhjertig om det, som man aktuelt synes er vanskeligt - uanset om det handler om én selv eller de samarbejdsrelationer, man har med sine kolleger.

Fremgangsmåden for det reflekterende team beskriver vi i det følgende:

### **1. I den varme stol: tal om det, der brænder på.**

Lederen i den varme stol fremlægger sit aktuelle dilemma overfor gruppen. Det betyder, at lederen giver et billede af sin situation og sin forståelse af dilemmaet. Hvis lederen allerede har defineret konkrete opgaver for sig selv (f.eks. med terningemodellen (4.12) eller De de syv trin: dilemma-modellen ”in action”(4.10)), kan fremlæggelsen struktureres efter det. Det vigtigste er, at lederen i den varme stol sætter fokus dér, hvor skoen trykker, og hvor han eller hun har brug for hjælp.

### **2. Gruppen reflekterer - lederen lytter.**

Lederen vender herefter ryggen til de øvrige og det bogstaveligt talt. Lederen og det øvrige team skal undgå at have øjenkontakt. Gruppen taler herefter sammen om, hvad de har hørt lederen fortælle, og hvad de selv tænker om det. Når de taler om det, som lederen har sagt, er det vigtigt, at de taler som om, at lederen ikke er til stede. De taler altså om lederen og ikke til lederen. F.eks.: ”Det lyder som om Henriette mener, at det er hendes team, der er problemet. Jeg får snarere den tanke, at hun skal fokusere opad i organisationen”. Når de andre taler i 3. person, er det med til, at lederen bedre kan lytte til det, der bliver sagt fremfor at vedkommende får lyst til at reagere og respondere. Det eneste, som lederen skal gøre, er at tage noter imens. Gruppen afrunder sin åbne snak efter ca. 5-10 min.

### **3. Lederen sætter ord på det væsentligste.**

Gruppen kan stille nogle afklarende spørgsmål, hvis den ønsker det. Hvis gruppen er færdig, vender lederen sig om mod gruppen. Lederen skal nu sætte ord på det, som han eller hun særligt har hæftet sig ved. Det er vigtigt, at lederen ikke begynder at forsvare sig. Pointen er, at lederen skal blive klogere og ikke stå på mål for det, som hun eller han allerede gør og ved. Gruppen må gerne kommentere på det, lederen siger, eller uddybe noget af det, de har talt om. Men gruppen skal i princippet ikke overbevise lederen om noget. Det, som gruppen tilbyder, er netop kun et tilbud. Det er op til lederen selv, om han eller hun reelt vil lytte til deres refleksioner og forslag og bruge dem til noget i praksis.

### **4. Hvad vil jeg gøre nu?**

Som en afslutning på det reflekterende team kan lederen vælge at runde af og fortælle gruppen, hvad han eller hun har tænkt sig at gå videre med, hvad der skal tænkes mere over osv. Igen er det vigtigt at huske, at det er lederen, der er hovedperson også når det gælder om det, der tages med fra det reflekterende team. Det handler ikke om at gøre gruppen tilfreds.

### **5. Ny person i den varme stol.**

Processen kan herefter starte forfra med en anden i den varme stol. Husk at sørge for, at alle får lige meget tid i den varme stol. Udpeg til en start en tidtager i det reflekterende team, og beslut hvor lang tid (f.eks. 20-30 min), I vil sætte af pr. person.

Det reflekterende team er som den individuelle logbog et meget fint værktøj til at skærpe lederens opmærksomhed på egen praksis. Det er en god refleksivitet, som er afgørende for at udvikle ledernes dilemma-ledelseskompetence og evne til paradokshåndtering. Det reflekterende team er dog særligt på den måde, at det samtidigt kan være med til at styrke forståelsen og sammenholdet internt i en ledergruppe. Det er desværre ofte sådan, at mange ledere står meget alene med deres oplevelser i deres ledelsespraksis og ikke har særlig gode muligheder for at dele de specifikt ledelsesmæssige udfordringer med nogen. Hvis man gør det reflekterende team til en tilbagevendende begivenhed blandt virksomhedens ledere, kan værktøjet ikke blot bruges til at styrke den enkeltes dilemmaledelse, men også understøtte udviklingen af en fælles ledelsesfaglighed. I ledelses-GPS-projektet indgik de reflekterende team som en af metoderne i udviklingsprocessen i de lokale virksomhedsmøder. I ét tilfælde satte den øvrige ledergruppe chefen i ”den varme stol”, efter at han havde lagt op til, at han skulle reflektere over de andres ledelsespraksis. Chefen fik dermed en lejlighed til at lytte til sin ledergruppe. Det gav ham en sjælden indsigt i betydningen af sin egen ledelse og idéer til, hvordan han fremadrettet kunne bidrage til at understøtte og udvikle sine ledere og ledergruppen som helhed.

### **Læringspunkter:**

- Refleksion over egen praksis er godt, men refleksion i grupper giver en række nye muligheder for at lære om sig selv og hinanden som ledere.
- Når man iscenesætter læringsprocesser, er det ligesom i andre organisatoriske sammenhænge utroligt vigtigt at være enige om en meget klar rollefordeling og handle efter den.
- Det kan være meget effektivt at sammensætte gruppen af ledere med personer, som ikke kommer fra samme organisation. Reflekterende teams er fornyende, og de skal benyttes modigt som dette.
- ”Det reflekterende team” er en proces, der stiller krav om, at gruppen har en høj grad af indbyrdes tillid, for man kommer nemt til at berøre følsomme emner.

## 4.15 FORBEREDELSESARK: EVALUERING AF ARBEJDET MED DILEMMAER

**Sværhedsgrad:** ⚖️ ⚖️

**Hvorfor:** I en travl hverdag kan det være svært at finde lejlighed til at stoppe op og spørge: 'Hvad har jeg egentlig opnået?'. Netop fordi ledelsesdilemmaer og -paradokser er vedvarende og 'ikke går over', er det nødvendigt at sikre en løbende og fremtidsorienteret evaluering.

**Hvad:** Den formative evaluering har til opgave at stimulere til yderligere udvikling gennem granskning af, hvad en udvikling har opnået, og hvordan den kan videreføres. Ved hjælp af en række spørgsmål foretages en løbende evaluering, som dels adresserer udfordringer og succeser og dels spørger til processens næste skridt. Værktøjet bidrager samtidig til en let kommunikerbar fremstilling af udviklingsprojektet.

**Hvem/hvordan:** Redskabet er rettet mod den enkelte leder, men kan også bruges til at præsentere ledelsesudviklingsprojekter i ledergrupper i et kort, præcist format.

### At fejre resultater

At arbejde med et ledelsesdilemma kan sammenlignes med en forandringsproces i John Kottersk forstand. Processen skal formuleres og initieres, projektet og dets ambitioner skal klarlægges, og organisationen skal tages i ed om at bakke op om projektet. Så vidt så godt, men der skal også være noget, som holder processen i live på sigt. Her foreslår Kotter, at man fejrer de resultater, små som store, som skabes undervejs. Hvis man udelukkende forfølger målet på den lange bane, giver mange op undervejs. Ved at dels skabe og dels bemærke de kortsigtede effekter kan der både skabes målepunkter til brug i summativt evalueringssøjemed (bevæger vi os ud af stedet?), og en række succeshistorier til at skabe yderligere momentum.

### Formativ evaluering - fokus på læring

Den traditionelle, summative evaluering handler om at beskrive og vurdere resultatet af en proces. Kom vi i mål? Blev vi inden for projektrammen? Lærte vi noget? Denne statiske evalueringsform har til formål at afgøre, om et projekt har været en succes eller ej. Indenfor læring og udvikling arbejder man ofte med formativ evaluering, som handler om at stimulere til yderligere udvikling. Hvad lærte vi af processen? Hvordan kan vi bruge det ude på gulvet? Hvilke fejl lærte vi noget af? Denne mere fremadrettede

evalueringsform handler i højere grad om at forstærke igangværende udviklingsprocesser, på samme måde som fejringen af mål på den korte bane har til formål at skabe momentum og stimulere til yderligere udvikling.

Værktøjet her handler om at skabe et øjebliksbillede over udviklingsprocessen og derfra skabe refleksion overblik over øjebliksbilledets udviklingsmuligheder. Ved at se på både de elementer, som er lykkedes, og de elementer som ikke er, skabes der grundlag for at prioritere den fremtidige indsats. Hvor er vi godt kørende allerede, og hvad kan vi lære af det? Hvor bliver vi nødt til at investere mere, eller gøre noget andet for at komme videre?



4.4.1.: Evalueringsmodel

### **Læringspunkter:**

- Opfølgning på og refleksion over det, som man har opnået ved at sætte nogle handlinger i værk, er en af de vigtigste måde at lære på, også når det gælder ledelse og arbejdet med ledelsesdilemmaer.
- Netop fordi dilemmaer og paradokser får os til at tænke i (vanskelige) balancer, er det helt centralt at undersøge, om en nye balance er fundet, og om man har været i stand til at etablere en bæredygtig tilstand.
- Evaluering og opfølgning er på den ene side af indlysende værdi, men det stiller på den anden side store krav til disciplin og ressourcer at få det gjort og anvende den opnåede læring. Dilemmaet er, at man vil være tilbøjelig til bare at sætte noget nyt i gang.

## KAPITEL 5

### **DILEMMAVÆRKTØJER II: 18 VÆRKTØJER TIL AT HÅNDTERE TI SPECIFIKKE LEDELSEDILEMMAER**

Dette kapitel præsenterer 18 ledelsesværktøjer, der alle kan karakteriseres som ”dilemma-specifikke”. Værktøjerne retter sig mod håndtering af et bestemt ledelsesdilemma. Vi skifter dermed optik i forhold til det foregående Kapitel 4, hvis værktøjer har karakter af generelt anvendelige ”dilemma-dåseåbnere” eller ”dilemma-schweizerknive” til brug, når man arbejder med ledelsesdilemmaer i det hele taget uanset det konkrete dilemma.

Som tidligere beskrevet i kapitel 2, zoomede vi i GPS-projektet ind på håndteringen af ti ledelsesdilemmaer, hvor hver leder har valgt at arbejde med et ledelsesdilemma gennem hele forløbet. Ønskes en yderligere præsentation af de ti dilemmaer, kan man læse meget mere om de enkelte ledelsesdilemmaer i bogen ”Ledelsesdilemmaer – og kunsten at navigere i moderne ledelse” (2018). I dette kapitel rettes opmærksomheden mod værktøjer, der adresserer disse specifikke ledelsesdilemmaer. Det er dermed tale om værktøjer, der går ned i temaerne ved hjælp af spørge- og faciliteringsguides, modeller, checklister og refleksionsskemaer, der kan hjælpe lederen med at arbejde med et bestemt ledelsesdilemma i et paradoksperspektiv.

At de dilemmaspecifikke værktøjer kommer efter værktøjer til dilemmahåndtering bredt forstået, er ikke tilfældigt. Denne rækkefølge afspejler den rækkefølge, som værktøjer typisk har fundet anvendelse i arbejdsprocessen. Først indkredser, udforsker, afgrænser og udreder man sit ledelsesdilemma. Når man er blevet klogere på de spændinger, der er bygget ind i det valgte paradoks, begynder man at udforske og implementere konkrete handlemuligheder for at navigere modsatrettede hensyn samtidigt i praksis. De udvalgte værktøjer blev alle brugt i forhold til at håndtere paradokser gennem handling af de ledere, der deltog i GPS-programmet. Ingen af lederne brugte alle værktøjer. Typisk kom en eller to i anvendelse særligt rettet mod det specifikke dilemma, som lederen valgte at arbejde med.

### Sværhedsgrad:

- Hvor svært/nemt er det at bruge dette værktøj?
- Sværhedsgraden 1 bruges til værktøjer, som er nemme at gå til og hurtige at gennemføre. Værktøjer med sværhedsgraden 3 kræver mere tid og planlægning, og deres anvendelse kan også være afhængig af, at flere medarbejdere og ledere ønsker at deltage og lægge energi i det.

### Hvorfor:

- Hvorfor/hvornår er det hensigtsmæssigt eller relevant at anvende dette værktøj?
- Hvilken udfordring, situation eller fænomen kan dette værktøj hjælpe med at få hold på?

### Hvad:

- Hvori består værktøjet helt konkret? Er det en model, et spil, en checkliste, en (selv-)test, nogle refleksions spørgsmål, retningslinjer, gode råd, spørgeguide, faciliteringsguide, diskussionsoplæg, skemaer etc.? Hvad 'gør' modellen?
- På hvilken måde understøtter dette værktøj lederens arbejde med det relevante specifikke dilemma, således at "både-og" tilgodeses?

### Hvordan og hvem:

- Hvordan bruger man dette værktøj til individuel eftertanke, som oplæg på et møde, i uddannelsessammenhænge etc.?
- Hvem bruger man det sammen med sammen med? Det kunne være andre ledere, HR, eksterne samarbejdspartnere etc.

De udvalgte værktøjer har det til fælles, at de har været anvendt og kan anvendes i praksis af ledere. Udvalget af værktøjerne er styret af en ambition om at indfange det, som i projektets levetid fremstod som det mest udfordrende, brugbare, debatskabende og inspirerende i forventning om, at andre virksomheder og praktikere vil kunne spejle sig i og tilpasse til deres egen praksis. De præsenterede værktøjer er således ikke tænkt som en udtømmende liste af værktøjer til de dilemmaer, som projektet fokuserede på.

Kapitlet rummer de følgende værktøjer oplistet efter specifikt ledelsesdilemma.

LEDELSESDILEMMA	VÆRKTØJSTITEL	VÆRKTØJSTYPE
5.1 Personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse		
A	Jobbeskrivelsen - ansvars- og arbejdsdeling som løftestang for udvikling	Refleksions spørgsmål til dilemmaeftersyn af lederens jobbeskrivelse
B	Ledelse på anfordring	
5.2 Indefra-ud kontra udefra-ind		
A	Scenarieproces. Om at gå fra interne styrkepositioner til samskabelse	Proces for medinddragelse af stakeholders
5.3 Elite kontra bredde		
A	9-feltsmodellen: Elite og bredde i et strategisk perspektiv	Model til kompetencevurdering af medarbejdere
5.4 Mobilitet kontra fast forankring		
A	De mobile og de fast forankrede - fællesmængder og forskelle	Refleksions spørgsmål
B	DUS-samtalen - driftsudviklingssamtalen	Spørgeguide
5.5 Lønmodtagere kontra frie agenter		
A	Logo-rouletten: Når der kommer støj i tilhørsforholdet	Køreplan for gruppediskussion af, hvordan tilhørsforhold skal forstås
5.6 Fysisk kontra virtuel ledelse		
A	Billeder og video i den virtuelle ledelse	Tips til brug af video til videndeling på tværs
B	Hvor lidt kommunikation kan man nøjes med?	Refleksions spørgsmål til diskussion af ledergruppens kommunikationsbehov
5.7 Digitale kontra analoge generationer		
A	Rekruttering af Generation Z på de sociale medier	6 anbefalinger
5.8 Lokal kontra global ledelse		
A	Når din ledelsesstil er "de andres" paradoks ledelse på tværs af grænser	Spørgeguide til at facilitere undersøgende dialog med udenlandske medarbejdere
B	Forklaring, facilitering, feedback og forsøg - paradokshåndtering per stedfortræder	Fire processer til skabelse af engagement på tværs i den globalt arbejdende virksomhed.
C	Globaliseringsbalancen	Globaliseringsmatrice til at positionsbestemme egen lederrolle mellem lokal og global
5.9 Purpose og passion kontra performance		
A	Den mentale og styringsmæssige matrix mellem purpose, passion og performance	Matrix til at vurdere kompleksitet og værditilførsel i forskellige stillinger/ opgaver
B	Ansvarliggørende uddelegering	5 trin til kortlægning af medarbejdernes udviklingsmuligheder
C	"Passionsregnskabet" økonomi-opfølgning med blik for passion	Idé-katalog til passionsorienteret økonomi-opfølgning
5.10 Leadership kontra management		
A	Leader og/eller manager?	Selvtest og dialog-værktøj

## 5.1 INDIVIDUEL KONTRA ORGANISATORISK LEDELSE

**Værktøj A.** Jobbeskrivelsen – ansvars- og arbejdsdeling som løftestang for udvikling

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Værktøjet kan afklare lederens opgaver og ansvar med henblik på at udvide fokus fra lederens ledelse og over til organisationens ledelse og lederrollen generelt. Værktøjet er specielt velegnet ved forandringer af ledelsens grænser for eksempel i forbindelse med uddelegeringer eller organisationsændringer.

**Hvad:** Værktøjet skaber overblik over, hvilke opgaver lederen forventes at løse og herunder på, om nogle af opgaverne med fordel kan omfordes i ledergruppen eller til medarbejderne. Men værktøjet rammesætter i ligeså høj grad samtalen mellem ledere ledergruppe om fordelingen af ansvar og opgaver. Værktøjet sigter på at håndtere dilemmaet ”Individuel kontra organisatorisk ledelse”, hvor man balancerer mellem det, som lederen personligt gør, af med hvad der lægges ud til andre ledere, medarbejdere og i systemer og procedurer.

**Hvordan og hvem:** Samtalen om lederens jobbeskrivelse kan tages på et ledermøde eller et dedikeret udviklingsseminar. I tilfælde af forandringer inddrages repræsentanter for topledelsen f.eks. HR eller (andre) fra direktionen, som udover de konkrete involverede som typisk vil være en ledergruppe. Værktøjet forudsætter en høj grad af tillid og mod.

### ”Jobbeskrivelsen” og det organisatoriske ophæng

Når man arbejder med dilemmaet ”individuel kontra organisatorisk ledelse”, vil man opleve, at lederens jobbeskrivelse ofte vil komme i spil. Hvad gør lederen i dag, og hvad skal lederen gøre fremover, når nogle af opgaverne er indbygget i organisationen eller delegeret til andre?

Alle ved i princippet, hvad en jobbeskrivelse er. Det er noget med ansvar, opgaver og arbejdsvilkår osv. Eksemplet nedenfor viser, hvad en jobbeskrivelse for en leder i princippet kunne indeholde. Som det fremgår, taler vi ikke her om det tekniske eller juridiske i jobbeskrivelsen. Derimod er der fokus på de opgaver, som lederrollen indeholder i organisationen. Derimod er der fokus på de opgaver, som lederrollen indeholder i organisationen. Selvom det ofte tages for givet, at der er en temmelig klar forståelse for, hvem der gør hvad, så oplever man tit, at det slet ikke er klart for alle implicerede. Men på en eller anden måde fungerer tingene fint alligevel.

De, der arbejder sammen, har en tilstrækkelig forståelse til at få tingene til at virke i hverdagen, men dette er langt fra 100 % eksplicit, især ikke for andre, som ikke er direkte involveret i samarbejdet. Faktisk er det en del af pointen med at ansætte medarbejdere på en åben kontrakt, at der er et mål fleksibilitet indbygget. Begrundelsen er, at man som regel ikke kender fremtidens opgaver præcist.

Fordi jobs er svære at beskrive, og fordi de ændrer sig løbende, sker der ofte det, at organisationer vælger ikke at etablere et udbygget system af jobbeskrivelser, men i stedet klarer sig med det mest nødvendige eller slet ingen formelle beskrivelser. Det gælder ikke mindst mindre organisationer uden udbyggede administrative systemer. Jobbeskrivelser er da også tit temmelig uhensigtsmæssige redskaber i en verden, hvor tingene ændrer lynhurtigt, og hvor opgaver og medarbejdere udvikler sig i et dynamisk samspil. Her er grunden til, at de formelle jobbeskrivelser ofte er skitseprægede, mangelfulde og forældede.

### Jobbeskrivelsen under serviceeftersyn

Men hvis leder- og medarbejderrollerne udvikler sig, og hvis grænserne mellem forskellige roller forskyder sig, så bliver det pludselig en interessant og vigtig øvelse at gentænke jobbet indhold. Den, som har jobbet, er den første til at indgå i denne refleksion. Hvad lå tidligere i rollen, hvad ligger der nu, og hvordan ser jobbet ud fremad?

I en af de case-virksomheder, som deltog i GPS-projektet, skulle den tidligere ejer-leder lægge en stor del af ansvaret for ledelse over på sin ledergruppe. Hans mål var at flytte fokus væk fra sig selv som person. Fokus skulle i stedet over til den organisation, som var ved at blive bygget op. Rollen og dermed jobbeskrivelsen skulle ændres, for at ejer-lederen kunne få både tid og legitimitet til at løse flere udadvendte opgaver, herunder for eksempel forretningsudvikling og strategisk kundepleje.

Ændringen var en katalysator for konstruktive redefineringer af stor betydning for virksomheden. Der blev sat gang i en proces mellem ejer-lederen og hans ledergruppe. Her blev der for alvor åbnet op for diskussionen af, hvem der gjorde hvad i virksomheden. I en generationsskifteproces var det ikke mindst vigtigt, at ejer-lederen skulle have en mulighed for at støtte op om sin ledelse uden nødvendigvis længere at skulle være krumtap om alle beslutninger. De vigtige spørgsmål blev:

- Hvilke møder i afdelingerne skulle ejer-lederen deltage i?
- Hvilken rolle skulle han have i dem?



- Skulle han være med til det faste ledergruppemøde?
- Og hvis ja, hvor længe og med hvilken rolle?

### Eksempel på elementer i "lederens jobbeskrivelse":

*Resultatansvar:* Hvad er lederens resultatansvar i forlængelse af organisationens strategier og planer og over for hvem?

*Mandat:* Hvilke beslutninger kræver, at lederen er involveret, og hvilke beslutninger kan han træffe uden at inddrage overordnede (eller bestyrelsen), herunder budget og prokura?

*Hvordan skal lederen fordele sin tid i mellem de følgende opgaver i forlængelse af det ansvar og mandat, der er angivet ovenfor?:*

*Faste ledelsesopgaver:* F.eks. hvilke møder "ejer" lederen. Dvs. hvilke obligatoriske mødefora er lederen leder af og/eller ansvarlig for, og hvilken rolle har lederen på møderne?

*Personaleledelse:* Hvilke ledere og medarbejdere er lederen ansvarlig for og på hvilken måde, dvs. hvad skal lederen konkret gøre for at lede dem (f.eks. 1:1-samtaler)?

Hvilke medarbejdere er ansvarlige overfor lederen, og hvordan følger lederen op på dette ansvar (kontrol af kvalitet og kvantitet i forhold til aftaler)?

*Rolle i ledelsen:* Hvilke opgaver har lederen i forhold til resten af organisationen, i egen chef-gruppe eller overfor medarbejdere i andre afdelinger?

*Roller i forretningsudvikling:* Hvilke opgaver og roller har lederen i forhold til forretningsudvikling, f.eks. myndighedskontakt, relationer til eksterne partnere og kunder?

*Andre opgaver: (specifikke for den konkrete organisation).....*

Figur 5.1.1 Eksempel på "lederens jobbeskrivelse".

Ovenstående er ikke en generisk skabelon for den perfekte jobbeskrivelse eller sågar jobannonce for en leder. Det er en inspirationsliste til elementer, der indgår i en konkret lederrolle, og som kan og skal diskuteres, når man flytter ansvar og opgaver fra leder ud i organisationen f.eks. til andre ledere.

Dilemmaet bliver pludselig meget mere tydeligt, når man begynder at definere lederrollens nye indhold sammenlignet med, hvad det var før, eller hvad forventningerne til lederen (eller chefen) var.

### Lederens jobbeskrivelse

"Lederens jobbeskrivelse" angiver en række grundlæggende lederopgaver, som enhver leder i større eller mindre omgang vil skulle varetage uanset, hvor snittet imellem personlig ledelse og organisatorisk ledelse ligger. Pointen er, at alene diskussionen af, hvad lederen mest hensigtsmæssigt bør gøre, hvad lederens rolle er i forhold til den øvrige organisation, og hvordan lederen i forlængelse af dette bør benytte sin tid, giver anledning til nogle grundlæggende refleksioner over grænseflader. Hvilke roller og funktioner er i spil, og hvilke roller og funktioner har brug for input og støtte fra hinanden?

I den nævnte casevirksomhed arbejdede man med værktøjet. Ideen om lederens jobbeskrivelse viste sig at være en kraftfuld intervention i den udviklingsproces. Vi observerede aldrig den "formaliserede" nedskrevne jobbeskrivelse. Selvom lederne talte om, at den var drøftet i bestyrelsen, var ejer-lederens opgaver og roller i udgangspunktet uklare. Derfor var diskussionen om den nye jobbeskrivelse et vigtigt led i processen med at få den nye "organisatoriske ledelse" til at fungere. Denne organisatoriske ledelse kunne og skulle ikke alene være baseret på ejerlederens person. Nu var hele ledergruppen involveret i en diskussion af lederens jobbeskrivelse, som også indbefattede de opgaver, som de skulle overtage. Ledergruppen gik skridtet videre og rullede jobbeskrivelser ud til de team-ledere og specialister, som de var ledere for i forlængelse af processen.

Hvordan er "lederens jobbeskrivelse" et redskab i forhold til dilemmaet om individuel kontra organisatorisk ledelse? Som vi har vist ovenfor, så løfter diskussionen om lederens jobbeskrivelse forestillingerne om lederens opgaver sig ud af ejerlederens hoved og ud i en diskussion i organisationen, hvor de involverede får mulighed til at påvirke ejerlederens rolle og definere eget bidrag. Man kan koble dette til ideen "ledelse på anfordring", fordi diskussionen om lederens jobbeskrivelse nødvendigvis handler om, hvad de andre ledere har brug for, at lederen gør for at understøtte deres ledelse. Et godt udgangspunkt er derfor at se lederrollerne i sammenhæng med den organisation, som man ønsker at udvikle. Herunder ligger også en drøftelse af, hvordan de enkelte roller kan komplettere hinanden.

Selvom den formaliserede jobbeskrivelse ofte viser sig at miste betydning med tiden, så kan det således være en meget effektiv proces at skrive de vigtigste opgaver og ansvarsområder ned i fællesskab og diskutere grundigt, hvad de indebærer. Når man først er blevet enige om hovedlinjerne, kan man ofte med sindsro lægge dem i skuffen. Man kan altid tage dem op igen, når der behov for at udvikle ledelse og organisation.

Hovedideen med ”lederens jobbeskrivelse” som værktøj for individuel og organisatorisk ledelse er dermed, at samtalen om lederens opgaver og ansvar automatisk involverer en diskussion af balancen mellem, hvad lederen skal gøre og beslutte, og hvad der skal eller kan ske andre steder. Og som vi kan se i værktøjet ledelse på anfordring, fungerer en jobbeskrivelse samtidigt som ”organisatorisk ledelse”, netop fordi den formaliserer og tydeliggør grænser for adfærd og ansvar.

### **Læringspunkter:**

- Selvom man ikke umiddelbart føler et stærkt behov for en detaljeret jobbeskrivelse, så kan en fælles refleksion i ledergruppen over dilemmaet være effektiv måde at formulere sig om lederroller.
- Når man flytter vægten i ledelsen fra en centralt placeret person i organisationen til andre ledere eller andre organisatoriske funktioner, er det vigtigt både at spørge hvad er chefens rolle nu? Men man må også i samme åndedrag spørge, hvem, hvor og hvordan bliver lederens opgaver nu løst andre steder?
- Det vigtige er ikke selve dokumentet, men derimod overvejelserne og refleksionerne i processen

## **5.1 INDIVIDUEL KONTRA ORGANISATORISK LEDELSE**

### **Værktøj B: Ledelse på anfordring**

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Værktøjet kan hjælpe med at gøre medarbejdere mere selvledende og samtidig sætte lederen mere fri til andre opgaver. Værktøjet understøtter ledelsesdilemmaet individuel kontra organisatorisk ledelse, fordi det styrker medarbejderens medansvar for sin egen ledelse, men stadig indtænker, at der fra tid til anden er brug lederen ”in person”.

**Hvad:** Værktøjet består i en aftale-forståelse og praksis i samarbejdet mellem leder og underordnet. Denne aftale kan være mere eller mindre formel, dvs. konkretiseret i for eksempel en jobbeskrivelse. Værktøjet sætter medarbejderen i stand til at vide, hvornår det giver mening at tage fat i den overordnede leder, mens at lederen kan reducere sin kontakt med medarbejderen. Værktøjet balancerer dilemmaet individuel kontra organisatorisk ledelse af på en ny måde ved at flytte fokus fra lederens forestilling om medarbejderens behov for ledelse til medarbejderens eget oplevede behov for ledelse.

**Hvordan og hvem:** Værktøjet er typisk i anvendelse mellem leder og medarbejder/leder, men kan være en måde at indføre mere selvledelse i en større gruppe. Det vil ofte være videnarbejdere og andre meget selvstændige specialister, der vil trives med dette værktøj. Værktøjet kræver typisk accept i hele organisationen, ikke mindst blandt medarbejdere, som har været vant til, at ”lederens chef” var mere synlig.

### **Hvem tager initiativ til ledelse – lederen eller medarbejderen?**

Det er en almindelig forestilling, at ledelse foregår på lederens initiativ. Men det giver meget ofte mening at vende denne forestilling på hovedet. I stedet for at se ledelse som noget, der driver aktiviteter fremad, så kan man forstå ledelse en komponent, en service i den samlede operation. Nogle gange er ledelse nødvendig og ønskelig, for at arbejdet kan fungere og føre til de planlagte resultater. Men faktisk kan forestillingen om, at en leder altid skal ind over, i andre situationer være en væsentlig begrænsning for tempo, effektivitet og kvalitet.

Omvendt er der ikke tvivl om, at ledelse er en vigtig ressource, som nogle gange er helt afgørende nødvendig for, at organisationen kan fungere, selv



i en organisation, hvor ledelse er fordelt. Det kan være rammesætningen af opgaveløsningen, forstået som, hvad lederens mandat er. Lederressourcer kommer i spil i undtagelsessituationer, hvor lederens skal ”knuse problemet”. Endvidere er lederen talsmanden og afdelingens ambassadør, hvis der er afgrænsningsdiskussioner i forhold til andre afdelinger eller til leverandører. Endelig kan lederrollen handle om at klæde en leder eller medarbejder på til løse en specifik opgave eller funktion.

Fælles for alle disse situationer er, at ledere ofte godt kan være klar over, at der er et problem eller komme under vejrs med det, men medarbejderen (eller en underordnet leder) er som regel bedre sat ind i problemets detaljerede omfang og dybde. Samtidigt er den, som er tæt på problemet, ofte også meget bedre til at identificere tidspunktet for og indholdet i assistancebehovet fra lederen. I højt specialiserede arbejdsfællesskaber er medarbejderne ofte en hel del bedre klædt på fagligt end deres ledere. De er tættere på problemerne og også tættere på løsningerne. Det betyder ikke, at de ikke har brug for lederen til at bidrage til at træffe en beslutning, især hvis beslutningen rækker ud over den enkelte medarbejders ansvarsområde. Det er ikke altid, at lederen ser præcist, hvornår der opstår et behov for ledelse. Det er her, at ”ledelse på anfordring” kommer ind som et billede på en situation, hvor de selvledende medarbejdere selv involverer deres ledere efter behov.

## Hvordan gør man så?

I praksis handler det om at arbejde med at styrke bevidstheden om, at medarbejdere til enhver tid kan gå til chefen med et problem og få dennes opmærksomhed og støtte. Dette rummer et interessant paradoks, idet den underordnede i en vis forstand giver lederen en ”ordre”: Jeg/vi har brug for, at du gør dette eller hint. Lederen kan selvfølgelig selv bestemme, om han eller hun ønsker at reagere og hvordan. Men hvis ikke lederen følger op på ”ordren” og leverer, risikerer han eller hun at skulle tilbagetage den ledelsesopgave, som i princippet var delegeret til den anfordrende medarbejder. Nogle ledere vil måske gerne styrke deres magtpositioner ved at tiltage sig en større beslutningskraft, mens andre ikke ser noget formål heri.

Ledelse på anfordring eller ledelse på den lededes initiativ er en logisk konsekvens af, at ansvaret er spredt ud i organisationen. Ideen vokser ofte frem som en måde at håndtere overgangen mellem en meget lederstyret og en mere selvstyret organisation. Her bliver det en måde for lederen at holde igen med sin aktive deltagelse og alligevel sikre, at medarbejderne har muligheden for at få afklaret spørgsmål på kanten af eller uden for deres mandat eller kompetence. Det giver medarbejderne mulighed for at

udvikle selvledelsen af opgaveløsningen samtidigt med, at der bevares et sikkerhedsnet. Livlinen kan benyttes, når der er behov for det.

Hvordan kan man så arbejde med ”ledelse på anfordring” som værktøj? Her er det væsentligt at fokusere på relationen mellem leder og medarbejder og på relationsbygningen. Der er to yderligheder, som svarer til to former for leder-medarbejder relation. Den ene yderlighed beskriver en meget tæt relation, der er bygget op gennem hyppige og intensive interaktioner. Den anden yderlighed er mere formaliseret og bygger på procedurer og regler.

I den tætte relation kender medarbejder og leder hinanden så godt, at medarbejderen altid ved, hvornår det er nødvendigt at inddrage lederen. Hvordan opnår man en sådan nærhed? Det er der ikke en fremgangsmåde, der vil kunne benyttes af alle. En leder udtalte, at hun oplevede, at hendes chef altid var tæt på hende, selvom de sjældent talte sammen i hverdagen. Denne nærhed var bygget ind i deres relation, fordi de i over en periode havde opbygget en tillid, hvor begge parter ”vidste, hvor de havde hinanden”.

### **Supervision: Hvordan kan en uformel tillidsrelation opbygges?**

Supervision er en måde at opbygge en tæt uformel tillidsrelation, der kan understøtte ”ledelse på anfordring”. Supervision benyttes af mange faggrupper, for eksempel psykologer. Metoden hjælper til at efterarbejde og bearbejde mere eller mindre belastende oplevelser i arbejdslivet eller privatlivet. Ideen er, at medarbejderen mødes med chefen en gang hver 2. eller 3. uge og taler om de forskellige udfordringer, som medarbejderen i praksis har stået overfor på jobbet. Chefens rolle er at lytte, men også at fortælle, hvordan hun/han tænker og har handlet i tilsvarende situationer. Når denne møderække har stået på i en periode, vil begge parter have opnået at få et nuanceret billede af tankemønstre, som kan udgøre grundlaget for den tillidsrelation, som ”ledelse på anfordring” kræver.

Den formaliserede variant læner sig op af nedskrevne eller på andre måder synligt definerede grænser for, hvornår lederen skal ind i billedet. Man kender det fra bankverdenen, hvor medarbejderen kan give tilsagn på lån op til en vis størrelse. Også andre virksomhedstyper har procedurer med, at en overordnet skal ”signe off” på den ene eller anden type beslutning. I sig selv er det jo lidt i modstrid med ideen om, at medarbejderen skal lede sig selv. Pointen er dog, at den slags markører er med til at definere rummet for selvledelsen både positivt og negativt. Det kan også opfattes

som en beskyttelse af medarbejderen mod pres fra kunder, arbejdskolleger, leverandører m.v.

### ”Kontrakt” – klare hjørneflag

I Dansk Industri var der engang en leder, der sagde ”at DI kan ikke forstås som en pyramide eller som en flad organisation, men snarere som en telefonpæl”. Pointen var, at en politisk medlemsorganisation som DI både var ekstremt flad og overlod det til ganske unge fagspecialister at udtale sig med industrien i ryggen om deres fagområde. Men på den anden side var der DI-politikker/medlemspolitikker som kun, og absolut kun, den administrerende direktør udtalte sig om. I revisionsvirksomheder har man interne revisionsafdelinger, der undersøger interessekonflikter og lov- og regeloverholdelsesspørgsmål. De har nærmest uindskrænket autoritet, som alle medarbejdere i den ellers meget autonome kultur accepterer. Ledere kan formalisere kontrakten ved at specificere områder, for eksempel sager af en vis størrelse, bestemte kunder, bestemte produkter, bestemte typer sager etc., hvor medarbejderen altid skal involvere lederen.

”Ledelse på anfordring” sætter fokus på, hvordan initiativforpligtelsen flytter sig, når ledelse delegeres og spredes ud til andre medarbejdere end lederen selv. Det vigtige er at skabe forståelse for, hvor grænsen mellem selvledelse og ledelse går. Herunder giver det mening at se på grænsen mellem lederens individuelle ledelse og den del, der foregår ude i organisationen.

## 5.2 INDEFRA-UD KONTRA UDEFRA-IND

**Værktøj A:** Scenarieproces – om at gå fra interne styrkepositioner til samskabelse

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Når virksomheden vil udvikle produkter, processer og medarbejdere, er det vigtigt for ledelsen at indtænke og udnytte interne styrkepositioner. Men det er også betydningsfuldt at bruge viden og know-how hos kunder og interessenter.

**Hvad:** Værktøjet er en scenarie-proces i tre trin, som skal sikre, at innovation og fremtidig (kompetence)udvikling sker i en vekselvirkning mellem interne styrker og eksterne behov.

**Hvem og hvordan:** Scenarie-processen involverer lederen, afdelingens medarbejdere samt interessenter og kunder (interne og/eller eksterne). Lederen skal sørge for at sætte tid og ressourcer af til at gennemføre alle tre trin i processen. For at legitimere projektets formål skal lederens egen leder og relevante lederkolleger tages i ed.

### Udvikling indefra og udefra

Innovation og udvikling sker ikke et tomrum. Ved simultant at arbejde både indefra og udefra engagerer lederen sine medarbejdere i produktinnovation og i afdelingens fremtidige udvikling. Samtidig sikrer lederen, at innovationen flugter med de eksterne krav fra de eksterne interessenter. Der kan være flere tidsperspektiver i spil. Måske handler det om at adressere nære og aktuelle problemstillinger, men opgaven kan også være at tage hul på de langsigtede innovationsbehov.

Værktøjet hjælper med at håndtere dilemmaet ’indefra-ud kontra udefra-ind’ ved at anerkende de interne vidensressourcer uden af den grund at barrikadere for de væsentlige forventninger, idéer og vidensflow, som kommer udefra. I denne sammenhæng kan ’udefra’ være andre afdelinger i samme organisation, eller det kan være spillere uden for organisationen. Afhængigt af den konkrete situation kan man således arbejde med enten de nære omgivelser eller de fjernere.

Værktøjet beskriver en scenarie-proces i 3 trin. Trinene gør lederen i stand til at udvikle sin afdeling, produkter/services og medarbejderkompetencer

både indefra, dvs. i tråd med de nuværende faglige profiler og kompetencer, og udefra, dvs. hvor man udfordrer status quo med input fra kunder eller andre interessenter.

Scenarie-processen kan justeres og fokuseres alt efter, om man som leder og virksomhed er mest interesseret i at udvikle produkter, processer eller medarbejdere. Men en særlig styrke ved scenarie-processen er, at den kæder de tre elementer sammen.

Kultur og ikke mindst samarbejdskultur varierer meget fra organisation til organisation. Derfor er det vigtigt, at graden af medarbejderinvolvering afstemmes og aftales. I den sammenhæng kan ledere og medarbejdere have forskellige opfattelser af potentialer og praktiske muligheder. I nogle virksomheder vil alene det at samle en helt afdeling på tværs af landegrænser eller tre-holdsskift i sig selv være en stor udfordring. Uanset kulturen og de organisatoriske omstændigheder er det dog vigtigt, at lederen sørger for at følge op og give medarbejderne løbende feed-back og tilbagemeldinger. Kun på den måde kan scenarierne for alvor komme til at fungere som fælles pejlemærker for strategisk udvikling i det potentielt meget givende og dynamiske spændingsfelt mellem indefra og udefra.

### Trin 1: Indefra-ud: Hvad kan vi, og hvor vil vi hen?

Ideen med dette trin er at bygge bro mellem lederens og medarbejdernes typiske ansvarsområder. Strategisk udvikling i form af innovation af produkter, processer og medarbejdere er lederens ansvar. Men gennem deres daglige arbejde med produkter, processer og ikke mindst kunder er medarbejderne en uvurderlig og måske i nogle tilfælde underkendt ressource, når det gælder idéudvikling og innovation for fremtiden. I scenarieprocessens første trin involveres medarbejderne.

Lederen afsætter en halv dag, hvor medarbejderne i afdelingen samles og får tid og rum til at tænke ud over den daglige opgaveløsning. Konkret kan det foregå på følgende måde:

1. Medarbejderne sættes sammen i blandede grupper med repræsentanter fra forskellige faggrupper eller funktioner.
2. Hver gruppe får til opgave at skrive 3 idéer til afdelingens fremtidige opgaveløsning ned på post-its.
3. Grupperne præsenterer deres post-its (idéer) i plenum.
4. Medarbejderne grupperer i fællesskab de idéer, der minder om hinanden, og giver dem en overskrift.

5. Leder og medarbejdere prioriterer de to-tre områder, som efter deres opfattelse skal have størst prioritet i det kommende år. Man kan eventuelt her lave en afstemning ved at give hver medarbejder 3 stemmer.
6. Mødet afsluttes med at lægge en dato fast for et nyt møde, hvor input fra kunderne (trin 2) skal præsenteres, diskuteres og integreres i scenariet.

Outputtet fra det første møde baserer sig på medarbejdernes refleksion over egne og kollegernes praksis. Det er et væsentligt første skridt for, at man som leder kan blive skarp på de vidensressourcer, som man råder over internt. Samtidigt er det med til at engagere en meget væsentlig interessentgruppe i innovationsprocessen, nemlig medarbejderne selv.

### Trin 2: Udefra-ind: Hvad vil kunden have?

Under indtryk af de prioriterede emner i trin 1 skal lederen i scenarietænkningens 2. trin rette blikket udad. Lederen kan gå frem ved at identificere de væsentligste interessenter og kunder, det vil sige de, som med størst sandsynlighed kan bidrage til innovationen. Det kan være nyttigt at tænke på "lead-users", altså kunder og brugere, som har en professionel interesse i at være på omdrejningshøjde med de allernyeste produkter eller services.

Lederen må være pragmatisk i sin informationsindhentning fra kunder og andre eksterne interessenter. Men en personlig dialog kan være at foretrække. Det handler altså ikke om at have en meget fast dagsorden eller at ville sælge virksomhedens eller afdelingens fortræffeligheder. Tværtimod er det vigtigste gennem åbne spørgsmål at vove et øje, udstille svagheder og usikkerheder og rent faktisk lytte til det, der bliver sagt, også selvom det, man hører, ikke umiddelbart giver mening. Det at udvide sine vante måder at tænke og agere på kræver modet til at lade sig forstyrre og 'ryste'. Det fordrer et mod til at rumme, at man ikke nødvendigvis her og nu har en klar plan for, hvad man skal stille op med nye inputs.

Relevante startspørgsmål for en dialog kan være:

1. Hvordan oplever du/I afdelingens nuværende produkter?
2. Hvordan oplever du/I samarbejdet med afdelingens medarbejdere?
3. Hvad er du/I særligt tilfredse/utilfredse med?
4. Hvilke nye tendenser og fremtidige behov ser du/I for de næste 2,5,10... år?
5. Hvilke nye produkter/processer/samarbejder kalder det på?

### Trin 3: Strategisk samskabelse

Efter trin 1 og trin 2 kan lederen i princippet trække sig tilbage til (hjørne-)kontoret og herfra egenhændigt afveje og tage beslutning om, hvordan en fremtidig innovations- og udviklingsstrategi bedst kan forene inputs fra dialogen med medarbejdere og eksterne interessenter. Det vil dog begrænse innovations-potentialet. I trin 3 er formålet netop at sætte ekstra dimensioner på scenarietænkningen og drage nytte af mangfoldigheden og de forskellige synsvinkler. Uanset lederens egne fortræffeligheder vil flere perspektiver på de forskellige input øge innovationskraften. Hertil kommer, at de involverede medarbejdere i sidste ende får til opgave at føre innovationerne ud i livet. På den måde bliver processen også et element i en kompetenceudvikling. Trin 3 omfatter:

1. Lederen samler afdelingens medarbejdere til møde nr. 2.
2. Lederen opsummerer afdelingens egne scenarier for fremtiden
3. Lederen præsenterer kundernes version. I den bedste af alle verdener kan centrale kunder eller interessenter inviteres ind til at fremlægge egne synspunkter
4. Medarbejderne diskuterer i grupper, hvordan scenarierne kan justeres, suppleres eller helt ændres i lyset af kundernes behov og perspektiver
5. Grupperne præsenterer 3 reviderede scenarier/satsningsområder i plenum
6. Fælles diskussion.

Det tredje trin har til formål at integrere både interne og eksterne videninput på en måde, så det bliver genkendeligt for den afdeling og de medarbejdere, som i praksis skal arbejde videre med dem. Det er derfor et redskab i dilemmahåndteringen.

Dette er en lavpraktisk måde at arbejde med at forene innovationssynsvinkler og at skabe et udsyn og et engagement i medarbejderkredsen. Den lægger måske op til og kan være en del af strategiske processer i den større kontekst i en organisation, men behøver ikke nødvendigvis at være det. Den kan give blod på tanden til fortsat at udvikle bruger-dreven innovation og åbne innovationsformater.

### 5.3 ELITE KONTRA BREDDE

**Værktøj A:** Elite og bredde i et strategisk perspektiv

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Talent er svært at få greb om. Uden på forhånd at låse sig fast på enten en elite- eller en bredde-tilgang kan denne enkle model fungere som en pragmatisk indfaldsvinkel, hvor man også tager bestik af virksomhedens øvrige strategier.

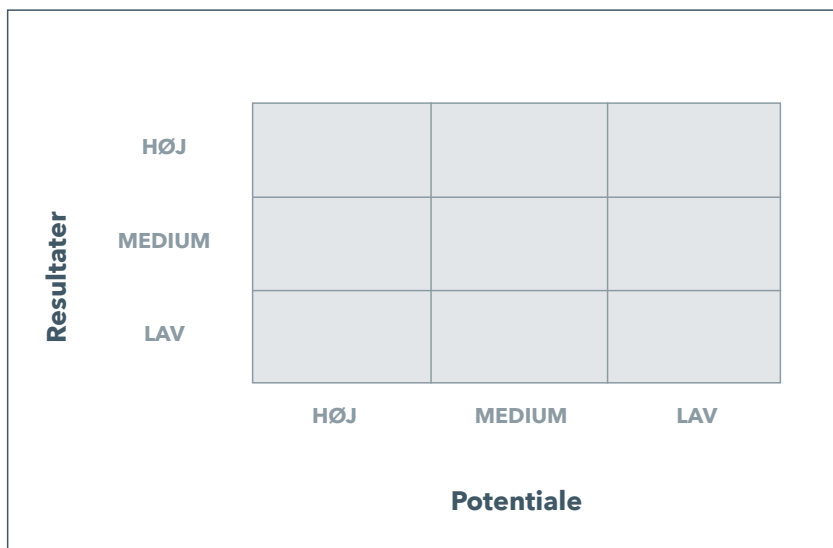
**Hvad:** Modellen består af 2 akser: Resultater lodret og potentialer vandret. Hver akse har tre trin: lav, mellem, høj. Kombinationen danner 9 specifikke felter.

**Hvem og hvordan:** Modellen kan bruges af den enkelte leder, men det kræver en opkobling til den øverste ledelse og HR, hvis den for alvor skal bruges som afsæt for strategisk talent- og kompetence-udvikling. Ledere kan bruge modellen til at vurdere deres medarbejders aktuelle resultater og vurderet potentiale. Modellen giver mulighed for at værdsætte medarbejdere, der måske ikke aktuelt præsterer, men som har et potentiale. Den samlede vurdering kan herefter bruges som afsæt for en videre dialog i virksomheden. Modellen kan tilbyde et 'fælles sprog' for talent- og kompetenceudvikling på tværs af funktioner og niveauer.

### 9-feltsmodellen – et mål for talent

Dilemmaet handler om, hvordan man kan skabe en fornuftig balance mellem på den ene side en satsning på de få (eliten) og på den anden en udvikling af de mange (bredden). Det valg af talentstrategi er et klassisk HR-dilemma. Ikke mindst i kraft af deres tættere kendskab til de enkelte medarbejdere spiller lokale ledere en central rolle i håndteringen af dilemmaet. Men i mange tilfælde vil det også være en tematik, som HR-afdelingen eller den øverste ledelse er involveret i.

Hvis man som virksomhed arbejder strategisk med kompetenceudvikling, kan 9-feltsmodel-værktøjet fungere som et fælles afsæt, et fælles sprog for kompetence- og talentudvikling på tværs af funktioner. Samtidig kan det støtte den enkelte leder, når der skal tages stilling til enkelte medarbejdere og kompetenceudviklingen af dem. Modellen kan altså være med til at identificere, hvem der kan betegnes som 'bredden', og hvem der hører til blandt 'eliten'.



Figur 5.3.1: 9-feltsmodellen kan bruges til at evaluere medarbejdere på to dimensioner: resultater og potentiale.

### Rugbrødsmotor, stjerne eller 'bobler'?

9-felts-modellen opererer med to akser: Den lodrette akse handler om at vurdere medarbejderens performance. Den vandrette akse handler om potentiale. Man kan også sige, at performancedimensionen retter sig mod det, som aktuelt defineres som værdifuldt. Det som kan værdsættes her og nu. Potentialedimensionen retter sig i højere grad mod fremtiden eller i hvert fald forestillinger om fremtiden. Der er her et blik mod den strategiske retning for afdelingen og virksomheden.

Man kan bruge modellen i tænkningen om dilemmaets to poler: bredden overfor eliten. Bredden ligger gemt i de solide resultater og altså de aktuelt produktive medarbejdere i virksomheden. Det er pålidelige medarbejdere, som man ofte også (forhåbentligt) har langt flest af. Dem giver man typisk en høj placering, når det handler om performance. Det er "rugbrødsmotoren", der dag ud og dag ind slider ufortrødent for at levere de resultater, som virksomheden lever af. Eller hvis der skal lidt malurt i bægeret: *har levet af*.

Elitedimensionen kommer ind i forbindelse med vurderingen af den fremtidige performance. Her kommer potentialeaksen ind i billedet. Potentialet vil ofte være knyttet til de medarbejdere, der måske endnu ikke præsterer klokkeklart højt, men som i fremtiden formodes at spille en hovedrolle. Det kan være den nytilkomne medarbejder med det unikke branchekendskab

og netværk, den utroligt skarpe nyuddannede medarbejder eller den nylåede leder i X afdeling, som fremover forventes at spille en nøglerolle i virksomhedens vækststrategi. Disse 'boblere' vil man kunne give en høj vurdering på modellens potentialeakse, og de kan defineres som talenter.

Medarbejdere, som både har en høj eksisterende ydeevne, og som har mere i sig end det, kan man kalde "stjerner". Det er drømmemedarbejderne, som alle organisationer finder, at de har for få af. Talentudvikling som ledelsesdisciplin kan netop gå i retning af at motivere og kompetenceudvikle, så flere kan opfattes som stjerner.

Redskabet bidrager til at kortlægge talentfeltet. Ved at udfylde modellen kan man altså få et overblik over, hvilke medarbejdernes (eller for den sags skyld lederne) score på de to akser. Man får dermed en strømpil på, hvordan man aktuelt 'holder balancen' mellem elite og bredde med den nuværende medarbejderskare. Man får samtidigt et vigtigt fundament for en fremtidig prioritering af indsatsen for kompetenceudvikling.

### Modellen som dialog-redskab

Det er sjældent en enkel sag at måle performance og potentiale med stor præcision og dermed yde de enkelte medarbejdere fuld retfærdighed. Mens mange virksomheder har mål for performance, så er der ikke nødvendigvis på tværs af virksomhedens afdelinger, ledere og medarbejdere klarhed eller enighed om, hvad der kan regnes som potentiale. Hvad det vil sige at være et talent, afhænger i høj grad af øjnene, der ser. Det overhovedet at tale om og måle på talent kan i nogle virksomheder blive opfattet som en decideret provokation. Det kan udfordre en kultur, som traditionelt er baseret på et stærkt 'vi', og hvor virksomhedens konkurrence- og kompetencekraft opfattes som noget, der skabes i fællesskab, det vil sige i bredden. Derfor foreslås dette redskab da heller ikke anvendt som et måleinstrument, men snarere som et internt dialogredskab, som der kan følges op på med andre systemer og tiltag.

Når værktøjet tages i brug i en ledergruppe, er det vigtigt at give plads til at diskutere, hvad man måler, og hvorfor man måler det. Ved at lade ledere i virksomheden udfylde modellen for deres medarbejdere kan modellen give anledning til en første og for alle aktører afklarende diskussion af, hvad talent er. For eksempel vil følgende spørgsmål dukke op:

Hvad vil det sige at have potentiale? Og er vi overhovedet enige om, hvad høj performance er her i virksomheden? Er performance det samme i

Afdeling X som i Afdeling Y? Hvis jeg opfatter en medarbejder som høj på potentiale, men vedkommende er lavt placeret hos en anden, hvem har så ret? Og hvad sker der egentlig med talenter, når de først er udpeget? Kan man flytte medarbejdere ikke bare langs en akse, men også på tværs af akserne?

### Mødet mellem de forskellige vurderinger

Med redskabet får den enkelte leder skabt et overblik over talent i sin egen flok. I dialogen opfordres andre ledere til også tage stilling til enkelte medarbejdere, hvor det er muligt, men også til afdelingernes bidrag til det samlede talentbillede. Det kan være en øjenåbner for den enkelte leder, men også være afsæt for ledergruppens mere strategiske diskussioner om, hvordan et talentfokus bedst kan afbalanceres med et fortsat fokus på bredden.

Der kan være meget på spil for lederne. De vil spørge sig om, hvorvidt de risikerer at miste egne talenter til andre afdelinger. Eller om talenterne i sidste ende være konkurrenter for dem som ledere? For organisationens bedst mulige nyttiggørelse af talenter vil det være formålstjenligt at forhindre benspændstilbøjeligheder, og dette redskab kan ses som led i at skabe en sådan faciliterende åbenhed.

### Talent – og hvad så?

Det er vigtigt som virksomhed og som leder at afklare præcist, hvordan modellen skal indgå i virksomhedens øvrige bestræbelser på at finde den rette balance mellem elite og bredde. Hvis vurdering af talent primært handler om at finde virksomhedens fremtidige topledere, så er det en indikation af, at man vægter elite-dimensionen forholdsmæssigt højere end bredden. En brug af modellen kan fremprovokere konstruktive overvejelser om de eventuelle negative konsekvenser på afdelingsniveau, for eksempel i form af 'brain drain' eller silo-tænkning.

Hvis man derimod vælger at benytte modellen til at udvikle et fælles lønningssystem rettet mod allerede dygtige og produktive medarbejdere, så peger det mere i retning af en breddetilgang. Også her kan det give anledning til at genoverveje balancerne, herunder sørger for ikke at miste elitemedarbejdere af syne og nyttiggøre og fastholde denne ressource.

Uanset hvor man tager sit afsæt og gerne vil hen som virksomhed, så kan modellen bruges som et første skridt i arbejdet med at blive mere bevidst

og systematisk omkring kompetenceudvikling og talentudnyttelse. Med de to akser, der måler og anerkender både breddens performance og elitens potentiale, er der i princippet god mulighed for at skabe grundlag for at håndtere dilemmaets to poler. Modellen giver ikke svaret på den rette balance. Her er det nødvendigt at kæde analyser og dialog sammen med virksomhedens øvrige indsatser og strategier.

## 5.4 MOBILITET KONTRA FAST FORANKRING

**Værktøj A:** De mobile og de fast forankrede – fællesmængder og forskelle

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Det er ofte et dilemma at håndtere og engagere på den ene side de højt mobile medarbejdere og på den anden side de fast forankrede og gamle i gårde. De efterspørger (eller antages at efterspørge) forskellige typer af ledelse. Men holder den forestilling nu også stik i din virksomhed eller team? Er der oversete fællesmængder, som måske ”opløser” dilemmaet? Og hvor er der forskelle, som nødvendiggør den samtidige håndtering af modsatrettede initiativer for hhv. de mobile og de fast forankrede? For at skabe hensigtsmæssige ledelsesstrategier er det nødvendigt at kende mere til forskelle og ligheder mellem de mobile og de stabile.

**Hvad:** Dette værktøj består af nogle spørgsmål, som man kan bruge til at:

- Tjekke forestillinger om forholdet mellem de mobile og de fast forankrede
- Efterprøve, om disse forestillinger holder vand i virkeligheden
- Identificere fællesmængder og forskelle med henblik på at kunne vælge og målrette ledelsesindsatser over for forskellige medarbejdergrupper.

**Hvordan og hvem:** Værktøjet bruges af den enkelte leder til personligt realitetscheck. Men det kan med fordel anvendes sammen med lederkollegaer eller andre sparringspartnere for at rykke ved indgroede og måske misvisende forestillinger og myter, herunder bidrage til at håndtere reelle forskelle bedst muligt.

### Engager de mobile, anerkend de stabile – fleksibel ledelse

Det danske arbejdsmarked kan karakteriseres som fleksibelt med høj medarbejder-mobilitet på tværs af virksomheder samt ind og ud af arbejdsmarkedet. Men det siger imidlertid ikke noget om, hvordan det forholder sig i den enkelte virksomhed og i den enkelte leders afdeling. Man kan som leder ikke tage for givet, at man ved, hvad medarbejderens forventninger er. En formålstjenlig lederstil består i at være tydelig i bestræbelsen på at få medarbejderen til selv at tænke over og tale om, hvilke forventninger hun/han gør sig om arbejdslivets indhold og struktur, både nu og i fremtiden.

Mange organisationer har både medarbejdere, som ønsker forandring og mobilitet, og medarbejdere, som helst vil have stabile rammer. For at skabe

hensigtsmæssige ledelsesstrategier er det nødvendigt at kende mere til forskelle og ligheder mellem de mobile og de stabile. Men pointen er her, at de ikke nødvendigvis skal udsættes for ledelse på nærmere angivne forskellige måder. De mobile og stabile kan faktisk være mindre forskellige, end man forestiller sig. De kan være forskellige på måder, som man måske ikke havde en realistisk forestilling om. I nogle tilfælde og ved nærmere eftersyn kan man så komme frem til, at der trods tilsyneladende modsatrettede behov og forventninger faktisk kan opstå synergi eller fællesmængder imellem dem. Omvendt kan der også være reelle og konfliktskabende forskelle. De skal håndteres parallelt, så hverken de mobile eller de fastforankrede bliver føler sig forfordelt med mulige negative konsekvenser for dem og virksomheden.

### Realitetscheck

For at blive klogere på disse spørgsmål kan man som leder tage udgangspunkt i den nedenstående tjekliste. Med den kan man afdække og trykprøve, hvordan dilemmaet mellem de mobile og de stabile medarbejdere egentlig kommer til udtryk. De underliggende forståelser af virksomheden får et serviceeftersyn, hvor uunderstøttede forestillinger om nødvendigt erstattes med bedre konsolideret viden.

#### Realitetstjek-spørgsmål:

1. Hvordan ser personaleomsætningen ud i dit team? Hvor længe er den gennemsnitlige medarbejder ansat? Og hvordan ser denne situation ud, hvis du sammenligner med resten af din virksomhed, din branche eller arbejdsmarkedet som helhed?
2. Hvad skyldes høj personaleomsætning – hvorfor søger folk væk? Og hvad skyldes lav personaleomsætning – hvorfor vælger medarbejderne at blive? Er din afdeling præget af enten/eller eller både/og, og hvorfor?
3. Hvilke grupperinger er det meningsfyldt at operere med, når du tager udgangspunkt i dine svar på spørgsmålene under 1? Skiller nogle grupper sig ud på grund af f.eks. anciennitet, alder, profession, køn eller andre kendetegn?
4. Kan du pege ud, hvilke medarbejdere der hører til de grupper, du har identificeret? Hvis ja, hvad baserer du da denne rubricering på? Er det en fornemmelse, eller ved du det, fordi du har undersøgt sagen nærmere, f.eks. gennem MUS-samtaler, trivselsmålinger mm.?



Og hvis din viden mest er baseret på fornemmelser, hvad kan du gøre for at få konkret viden om forholdene?

5. Mobile og mere stabile medarbejdere antages ofte at adskille sig fra hinanden i motivation og ledelsesbehov. Men forholder det sig også i praksis sådan i din virksomhed? Når du ser kritisk efter i sømmene, er det faktisk forskellige eller samme ting, der motiverer og engagerer disse grupper?
6. Er eventuelle forskelle mellem disse grupper betydelige nok til at retfærdiggøre en differentieret ledelsesindsats? Hvis en differentieret indsats giver mening, hvori består differentieringen? Hvilke tiltag ville konkret være værdsat i de forskellige grupper? Hvilken negativ/positiv synergi kan der tænkes at opstå imellem sådanne målrettede tiltag?
7. Hvilke fællesnævner er der mellem forskellige grupper? Og hvilken type af ledelsesindsats kan evt. favne forskellige medarbejdergrupper på en gang?
8. Hvordan forestiller du dig, at mobilitet og stabilitet i medarbejdergruppen udvikler sig i løbet af de kommende 6 måneder, 1 år og 5 år? Hvilke typer af informationer har du brug for, for at du kan gøre dig realistiske tanker omkring den fremtidige situation? Hvem kan hjælpe dig med at fremskaffe den nødvendige viden i eller uden for virksomheden?

### Brugen af realitetstjek

Ledelse og samspillet med mennesker skaber altid undren. Værktøjet bruges af den enkelte leder til personligt realitetstjek, når man ser selvmodsigende adfærd, paradokser eller andre uforklarligheder. Så kan værktøjet tages frem. Det er ikke sikkert, at alle spørgsmål kan besvares hurtigt og enkelt. Måske ligger listen over spørgsmål et særligt sted på skrivebordet, som udnævnes til et ”personligt refleksionsrum”.

Men værktøjet kan også med fordel anvendes sammen med lederkollegaer eller andre sparrings-partnere. Paradokserne kan stikke dybere og vedrøre flere, som har brug for hinandens assistance til at rykke ved indgroede og måske misvisende forestillinger og myter. Det er også brug for at skabe et rum, hvor man kan drøfte, hvordan reelle forskelle kan håndteres bedst muligt.

## 5.4 MOBILITET KONTRA FAST FORANKRING

**Værktøj B:** DUS: Driftsudviklingssamtalen

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Værktøjet kan afklare medarbejderens opgaver og ansvar med henblik på at skabe en fælles forståelse af, hvad organisationens situation kræver. Værktøjet er specielt velegnet, når opgaverne, medarbejdersammensætningen og eller ledelsen ændres.

**Hvad:** Værktøjet er en 1:1-samtale, hvor lederen gennem interview undersøger medarbejderens opfattelse af organisationens situation og bidrager med sin egen opfattelse med henblik på at skabe fælles forståelse af mål og roller. Værktøjet understøtter dilemmaet ”Mobile kontra fast forankrede medarbejdere”, fordi den giver mulighed for at justere forventninger, opfattelser og roller, der kan skabe problemer mellem de nytilkomne og muligvis mobile medarbejdere og den stabile kernegruppe med lang anciennitet.

**Hvem og hvordan:** Samtalen bør tages regelmæssigt og hyppigere i perioder med større ændringer. Lederen skal have et troværdigt mandat.

### DUS kontra MUS

De fleste kender og arbejder med MUS – medarbejderudviklingssamtalen. MUS tager udgangspunkt i medarbejderens bidrag til virksomheden og hans/hendes behov for personlig og faglig udvikling. Med MUS skabes en fælles forståelse for opgaverne, og der sættes mål for progression og forbedringer og i sammenhæng hermed jobudvikling og jobtilfredshed for medarbejderen.

DUS-samtalen – driftsudviklingssamtalen – har nogle lighedspunkter med MUS. Men i DUS sættes i højere grad fokus på opgaverne og organisationens behov. Målet med samtalen er at styrke den fælles forståelse for opgaverne og fremdriften i dem. Medarbejderens indsats og potentialer ses i tæt sammenhæng med målene for udviklingen af forretningen som helhed, ikke kun et enkelt job eller samarbejdet i en afdeling.

Erfaringen fra en af case-virksomhederne er, at DUS giver særlig god mening i forbindelse med større organisatoriske forandringsprocesser. Her er det vigtigt at skabe tillid til de nye ledere. Situationen i virksomheden fordrede også en ekstra tæt opfølgning på driftens delelementer. Nye forret-



ningsområder var under opbygning, hvor det var nødvendigt at afstemme forventningerne i alle afkroge af virksomheden. Nye medarbejdere med nye værdier og holdninger var på vej ind i virksomheden, og et konstruktivt samarbejde med de eksisterende meget selvkørende faglige medarbejdere måtte ikke sættes overstyr.

Nedenfor er findes nogle indgangsspørgsmål i DUS. De bør tilpasses til den aktuelle driftssituation og de udviklingsbehov, som DUS konkret indgår i.

#### **DUS-samtalen – inspiration til generelle spørgsmål til samtalen:**

Hvad er status på ”driften” (opgaverne, produkterne, projekterne, kundeleverancer) lige nu?

Hvordan er dit samarbejde med kollegerne i forhold til driften?

Hvordan virker den support, information og sparring, som du får fra ledelsen/mig i forhold til driften?

Hvordan er din relation til kunderne (interne/eksterne) i forhold til driften?

Hvad kan du gøre anderledes for at udvikle dit bidrag til driften?

Hvad kan ledelsen/jeg gøre anderledes for at udvikle dit bidrag til driften?

Hvordan kunne samarbejdet internt i gruppen indrettes for at udvikle dit bidrag til driften?

Hvilke andre ting kunne medvirke til at udvikle dit bidrag til og/eller driften?

Hvordan tænker du, at du kan udvikle din rolle i forhold til driften i fremtiden?

### **Proces og organisering**

Nogen vil sikkert mene, at DUS jo er noget, man mere eller mindre gør hele tiden som leder. Ligesom ved MUS lægges der en større grad af strukturering ind, og samtalerne får en anden karakter end den daglige samtale eller dialog om den akutte problemløsning.

Både leder og medarbejder bør forberede samtalen. De spørgsmål og problemområder, der rejses, skal være kendte for medarbejderen. Men det er væsentligt, at lederen ”ejer” samtalen. Hvis lederen har en anden opfattelse af situationen end medarbejderen, så er det vigtigt, at dette bliver udtrykt, og at der igennem samtalen findes en (for lederen) acceptabel fælles forståelse.

### **Udviklingspotentialer i DUS**

Virksomheden, som begyndte at anvende DUS, havde gennem lang tid haft en praksis, hvor tingene i høj grad kørte meget automatisk og rutinemæssigt. Ingen så nødvendigheden af at reflektere nærmere over hvordan og hvorfor. Med en ny leder og med nye medarbejdere, som ikke kendte til ”rumlen”, var der et stort behov for en italesættelse både for de nye og de gamle. Samtidig kom der nye forretningsområder og kundekategorier, hvilket betød ændringer i opgaver og relationsmønstre.

Udfordringen var dobbelt, nemlig både at lære de nye medarbejdere kulturen og holdningerne til faglig kvalitet i virksomheden at kende og at introducere de gamle til nye metoder og forretningsområder gennem samarbejde nye medarbejdere. Lederne, der arbejdede med DUS-samtalen, fik en måde at håndtere paradokset med både at værdsætte og støtte de gamle (stabile) og motivere og indkøre de nye (mobile). DUS rummer muligheden for at anerkende medarbejderens bagage fra virksomheden og udefra, men også at fordre og håndtere de nødvendige fornyelser i samspil grupperne imellem.

Sandsynligvis oplever mange virksomheder fra tid til anden sådanne behov for ændringer. DUS-samtalen er en måde at afstemme og skabe mening om de opgaver, som ledere og medarbejdere skal løse sammen. Samtalen skaber større gennemsigtighed i alle de forhold, som man ellers tager for givet på en arbejdsplads. DUS metoden er ikke mindst anvendelig på arbejdspladser med en høj grad af velgennemprøvet og traditionsbåren faglighed. Værktøjet bygger på en erkendelse af, at man tror, at man ved hvordan andre tænker og forstår situationen. Det er blot ofte ikke tilfældet. Det kommer for dagen, når man indgår i systematiske og strukturerede samtaler.

## 5.5 LØNMODTAGERE KONTRA FRIE AGENTER

**Værktøj A.** Logo-roulette: Når der kommer støj i tilhørsforholdet

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Det danske arbejdsmarked er præget af en høj medarbejderomsætning, og medarbejdere 'shopper og hopper' hyppigt mellem virksomheder. Der er et stigende behov for at sikre, at medarbejderen over for kunden repræsenterer virksomheden og ikke skaber tilhørmæssig støj på linjen.

**Hvad:** Værktøjet åbner på en systematisk måde diskussionen af, hvordan medarbejdere fremstår over for kunden som repræsentanter for virksomheden. Det fokuserer på støjkilder, der påvirker dette møde.

**Hvem og hvordan:** Diskussionen kan foregå på ledelses- og mellemlider-niveau, men også i andre formater med medarbejderne.

I dette værktøj tages der livtag med medarbejderens fremtræden over for kunden. Mange virksomheder er uhyre bevidste herom og har regler for uniformering. Medarbejderne hos McDonald's får løbende kontrolleret, om de rent faktisk har de reglementerede sorte sokker på, mens officers-aspiranterne hos Søværnets Officersskole må selv vælge deres støvler. Hos mange virksomheder er t-shirts med logoer bandlyste, undtagen hvis det er virksomhedens eget logo. Det sker for at skabe klarhed om medarbejderens autoritet og identitet, og det skal sikre, at virksomheden undgår kommunikativ støj. Antagelsen er, at fremtræden er en afspejling af medarbejderens tilhørsforhold til virksomheden.

Men hvad sker der, når medarbejderne kun kortvarigt er på "gennemrejse"? Hvordan repræsenterer virtuelle medarbejdere og medarbejdere på korttidskontrakter eller i outsourcete jobfunktioner virksomheden? Altså medarbejdere, som ikke har og måske heller ikke forventes at have den ultimative loyalitet for virksomheden, fordi de måske arbejder for flere virksomheder på samme tid.

Værktøjet sætter fokus på, at medarbejderens fremtræden afspejler virksomhedens identitet. Der kan komme misinformation ind, hvis medarbejderen eksempelvis benytter en privat mail-adresse eller jonglerer rundt med en reklamekuglepen fra en konkurrerende virksomhed. Værktøjet rejser diskussionen om, hvorvidt det med uklar uniformering bliver mere eller

mindre tilfældigt, hvem medarbejderen repræsenterer over for kunden? I hvilken grad spiller virksomheden roulette med sin identitet og i videre perspektiv underminerer mulighederne for en konsistent branding?

### Anekdoten som startskud

Dette værktøj starter med en tankevækkende historie, som skal danne grundlag for diskussion om den enkelte medarbejders tilknytning til virksomheden.

**Dette læses højt for deltagerne:** *Forestil jer, at I har brug for en elektriker til en opgave og ringer efter en. Den elektriker, der dukker op for at løse opgaven, har tre forskellige logoer på tøjet: et logo på trøjen, et andet på bukserne, et tredje på kasketten. Ingen af dem matcher logoet på firmabilen. Det er tydeligt, at han inden for den seneste tid har arbejdet for flere forskellige virksomheder. Hvilke tanker løber gennem dit hoved, mens han udfører opgaven?*

Der kan komme mange mere eller mindre fantasifulde hypoteser frem: At elektrikervirksomheden er en rodebutik, og det lover ikke godt for opgaveløsningen? At virksomheden ikke kan holde på sine medarbejdere? At du har fået den mindst kompetente medarbejder ud til opgaven? Eller måske tværtimod den mest allround erfarne? At disse spørgsmål er rystende ligegyldige, fordi firmaet har en høj score på Trustpilot?

Efter denne brainstorming diskuteres mere principielt, hvordan virksomhedens medarbejdere bidrager til at brande virksomheden over for kunderne. Det diskuteres også, hvad der skaber støj på linjen. I eksemplet er de fysiske logoer på tøjet og medarbejderens generelle uniformering i fokus. Men branding og støj kan ligeledes komme til udtryk på mange andre måder gennem brugen af materiel og gennem adfærden.

### Tjekliste for en systematisk gennemgang

Fra den indledende øvelse kan man gå videre til en mere systematisk gennemgang. Diskussionspunkter herfra er:

- 1) Arbejdsredskaber, som virksomheden stiller til rådighed for medarbejderen**
  - a) Hvad stiller virksomheden til rådighed for medarbejderen? (arbejdsredskaber, udstyr, beklædning)
  - b) Hvordan forholder man sig til det udleverede, når medarbejderen skifter job? (hvad returneres)

- c) Hvad udleveres som standard, hvad udleveres som selvfølgelighed når det efterspørges, og hvad udleveres ikke?
- d) Hvilke krav stiller vi til medarbejderens øvrige fremtræden?

## 2) Billedet af virksomheden, som medarbejderen tegner over for kunden

- a) Hvilket billede af virksomheden tegner vores medarbejdere over for de kunder, som de besøger?
- b) Hvor meget går vi konkret ind i denne branding, hvordan fremmer vi den, og hvor sætter vi foden ned? (kuglepenne, t-shirts, mail-adresser)
- c) Hvad gælder for kollegaer, som er hyret ind kortvarigt?

## 3) Signaler, som medarbejderen sender indadtil

- a) Hvad gør det ved korpsånden, når medarbejdere har fremmede logoer på?
- b) Hvilke andre effekter har det på kollegerne?
- c) Hvad gør vi for at opbygge korpsånden på dette punkt, hvad stiller vi til rådighed, hvad tillader vi, og hvad lader vi fare?
- d) Hvad gælder for medarbejdere, som er hyret ind kortvarigt?

## 4) Styrkelse korpsånden blandt medarbejdere på gennemrejse

- a) Hvad kan vi gøre mere af for at styrke korpsånden, og hvad skal vi bremse?
- b) Hvordan sikrer vi et engagement for både medarbejderen på gennemrejse og for den faste medarbejderskare? Hvad skal der ske med brugt materiel?
- c) Må medarbejdere på gennemrejse beholde arbejdstøj med logoer på?
- d) Må udtjent arbejdstøj med logoer bruges privat?

## Opsamling

Opsamlingen har til formål at identificere relevante udfordringer, skabe klarhed om en fælles politik på området. Den skal munde ud i konkrete tiltage til at styrke virksomhedens branding over for kunderne. Den skal også bidrage til den indre korpsånd og sammenhængskraft:

- 1) Hvad går vi med til, og hvor går grænsen?
- 2) Hvordan forholder vi os til medarbejdere, som går til grænsen og lidt længere?

- 3) Hvordan håndterer vi de signaler, som medarbejderne sender ind- og udadtil?
- 4) Hvad gør vi for at fremme loyaliteten?

I lyset af dilemmaets sontring mellem fastansatte og medarbejdere på gennemrejse kan diskussionen kvalificeres yderligere:

- 5) Hvilke brandingmæssige forskelle ses mellem de to grupper?
- 6) Hvilke ledelseshandlinger kan bidrage til en bedre branding på tværs af de to grupper?
- 7) Hvilke forskellige politikker føres der for de to grupper?

## Fra tilfældigheder til identitetsskabelse og branding

Opsamlingen skal identificere relevante udfordringer, skabe klarhed om en fælles politik på området og udmunde i konkret tiltag til at styrke virksomhedens branding over for kunden. Der ligger også et formål i at bygge bro til den interne korpsånd og sammenhængskraft.

Det er langt fra alle virksomheder, som går ind for en uniformering og ensretning. Men der kan alligevel være grund til at tage stilling til, hvad man ønsker at acceptere og hvad ikke. Herunder er det også nødvendigt at drøfte, hvordan man forholder sig til medarbejdere, som går til grænsen og lidt længere. Dilemmaet er, at man selvfølgelig ønsker en medarbejderloyalitet på vigtige punkter, men også at medarbejderne er i stand til at udøve selvledelse i den konkrete situation.

I dette lys kan arbejdet med temaet kvalificeres yderligere ud fra dilemmaets sontring mellem fastansatte og medarbejdere på gennemrejse. Skal virksomheden forholde sig forskelligt til de faste og de løse medarbejdere, og hvilke ledelsestiltag kan der blive tale om?

## En løbende diskussion

Værktøjet kan bruges i ledergruppen. Målet er, at hver leder går fra øvelsen med et klart blik for medarbejdernes fremtræden og bidrag til tilhørsforholdet i virksomheden. Diskussionen kan også sætte gang i overvejelser på alle niveauer, hvor man kan påvirke den ydre fremtoning og image i mødet med kunden. Endelig som noget væsentligt i mange virksomheder kan man sætte fokus på, hvordan politikerne kan virke forskelligt på medarbejdergrupper, herunder især de faste og de løse.

Det kan være formålstjenligt også at inddrage medarbejderne i disse debatter. Mange vil føle det meningsfuldt, og de fleste har synspunkter på dette emne. De vil kunne komme med input til metoder, og en inddragende aktivitet kan i sig selv være et led i styrkelsen af tilhørsforhold og loyalitet og gøre det nemmere at iværksætte bredere brandinginitiativer.

## 5.6 FYSISK KONTRA VIRTUEL LEDELSE

**Værktøj A:** Billeder og video i den virtuelle ledelse

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Dette redskab kan bruges i virtuelle organisationer og på arbejdspladser med flerholdsskift. Her er ledere og medarbejdere adskilt i tid og sted, og kommunikationen er derfor udfordret.

**Hvad:** Mapper med billeder og videoer forklarer særligt vigtige produktionstekniske detaljer. Billeder kan noget andet end ord og skrift, og der bygges bro mellem kulturer på arbejdspladsen. Billeder er nærværende på andre måder end skrift og ord.

**Hvordan og hvem:** Billeder og video er et redskab til at kommunikere fra leder til medarbejder, men også den anden vej og mellem medarbejderne. Mapperne med billederne og videoerne er samtaleemne på natholdet eller udposten. De udgør en måde at blive hørt på, distancen til trods. Ikke alle har ordet i deres magt, men alle har et kamera på telefonen og kan supplere asynkront i billeddialogen. Værktøjet kræver forberedelse, og det vil især komme til at virke godt, når det er udviklet og indkørt i et tæt samarbejde mellem medarbejdere og leder.

### Adskilt i tid og rum, men tæt på alligevel

Virtuel ledelse er nødvendig i situationer, hvor ledere og medarbejdere er adskilt i tid og/eller sted. Lederen er der et eller andet sted i periferien, men er ikke nødvendigvis lige akkurat tilgængelig, når det brænder på. På virtuelle arbejdspladser er der brug for en høj grad af selvledelse. Men undersøgelser viser, at virtuelle medarbejdere også sætter stor pris på ledelse med øjenkontakt, og de har behov for, at lederen er nærværende og kommunikerende. En virtuel leders dilemma er at være til stede, når det er kritisk afgørende og menneskeligt formålstjenligt, men også at udvikle gode værktøjer til medarbejdernes selvledelse og understøtte deres mod til at træffe beslutninger og handle. Udviklingen af virtuel ledelse handler om at arbejde med disse balancegange.

Meget virtuel ledelse sker via telefonen og videomøder, altså mundtlig assistance, som ofte er en hurtig og effektiv måde at få løst et problem. På tværs af tidszoner, skiftehold eller travle kalendere kan ledelsen foregå asynkront via skriftlig kommunikation. Et ofte overset element af virtuel le-

delse er den ledelse, som forgår gennem gode manualer, procesbeskrivelser og anvisninger, som er meget effektive på tværs af lokationer og tidszoner.

Billeder og videoer er for længst inde som praktiske arbejdsværktøjer i mange brancher. Det er med til at øge fleksibilitet og produktivitet og dermed konkret dilemmahåndtering, når en håndværker kan drøfte en detalje med ingeniør eller arkitekt ved at sende billeder og følge op med en samtale. Sundhedsvæsenet er på forkant, for med udveksling af billeder og videoer kan man kvalitetssikre diagnoser og behandling. Og hvem har ikke åbnet en YouTube video for at få action på en kryptisk brugsanvisning under gørdet-selv-arbejdet? Når alle medarbejdere alligevel har smartphonen i baglommen, så kan den lige så godt bruges i hele sin kapacitet og bånd-bredde.

### Asynkron værktøjer i en 'her-og-nu' virkelighed

I en 24/7 produktionsøkonomi regnes tid i penge og driftsforstyrrelser i tab. Her er der vigtigt, at fejl og andre driftsforstyrrelser kan afhjælpes hurtigt og effektivt. Dette stiller krav til, at ledelse og viden kan gøres tilstedeværende med kort varsel for herved hurtigt at kunne afhjælpe problemet. I praksis er skifteholdsorganiseringen kendetegnet ved, at medarbejdere med den største tekniske indsigt typisk er på dagskiftet. Det betyder også, at problemløsning ofte udskydes i tid, og at produktionen sættes på lavere gear. En løsning ville være, at have en ledeshotline klar, hvor medarbejderne hurtigt kunne få svar. En anden løsning kunne være at gøre ledelsen asynkront tilgængelig gennem billeder og video.

Brugen af billeder og video handler om på systematisk vis at understøtte den virtuelle medarbejdes selvledelse og derved at bruge værktøjet til selv at afhjælpe problemer på distancen. Billedmediet er en kommunikationsform, som tager højde for praktiske og kulturelle forhold på en anden måde end både skriftlighed og telefonisk kontakt. Billeder – faste og levende – er "naturlige" og "rene" gengivelser. Heroverfor er det talte eller skrevne ord kodede meddelelser, som kræver en kontekstforståelse og en kulturel bølglængde. På den måde kan billedmedier indgå i overvejelserne om, hvordan man mest hensigtsmæssigt leder på distancen og dermed til at balancere fysisk og tidsligt tilstedeværelse i forhold til virtuelt tilstedeværelse.

### Udvikling af en billed- og videodreven distanceledelse

Hvis billeder og video skal indgå som ledelsesværktøj, er det nødvendigt at tage bestik af, hvilke ledelsesmæssige opgaver de skal indgå i, hvilken funktion de skal spille, og hvilke effekter de skal bidrage til at opnå.

**Teknikmappen:** Teknikmappen giver billeder af de tekniske udfordringer, som kan opstå med en maskine. Det kan handle om en enzymrenser, hvor en fejl kan spolere en helt produktionsbatch, eller en kopimaskine, hvor et fejlslagent forsøg på at udbedre et papirstop kan ødelægge maskinen. Teknikmappen er en billedmæssig gennemgang af de tekniske udfordringer, som kan opstå, og som man som medarbejder skal være opmærksom på. Medarbejderen kan eksempelvis se, hvilke enheder, der skal trækkes ud, og hvor skidt kan opstå. De viser, hvordan en maskindel ser ud, når den er rensset, og maskinen igen er klar. Mappen kan ses som et supplement til den almindelige betjeningsvejledning.

Mappen lægges på bordet i kantinen, ved kaffemaskinen, i kopirummet eller et tilsvarende sted, hvor medarbejderne gør ophold. De kan eksempelvis bruge to minutter på at bladere i den, mens kaffen bliver færdig. Teknikmappens billeder kan suppleres med hjælpetekster, som kan understøtte billedernes budskab. Teknikmappen kan også have med blanke sider, hvor medarbejderen opfordres til at supplere med deres viden og forslag. Mappen bidrager hermed til en videndeling, hvor viden afmonopoliseres og flyttes længere ud i organisationen. Det kan give større handlekraft på fabriksgulvet og lede til en større anerkendelse af de medarbejdere, som har specialviden inden for området.

**Videoguiden:** Videoguiden er en kort video, som medarbejderne kan streame enten fra deres computer eller fra deres smartphone. På videoen ses en kompetent medarbejder betjene en maskine eller løse et problem. Videoen suppleres med støttetekster og speak, så den effektivt sætter andre medarbejdere i stand til selv at håndtere opgaven. Videoguiden adresserer samme type af problemer som teknikmappen, men prioriterer værdsættelsen af den enkelte superbrugers specialkompetencer højere. Den medarbejder, som filmes, nyder stor anerkendelse i at blive iscenesat som ekspert.

Videoguiden skal ses som en del af et katalog af intranet-videoer, som hver især dækker komplekse operationer. Det kan være en hjælp at se en videogennemgang, inden man selv begiver sig i kast med opgaven. Her kan medarbejderne vælge at se videoerne som inspiration eller pauseunderholdning, eller de kan benytte dem som en 'ekspertviden on-demand' service, når de oplever problemer, som normalt ville kræve lederinddragelse.

**Videocasts:** Som leder i en organisation, der er distribueret over tid og sted, kan det være svært at komme tilstrækkeligt ud med sin ledelseskommunikation. Mange ledelsesstrategier ligger tilgængelige på intranet og hjemmesider, hvor de kan læses, når lejligheden byder sig. Men mange

ledere oplever, at medarbejdere ikke får orienteret sig ordentligt på disse sider, hvorved effekten mindskes. Her kan korte videocasts være en mere personligt appellerende henvendelse til medarbejdere. Ofte viser det sig, at de når bredere ud end det skrevne ord.

Videocasts fungerer på samme måde som podcasts, blot med korte videoer i stedet. Med den rette software kan de optages ved hjælp af webcams eller smartphones. De kræver derfor ikke noget synderligt omfattende eller dyrt udstyr at producere. Små videoer kan bruges som supplement eller alternativ til nyhedsbreve eller strategikommunikation. På den måde kan de tjene som bidrag i forandringskommunikation generelt, som man ønsker at kommunikere bredt ud i organisationen. Eller mere specifik kan de kan sætte fokus på en ny maskine eller et udviklingsprogram. Formatet for sådanne videoer behøver ikke at være mere komplicerede end at tage en selfie, dvs. en video hvor en leder optager sig selv fortælle et budskab.

## Erfaringer

Billeder og video kan hurtigt formidle et budskab, og de er effektive redskaber til at arbejde på distancen. Samtidig kan de give ledelseskommunikation et personligt præg, som ellers kan være svært at opnå i anden asynkron kommunikation. Det ene udelukker ikke det andet, men systematisk brug af billeder og video bidrager til at udvide den virtuelle værktøjskasse, således at nye og måske mere komplekse opgaver kan håndteres virtuelt.

Billeder og videoer som et dilemmeledelsesværktøj i forbindelse med virtuelt arbejde på distancen handler om at bruge alle frekvenser i kommunikationsspektret. Som det illustreres, kan der komme uventede positive sideeffekter, herunder vidensdeling på tværs. Det kan også betyde en fornyet anerkendelse af medarbejdergrupper, som man ellers i et videnssamfund med stor grad af skriftlighed i arbejdsrutinerne har en tilbøjelighed til at hægte af.

## 5.6 FYSISK KONTRA VIRTUEL LEDELSE

**Værktøj B:** Hvor lidt kommunikation kan man nøjes med?

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Hvilke ledelsessituationer kræver fysisk tilstedevær, og hvilke kan klares på anden vis? Med henblik på at udnytte teknologien mere effektivt i ledelseskommunikation handler værktøjet om at afklare matchet mellem ledelseskommunikationens indhold og kommunikationsmedierne. Når man er opmærksom på fordele og udfordringer ved forskellige kommunikationsmedier, bliver det både muligt at spare tid og ressourcer. Helt afgørende er det, at man af medarbejderne opleves som en nærværende leder på distancen.

**Hvad:** Værktøjet gelejder ledelsesgruppen gennem en stillingtagen til, hvilke ledelsessituationer og kommunikationsformer, som passer bedst sammen. Det pointerer også kombinationer, som bør undgås.

**Hvem:** Redskabet kan bruges af ledere, som har medarbejdere i marken, på vejen eller på distancen, og som ønsker at kommunikerer mere effektivt med dem.

Både klassisk og moderne kommunikationsteori peger på, at man altid bør benytte sig af den rigeste kommunikationsform ("visit before calling, call before mailing"). Hvis de rigeste ikke er tilgængelige, bør man gøre dem tilgængelige, siger principperne i teorien. Ved virtuel ledelse og kommunikation er udfordringen dog en anden. Her spørger man i stedet: *'Hvor kommunikationsfattigt et medie kan jeg benytte mig af og stadig være effektiv i min ledelse? Skal jeg køre ud på byggepladsen og tage den ansigt-til-ansigt, eller kan jeg nøjes med at ringe, maile eller lave et videoopkald?'* Svaret er her, at det afhænger af den kommunikative situation, som man ønsker at skabe.

Det er tids- og ressourcekrævende at bedrive ledelse ansigt-til-ansigt, og her tilbyder informationsteknologien en mulighed for at bruge ressourcerne anderledes. Rigtigt anvendt sparer distanceledelse knappe ressourcer. Men dårligt anvendt giver det anledning til misforståelser, som både kan ramme drift og arbejdsklima. Derfor er det vigtigt, at lederne er bevidste om de mest hensigtsmæssige måder at anvende teknologi i deres ledelseskommunikation. De bør også have en kontinuert opmærksomhed på, om teknologien kan bruges mere effektivt.

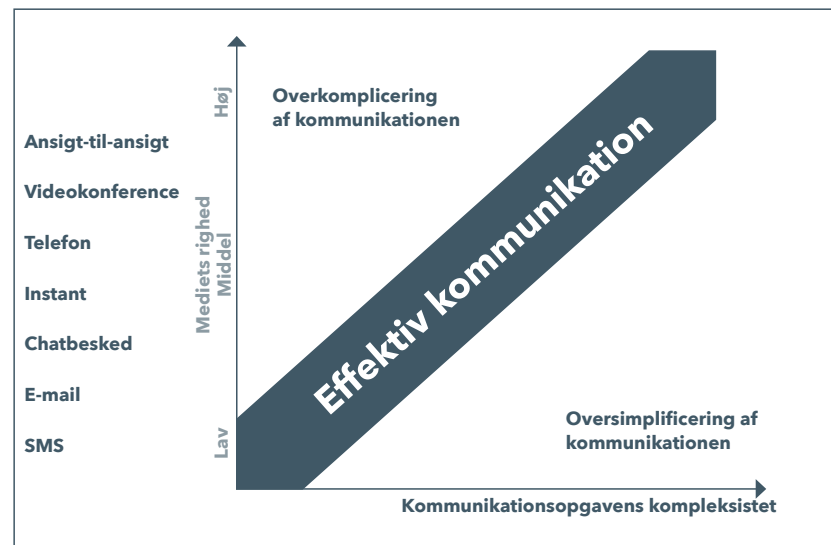
## Hvilket medie skal jeg benytte?

Til enhver ledelseskommunikativ opgave knytter sig spørgsmålet: 'Hvordan skal jeg formidle dette?'. I denne overvejelse indgår en granskning af budskabet, situationen, den modtagende medarbejder og den ønskede effekt. Hvordan meddeles en forfremmelse bedst muligt? En afskedigelse? En omstrukturering? En kvalitetsangivelse? En korrektion? Hvad kan sendes som en SMS? Hvad skal overbringes med øjenkontakt? Som leder har man ofte en intuitiv fornemmelse for, hvordan forskellige genrer af samtaler bør håndteres.

Informations- og kommunikationsteknologien tilbyder nye måder at indrette vores ledelses-kommunikation på tværs af tid og sted. Med teknologiens hjælp behøver en leder ikke længere at være fysisk tilstede, men kan i stedet formidle budskabet via telefon- og videoopkald. Tilsvarende kan email og anden asynkron kommunikation frigøre fra kravet om, at to personer skal være tilgængelige på samme tid. Informationsteknologien giver mulighed for at bedrive ledelseskommunikation på distancen, hvilket på mange måder gør det enklere, men der er også en række udfordringer som opstår, når vi bruger teknologi i vores kommunikation. Både indholdsmæssige og relationelle misforståelser kan let opstå, og særligt når der anvendes mindre 'rige' kommunikationsmidler, kan misforståelserne være svære at opdage og fange undervejs og i tide.

Spændet mellem 'rige' og 'fattige' kommunikationsmedier er illustreret i figurens lodrette akse. Komplexiteten fremgår af den vandrette akse. Figuren illustrerer den logiske sammenhæng mellem disse i form af effektiv kommunikation.

## Valg af kommunikationsmedie



Figur 5.6.1: 9-feltsmodellen kan bruges til at evaluere medarbejdere på to dimensioner: resultater og potentiale.

Hvor i spændingsfeltet kommunikerer effektivt om hvad? Forskellige medier tilbyder varierende grad af kommunikationsrigthed. Eksempelvis har en SMS en meget lav grad af informationsrigthed, idet den udelukkende formidler information uden nogen form for kontekstangivelse for forståelsen. Her kan specifik information og korte, konkrete beskeder formidles, men ikke meget andet. I den anden ende af spektret vil et 'face-to-face'-møde typisk have den højeste kommunikationsrigthed, da informationen suppleres af kontekstmarkører som kropssprog, spontanitet, ansigtsudtryk og interaktivitet. Her opbygges relationer, tillid skabes, og samhørighed opstår.

## Ledelseskommunikation gennem begrænsede medier

Der findes organisationsformer og ledelsessituationer, hvor det ikke er muligt at mødes face-to-face. Det kan eksempelvis skyldes, at virksomheden er globalt tilstedeværende, eller at sælgerne mest befinder sig ude på landevejen. Tilsvarende kan adgangen til brug af synkron kommunikationsmedier være udfordret, eksempelvis på grund af forskellige tidszoner eller skifteholdsarbejde. I disse tilfælde ligger der en væsentlig opgave i at relationsopbygge gennem begrænsende kommunikationsmedier og kanaler. Her er udfordringen dels at berige de medier, som man vælger at anvende, og dels at bruge dem i kombination med andre medier.



Eksempelvis kan der være tale om ledelse af medarbejdere, hvor der i det daglige ikke er mulighed for at mødes face-to-face. Her kan videokonferencer kombineres med en række årlige eller månedlige fysiske møder. Hvor den daglige ledelseskommunikation mest sker via e-mail, kan den lejlighedsvist eller løbende suppleres med telefon- eller videokonferenceopkald. I begge eksempler anvendes det rigere medie til at opbygge relationer, som dermed kan berige de medier, som bruges i det daglige. Tilsvarende kan medier beriges gennem en villet adfærd, som mediet ellers ikke indbyder til, eksempelvis ved at afsætte tid til small-talk og anden uformel snak i videokonferencer.

Der er to succesparametre for mediebrug i ledelseskommunikation, nemlig for det første reduktionen af virtuel distance og for det andet etablering og vedligeholdelse af et fælles fodslag. Virtuel distance henviser til deltageres oplevede afstande, herunder tidsmæssige, geografiske, kulturelle eller organisatoriske afstande. Hvis disse oplevede distancer kan reduceres, vil deltagerne opleve en større grad af sammenhørighed. Tilsvarende vil opbygningen af et fælles fodslag agere kontekst og forståelsesramme for kommunikationen, og det vil kunne mindske effekten af fejl og misforståelser. Som leder må man aktivt arbejde med løbende at reducere både den virtuelle distance og arbejde med at opbygge og vedligeholde relationen til den virtuelle medarbejder.

## Informationsteknologi i ledelseskommunikationen

Værktøjet sætter fokus på ledergruppens kommunikationsopgaver og brug af informationsteknologi. Her inddrages matchet mellem opgave og teknologianvendelse. Ledergruppen skal sammen og individuelt svare på spørgsmål i følgende proces.

### 1) **Hvad er jeres 10 hyppigste ledelseskommunikative opgaver?**

Hver deltager oplister de 10 hyppigste kommunikationsopgaver, som vedkommende har som leder. Herefter skrives en samlet liste op på en tavle. Listen kan eventuelt prioriteres således, at hyppigst forekommende punkter noteres øverst.

### 2) **Hvilke kommunikationskanaler og –medier anvender I til jeres ledelseskommunikation?**

Hver deltager gør notater og byder herefter ind i plenum. Igen udformes en samlet liste på tavlen. Listen organiseres i dialog med deltagerne, således at formerne med stor kommunikationsrigdom står øverst, mens de kommunikationsfattige står nederst.

### 3) **Hvilke medier anvender du til hvilke ledelsesopgaver?**

Her på matches de to lister. Hver leder gør sine notater, hvor ledelsesopgave og medie forbindes. Ledergruppen diskuterer herefter følgende:

- Hvorfor vælger vi hver især et bestemt medie til en ledelseskommunikativ opgave?
- Hvordan kombinerer vi forskellige medier til forskellige ledelsesopgaver?

### 4) **Hvilket medie kan jeg ’slippe afsted med’ at benytte?**

Formålet er her at identificere det mest kommunikationsfattige medie, som kan anvendes til en ledelseskommunikativ opgave, og hvor lederen stadig kan udføre en effektiv eller tilstrækkelig kommunikation til opgaven. Hver leder gør sig sine notater om, hvilket medie der er tilstrækkeligt til hvilke opgaver.

- Hvad vælger vi?
- Hvorfor vælger vi, som vi gør?
- Hvad kunne få os til at vælge et mere kommunikationsfattigt medie?
- Hvor kan vi med fordel kan ’spare’ på kommunikationsrigigheden?
- Hvordan sikrer jeg mig, at mine medarbejdere oplever mig som tilstedeværende på distancen?

### 5) **Hvordan tvinger vi mest kommunikationsrigdom ud medierne?**

Her skydes diskussionen over på variationen i ledernes adfærd. Hvor nogle formentlig vil vælge ansigt-til-ansigt til en given opgave, klarer andre det via mail eller et telefonopkald. Formålet er at afføde en udforskende diskussion af de forskellige mediers hensigtsmæssighed set i lyset af specifik lederadfærd og -holdninger. Gruppen drøfter, hvorfor og i hvilke situationer man kunne vælge mere kommunikationsfattige medier, og hvordan medarbejderne i givet fald vil opleve ledertilstedevær.

### 6) **Hvordan kan vi blive bedre til at udnytte informationsteknologi i vores ledelses-kommunikation?**

Dette trin er mere handlingsorienteret. Formålet er at skabe en fremadrettet diskussion om en mere målrettet brug af informationsteknologi i ledelseskommunikationen. Fokus for diskussionen er ikke nødvendigvis at anvende mere teknologi, men derimod at teknologien anvendes mere effektivt. Det er muligt, at gruppen og enkelte ledere kan beslutte sig for at nedtone visse teknologianvendelser til fordel for andre.



## Dilemmaet

Gennem værktøjet skabes der blik for dilemmaets kompleksitet. Det handler ikke blot om at lede virtuelt eller analogt, men derimod om at håndtere en række modstridende hensyn gennem kombination af forskellige medier. Ledernes opgaver forandrer sig hele tiden, og det gør stillingstagen til kommunikationsformer derfor også. Målet er dels at kunne lede mere effektivt på distancen, men også at kunne omkostningseffektivisere gennem brugen effektiv mediebrug i ledelseskommunikationen.

## 5.7 DIGITALE KONTRA ANALOGE GENERATIONER

**Værktøj A:** Rekruttering af Generation Z på de sociale medier

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Dette redskab er en guideline, som kan bidrage til at holde fokus på dilemmaerne ved rekruttering blandt de nye generationer, Millenials. Formålet er at undgå de ”blinde generations-vinkler” og få det bedste ud af samspillet mellem forskellige aldersgrupper på arbejdspladsen.

**Hvad:** Guiden kommer ind på, hvordan man benytter de medier og kanaler, hvor der er gode chancer for at møde kommende medarbejdere. Guiden vejleder også i, hvordan man kan arbejde med at håndtere dilemmaet mellem på den ene side at få fat adgang til de spritnye kompetencer og på den anden side bevare kerneværdierne på arbejdspladsen. Det handler lige så meget om rettidig forventningsafstemning som praksis i rekruttering og medarbejderfastholdelse.

**Hvordan og hvem:** Værktøjet er primært rettet mod HR. Men rekrutteringen på tværs af generationer kan under vækst eller omstilling være et tema for mere strategiske overvejelser. Værktøjet er i udgangspunktet enkelt at tage i brug. Man kan starte med de simple trin, og sidenhen raffinere og udvikle på sin praksis.

**Kampen om de bedste jobs og de dygtigste medarbejdere**  
Ledere, som er bare lidt i oppe i årene, det vil sige i 40'erne og opfeft, får ofte ud mellem sidebenene, at de yngste medarbejdere er for ustabile, uengagerede, ukoncentrerede og udygtige, og nogle bruger stærkere ord end dette. Det kommer lederne sjældent helt godt afsted med, heller ikke selv om de kan have en pointe i den kontekst, hvor de befinder sig.

Der er nye generationer på vej ind på arbejdsmarkedet. Talentmassen født efter 1990 er vokset op i den digitale verden. Mange undersøgelser, herunder for eksempel Deloittes 2018 Millennial Survey, karakteriserer de yngste arbejdstagergrupper sådan: De er ”på” hele tiden, elektronisk og socialt. De vil have mening med jobbet ud over basal performance. De ønsker, at både de og arbejdspladsen gør en forskel. De er ikke orienteret mod karrierer i traditionel forstand. De ønsker konstant feedback og anerkendelse for deres arbejde, også før de har leveret resultatet. De mener, at lederen skal være nemt tilgængelig og villig til at dele information. De bliver ikke på samme

arbejdsplads og samme job særlig længe. De dyrker projekter og relationer uden for arbejdspladsen, som både hjælper dem videre i arbejdslivet og giver mening og livstilfredshed. Alle disse krav og forventninger er arbejdspladserne og lederne ikke altid helt gearret til.

Deloitte's seneste undersøgelser viser, at de yngste medarbejdere ikke har stor tiltro til, at arbejdspladsernes ledelser kan levere det, som fremtiden kræver for virksomhederne for at komme helskindet videre. Det er netop i fokus for Generation Z. En stor andel af dem syntes ikke, at deres kompetencer udnyttes og udvikles godt nok. Deloitte fremhæver, at tomrummet mellem opfattelserne er både et dilemma og et faresignal for mange af de "gamle" arbejdsgivere. Der er ingen anden vej, end at ledelserne arbejder med at udvikle deres mindset i takt med, at de gamle medarbejdere går på pension.

Der er mange fronter at sætte ind på, hvis man ønsker at afbalancere samarbejdet på arbejdspladsen mellem nye og gamle generationer til alles bedste. Dette værktøj fokuserer på rekrutteringsprocessen. Pointen er her, at man netop ved at prøve at sætte sig ind i Generations Z's måder at agere på måske også får flere muligheder for at komme ud med gode resultater i rekrutteringen. Det handler om at møde Generation Z der, hvor de er. Det kræver, at man ser de sociale medier i et nyt perspektiv, hvor de er hjælpefunktioner til at kommunikere organisationens kvaliteter. Men for arbejdsgiverne er pointen også, at de bliver nødt til nå langt ud til en ny potentiel ansøgergruppe.

## Employee branding og social medie-strategi

Et særligt karakteristika ved Generation Z er, at de fokuserer meget om på de "hippeste" arbejdsmarkeder, det vil sige ICT-sektoren, oplevelseserhvervene og de største industri- og servicevirksomheder. Man vil helst arbejde for de store, de stærke, de kendte og de smarte. De mindre virksomheder og hele den offentlige sektor nævnes i sjældnere grad i denne sammenhæng, men også de har brug for at rekruttere blandt de yngste generationer.

En vigtig opgave for alle arbejdsgivere og HR-ansvarlige er at sikre sig, at virksomheden har tilstrækkelig adgang til den relevante talentmasse. Hvis man overser Generation Z, mister man ikke kun en del af talentmassen her og nu, man mister samtidig sit fremtidige rekrutteringsgrundlag. Der ligger derfor en vigtig opgave i at udvikle et rekrutteringsrum. Et dilemma er at gøre det uden at tabe vigtige traditioner, kompetencer og kapaciteter på gulvet undervejs.

En sådan reorientering kræver et skift fra 'hvordan kan du passe ind i vores virksomhed', til i stedet at spørge 'hvordan kan du blive til gennem vores virksomhed', og navnlig at dette skift i virksomhedens employee branding bliver kommunikeret og tydeliggjort for talentmassen. Dog er det langt fra alle arbejdsgivere, som har mulighed for at tilgodese Generation Z's krav om ultrafleksibilitet og plads til forandring og spontanitet. Et eksempel er hospitalsafdelinger, som er bundet af tidsmæssige rutiner og hensyn til patienternes helbred, og hvor der er krav om evidensbaseret handling uden så meget rum til uplanlagte eksperimenter. Andre arbejdspladser har behov for en udtalt grad af selvledelse og stamina, fordi lederen eller for den sags skyld kollegerne ikke kan være inde over hele tiden med rosende opmuntringer. Det er eksempelvis tilfældet i forbindelse med udekørende salgsaktiviteter og håndværksarbejde. Der kan være mange andre eksempler på, at arbejdsgivere og unge medarbejdere står langt fra hinanden.

For Generation Z fremstår en virksomhed, som kun har en hjemmeside, som frygteligt gammeldags. I dag skal man ikke kun være til stede på World Wide Web protokollen. Hvis man vil ses, skal man være på Instagram, LinkedIn, Facebook, Youtube og SnapChat. Pludselig skal virksomheden profilere sig på seks forskellige platforme, og det kan virke som en uoverkommelig opgave. Heldigvis står netop Generation Z klar til at hjælpe med at udvikle en social mediestrategi og holde virksomheden opdateret på alle kanaler på netop de måder, som appellerer til Generation Z.

At udvikle en social mediestrategi baseret på virksomhedens employee branding har omfattende konsekvenser for virksomhedens interne og eksterne kommunikation. Employee branding handler dels om at arbejde med, hvordan virksomheden positivt bidrager til medarbejdernes identitet, og dels hvordan medarbejderne fremstiller virksomheden overfor andre. Det er dialog frem for envejskommunikation. I den proces gøres klart for omverdenen, hvordan medarbejderen og virksomheden sammen skaber et meningsfuldt og dynamisk samarbejde. Denne samtale er både vigtig for virksomhedens produktmarketing og for dens HR-agenda om at tiltrække de rette talenter.

## Rekruttering på de sociale medier

Rekruttering med stærkere brug af de sociale medier handler om at få adgang til et større rekrutteringsgrundlag, heriblandt de kategorier af potentielle medarbejdere, som måske ellers ville sortere arbejdspladsen fra uden nærmere eftertanke, fordi opslaget fremstår gammeldags, eller fordi virksomheden ikke er nok fremme i skoene i offentligheden.

Anbefalinger fra rekrutteringsekspertter har hjulpet mange traditionelle arbejdspladser helseindtaket ind i nye rekrutteringsrutiner. I punkterne i guiden nedenfor beskrives en række vigtige greb, som blandt andet indbefatter sociale medier, men ikke udelukkende dem:

### **1. Kortlæg, hvad de sociale medier kan og ikke kan**

De sociale medier er meget mere end Facebook, det er også Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube og Snapchat. Kryb ind i dem, undersøg, hvad de hver især kan, hvem de henvender sig til og hvordan. Der findes både internetressourcer og rådgivere, som kan gøre billedet så præcist som muligt. De yngste grupper i virksomheden kan gøre nytte som stifindere for de ældre HR-folk, som har mod på at bryde rutinerne. Byd dem med ind i workshops og test-seancer.

### **2. Gør klar til at vise, hvad organisationen står for**

Her sigtes der på at tage bestik af, at Generation Z ikke bare ser på løn, karrieremuligheder og interessante opgaver, men også på arbejdspladsens ordentlighed og større bidrag til samfundet. Der er brug for en tydelighed i organisationens værdigrundlag, og hvordan dette gøres meningsfuldt for talentmassen. Man laver måske i dagligdagen dele til vindmøller eller pumper, men i det bredere perspektiv er man aktør i klimadagsordenen. Hos inddrivelsesafdelingen hos SKAT handler jobbet ikke om, at man letter borgerne for deres spareskillinger, men om at man sikrer finansiering til skoler, hospitaler, velfærd, m.v.

### **3. Vær konkret i jobannoncen**

Jobannoncen er flosklernes holdeplads, men sørg for at neddrole buzzwords til fordel for en konkret beskrivelse af de opgaver, som teamet og medarbejderen skal løse. Med udgangspunkt i de jobkvaliteter, som Generation Z tænder på, sørg for at beskrive både, hvad virksomheden forventer af og tilbyder kandidaten. Suppler det 'frygtelig gammeldags' jobopslag med en video, giv adgang til ansattes testimonials på sociale medier, og lad dem agere anbefaling for virksomheden. Giv jobtitlen en drejning, så den appellerer til de måder, som Generation Z ønsker at se sig selv. Men fortæl også om krav og forventninger, og at samarbejdet ikke kun foregår på Generations Z's præmisser.

### **4. Opbyg en karriereside**

For en Generation Z'er er job et stop på en rejse, i heldigste fald et længere stop, hvor match og udviklingsmuligheder er gode. Ansøgerne bruger tid på at søge information, inden de sender en ansøgning. En karriereside skal indeholde god praktisk information om jobåbninger, men også om

hvordan en ansættelsesproces forløber. Den skal gøre det nemt for egnede kandidater at søge jobbet. Beskriv arbejdsfunktioner i virksomheden, brug billeder og video, og gør disse ressourcer delbare. Anvend testimonials fra ansatte, som passende kandidater kan identificere sig med, og brug dem til at gøre virksomheden levende og attraktiv for ansøgeren.

### **5. Kom ud på det rigtige medie og ram målgruppen**

Mange organisationer siger, at de får alt for mange ansøgninger og vælger derfor at rekruttere smalt. Det bliver ofte ad de vante kanaler og dermed med færre chancer for at få tag i de bedste fra Generation Z. Med assistance fra specialiserede bureauer kan man også målrette i de sociale medier, men man kan også gøre det selv. Sørg for at sætte en målgruppe op og overvej at bruge brug re-targeting. Re-targeting er en reklamefunktion, som indebærer, at når man besøger organisationens side, får man vist en annonce fra virksomheden næste gang, at man eksempelvis læser nyhederne eller Facebook. Nogle followers vælger målrettet at hjælpe med at sprede budskabet videre til andre interesserede.

### **6. Find ambassadører for virksomhedens jobs**

Organisationens nuværende medarbejdere er nogle af de vigtigste ambassadører i en rekruttering. De taler med andre, og ikke mindst Generation Z opdaterer deres vægge i en uendelighed. I en tillidsbåret organisation er de sublime ambassadører. I alle rekrutteringssituationer på sociale medier er hudløs ærlighed helt afgørende vigtig, for det er eneste garanti mod negativ omtale. Nye medarbejdere tjekker arbejdsgiverne online, for eksempel på glassdoor.com, en "trustpilot" for jobs. Her kan ansøgere læse om andre menneskers oplevelser med ansættelsen. Som arbejdsgiver kan det være en relevant side at holde sig opdateret med.

### **HR bør ikke være alene om rekrutteringen på sociale medier**

En social mediestrategi bør bidrage til at booste den generelle interesse for organisationen. Den skal ikke udelukkende have fokus på rekruttering generelt eller en bestemt stilling. Et brand opbygges gradvist på de sociale medier, og det skal vedligeholdes med opdateringer og nyheder for at bibeholde sin værdi. Det kræver udvidet og vedvarende storytelling, og det fordrer ressourcer til at følge opgaven til dørs.

For at få det optimale ud af rekrutteringsværktøjerne er det nødvendigt at have en plan. Den skal klargøre ønskede effekter for virksomhedens brand. Den skal også præcisere den talentmasse, som man ønsker at få adgang til.

Men de sociale medier er dynamiske og erfaringerne derfor flygtige. Det er derfor nødvendigt at eksperimentere med rekrutteringsmetoderne og at være indstillet på, at ikke alle eksperimenter bringer gevinst. Eksperimenter med rekrutteringsmetoderne afhænger helt af konteksten. Fordelen med sociale medier er, at man kan få kontakt med ansøgergrupper, som ellers ikke opsøger arbejdspladsen. Af den grund kan det være formålstjenligt at bruge dem i situationer, hvor man brug for helt andre kompetencer, hvis man vil introducere sig for nye (unge) kundegrupper, eller hvis der opstår akut efterspørgsel efter medarbejdere, og det handler om at opbygge en pulje af dedikerede og fleksible vikarer.

### Reference:

Deloitte (2018). *2018 Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

## 5.8 LOKAL KONTRA GLOBAL LEDELSE

**Værktøj A:** Når din ledelsesstil er ”de andres” paradoks – ledelse på tværs af grænser

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Balancen mellem det globale og det lokale betragtes ofte som en strategisk overvejelse og beslutning. Men hvad sker der, når en ’fremmed flytter ind’? Det vil sige, når danske ledere drager udenlands for at bedrive ledelse, eller når udenlandske medarbejdere rykker teltplæne op og tager på arbejdsrejser i Danmark og møder de danske ledere på deres egen hjemmebane? Hvad der for den ene kultur er paradoksalt, er for den anden en implicit kulturgiven og nødvendig samhørighed.

**Hvad:** Værktøjet skærper lederens bevidsthed om egen ledelseskultur og deraf afledt ledelsespraksis. Det hjælper ledere til at identificere paradokser i dansk ledelseskultur og inddrage udenlandske medarbejdere i en konstruktiv dialog om, hvordan man i fællesskab kan håndtere paradokserne.

**Hvem og hvordan:** Det gælder om at få lys på egne blinde vinkler. For at få den gode feedback skal den danske leder have de udenlandske samarbejdspartnere på banen. Udgangspunktet for dette værktøj er den danske leder, der skal samarbejde med andre nationaliteter. Men værktøjet kan også have bredere anvendelse i andre situationer, hvor forskellige (organisations-)kulturer mødes og brydes.

Den enes ”sådan et det jo bare” er den andens paradoks. Når man bedriver international eller global ledelse fra et dansk afsæt, handler det ikke om et valg mellem *enten* standardisering omkring en dansk ledelsestradition *eller* tilpasning til lokale kulturer. Det er en løbende balanceakt af *både* dansk *og* global, som skal håndteres under hensyntagen til både den enkelte leder og lederrolle, virksomhedens situation og omverdensbetingelserne. Uanset om man gerne vil gøre en dyd ud af det danske i det globale, eller om man forsøger at nedtone udgangspunktet for at styrke et mindre hjemmemarkedsorienteret og mere kosmopolitisk ledelsesbrand, så stiller det store krav til danske ledere og virksomheder at navigere i dette felt.

Hvad er ledernes handlemuligheder? Hvordan kan de få viden om, hvordan udenlandske medarbejdere reelt oplever dette perspektiv? Og hvis dette fænomen opleves paradoksalt eller mærkeligt på ikke-danske medarbejdere,

hvad kan lederen gøre for at håndtere situationen? Et vigtigt skridt er at lægge øret til jorden, og dette værktøjer giver bud på fremgangsmåder.

### Hvor opstår paradokserne for ”de andre”?

Der er ni aspekter af dansk ledelsesstil, som i særlig grad opfattes som paradoksale af ”de andre”. De foldes ud i det følgende. Hvert af de tilknyttede paradoksale aspekter er ledsaget af en række handlinger. Dem kan man som leder anvende til at identificere a) hvor problemerne opstår, b) hvordan og i hvilken udstrækning lederen selv er eksponent for og aktør for et oplevet modsætningsforhold, og c) hvilke tegn hos medarbejdere/samarbejdspartnere indikerer, at det pågældende punkt opleves som et modsætningsforhold.

Lederen kan sandsynligvis ikke se det fulde billede selv. Derfor er det hensigtsmæssigt at søge løbende feedback om det, som man ikke selv har fantasi til at spørge om. I det følgende ledsages hvert af de 9 paradokser med spørgsmål, som lederen kan udforske sammen med sine udenlandske medarbejdere og samarbejdspartnere.

### Lav magtdistance kontra hierarki

Den lave magtdistance kan få de udenlandske medarbejdere til at tro, at der intet hierarki er. Få ledere i Danmark vil gerne kaldes ved efternavn, som er normen i Tyskland. Men det betyder imidlertid ikke, at der ikke er mange elementer af hierarki-tænkning i en organisation. Hierarkiet kommer for eksempel frem i kantinen, hvor ledelsen sidder ved en fælles bord, mens medarbejdere fra forskellige afdelinger og teams sidder ved deres mere eller mindre faste borde. Vejen op til direktionsgangen kan være lang, og afstanden har en symbolværdi.

Relevante spørgsmål til den udenlandske medarbejder:

- Hvordan oplever du magtdistancen og hierarkiet i virksomheden? Hvordan kommer det til udtryk?
- Er vores grad af magtdistance og hierarki med til at understøtte vores fælles muligheder for at skabe resultater, eller står det i vejen?
- På hvilke måder oplever du, at niveauet af magtdistance understøtter? Og hvordan oplever du, at det hæmmer os?
- Hvad kunne jeg med fordel gøre for at agere mere hensigtsmæssigt i forhold til den magtdistance og det hierarki, du oplever i virksomheden?

### Direkte kontra indirekte kommunikation

Danske ledere synes at have en direkte måde at kommunikere på. Men alligevel kan der være noget ”mellem linjerne”, som udenlandske medarbejdere har svært ved at få hold på, for eksempel, når man udtrykker sig således: ’Det holder altså ikke det, I har gang i – det er en ommer.’ Danske ledere er heller ikke bange for åbent at være i tvivl, for eksempel i et svar som: ’Hvordan du skal løse opgaven? – Hmmmm, det ved jeg ikke, du gør bare det, du selv synes giver bedst mening.’ Det kan efterlade en medarbejder uforstående om, hvorvidt lederen er ligeglad eller tværtimod har en stor tillid til medarbejderens professionalisme.

Relevante spørgsmål til den udenlandske medarbejder:

- Hvordan oplever du kommunikationen fra mig til dig i hverdagen? Som klar og tydelig eller som uklar og utydelig? Eller måske noget derimellem?
- Er det altid klart for dig og andre udenlandske kolleger, hvad jeg forventer af jer? Hvilke opgaver, I skal løse, til hvilken kvalitet, med hvilke deadlines og ressourceforbrug m.v.?
- Når I oplever, at jeg kommunikerer klart og tydeligt, hvad gør jeg så godt? Kom gerne med meget konkret eksempler.
- Hvis min kommunikation er uhensigtsmæssig, hvad kan jeg da gøre anderledes fremadrettet? Skal jeg skruer op for noget og/eller ned for noget? Er der noget, jeg skal lade være med at gøre? Noget, jeg skal begynde at gøre?

### Involvering kontra medbestemmelse

Der er ofte mange kanaler for meningsstilkendegivelser i danske virksomheder, herunder både formaliserede og uformelle. Man må gerne sige sin mening. Men har meningen også betydning i beslutningsprocesserne? Det er langt mindre gennemskueligt for udenlandske medarbejdere. De kan føle sig usikre på, om man lederen reelt mener det, når hun siger ’tak for mange ideer’, hvis beslutningsprocessen alligevel er kørt i en anden retning.

Relevante spørgsmål til din udenlandske medarbejder:

- Er det klart for dig, hvornår jeg udelukkende ønsker at involvere dig og dine kolleger i idéudviklingsfasen omkring en beslutning, og hvornår I kan være med til også at træffe den endelige beslutning?
- Hvilke former for beslutninger vil du og kollegerne gerne have, at jeg selv træffer uden at involvere jer?

- Ved hvilke former for beslutninger foretrækker du og kollegerne, at jeg går skridtet videre og ikke bare konsulterer jer, men også inddrager jer i den endelige afgørelse?
- Har du idéer til, hvordan vi kan skabe mere effektive beslutningsprocesser i hverdagen?

## Skoleengelsk kontra socialt kompetent engelsk

Mange internationalt arbejdende virksomheder er gået over til engelsk som corporate language, men der følger ikke automatisk gode engelskkompetencer hos alle medarbejdere i kølvandet. Corporate English er måske mere corporate Denglish i praksis, hvilket kan gøre det svært for andre (specielt dem med bedre engelskkompetencer) at forstå, hvad der bliver sagt. På samme måde er gode *formuleringsmæssige* engelskkompetencer er ikke altid synonymt med gode *sociale* engelskkompetencer. Det vil sige, at danske medarbejdere måske behersker sproget, men ikke de medfølgende sociale konventioner. For eksempel bander danskere ofte på engelsk i et omfang og grovhed, som man sjældent ville se native speakers gøre det.

Relevante spørgsmål til din udenlandske medarbejder:

- Hvordan oplever du, at vi lykkes med at kommunikere sammen på engelsk?
- En ting er at være 'teknisk' god til engelsk, men er vi også gode til at ramme en ordentlig tone i samtalen?
- Får jeg måske ind i mellem oversat for direkte fra dansk til engelsk? Og i så fald, hvad kunne du foreslå, at jeg er opmærksom på fremover?
- Oplever du, at jeg min tone i vores fælles kommunikation på engelsk er inkluderende over for alle de nationaliteter, som vi er i afdelingen?

## Sjov kontra alvor

Danskernes brug af humor på arbejdspladsen er ikke altid lige tilgængelig for andre nationaliteter. Det gælder specielt brugen af ironi og sarkasme, som ofte ikke udelukkende siges i spøg, men som også rummer elementer af alvor, "vink med en vognstang". Disse flerdobbelte budskaber opfattes måske ikke af den tiltænkte modtager, eller de kan opfattes på utilsigtede måder.

Relevante spørgsmål til din udenlandske medarbejder:

- Kan du opleve, at den danske humor er for grov eller direkte efter din smag?
- Kan du komme med et eller flere konkrete eksempler på situationer, hvor du synes, at jeg eller andre kolleger gik over stregen?
- Hvordan kan vi give plads til, at den danske form for humor ikke bliver pakket helt væk, selv om den kan være svær at greje?
- Hvordan kan jeg og du og kollegerne sammen bidrage til en hverdag, hvor vi gerne må have det sjovt og kan grine sammen, uden at vi kommer til at støde hinanden?

## Personlig stil kontra privatlivets fred

Danske arbejdspladser er præget af en venskabelig og åben omgangstone, hvor man også giver udtryk for en interesse i og fortæller om aktiviteter i privatlivet. Det står dog ofte i skarp modsætning til en manglende tilbøjelighed til aktivt at inddrage udenlandske medarbejdere og samarbejdspartnere i privatsfæren, for eksempel invitere med til fodboldkamp eller hjem til middag. De udenlandske medarbejdere kan savne muligheder for at udvide deres sociale netværk uden for arbejdet, og de kan finde, at de danske kollegers netværk er meget lukkede.

Relevante spørgsmål til din udenlandske medarbejder:

- Jeg ved af erfaring, at det kan være lidt svært at komme ind på livet af os danskere uden for arbejdstid. Hvordan går det for dig med at finde et godt netværk i fritiden? Ser du noget til en eller flere af dine danske kolleger efter arbejdstid?
- Kunne du godt tænke dig at se enten kolleger eller andre danskere i fritiden?
- Har du overvejet at melde dig ind i enten vores personaleforening (hvis der er sådan en eller noget tilsvarende på virksomheden) eller en af de lokale sportsklubber?
- Kan jeg gøre noget for at bidrage til, at også vores udenlandske medarbejdere og kolleger får et socialt netværk uden for arbejdstid?

## Frihed under ansvar kontra der er ikke 'fri leg'

Danske ledere har taget den coachende og joviale ledelsesstil til sig. Under overfladen ligger en tillid til, at medarbejderne løser opgaverne loyalt, selv om de tildeles mange frihedsgrader, for eksempel muligheder for at arbejde hjemme. De tilsyneladende "løse rammer" er ikke det samme som manglende kontrol og opfølgning. En overdrevent utvungen holdning til frihed kan lede til en indbydelse til en alvor samtale med lederen.

Relevante spørgsmål til din udenlandsk medarbejder:

- Hvordan oplever du rammerne for arbejdet på virksomheden? Er der noget, der har overrasket dig i den forbindelse?
- Hvordan ser du på de arbejdsrelaterede regler på virksomheden? Har noget overrasket dig i den forbindelse?
- Er der noget du savner eller kunne tænke dig anderledes i forhold til de rammer/regler eller mangel på samme?
- Er der noget du ønsker fra min side i den forbindelse?

### Passionerede for arbejdsopgaven kontra ingen følelsesmæssig involvering

Både medarbejdere og ledelse i danske virksomheder taler generelt meget om meningsfuldhed som en afgørende parameter for at trives i arbejdslivet. Mange har et ønske om eller en oplevelse af en form for passion for deres arbejde. Men passionen kommer ikke til udtryk hverken verbalt eller non-verbalt, den er der bare socialiseret og inde på rygmarven. De fleste danskere er ikke til de store følelsesudbrud eller tilkendegivelser af anerkendelse, beundring, taknemmelighed, tristhed eller vredesudbrud. Emotionalitet opfattes i større eller mindre grad som tab af kontrol, som risikerer at få negative effekter for anseelsen og respekten kollegerne imellem.

Relevante spørgsmål til din udenlandske medarbejder:

- Kan du fornemme, hvordan jeg eller jeres kolleger har det i hverdagen med arbejdsglæde og arbejdstilfredshed?
- Fungerer det fint for dig på den måde, eller kunne du tænke dig noget anderledes?
- Får vi talt nok om både vores succeser og lærerige fejltagelser i hverdagen?
- Oplever du, at der er plads nok til at give udtryk for sine følelser i hverdagen? Hvis ikke, hvad kan vi så med fordel gøre anderledes sammen fremover?

### Livslang læring kontra begrænsede karriereudviklingsmuligheder

MUS er indført som standard i de fleste virksomheder. Her tales der om medarbejderens personlige og faglige udvikling, og om hvor han eller hun gerne vil være om 3 eller 5 år. Men er MUS foregivelsernes og uindfrie forventningers hængedynd? Udenlandske medarbejdere kan opleve et

svælg mellem de ønskede karrieremål og muligheden for at realisere dem. Danske virksomheder er i internationalt perspektiv små og ledelseshierarkiet fladt. Det giver færre muligheder for karrieremæssig opstigning, stadig finere titler og højere løn.

Relevante spørgsmål til dine udenlandske medarbejdere:

- Hvordan ser du på karrieremulighederne i virksomheden?
- Kan du også fremover udvikle dine kompetencer og bringe dem i spil til gavn og glæde for både dig selv og virksomheden?
- Hvis der ikke er en hierarkisk karrierevej for dig i virksomheden, hvad kunne da være meningsfulde mål for din faglige udvikling i virksomheden?
- Har du brug for, at jeg bliver mere tydelig om fortsatte karrieremuligheder i virksomheden?

### Værktøjets anvendelse

Dette værktøj er den enkelte leders huskeliste. Den beskriver et stykke arbejde, som man aldrig helt bliver færdig med, for der kommer nye medarbejdere, nye opgaver og nye samarbejdsformer. Men en kontinuert anvendelse kan bidrage til gradvist at løse op for paradokserne ved, at man ser på verden og arbejdspladsen med meget forskellige øjne.

## 5.8 LOKAL KONTRA GLOBAL LEDELSE

**Værktøj B:** Forklaring, facilitering, feedback og forsøg – paradokshåndtering per stedfortræder

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Stabsfunktioner som ”Operations Excellence”, strategieksekvering eller HR har til opgave at facilitere tværgående koordination og harmonisering omkring organisatoriske prioriteringer. De bedriver ofte paradoksnavigation per stedfortræder. Dette indebærer, at de designer processer og strukturer, som operationaliserer varetagelsen af et organisatorisk paradoks for andre aktører i organisationen. Paradokser tager sig imidlertid forskelligt ud alt afhængig af øjnene, der ser. Derfor er der brug for at udforske og skabe sammenhænge mellem organisatoriske paradokser og den måde, de kommer til udtryk som individuelle paradokser for den enkelte leder (eller anden medarbejdergruppe).

**Hvad:** Dette værktøj adresserer set fra et stabsfunktionsperspektiv de udfordringer og muligheder, der er forbundet med at facilitere organisatorisk paradoksnavigation for andre. Dette værktøj giver forslag til, hvordan man i praksis kan håndtere paradokser på andres vegne gennem fire typer af processer: Forklaring, Facilitering, Feedback og Forsøg

**Hvem og hvordan:** Værktøjet kan bruges af alle, der arbejder med at designe processer, der skal fungere for mange forskellige grupper, for hvem paradokset fremstår og opleves på forskellige måder, og hvor det er vigtigt, at man ikke kun tilgodeser én stakeholders blik på paradokset.

Værktøjet tager udgangspunkt i geografiske spredte, herunder internationalt arbejdende organisationer. Her er paradokset, at der på den ene side er behov for at standardisere og harmonisere metoder, processer m.v. på tværs af hele virksomheden og på den anden side, at det er nødvendigt at rumme og tilpasse til lokale forskelle. Et praktisk eksempel fra en international organisation kunne være afvejningen af, hvor meget virksomhedens oprindelsesland og -kultur skal fylde i det samlede landskab: Er oprindelseslandet og dets nationalkultur en strategisk brand-ressource, som andre markeder skal underordne sig og absorberes i, eller er det noget, som bør nedtones og udviskes i en bevægelse hen mod mere ”global” adfærd og værdisæt? Et andet eksempel kunne være hovedkontor og filialer i samme land, som skal balancere mellem centraliseret beslutningstagning og lokalt handle- og råderum.

Typisk ønsker man ikke at stække den lokale iværksætterånd og passion ved at ”trække corporate-regler ned over hovedet” på lokalt opererende enheder. På den anden side er der også brug for en harmonisering og standardisering omkring fælles værdier og processer, og der er behov for at undgå omkostningsduplikation og genopfindelse af den dybe tallerken i forskellige dele af organisationen. Dette indebærer, at der skal være rum til at vælge en lokal udmøntning for de lokale ledelser, dvs. at den enkelte lokale leders håndtering af paradokset lokal-global bliver faciliteret, men ikke dikteret.

### Paradoksnavigatør for andre

Der er ikke nødvendigvis et sammenfald mellem den enkelte leders eget vigtigste paradoks og det, som den leder opfatter som organisationens væsentligste paradoks. Også i de tilfælde, hvor der er sammenfald mellem det individuelle og organisatoriske paradoks, er der ofte i praksis tale om forskellige udfordringer, fordi paradokser udmønter sig forskelligt på forskellige niveauer.

Paradokshåndtering er altid udfordrende, men i de fleste tilfælde har virksomheden et særligt navigations-mode i tankerne. Det kan være bestemt balancering af paradokset, som efterspørges. Det giver sig udslag i, at hjælpen fra de stedfortrædende aktører ikke kan resultere i en hvilken som helst form for løsning af opgaven, som lokalt måtte opleves som meningsfuldt. Personer, hvis job det er at håndtere og forvalte det organisatoriske paradoks på andres vegne, skal så tage hensyn til, at det organisatoriske paradoks udmønter sig forskelligt på forskellige niveauer og i forskellige sammenhænge.

### Stedfortrædende paradokshåndtering gennem forklaring, facilitering, feedback og forsøg

Dette værktøj peger på fire forskellige typer af indsatser for bedre at tilrettelægge paradokshåndteringsprocesser. Det vigtige er, at processerne opleves som hjælpsomme og meningsfulde for dem, der i hverdagen skal stå med paradokset:

- 1) Forklaring og markedsføring
- 2) Facilitering af lokal balancering
- 3) Sikring af feedback
- 4) Iværksættelse af forsøg.



Forslag til centrale actions er skitseret i det følgende til inspiration til det videre stedfortræderarbejder om lokal-global dilemmaet. Det kan også bruges i forbindelse med andre dilemmaer, som en person er ”vicevært” eller ”spilfordeler” for:

### 1) **Stedfortræderudfordringer og -muligheder, der retter sig mod at forklare og markedsføre det organisatoriske paradoks**

Stabsfunktioner har typisk magt til at definere processer og procedurer for andre, mens de samtidig er de ”magtesløse”. Det skyldes, at andre skal bruge processerne, og de skal eksekvere gennem processerne. Organisationen er i den situation stedfortræder for stabsfunktionerne, hvorfor det gælder om at få dem med ombord og se den del af paradokset, som måske ikke ses så tydeligt lokalt. Det indebærer:

- Udvikling af koncepter og politikker, der sikrer den overordnede arbejdsdeling, så alle sider af paradokset tilgodeses i overensstemmelse med den afbalancering, som virksomheden ønsker.
- Videreformidling af den overordnede virksomhedsstrategi for håndtering af paradokset (i dette tilfælde spændingsforholdet mellem lokal og global).
- Optegning af det ”store billede”, som det enkeltes individuelle paradoks er del af.
- Udpegning af lokale muligheder ved at være del af ”det store billede”.

### 2) **Stedfortræderudfordringer og -muligheder, der retter sig mod at facilitere lokal balancering af det organisatoriske paradoks**

Organisatoriske paradoksnavigatører vil typisk gerne hjælpe organisationen med at eksekvere gennem de fastlagte processer. Samtidig kræver det et stort lokalkendskab at bidrage på en meningsfyldt måde. Dette gør indsamling af viden meget væsentlig ikke kun for de individuelle aktører, men også for, at organisatoriske aktører kan få kendskab til de lokale forhold. Hvis ikke de organisatoriske aktører har viden til at støtte de lokale aktører, kan paradokshåndteringen ende med de facto at blive overladt til den enkelte i stedet for at blive håndteret af en central paradoks-transformerstation. Central støtte til paradoksnavigation kan blive til ”at sende aben” videre pakket pænt ind som ”hjælp”. En aktivitet under denne overskrift omfatter:

- Indsamling af viden om paradokshåndtering lokalt
- Deling af viden om paradokshåndtering lokalt
- Formulering af ressourcer, der hjælper med paradoksnavigation lokalt.

### 3) **Stedfortræderudfordringer og -muligheder, der retter sig mod at sikre feedback fra den lokale udmøntning tilbage til det organisatoriske niveau:**

Denne tilsyneladende simple aktivitet handler om en praksis, men indebærer også en anerkendelse af paradokserne set fra globalt og lokalt hold:

- Indsamling og videreformidling af feedback fra lokale paradoksnavigatører
- Videreformidling omkring eksistensen og omfanget af bivirkninger af den valgte paradoksnavigationskurs.
- Udfyldelse af en ambassadørrolle for lokale og individuelle paradoksnavigatører blik.

### 4) **Stedfortræderudfordringer og -muligheder, der retter sig mod at iværksætte forsøg med individuel paradokshåndtering**

Erfaringerne med stabsfunktioners arbejde med at operationalisere organisatoriske paradokser og hjælpe individuelle aktører med deres håndtering af den lokale udmøntning af det organisatoriske paradoks viser, at det er kompliceret at bistå andre med at håndtere paradokser.

På tværs af de mange deltagere, der har deltaget i GPS-projektet er den gennemgående observation, at paradoksnavigation per stedfortræder ikke et let sted at starte. Det kan være svært helt at få det ind under huden, når man ikke selv direkte kan navigere paradokset, men derimod agerer for andre. Derfor er opfordringen:

- Start med dig selv! Det er alt andet lige lettere at få andre inddraget i paradoksnavigation, når man har prøvet det på sig selv først.

## 5.8 LOKAL KONTRA GLOBAL LEDELSE

### Værktøj C: Globaliseringsbalancen

**Sværhedsgrad:** ⚖️ ⚖️ ⚖️

**Hvorfor:** Uanset om det bedrives fra en position i udlandet eller fra Danmark, er der i internationalt ledelsesarbejde et spændingsforhold mellem lokal tilpasning på den ene side og central harmonisering på den anden side. Dette spændingsforhold er centralt for alle, men ikke på samme måde, idet man indtager forskellige roller.

**Hvad:** Værktøjets model illustrerer, hvordan forskellige ledere har forskellige globaliseringsbalancer. Modellen sætter fokus på, hvordan et tværgående samarbejdsforum udgør en særlig arena for håndteringen af paradokset mellem det lokale og det globale.

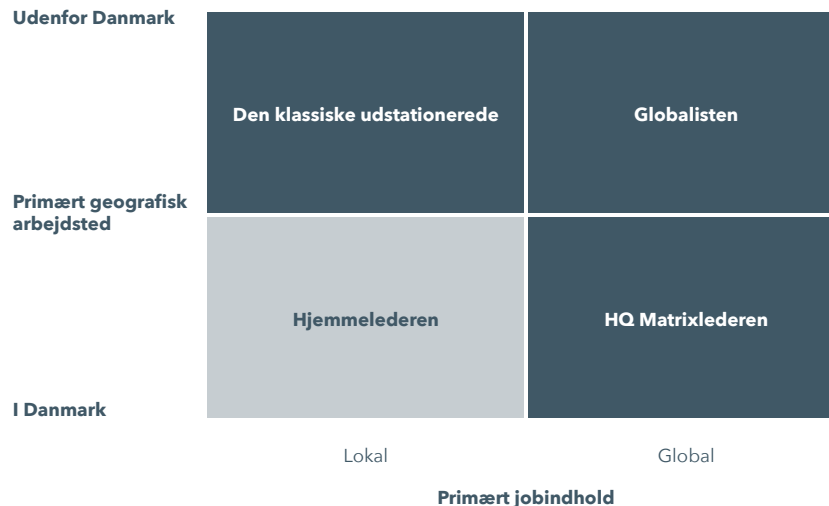
**Hvordan og hvem:** Dette er lederens værktøj til at finde og arbejde med sin egen globaliseringsbalance. Værktøjet kan bruges sammen med andre lederkollegaer og andre samarbejdspartnere i teams og arbejdsfællesskaber, som går på tværs af kulturelle og geografiske grænser. Lederne skal varetage forskellige hensyn, hvor begge sider har en berettigelse. Men ikke desto mindre er balancen genstand for forhandling og afvejning som en naturlig del af et samarbejde.

### Find egen og de andres globaliseringsbalance

Specielt i små og mellemstore virksomheder ser mange ledere ikke sig selv som internationale eller globale. Men de har måske alligevel roller, der går tværs af funktioner, afdelinger, geografiske og kulturelle grænser. Uanset om det bedrives fra en position i udlandet eller fra en hovedkvarterfunktion eller datterselskab i Danmark, er der i internationalt ledelsesarbejde et spændingsforhold mellem at skulle tilpasse til lokale forhold på den ene side og på den anden side sikre en ensartethed. Spændinger kommer til udtryk i den måde, hvorpå ledelsesarbejdet udføres, og hvem det sker sammen med. I praksis er man i denne balancering inde i kombinationens eller gradbøjningens kunst. Balancerne lader sig ikke nemt at måle, men i nogle virksomheder hersker lokale standarder 80 % over centrale 20 %, i andre virksomheder vender billedet måske omvendt.

Som det vises i figuren, kan man sondre mellem de følgende fire typer af lederroller i globalt eller internationalt arbejdende virksomheder:

## Globaliseringsmatrix



Figur 5.8.1: Matrixen sondrer mellem fire lederroller.

Den vandrette akse siger noget om, hvorvidt jobindholdet primært er knyttet til det lokale, eller om det er grænseoverskridende. Den lodrette akse viser, om lederen er hovedkontorsbaseret (her Danmark), eller om der er tale om, at lederen opererer ude i verden. I de tre af felterne giver det især mening at undersøge globaliseringsbalancens forskellige sider. Det er her, hvor lederen bliver sat overfor at tage stilling til, hvor og hvordan der skal finde en bevidst tilpasning sted. Disse ledere må designe deres lederrolle med blik for det særlige lokale, hvor der især er behov for differentiering, tilpasning og hensyntagen til undtagelserne og det unikke, som skaber resultater i nærmiljøerne.

I det følgende skitseres globaliseringsbalancen for den enkelte gruppe af globalt arbejdende ledere, og der ses nærmere på de gnidninger, der typisk opstår i forhold til de andre grupper med andre globaliseringsbalancer. Værktøjet består i, at lederen finder sig eget ståsted i figuren og benytter matrixen til at styrke forståelsen af opgaver og relationer. I hvert tilfælde i gennemgangen nedenfor gives der anbefalinger til, hvordan gnidninger og problemer med repræsentanter fra de andre felter kan afhjælpes og håndteres.

## **1: HQ Matrixlederen: Globaliserings-balance = 80 % global og 20 % lokal**

HQ Matrixlederen er kendetegnet ved typisk at være placeret i det danske hovedkvarter. Ansvarsområdet for denne leder omfatter for eksempel udvikling af corporate standarder og best practice, processer, strategiimplementering, vidnoverførsel og gensidig informationsudveksling mellem HQ-datterselskaber. Det kan også høre til denne leders opgave at varetage intern markedsføring af et virksomhedsfælles perspektiv, være talerør for datterselskab opad i HQ-hierarkiet, sikre reintegration af tidligere udstationerede, introducere indstationerede medarbejdere, outsource opgaver, gennemføre virtuel ledelse og projektdeltagelse samt udfolde langdistancesamarbejde. Samlet set er denne funktion kendetegnet ved, at lederen kan se på tværs af organisationen og sikre ”compliance” og opfølgning på corporate initiativer. Vel udført styrker denne rolle sammenhængskraften i virksomheden. Men der er også potentielle gnidninger og mulige pro og post aktiviteter.

*Hvilke andre grupper opstår der typisk sammenstød med?* HQ Matrixlederen slår sig typisk på de lokale ledere og specialister, som bliver berørt af de processer, politikker m.v., som HQ introducerer. Matrixlederen har ansvaret for at implementere globalt. Særligt boksens der med det paradoks, der handler om global standardisering kontra lokal tilpasning.

*Hvordan kan det imødegås?* Det er altid en god idé at overveje og afpasse involveringen af de lokale ledere og specialister, som skal leve med HQ Matrixlederens initiativer. Man skal ikke nødvendigvis gribe det an på sædvanlig dansk arbejdskulturvis, hvor alle skal høres. I nogle kulturer forledes medarbejderne så til at tro, at de da også er med til at træffe den endelige beslutning. Der er ikke fri leg, så kridt banen op, og lad de andre komme til orde. Det vil som regel være med til at kvalificere løsningen og lette implementeringen.

*Hvad så, når det er gået galt?* I det omfang det overhovedet er muligt, tag ud og tal med dem. Dialog fremmer den gensidige forståelse. Overvej, om de ’derude’ faktisk har en pointe. Måske kan en mindre justering af den oprindelige plan gøre en stor forskel for at få en succes i hus.

## **2: Den klassiske udstationerede: Globaliseringsbalance = 20 % global og 80 % lokal**

Den klassiske udstationerede leder er ofte kendetegnet ved at stå i spidsen for et udenlandsk datterselskab. For den leder fylder lokale fremmedsprogs-

kompetencer og kulturmøder meget i arbejdsdagen. Ansvarsområdet er blandt andet etablering og opstart af nye enheder og implementering og drift af funktioner på et udenlandsk marked. Dette kræver en balancegang mellem iværksættermentalitet og ”alignment” med virksomhedens generelle standarder, rekruttering af lokal arbejdskraft (hvilket ofte inkluderer egen efterfølger), onboarding af andre udstationerede, koordination mellem datterselskab og hovedkontor, kommunikationscentral for vidensudveksling mellem HQ og landekontorets ansatte (herunder i andet led ud til evt. lokale filialer), strategieksekvering, overførsel af virksomhedskulturelle værdier og kernekompetencer fra oprindelseslandet samt den praktiske udmøntning af CSR-indsatser/codes of conduct. Også her kan der opstå rolleproblemer, som må håndteres:

*Hvilke andre grupper opstår der typisk sammenstød med?* Den klassiske udstationerede slår sig indimellem på HQ Matrixlederne. Som lokalt ansvarlig leder er den klassiske udstationerede optaget af at lykkes lokalt, hvilket også ofte afspejles i hans eller hendes KPI’er. Der kan nemt opstå friktioner, når den entusiastiske HQ Matrixleder kommer med glade budskaber om implementering af f.eks. nye globale processer. Her vil den klassiske udstationerede leder ikke nødvendigvis opleve, at der er taget ordentligt højde for de lokale forhold.

*Hvordan kan det imødegås?* Hver gang det kommer den klassiske udstationerede for øre, at der er nye projekter på vej, som kan tænkes at berøre lederens lokale ansvarsområder, kan han eller hun med fordel melde sig under fanerne som en af dem, der gerne vil bidrage konstruktivt til projektets succes ved at stille op som ressourceperson eller f.eks. ’pilot-land’ for projektet. Særligt de klassiske udstationerede, som er ansvarlige for de mindre globale lokationer, kan høste fordele af den strategi, hvis de gerne vil have information, høres og opnå indflydelse tidligt i processerne.

*Hvad så, når det er gået galt?* I situationer, hvor en den klassiske udstationerede leder føler sig løbet over ende af HQ, og hvor dagligdagen risikerer at blive vanskeligere, så er løsningen at fortsætte dialogen og insistere på at blive hørt og forstået. Lederen vil eksempelvis udarbejde redegørelser og lister over følgeproblemer på stedet og ikke mindst ønsker til deres afhjælpning. Afholdelse af fysiske eller i det mindste virtuelle møder er som regel en forudsætning for at opretholde en dialog og ændre eventuelt særligt graverende forhold.

### **3: 'Globalisten': Globaliseringsbalance = 60 % global og 40 % lokal**

Globalisten varetager som leder opgaver, der går på tværs af et betragteligt antal markeder eller hele virksomheden fra en position i udlandet. Han eller hun sidder ofte i spidsen for et "lille hovedkontor" i en region, hvorfra man samler og spreder trådene på tværs samt til og fra hovedkontoret. Balancegangen af mange forskellige lokale og globale interesser er det muliges kunst, og det kræver politisk tæft og overblik over en kompleks gruppe af stakeholders. Særlige kompetencer er evne til brobygning og forhandlings-teknik. Denne leder tænker i helheder og fællesskaber, er virksomhedens mand m/k uden at være hovedkontorets forlængede arm. Ansvarsområderne strækker sig ofte over et stort antal markeder og er desuden ofte suppleret med varetagelsen af mere lokalt orienterede ledelsesopgaver på enkelte markeder. Lederen rejser meget for at bygge relationer, skabe tillid og bidrage med ekspertise og feedback. I særdeleshed i forbindelse med opkøbsaktiviteter og due diligence-processer er der brug for disse personlige egenskaber og kompetencer. Potentielle gnidninger og mulige pro og post aktiviteter forekommer også:

*Hvilke andre grupper opstår der typisk sammenstød med?* Globalisten balancerer i et paradoksfyldt rum, hvor mange og meget forskellige interesser og interesserer både skal tilgodeses og tages hånd om. Det er en del af jobbeskrivelsen at bygge broer og dermed være på forkant med eventuelle konfliktsituationer. Det er også ofte en funktion med en stor indflydelse og beslutningskraft. En dygtig forhandler og politiker på posten vil nok opleve at skulle løse mange problemer, men ikke opleve at have mange sammenstød.

*Hvordan kan det imødegås?* Globalisten har ofte mange rejsedage og kan med fordel huske at besøge de lokationer, som han eller hun selv er ansvarlig for. Men der kan der være en stor nytteværdi i at mødes med både HQ og ledere fra andre af virksomhedens regioner. Formålet er konstant at vedligeholde viden og evner til at mediere, balancere og håndtere kompleksitet i ansvarsområderne.

*Hvad så, når det er gået galt?* Der kan opstå særligt tilspidsede situationer, som omfatter flere lokaliteter på én gang. Det skal stresses og udfordre globalisten og gøre det svært med smidighed at løse problemet. Måske er tiden da kommet til at samle de relevante interesser på neutral grund, så man sammen kan finde de mest optimale løsninger. Selv om globalisten måske føler det sådan, er han eller hun jo ikke eneansvarlig for virksomhedens samlede succes.

### **4: Hjemmemarkedslederen: Globaliseringsbalance = 10% global, 90% lokal.**

Der er her tale om en lokal ledere placeret i Danmark med en lokal ledelsesrolle. Denne leder har beskeden global berøring, måske under 10%. Arbejdsopgaver af mere global karakter kan omfatte eksempelvis rapportering og opfølgning. Typiske stillingsbetegnelser er "landechef", "funktionschef" eller tilsvarende. Her kan der også opstå gnidninger:

#### *Hvilke andre grupper opstår der typisk sammenstød med?*

Hjemmemarkedslederens hverdag er ikke præget af globalt samarbejde. Men han eller hun kan opleve, at det globale 'sniger' sig ind i hverdagen. Ofte forstyrres hjemmemarkedsledere i den daglige tilvante rutine, når virksomheden opkøbes af udenlandske investorer, hvor der efterfølgende finder forandringer sted i virksomhedskultur, processer, concernsprog m.v. Udenlandske ejere, lederkollegaer og medarbejdere gør deres indtog, og deres tilstedeværelse stiller krav til hjemmemarkedslederen om stærkere globalt mindset. På den praktisk front stiller det krav om eksempelvis at beherske sprog i skrift og tale.

*Hvordan kan det imødegås?* I forbindelse med globale skift i ejerforhold trænes topledelsen ofte i nationalkulturelle forskelle, og de får løftet engelskkompetencerne. Men det siver ikke nødvendig ned til at omfatte de operationelle ledere til trods for, at det ofte visere sig i langt højere grad at være dem, der skal lykkes i hverdagen med de udenlandske kolleger, uanset om samarbejdet foregår på dansk grund eller over landegrænser.

*Hvad så, når det er gået galt?* Der hviler også et ansvar på hjemmemarkedslederen selv for at efterspørge de kompetencer, der er nødvendige for at kunne fungere i en hverdag, som ikke længere er rent lokal dansk. Bed om et engelskkursus, bed om at få indblik i og forståelse for de relevante nationalkulturelle forskelligheder, arbejd med at styrke det globale mindset, og sørg for at have et rejsebudget, der gør det muligt at mødes ansigt til ansigt med de nye chefer og lederkolleger. Sidst men absolut ikke mindst vær opmærksom på, at ledelsesopgaven er en anden, når man ikke længere udelukkende er leder for oprindeligt danske medarbejdere. Når teamet består af medarbejdere fra mange forskellige lande, er det globale pludselig ikke længere noget 'andre må tage sig af', det er en integreret del af lederens egen hverdag.

## Brugen af værktøjet individuelt og i samarbejde

Dette er i første omgang lederens værktøj til at finde sin egen globaliseringsbalance. Det skal skabe en forståelse af den enkelte leders særlige position. Værktøjet kan bruges sammen med andre lederkollegaer og andre samarbejdspartnere i teams og arbejdsfællesskaber, som går på tværs af kulturelle og geografiske grænser. Ved at sammenligne deltagernes globaliseringsbalancer finder alle med en sandsynlighed frem til konflikter og spændinger i opgavevaretagelsen og samarbejdet, som er forventelige og måske tilmed ønskelige. Man skal være opmærksom på, at lederne er sat sammen til netop til at varetage forskellige hensyn, hvor begge sider har en berettigelse. Men ikke desto mindre er balancen genstand for forhandling og afvejning som en naturlig del af et samarbejde.

Dette værktøj er en videreudvikling af værktøjet ”4 lederroller i det globale” først publiceret i:

Nielsen, R.K. & Lyndgaard, D.B. (2017). *Få greb om global ledelse – værktøjer til 'next practice'*. København: Copenhagen Business School og Dansk Industri.

## 5.9 PURPOSE OG PASSION KONTRA PERFORMANCE

**Værktøj A:** Den mentale og styringsmæssige matrix – mellem purpose, passion og performance

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Enhver organisation er henvist til at arbejde med en langsigtet profitabilitet. Det sker bedst, hvis medarbejdernes og virksomhedens purpose og passion går i spænd, og hvis der balanceres i forhold til performancemålene både for medarbejdere, afdelinger og organisation.

**Hvad:** Redskabet er en matrix, som på en enkel måde tvinger beslutningstagere til at overveje både kortsigtede indtjeningsformål og langsigtede udviklingsbehov. Den ene akse angiver opgavekompleksitet, den anden akse angiver økonomisk værdiskabelse. Når man bruger den, kan både medarbejdere, afdelinger og organisation få et fælles grundlag for at prioritere og afveje dilemmaet mellem passion og performance.

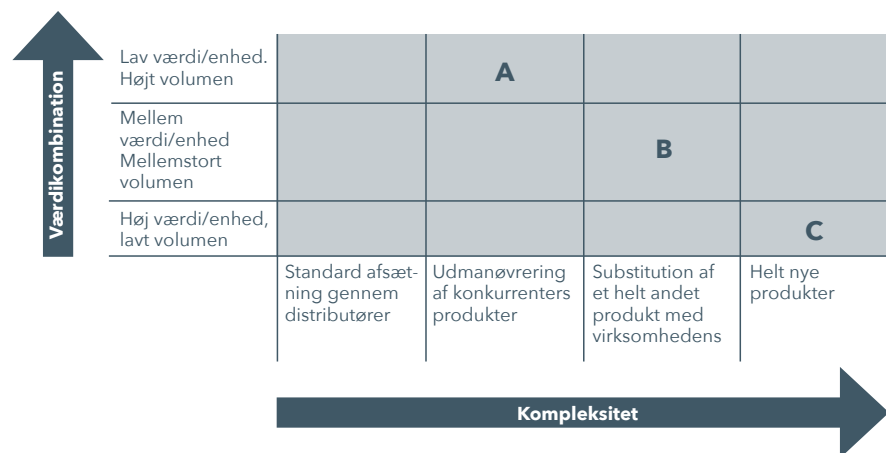
**Hvordan og hvem:** Værktøjet er især møntet på topledelsesniveauet. Men det kan også bruges over for og sammen med dedikerede og professionelle medarbejdere til at underbygge og skabe forståelse for strategiske valg. Værktøjet kræver forberedelse og tid til indkøring. Det fordrer et beredskab med solid og opdateret dokumentation.

## Konkurrenceevne

Der er tryk på i de danske virksomheder, og dagligdagen for en leder er fyldt med vigtige og hastende gøremål. Ofte tager ledelsen – både den enkelte leder og ledelsesgruppen – sig ikke tid til at træde et skridt tilbage og iagttage og reflektere over, hvor man er, og hvor man gerne vil hen. Når man står i en transformation, kan dette værktøj være en af flere metoder til at få klarhed over udviklingsveje, eksempelvis hvis en virksomhed bevæger sig fra at være en standardvare-producent til i højere grad at være en vidensleverandør. Det samme gælder, hvis der er tale om indskrænkningsskrav, globaliseringspotentialer eller ændringer i markedsadgangen.

Matrixen i dette værktøj er beregnet til at sætte automatpiloten ud af drift for en stund. Den er et redskab, som hjælper en leder med at gennemtænke muligheder, som måske ellers går under radaren. Den leverer en mulighed for konstruktivt at genoverveje balancegangen mellem de kortsigtede performancekrav og de langsigtede udviklingsmuligheder. Matrixen er et

middel til at håndtere dilemmaer omkring den løbende prioritering af projekter og aktiviteter, som mange virksomheder står i. Det er vigtigt at vælge udviklingsveje, som er profitable, men samtidig erkende, at medarbejdernes passion kan være drivkraften i at nå målene. Professionelle medarbejdere vil ofte gerne eksperimentere og udvikle. Men heroverfor står behovet for at eksekvere på beslutninger og komme i et effektivt, men måske knap så spændende produktions-flow. Matrixen hjælper til at skabe en forståelse for, hvordan purpose, passion og performance skal doseres.



Figur 5.9.1: Matrixen viser afvejningen mellem kompleksitetsgrad og produktværdi.

Helt konkret er redskabet en matrix, som man kan tegne op på en tavle eller et stykke papir. Den vandrette akse betegner nyhedsværdi og dermed usikkerhedsfaktorer. Til venstre på den vandrette akse findes den type standardprojekter, som man kender udmærket godt til i forvejen, noget som allerede er en del af virksomhedens portefølje, og som fylder meget. Jo længere man går mod højre på akse, desto mere bevæger man sig ind i udviklingsorienterede og risikofyldte opgavekategorier.

Den lodrette akse er indtjeningsmulighederne sat sammen med produktvolumen. Øverst er produkttyper med lav enhedsværdi og enhedspris, men som leverer en substantiel omsætning på grund af en høj produktionsvolumen. Længere nede af akse tjener man mere per enhed, men sælger mindre. En virksomhed, der over en lang periode har udviklet og effektiviseret sit produktionsapparat, kan sagtens leve med og skabe en god bundlinje på lave enhedspriser. Men alt andet lige vil enhver virksomhed være på udkig efter muligheder for at hente en højere enhedspris hjem.

Matrixens kombinationsmuligheder er mange. Når man arbejder med matrixen, er det øvelsen at prøve at placere så mange konkrete projekter som muligt inde i matrixen og gennemtænke konsekvenserne på en række parametre. Disse parametre vil i et vist omfang være afhængige af virksomhedens produkt, marked og økonomi. Men de kan eksempelvis være:

1. Udviklingstrin – det vil sige, hvor lang tid vil der gå, inden produkt eller proces er færdigt og markedsklart
2. Mulighed for forspring på markedet
3. Mulighed for yderligere kundeloyalitet og markedsforankring
4. Risiko for teknisk eller udviklingsmæssig fiasko
5. Allerede foretagne investeringer i produktionsapparat og opkvalificering
6. Kapitaladgang og investeringsparathed
7. Nøglemedarbejdernes præferencer og passioner
8. Konkurrenternes udviklingsveje
9. Bidrag til vidensopbygning
10. Osv.

### For topledelsen eller alle?

I princippet kan alle virksomheder, der kontinuert eller lejlighedsvist står over dilemmaer med at håndtere beslutninger kort og lang sigt, bruge værktøjet. Matrixen kan også være et hjælpemiddel, hvis grupper i virksomheden – ledelse, bestyrelse, afdelinger, medarbejdere – ikke helt taler samme sprog, og hvis dilemmaet er at håndtere passionen over for krav om purpose performance, hvor man har brug for ikke bare én ting, men det hele på en og samme tid.

Matrixen hører måske mest hjemme i det øverste ledelseslags værktøjskasse. Der tages stilling til strategiske forhold, som vedrører den samlede retning for virksomheden. Det kan benyttes som grundlag for en dialog med bestyrelse eller andre interessentgrupper. Man den kan også stille skarpt på dilemmaerne i samspillet mellem salgsfunktionernes typiske succesmaal over for udviklings- og produktionsfunktionernes ambitioner. At arbejde med matrixen kan være et vigtigt element i ledelsesseminarer og på bestyrelsesmøder.

I en udpræget projektorienteret organisation, eksempelvis en ingeniørvirksomhed eller en uddannelsesinstitution, ville matrixen måske i lige så høj grad kunne finde anvendelse. Det kan indgå i strategiske eller planlægningsmæssige sammenhænge, hvor medarbejdernes viden og engagement

er afgørende, og hvor man har brug for at løse både de spændende og mindre spændende opgaver i en konstruktiv symbiose. Her vil matrixen nok blive brugt med kortere tidsmæssige mellemrum for at kunne prioritere og italesætte beslutninger sammen med medarbejderne.

Virksomheden, som har udviklet og anvender matrixen, er en produktionsvirksomhed, som kontinuert må prioritere mellem at løse ukomplicerede og volumentunge standardopgaver på den ene side og mere udviklingsorienterede og risikofyldte opgaver på den anden side. Den første type giver bundlinje på kort sigt. Den anden er investeringer i fremtiden. Udviklingsmedarbejderne vil ofte helst det sidste, men virksomhedens ledelse og ejerkredsen helst det første, og volumenorienteringen ligger også i salgsfunktionernes incitamentsystemer. Men hvis man ikke gør det første, bliver der ikke råd til udvikling, og uden det sidste risikerer virksomheden at gå i stå.

I matrixen er A typisk projekter, som beteges ”must win”, projekter som skaber et grundlag på lidt længere sigt for virksomhedens eksistens og indtjening. B er der, hvor virksomheden også ser sig som et tandhjul i en gunstig samfundsmæssig udvikling. Projekter i C er udviklingsafdelingen meget optaget af, men det er også et område, hvor der er brug for en skarp prioritering, fordi der fødes mange flere ideer, end der kan realiseres.

### Matrixen i de tilbagevendende tænkepauser

Matrixen er ikke et decideret krisestyringsinstrument, men snarere en metode til at få en ekstra tænksomhed ind i organisation. Ofte tages beslutninger for hurtigt og baseret på en meget endimensionel parametermodel. Selv om det går mod tidsånden, så kan man med en matrix-øvelse udsætte beslutninger lidt, og det er ofte af stor værdi i det samlede billede med lidt langsomhed. I den virksomhed, som har udviklet matrixen, er den også en mere generel underliggende kritik af den måde, som mange kapitalfonde opererer på og den hurtige og nådesløse ledelsesudskiftning, som er performancekulturens undergravende bagside. Uden at matrixen nødvendigvis kommer til at figurere direkte i virksomhedens CRM (Customer Relationship Management) system, så er det sandsynligt, at filosofien vil smitte af.

## 5.9 PURPOSE OG PASSION KONTRA PERFORMANCE

### Værktøj B. Ansvarliggørende uddelegering

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Når man skal lede i spændet mellem passion og performance, ligger der en markant udfordring i at forholde sig til begge lejre samtidig. Dette værktøj har fokus på den delegerende ansvarliggørelse som en indgangsvinkel til både at arbejde med passion og performance. Det sker gennem afklaring af medarbejdernes delegeringspotentiale.

**Hvad:** Værktøjet udbygger kortlægningsværktøjet 9-feltsmodellen (se afsnit 5.3). På baggrund af en kortlægning af medarbejderplaceringen arbejdes der videre med at afklare den enkeltes ledelsesmæssige opmærksomhed og potentiale for ansvarliggørelse gennem uddelegering. Der formuleres udviklingsplaner for den enkelte medarbejder.

**Hvem:** Værktøjet retter sig mod ledere eller lederteams, som ønsker at arbejde med medarbejderengagement og ansvarliggørende uddelegering af opgaver.

### Delegationsmatrixen: Hvem kan lederen uddelegere hvad til?

Nogle medarbejdere behøver tættere ledelse end andre, hvis de skal performe. Det synes oplagt at tænke i styring og kontrol af medarbejdere, som enten mangler engagement eller ikke performer. Omvendt vil man kunne delegere opgaver til de medarbejdere, som både præsterer og er engagerede. Her kan den ansvarliggørende delegering afføde en positiv spiral, som virkelig kan passionere medarbejderen. Spørgsmålet er, om der blandt de mindre engagerede eller mindre performende medarbejdere også kan skabes en effekt gennem ansvarliggørende delegering? I forlængelse heraf kan man undersøge, om det samtidig kan mindske behovet for direkte ledelsesopmærksomhed.

Passionerede medarbejdere er et drømmescenarie for mange ledere, men også en stor udfordring at skabe. Paradokset modstiller purpose og passion op på den ene side over for performance på den anden. Når der skal skabes passion, må blikket for en stund løftes fra performancehensynet for give plads til, at passionen kan gro. Ledere oplever nemt, at den ledelsesmæssige opmærksomhed nærmest automatisk kanaliseres ind i en direkte styring af



medarbejdere og opfølgning på deres opgaver. Navnlig de medarbejdere, som enten ikke performer eller ikke er engagerede, trækker hårdt på ledelseskontoen.

Håndteringen af dilemmaet *purpose* og *passion* kontra *performance* har betydning for, hvordan en virksomhed kan udvikle sig på længere sigt. Hvis ikke den performer på relevante succeskriterier, er den gal. Men en ensidig fokusering på *performance* og *bundlinje* kan på den anden side også resultere i, at medarbejderne blot tager hænderne med på arbejde, mens de hænger hjerte og hjerne i omklædningsrummet. Ved at engagere medarbejderen i virksomhedens identitet og formål og derigennem skabe en *passion* omkring virksomheden og dens opgaver kan der vækkes en stolthed og et engagement hos medarbejderen. Den professionelle medarbejder, som brænder for sit fag, og som ønsker at sætte sit fingeraftryk, tager typisk ansvar for opgaven ud over performancekriterierne og skaber derigennem en bedre opgaveløsning. Dette eksempel til efterfølgelse med at forandre medarbejdergrupper forudsætter, at man som leder formår at nedtone styringstrangen, og at man i højere grad indtænker delegation og ansvarliggørelse i sin ledelse.

## Videregående kortlægning

På samme måde som i den tidligere nævnte *performance-* og *potentiale-*matrice kortlægges medarbejdergruppen. Kortlægningen er et led i at undersøge, hvordan man kan bevæge den enkelte medarbejder. Sammen med lederens kendskab til medarbejdergruppen kan den enkelte medarbejders placering skabe et billede af hele medarbejdergruppens delegationsparathed. Da medarbejdere har brug for en tættere opfølgning, kan der her komme på tale at trindele uddelegeringen og således binde ansvarliggørelse af medarbejderen op på opnåelige succeser. Sigtet er at få den positive spiral sat i gang.

Værktøjet kan derfor praktisk understøtte følgende:

- Kortlægge af den enkeltes delegationsparathed i spændet mellem *performance* og *potentiale*, som er de to akser i figuren
- Kortlægge den enkelte medarbejders behov for ledelsesopmærksomhed
- Reflektere over, hvordan det er muligt rykke hver enkelt medarbejder inden for kortlægningens felter
- Reflektere over metoder i og mulige effekter af medarbejderens fremadrettede ansvarliggørelse

- Danne grundlag for en række udviklingssamtaler, herunder MUSamtale.
- Agere ledelsesværktøj, eksempelvis i forhold til konkret opgave- og ansvarsdelegering.

		Performance vurdering		
		Utilfredsstillende	God	Fremragende
Potentiale	Stort	Potentiel stjerne	Fremtidig stjerne	Superstjerne
	Moderat	Spørgsmålstegn	Hold øje med...	Stjerne
	Lille	Under-performer	Pålidelig performer	Excellent performer

Figur 5.9.1: Viser vurderingen af medarbejderen på to akser: *potentiale* og *performance*.

Formålet med matricen er at kortlægge medarbejdernes udviklingsmuligheder, og den kan derfor også anvendes i forbindelse med talentudvikling. Gennem nedenstående trin 1-4 kortlægges medarbejdernes delegationsparathed. Et generisk eksempel på kortlægningen kan ses på billedet nedenfor. Herfra adresseres i punkt 5 behovet for fremadrettede samtaler og andre indsatser.

## Trin 1: Placering af medarbejdere i matricen:

Indplacer dine medarbejdere i forhold til *performance* og *potentiale* i matricens ni kasser. Overvej hver medarbejders placering grundigt, navnlig dem, som du intuitivt vil placere i midten. Tag gerne eksempler på konkrete situationer i brug for at skærpe din præcise placering. Sådanne situationer kan knytte an til medarbejderens konkrete holdninger og adfærd, eller det kan være tænkte situationer, hvor du forestiller dig medarbejderens reaktion.

Når man har placeret alle medarbejdere i matricen, kan der skabes et overblik:

- Hvilket samlet billede får man af afdelingens profil for *performance* og *potentiale*?
- Er der noget som springer i øjnene, for eksempel grupperinger i et af hjørnerne?



## Trin 2: Ledelsesmæssig opmærksomhed

Næste skridt er ud for hver medarbejder at markere, hvor meget ledelsesmæssig opmærksomhed, som du giver den enkelte medarbejder. Metoden synliggør ikke bare, hvor lederen mangler, men også hvor ledelsesressourcen måske skal omdisponeres (se figur 5.9.2):

O: For lidt

X: Passende

XX: For meget

### Diskussionsspørgsmålene efter dette trin bliver således:

- Hvor bruger du din tid?
- Hvordan reagerer medarbejderen på dit tidsforbrug?
- Er der logiske sammenhænge mellem medarbejderens placering og din ledelsesmæssige opmærksomhed?
- Hvor kan du med fordel bruge mere tid, og hvor kan du med fordel bruge mindre?

## Trin 3: Hvad har den enkelte medarbejder brug for?

Herefter flyttes fokus fra helhedsbilledet tilbage til de medarbejdere, som man gerne vil være med til at bevæge op og/eller til højre i matricen.

For medarbejdere, der realistisk kan bevæges mod højre i figuren mod en højere grad af performance, er der følgende diskussionsspørgsmål:

- Hvilken ledelsesmæssig opmærksomhed har medarbejderen behov for mere, mindre eller anderledes af?
- Hvilke rammejusteringer er der behov for, for eksempel målstyringsredskaber?
- Hvilke opgavemæssige justeringer er der behov for, for eksempel sværhedsgrader for opgaverne, varighed m.v, som kan påvirke performance?
- Hvilke teammæssige justeringer er der behov for, herunder holdarbejde, som skal styrke engagement?

Om de medarbejdere, som kan udvikle deres potentialer, kan man rejse følgende spørgsmål:

- Hvilke udviklingsinitiativer er der behov for, for eksempel ændring i opgaver eller team-sammensætning?
- Hvilke rammejusteringer er der behov for, eksempelvis større metodefrihed eller fastere procedurebeskrivelser?

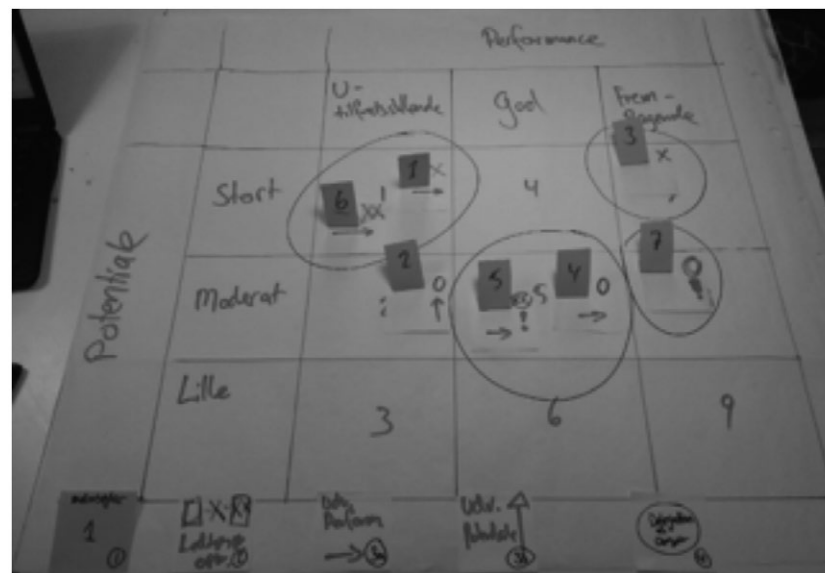
- Hvilke opgavemæssige justeringer er der behov for, herunder omrokering til andre opgaver, der især påvirker engagementet?
- Hvilke teammæssige justeringer er der behov for, herunder nye samarbejdsmonstre med eksempelvis sidemandsoplæring?

## Trin 4: Delegationsparathed

Herefter kommer man til en vurdering af realismen. Marker delegationsparathed ved at tegne en ring rundt om de medarbejdere, som er delegationsparate.

Når denne del af værktøjet har været i brug, kan man spørge om følgende:

- Hvilke opgaver er hver enkelt medarbejder klar til at få uddelegeret?
- Hvilke opgaver vil bidrage positivt til medarbejderens engagement?
- Hvad skal der til for at udvikle den enkelte medarbejders delegationsparathed?
- Hvilke opgaver ville virke befordrende for medarbejderens delegationsparathed?



Figur 5.9.2: Generisk eksempel på kortlæggende analyse ud fra punkt 1-4

På billedet ses en generisk proces illustreret: 1) Medarbejderne placeres i spændet mellem performance og potentiale, 2) den ledelsesmæssige opmærksomhed kortlægges (0, X, XX), 3a) markering af behov for horisontal

performanceudvikling, 3b) markering af behov for vertikal potentialeudvikling, og 4) markering af ansvarsdelegering vha. ringe. Bemærk at punkt 5 ikke er illustreret.

### Trin 5: Fremadrettede samtaler og indsatser

Det femte trin trækker trådene sammen for de fire øvrige trin. Her lægger lederen an til at handle, herunder at iværksætte nødvendige samtaler og indsatser. Konkret udarbejder lederen på basis af placeringerne og pilene i matricen et notat for hver medarbejder. Det noteres, hvad der skal til for at fremme delegationsparathed. Herefter lægges en plan for, hvordan de enkelte indsatser prioriteres i praksis og føres ud i livet. Der gøres også overvejelser om, hvordan der følges op på og evalueres på de enkelte indsatser.

### Værktøjets anvendelighed

Samlet set giver værktøjet en mulighed for at kortlægge medarbejderskaren i spændet mellem potentiale og performance for derpå systematisk at analysere udviklingsbehov og delegationspotential hos den enkelte medarbejder. Herefter ledes processen videre til at tilrettelægge en målrettet indsats. Værktøjet løser ikke de modsatrettede spændinger i ledelsesdilemmaet, men delegerende ansvarliggørelse kan gøre paradokset midlertidigt uaktuelt for en leder og en medarbejdergruppe.

## 5.9 PASSION OG PURPOSE KONTRA PERFORMANCE

**Værktøj C:** ”Passionsregnskabet” – økonomiopfølgning med blik for passion

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Dette værktøj kan benyttes af virksomheder, som har brug for at skabe bedre engagement og ansvarlighed i arbejdet i produktionen og med kunderne. Det sigter mod at styrke tilslutning til fælles målsætninger og målopfølgning.

**Hvad:** Værktøjet hjælper til at balancere leadership/passion og management/performance, således at regnskab og performanceopfølgning ikke blot understøtter styring og kontrol, men også skaber motivation, engagement og passion. ”Passionsregnskabet” rummer den erkendelse af, at leadership og management er ”både/og” og ikke ”enten/eller”. Opfølgning kan både føre til overblik og kontrol, men kan også afføde passion og performance.

**Hvordan og hvem:** Værktøjet bruges af ledere og medarbejdere sammen med økonomispecialister.

### Performance management med nye øjne

Leadership og management kan være vanskelige at skille ad i praksis. Men når vi har at gøre med regnskab og KPI'er, så drejer det sig normalt om management. Det handler om at sikre, at der er styr på produktion og produktivitet primært til glæde for ledelse og ejere. De har brug for, at visioner, strategier og planer udvikler sig i den tænkte retning, og der er fokus på afkast og forrentning af investeringerne. Det er i bund og grund en bagudrettet øvelse, man følger op på, om aktiviteterne i den foregående periode har levet op til forventningerne. Der er som hovedregel ikke meget leadership involveret.

Der er i nyere tid kommet en udbredt træthed over for det, man kalder ”performance management”, som er den regnskabsmæssige og ledelsesmæssige opfølgning på performance. Mange iagttagere af erhvervslivets udvikling trækker energi og passion ud af organisationer. En del organisationer har som konsekvens heraf nedlagt eksisterende systemer for at tænke i helt nye baner. Udfordringen er at udvikle en form for performance management, der understøtter og ikke undergraver performance. Ofte er der også et modsætningsforhold til leadership-begrebet, som handler om purpose, retning og engagement. Management indbefatter primært styring, opfølgning og kontrol.

I en case-virksomhed, der arbejdede med ledelsesdilemmaer, omdefinerede en ledergruppe med den økonomiansvarlige i spidsen regnskabets rolle fra at være et registreringsapparat til at være et motivations- og performancefremmende værktøj. Det blev døbt ”passions-regnskabet”. Den økonomiansvarlige havde i årevis forsøgt at indføre nye KPI’er i den lille organisation, uden at der havde været lydhørhed for det blandt de operationelle ledere og heller ikke blandt i topledelsen. Det var dilemmafyldt, fordi godt nok var topledelsen helt med på ideen om de nye KPI’er, men på den anden side stilledes der ikke krav om, at lederne i produktionen faktisk anvendte dem.

Den pågældende økonomiansvarlige blev inspireret af dilemmaet ”passion kontra performance” til at vende regnskabets performancemålepunkter og KPI’er på hovedet. Kan vi starte med undersøge, hvad de enkelte arbejdsgrupper har brug for af information og opfølgning for at blive bedre til det, som de allerede gør? Herefter var det næste spørgsmål: Hvordan kan vi bedst muligt understøtte den eksisterende ”passion” og undgå at undergrave den i vores iver efter at følge op og skabe fine KPI-systemer? Endelig det sidste spørgsmål: Hvilke informationer motiverer og hjælper kollegerne ude i produktionen?

### Service Management og LEAN

Hvis bare medarbejderne er godt informerede om, hvordan situationen er f.eks. i forhold til kundebetjeningen, så har de meget svært ved ikke at gøre noget ved observerede problemer. Det er erfaringen fra service management, at nøgleinformationer om organisationens performance bidrager til at styrke viljen, lysten og mulighederne for at handle.

Inden for LEAN-tænkningen bruger man tavler og tavlemøder til at skabe et fælles overblik. Hvad er de vigtige problemer lige nu? Hvilke korrigerende handlinger har vi til rådighed? Hvilke kvalitetsmæssige hensyn over for kunderne er påtrængende? Hvem gør hvem? Ideen er igen at mobilisere fagligt ansvar og engagement ved i åbenhed at gøre situationen så klar og gennemsigtig som muligt.

### Udarbejdelse af et passionsregnskab i praksis

Som forberedelse til at vende performanceregnskabet på hovedet satte den økonomiansvarlige sig for at lære produktionen bedre at kende. Hun ville formidle til folkene i produktionen, hvad hendes værktøjer kunne gøre for dem. Herunder måtte hun og medarbejderne erkende, at dette ikke kun var en teknisk (management-) øvelse, men en kulturel (leadership)rejse,

som ville tage tid. Der måtte slækkes på ambitionerne i forhold til, hvor avancerede KPI’er man kunne indføre i den nærmeste fremtid.

Et ”passions-regnskab” er en økonomiopfølgning, der understøtter og fornyr den faglige begejstring og engagementet i virksomheden. Regnskaber er under alle omstændigheder nødvendige managementværktøjer, men pointen er her, at det er muligt at indrette dem, så de også understøtter eller fungerer som en del af leadership i organisationen. Og som minimum er det måde at sikre, at mindst muligt står i vejen for, at der opbygges og vedligeholdes passion til arbejdet og organisationen.

Hvordan gør man det i praksis? Det er der ikke kun ét enkelt svar på. Dette er en øvelse om at identificere de specifikke medarbejders og den enkelte organisations behov. ”Passionsregnskabet” handler ikke om at ”måle” passion, men om at ”skabe de bedst mulige rammer” for passion. Nedenfor er en række spørgsmål, som man kan stille selv, når man udvikler sit eget ”passionsregnskab”.

### ”Passionregnskabet” Et idé-katalog til spørgsmål, som man kan stille sig selv om den måde, som man foretager performance management på i organisationen:

Hvordan har de, der bliver målt, gavn af de målinger, som vi foretager?  
Hvordan skaber de motivation/engagement/passion?  
Hvordan påvirker det enkelte målepunkt dem, der bliver målt?  
Hvilke målepunkter skaber/ville skabe mere motivation/engagement/passion?  
Hvilke målepunkter forhindrer motivation/engagement/passion?  
Hvilke målinger/målepunkter kunne undværes?  
Hvordan kan opfølgingsdata bedst udformes, hvis de skal kunne bruges af dem, der bliver målt?  
Hvordan kan der skabes en fælles forståelse af nytten af de opfølgninger, som vi foretager (f.eks. KPI’er)?  
Hvordan kan vi involvere de målte medarbejdere i at formulere og følge op på målene med henblik på motivation/engagement/passion?  
I hvor høj grad understøtter vores målinger den ønskede performance?  
Hvad er forholdet mellem ressourceanvendelsen til måling og den opnåede effekt?

Værktøjet kræver, at alle ledere, specialister og medarbejdere i produktionen tror på de gode intentioner og forstår de andres bevæggrunde. Der skal være tillid til, at det handler om at samarbejde og skabe fælles resultater. Arbejdet tager tid, da det er en kulturudviklingsproces.

## 5.10 LEADERSHIP KONTRA MANAGEMENT

**Værktøj A:** Leader og/eller manager? Selvtest og dialogværktøj

**Sværhedsgrad:** 

**Hvorfor:** Mange ledere kender til den teoretiske forskel mellem management og leadership. De kan sikkert også udpege den dimension, som de vurderer som bedst. Det er straks sværere at give en ærlig vurdering af, om man i praksis selv mest agerer som "leader" eller "manager". Det er ofte et spørgsmål om at balancere, og hvordan gør man det?

**Hvad:** Værktøjet er en kombineret selvtest og dialogværktøj. I to kolonner og i stikordsform angiver værktøjet en ledelsesadfærd, som er karakteristisk for management og leadership. Testen kan i forbindelse med den konkrete ledelsespraksis tydeliggøre lederens egen vurdering af aktuelle styrker og svagheder. Men testresultaterne kan og bør også bruges som efterfølgende dialogværktøj med kolleger.

**Hvordan og hvem:** Man farver stikordene grønne, gule eller røde afhængigt af, i hvor høj grad man opfatter ordene som beskrivende for egen ledelsesstil. Herefter giver skemaet et direkte og visuelt udtryk for, hvordan man aktuelt håndterer dilemmaet mellem management og leadership. Når medarbejdere og lederkollegaer også udfylder værktøjet og/eller gå i dialog om resultatet, så kan der reflekteres individuelt og kollektivt om den mest optimale balance.

### Kend dit dilemma og din nuværende 'balance'

Mange ledere kender til det spændingsfelt, som er indbygget i begreberne leadership og management. Leadership er først og fremmest den lederadfærd, som fokuserer på den fremadrettede vision, strategi og udvikling. Management handler mest om at styre produktion og kvalitet, det vil sige holde næsen i sporet i den daglige drift. Mange har også en holdning til, hvad der er bedst. Men når man tager stilling, fordrer det også en kontekst. Hvis man skal placere sin lederrolle og -adfærd i kontinuet mellem de to yderpoler, er det nødvendigt at kende sit dilemma og tage pejling på, hvor man aktuelt befinder sig.

Selvtesten tilbyder to ting. For det første er det en hjælp til at undersøge aspekter af dilemmaet. Testen indeholder centrale nøgleord for, hvad der ligger i henholdsvis management og leadership. Modellen gør forskellene mellem de to tilgange tydelige.

Den anden del af testen afdækker, om man lige nu formår at holde balancen. Den giver lederen et overblik hvor umiddelbare styrker og svagheder ligger. Find en løsning med rød, gul, grøn eller forklar i testen til figuren, hvordan det skal forstås i gråtonerne. Det bliver tydeligt, hvordan man i øjeblikket balancerer dilemmaet mellem leadership og management.

De fleste ledere har måske nok en overordnet fornemmelse af, hvor de placerer sig. Men med selvtesten får man en anledning til at gennemføre en mere systematisk vurdering. Det er samtidigt en undersøgelse, som kan gentages over tid. Hvis man f.eks. vælger at gøre en indsats for at udvikle sine leadership-kompetencer, kan man således også bruge værktøjet til at selvevaluere den oplevede effekt.

Management	Leadership
Administrerer	Forny
Vedligeholder	Udvikler
Forbedrer nutiden	Skaber fremtiden
Kigger indad	Kigger udad
Fokuserer på bundlinjen	Fokuserer på horisonten
Møder kortsigtede krav	Møder langsigtede krav
Imiterer	Skaber noget originalt
Styrer og koordinere forandring	Skaber forandring og udvikling
Udfører planer	Udfolder en vision
Fokuserer på systemer og strukturer	Fokuserer på mennesker
Bygger på autoritet og kontrol	Bygger på indflydelse, tillid og empowerment
Fokuserer på underordnede	Fokuserer på kollegaer
Spørger hvordan og hvornår	Spørger hvad og hvorfor
Undgår konflikter	Benytter konflikter
Er optaget af at gøre tingene rigtigt	Er optaget af at gøre det rigtige

Figur 5.10.1: Eksempel på, hvordan selvtesten kan se ud, når den er udfyldt.

### Hvad synes dine medarbejdere og lederkollegaer?

Som et selvtest værktøj har skemaet naturligvis begrænsninger. Det fortæller kun noget om, hvordan man som leder opfatter sig selv og sin ledergerning. Hvis man for alvor vil sætte sin dilemmahåndtering og lederudvikling på prøve, kræver det ikke blot, at man vurderer sig selv, men at man også har modet til at invitere andre perspektiver indenfor. Når man har taget testen, er det derfor en god idé at præsentere den for andre i virksomheden. Det kan være medarbejdere, egen leder eller lederkolleger.

Eventuelle overraskende forskelle i ens egne og andres vurderinger kan lede en yderligere refleksion om håndteringen. Måske overgår man i bedste mening sin indsats på bestemte områder, men til gengæld trænger andre problemområder sig på. Efter en periode med ekspansion med mange grønne felter under leadership, kan der opstå behov for at skifte fra rødt til grønt i forbindelse med management af implementering og indkøring.

## Selvtest og dialog trin for trin

1. Vurdér i hvor høj grad, at du mener, at udsagnene kendetegner din ledelsesstil. Start med den ene side af dilemmaet og gå derefter til udsagnene i den anden side af kontinuert.
2. Farv de udsagn grønne, som matcher din ledelsesstil godt. Farv gult, hvis du mener, at det delvist beskriver din ledelsesstil, og farv rødt, hvis du slet ikke mener, at det beskriver dig som leder.
3. Reflekter over farvefordelingen og matchet med dine aktuelle opgaver, kendetegn ved virksomhed og medarbejdere m.v.
4. Vis den farvede model til dine medarbejdere eller din lederkollega og forklar dem, hvorfor du har udfyldt den, som du har. Lad evt. også medarbejdere og kollegaer udfylde modellen med deres bud på, hvordan de vurderer din ledelse. Herefter kan jeres dialog tage afsæt i eventuelle forskelle.
5. Gentag eventuelt testen og dialogen, efter at du i en periode har haft fokus på at ændre adfærd, været på kursus eller fået andre inputs, der kan have påvirket din måde at balancere leadership og management. På den måde kan du tydeliggøre din udvikling for dig selv og andre.

## Rødt er ikke nødvendigvis dårligt

Nøgleordene kan have en tendens til at lyde positive, når det handler om leadership, og mindre attråværdige, når det handler om management-dimensionen. Men det er vigtigt at understrege, at selvtesten i princippet ikke fortæller, hvad der er 'god' eller 'dårlig' lederadfærd. Den optimale balance mellem management og leadership kan ikke sættes på en fast formel. Det er også langt fra en privat sag, altså noget med personlighed.

Vurderingen af den rette balance mellem de to vil naturligvis afhænge af ledelsesopgaven og placeringen i organisationen. Hertil kommer kendetegn ved virksomheden og virksomhedskulturen. Er man produktionsleder for en gruppe ufaglærte i medicinalindustrien, hvor overholdelse af lovgivning og kvalitetsstandarder er ét af de mest afgørende konkurrenceparametre, så er det oplagt med en temmelig management-orienteret ledelsesstil. Hvis

man derimod arbejder i en videnstung udviklingsafdeling med mange højtuddannede medarbejdere, vil evnen til uddelegering og ledelse af selvledelse være mere væsentlig.

Hvis man ender med at være overvejende 'rød' på én af dimensionerne, så fortæller det ikke absolut en negativ historie. Men en rød farvning giver anledning til refleksion både hos lederen selv og hos dialogpartnerne. De individuelle refleksioner over selvtesten kan på den måde for alvor gøre testen til et væsentligt dilemma-håndteringsværktøj. Med en efterfølgende dialog med de nærmeste interessenter får lederen samtidigt en anledning til at diskutere og vurdere den mest optimale balance i situationen.

## **LEDELSES-GPS**

### **- 25 KOORDINATER TIL HÅNDTERING AF LEDELSESDILEMMAER SOM PARADOKSER**

I denne bog har vi præsenteret eksempler fra lederes praksis på:

- Hvordan ledelsesdilemmaer kan forstås som paradokser (særligt kapitel 1).
- Hvilke ledelsesdilemmaer fylder i lederes hverdag (særligt kapitel 2).
- Hvordan ledelsesdilemmaer kommer til udtryk og håndteres som paradokser af ledere i praksis (særligt kapitel 3).
- Hvordan paradokser i ledelse kan udforskes, diagnosticeres og kvalificeres af ledere og ledergrupper ved at bruge forskellige procesværktøjer (særligt kapitel 4).
- Hvordan ledelsesdilemmaer kan håndteres som paradokser i praksis på en sådan måde, at begge yderpunkter i paradokset OG hver yderpositions skygge- og solside tilgodeses eller holdes under observation ved at bruge nye eller klassiske ledelsesværktøjer (særligt kapitel 5).

Baseret på GPS-projektet samles i dette afsluttende kapitel op på de generelle læringer, der har været i arbejdet med ledelsesdilemmaer som paradokser.

Bogens rapporterede erfaringer knytter sig i første omgang til GPS-programmets aktionslæringsforløb, nemlig de specifikke dilemmaer, som vi i fællesskab har prøvet kræfter med, og de enkelte deltagende forskeres, virksomheders og lederes konkrete situation og kompetencer. Som sådan knytter cases, værktøjer og læringsresultater sig i både tid, sted og rum til en afgrænset gruppe af 55 ledere fra 11 virksomheder og 11 forskere/konsulenter fra fem forskellige universiteter og organisationer. Gennem

workshops og seminarer afholdt efter aktionslæringsforløbet afslutning blev der desuden lejlighed til at anvende og trykprøve tankegods og konkrete værktøjer fra bogen og projektet i andre sammenhænge, herunder sammen med offentlige virksomheder, HR-professionelle og funktionsledere uden personaleledelsesansvar.

På tværs af alle disse erfaringer tilvejebragt i og udenfor GPS-projektets deltagerkreds kan vi identificere nogle generelle erfaringer med håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser. De erfaringer rækker ud over og er af mere overordnet karakter end den enkelte person eller virksomhed. I det følgende præsenterer vi disse generelle læringspointer. Som det er tilfældet med en GPS, er det læringspointer, der kan de fungere som pejlemærker for andre ledere, som ønsker at manøvrere i dilemmafyldt farvand og håndtere paradokser i praksis.

## Håndtering af ledelsesdilemmaer som paradokser: 5 faser – 25 pejlemærker

Håndtering af ledelsesdilemmaer og paradokser kan ses som en sekvens af handlinger, der falder i fem faser:

**Fase 1:** Paradoksvalg og -kvalifikation

**Fase 2:** Paradoksudredning

**Fase 3:** Håndtering – valg af actions

**Fase 4:** Håndtering – implementering af valgte actions

**Fase 5:** Fra projekt til hverdag

Paradoksledelse består således i en sammenhængende proces: fra valg og kvalifikation af et fokus-paradoks, over udredning af paradokset, til identifikation og implementering af paradokshåndterende handlinger og endelig indarbejdning af paradokshåndtering, som en del af ledelsesrepertoiret i hverdagen generelt. Til hver af disse faser knytter der sig forskellige opmærksomhedspunkter, inspirerende praksisser og pejlemærker, der tilsammen danner koordinaterne til den personlige paradoks-GPS. Det enkelte pejlemærke eller den enkelte koordinat omtales nedenfor i forbindelse med hver enkelt fase.

## Fase 1: Paradoksvalg og -kvalifikation

1. Alle paradokser er forbundne. Hvis du prøver at klare dem alle sammen på en gang, bliver du handlingslammet. Start et sted, der virker væsentligt og tag den derfra. Som sådan er det ikke så væsentligt, hvilket paradoks du vælger, men at du vælger ét og dermed starter processen.
2. Paradoksledelse er en metakompetence, det vil sige en generel kompetence til at håndtere paradokser. Derfor kan man beskæftige sig med et af de 10 dilemmaer omtalt i kapitel 2 af denne bog eller nogle helt andre ledelsesdilemmaer.
3. Mange ledere har ”problemløsningsklø”. De betragter paradokser som problemer, der skal løses. Hele pointen med paradokser er imidlertid den, at de ikke kan løses, men må håndteres løbende. Det kræver for mange, at man i første omgang kommer ned i gear, når man skal betragte sin ledelsesudfordring som et paradoks. Man skal i denne fase turde stoppe op og dvæle, dvæle, dvæle, før man går i krig.
4. For andre ledere kan konfliktskyhed og overspringshandling bevirke, at man undgår at komme i nærkontakt med sit paradoks. Vær her opmærksom på, at ubehagelige valgsituationer, der kan holde en vågen om natten, ikke nødvendigvis er paradokser. Det er måske ”bare” hårde prioriteringer, hvor man er bekymret for at skulle kommunikere konsekvenserne af sit valg til de berørte parter.
5. Alle udfordringer er vanskelige, men det gør en forskel, om du omtaler dem som problemer, dilemmaer eller paradokser. Selvom det måske ikke er så vigtigt, hvilken etiket du starter med, så er det meget væsentligt, at du vælger af fokusere på et paradoks og ikke et problem eller dilemma. Handlerummet følger nemlig problemforståelsen. Paradokser, der behandles som problemer, vil uundgåeligt som en korkprop dukke op til overfladen igen, bedst som man tror, at ”nu er det ordnet.”

## Fase 2: Paradoksudredning

6. Yndlings- og skyggesider. Vær opmærksom på dine præferencer og dine 'blinde pletter'. Det kræver omhu at få begge yderpositioner i et paradoks beskrevet på en nuanceret facon, og der vil typisk være behov for at genbesøge paradokset flere gange undervejs.
7. Man har ofte en "yndlingsende" i et konkret dilemma. Det vil sige, at en af yderpositionerne virker mere attraktiv end den anden. Man bør have blik for årsagen hertil, og man bør også gennemskue betydningen for paradoksarbejdet. Leadership lyder måske mere fancy end management, men det betyder ikke, at der ikke er behov for management. Måske er din yndlingsende den, som du allerede selv er bedst til, men måske ikke den, der har mest behov for opmærksomhed? Noter din måde at tale om den side, som du ikke har så meget fidus til. Måske du "taler den ned"? Negativ sprogbrug om det, der egentlig skulle være en nuanceret udlægning af fordele og ulemper, kan være tegn på en ubevidst præference.
8. Både-og er ikke det samme som fra-til. Mange har tendens til at tænke fra-til: "Pt. har vi det på denne måde, men nu har jeg brug for at komme ned i den anden ende". Men glem ikke, at nissen flytter med bare med omvendt fortegn. Paradokshåndtering handler netop ikke om at vælge. Selvom man gerne vil flytte sit tyngdepunkt eller sin opmærksomhed fra et sted til et andet, så betyder det ikke en definitiv skrinlægning af den anden ende af dit paradoks.
9. Et paradoks kommer subjektivt til udtryk. Et paradoks kan derfor også ses ud fra synspunktet: "den ene mands skrald, den andens guld". Det aspekt af paradokset, som den ene finder "bedst", døjer den anden med at bevæge sig væk fra.
10. Netop fordi man måske mere eller mindre ubevidst har nogle favoritter og kan være forskelligt disponeret for at agere på sit ledelsesdilemma, er det nyttigt at bruge kollegaer eller andre sparringspartnere til at få øje på nyt eller mere. Selv samme paradoks kan se forskelligt ud. Der er sikkert noget, som du ikke ser på "bagsiden af månen".

## Fase 3: Håndtering – valg af actions

11. Vælg noget, der motiverer dig nu, og vend tilbage til evt. tilstødende muligheder og udfordringer senere. Det kræver energi og mod at arbejde med paradokser, så du skal være motiveret.
12. Ikke alle har samme organisatoriske og jobmæssige råderum til at kunne agere på paradokser. Jo højere oppe i hierarkiet, desto mere råderum har den enkelte typisk til at vælge sin egen håndteringsstrategi. Hvis de forhåndenværende handlemuligheder og virkemidler fastlægges af andre ledere, procedurer, planer m.m., indskrænkes råderummet for paradokshåndtering.
13. Hvis der reelt ikke er råderum til paradokshåndtering for den enkelte leder, må man overveje, om der skal designes nye elementer i ledelsesstrukturen. Kan paradokshåndteringen foregå i en arbejdsdeling, hvor den ene afdeling gør noget, og den anden gør noget andet? Her er håndteringsstrategien indlejret i processer og strukturer. Når disse processer og strukturer efterfølgende støder sammen, vil der i sagens natur opstå gnidninger. Men her er beskeden så, at det er både forventeligt og ønskeligt, og at disse konflikter må tages som et konstruktivt udtryk for en løbende afvejningsøvelse.
14. En leder skal uddelegere, men ikke sin egen aktie i et paradoks. Det fremmer ikke processen fra starten at pege på andre (længere oppe eller nede) i organisationen, som skal gøre noget. Samtidig vil der være udfordringer, som uundgåeligt må højere op i systemet for at kunne adresseres, og som organisationen også må tage ejerskab for. Det er vigtigt, at ejerskab til paradokser ikke slører organisationens ansvar.
15. Hvis din mest påtrængende udfordring er at få andre til at agere på dit ledelsesdilemma, skal netop involvering af stakeholders med mere råderum gøres til den første og væsentligste action. Alternativt skal du "skære dit dilemma til", så det passer til din egen indflydelsessfære.



## Fase 4: Håndtering – implementering af valgte actions

- 16.** At handle på et paradoks drejer sig også om at handle på bivirkningerne. Måske er handlingen blot at holde mandtal med dem. I andre tilfælde kan man igangsætte præventive indsatser, der skal afbøde negative effekter.
- 17.** Dine bestræbelser er i modvind, hvis du vælger at forvalte dit individuelle paradoks og dets variant på en måde, der står i modstrid til det organisationen advokerer for. Overvej hvor meget modvind du som leder kan og vil tackle, hvis du vælger at håndtere dit paradoks i modstrid med organisationen.
- 18.** Kendte ledelsesværktøjer kan få ny og anderledes aktualitet og anvendelsesfokus, hvis de bruges til paradokshåndtering. Du kan dermed ofte arbejde med de værktøjer, du kender, men måske du skal til at bruge dem på en ny måde?
- 19.** Mange stabsfunktioner har paradoksstedfortræder-funktioner, hvor de skal strukturere eller organisere paradokshåndtering for andre. Det er en særlig rolle, som er anderledes end håndtering af et personligt, individuelt paradoks. Men det er altid et hensigtsmæssigt udgangspunkt at starte med at arbejde med paradokshåndtering på sig selv, før man håndterer paradokser for andre.
- 20.** Specielt i små og mellemstore virksomheder eller i datterselskaber og filialer, har ledere forskellige roller, f.eks. fordi de bestrider flere forskellige jobs og ledelsesroller samtidig eller deltager i matrix- eller projektorganisering. Hver rolle giver anledning til et særligt paradokslandskab og udsigtspunkt. Jo flere perspektiver, der er i spil, desto flere vinkler vil der typisk være på det samme paradoks.

## Fase 5: Fra projekt til hverdag

- 21.** Energiboost eller belastning? Der kan være forskel på, hvor paradoks-tolerant man er. Nogle har en høj tolerance tærskel, andre en lav. Nogle tidspunkter er bedre end andre til at arbejde med paradokser. Det er vigtigt at være opmærksom på sine egne præferencer og grænser.

- 22.** Ja eller nej findes stadig. Nogle ledelsesproblemer kræver helt enkelt ingen paradoks-håndtering, men blot en beslutning. Kunsten er at kende forskel.
- 23.** At finde balancen er ikke gjort én gang for alle, men foregår som en kontinuert proces. Du kan aldrig tikke paradoksledelse af på din to-do-liste.
- 24.** At finde balancen kan ikke defineres endegyldigt. I praksis ser 'balancen' meget forskellig ud afhængigt af, hvordan man skal vægte hhv den ene og den anden side af paradoksets dimensioner. Det kommer an på ... Og det ændrer sig over tid ...
- 25.** Man kan med fordel involvere nogen, der kan facilitere processen. Det er et krævende arbejde at arbejde med paradokser, og mange guldkorn går tabt. Derfor har du typisk også brug for nogen til at holde dig på paradokssporet, før du præmaturligt går i løsningsmode.

## Arbejdsbetingelser for paradokshåndtering og GPS-koordinaterne i kontekst

Vi har nu rapporteret om de gennemgående erfaringer tilvejebragt i og uden for GPS-programmets deltagerkreds. De rækker ud over den enkelte person eller virksomhed. Men det er samtidig væsentligt at holde sig for øje, at håndteringen af paradoksale ledelsesdilemmaer ikke bare må forstås snævert i forhold til generelle faser i paradoksarbejdet eller som knyttet til bestemte ledelsesdilemmaer. Paradokshåndtering må altid håndteres i den specifikke kontekst. Med kontekst menes forhold i virksomhedens og lederens (nær-)miljø, omverden, ejerforhold eller organisationskultur, som har væsentlig indflydelse på håndteringen af den enkeltes paradoks i praksis. Der er dermed nogle særlige arbejdsbetingelser for paradokshåndtering, som ledere må tage bestik af for at vurdere, hvordan sådanne faktorer påvirker eget råderum og handlemuligheder i arbejdet med at navigere paradokser. I denne sidste del af kapitlet diskuterer vi nogle af de kontekstfaktorer eller arbejdsbetingelser, som i Ledelses-GPS programmet havde særlig indflydelse på paradokshåndtering.

### Paradoks for de andre og for dig?

Når man som leder arbejder med paradokser, er det væsentligt at være opmærksom på, at der også kan være flere forskellige perspektiver i spil. Det er lidt som med historien om elefanten og de forskellige bud på, hvad der karakteriserer netop det dyr: Rundt om elefanten står en række mennesker,

med bind for øjnene og mærker efter. Personen ved den buskede halespids beskriver indgående elefanten ud fra netop de sanseindtryk, personen ved snablen gør sig sine erfaringer, mens personen, der sidder på ryggen af elefanten, kan give sine helt særlige udlægninger af, hvad en elefant går ud på. På samme måde vil de forskellige personer og funktioner i virksomheden have forskellige perspektiver på et givent ledelsesdilemma. Hvis man ser dilemmaet fra kundernes perspektiv, vil sol- og skyggesiderne tage sig ud på én måde. Ser man det fra medarbejdernes synsvinkel, får man en anden udlægning, og går man til ledelsen og tager et overordnet organisatorisk perspektiv, vil en helt tredje version dukke op. Når vi her taler om at finde 'den rette balance' i dilemmaledelse, er det vigtigt som leder at kunne arbejde bevidst med at skifte perspektiv. Man må spørge sig selv, om man har en tendens til at favorisere eller omvendt overse nogle interesser. Præmissen for at kunne balancere et dilemma er, at egen oplevelse af henholdsvis sol- og skyggesider i et dilemma ikke nødvendigvis er de samme for andre interesser.

Vi har konkret oplevet i arbejdet med lederne, at mange rent faktisk er meget dygtige og også tilbøjelige til at se deres dilemma fra medarbejdernes perspektiv eller de afdelinger og grupper, som deres ledelse er rettet mod. Det er hverken forkert eller underligt, at man som leder forholder sig til og interesserer sig for at håndtere de negative konsekvenser for medarbejderne, som eksempelvis en øget elitefokusering i talentudvikling vil have. Men hvad med de negative konsekvenser for lederen selv? I mange tilfælde har særligt lederne egen aktie i dilemmaet på "forunderlig vis" en tendens til at forsvinde ud af billedet. Hvis man vil stå på mål for nogle indsatser, så må man også gøre sig sin egen andel i håndteringen af ledelsesdilemmaets iboende paradokser bevidst. Sætter man eksempelvis på en elitær tilgang til talentudvikling for at fastholde de særligt sultne medarbejdere, risikerer man måske at blive en mindre populær leder. Eller man spiller nogle af sine medarbejdere så dygtige, at de ender med at kunne true ens egen position i organisationen. At tage ejerskab betyder også, at man forstår sin egen andel i paradokset og det, man eventuelt risikerer at miste som leder.

### **Forskellige lederroller: råderum og handlekraft**

Når vi i denne bog har talt om ledere og ledelse af paradokser, så har vi gjort det uden at lægge særligt vægt på den store variation i rollen som leder. Hvilket ledelsesniveau befinder man sig på, hvor er man placeret i organisationen, og hvem og hvad er man leder for. Betydningen af ejerforhold går som en rød tråd gennem GPS-projektets virksomheder og udgør på godt og ondt en overordnet ramme for paradoksarbejdet. Flere af GPS-programmets deltageraktiviteter drives af ejerledere, somme tider repræsenteret ved den samme familie gennem flere generationer. Fa-

milieledelse og/eller fondseje sætter dagsordenen for, hvordan beslutninger træffes, og paradokser skal håndteres. Set på tværs af projektdeltagerne er det dog også tydeligt, at den specifikke lederrolle har en betydning for den handlekraft eller mangel på samme, som kan komme til udtryk i håndteringen af ledelsesdilemmaer.

For eksempel kan vi tænke på en ejerleder, som arbejder på at styrke den organisatoriske ledelse, og som har en udstrakt grad af frihed til at påvirke organisationen. Hvis ejerlederen ønsker at give sine medarbejdere og ledere større handlekraft og ansvar, kan han f.eks. vælge at blive hjemme eller møde senere på arbejde. På den måde holder han sin person ude af den daglige drift. Det er ikke nødvendigvis den bedste løsning, men det er en radikal håndteringsstrategi. Det skal også bemærkes, at en sådan strategi ikke uden videre kan kopieres på et lavere niveau i ledelseshierarkiet. Det kræver en position i de øvre ledelseslag at tage den slags vidtgående beslutninger. Hvis en afdelingsleder har det samme dilemma og gerne vil have en ugentlig hjemmearbejdsdag, så vil det i de fleste tilfælde kræve en samtale med chefen med henblik på godkendelse af netop dén håndteringsstrategi.

### **Personlighed og erfaring**

Lederes individuelle profiler og ikke mindst deres erfaring kan også spille ind på, hvordan de håndterer dilemmaer. Hvis man er ny i lederjobbet, kan det være risikofyldt overhovedet at kunne og ville kaste sig ud på dilemmaetænkningens dybe vand. I andre tilfælde kan erfaringen vise sig at være en stopklods for forandring, og det især hvis den er opbygget i tæt parløb med organisationen.

Nye ledere kan måske føle sig fristet til at krybe i skjul i mødet med paradokstænkning, formentlig i den forhåbning, at det snart vil gå over. Omvendt har vi i GPS-projektet set erfarne ledere, som på mange måder agerer særdeles kompetent ind i projektet, men som aldrig rigtigt får handlet på deres dilemma. Mangeårige erfaring som leder kan sløre udsynet til muligheder for forandring i organisationen, selvom man er omgivet af entusiastiske og medspillende lederkollegaer.

### **Hovedkontor, filial eller datterselskab?**

Ud over position i ledelseshierarkiet og mængden af ledelseserfaring påvirkes mulighederne for paradokshåndtering også af, hvor geografisk spredt organisationen er. Herunder om den enkelte leder befinder sig i hovedkontoret eller i datterselskaber eller filialer. Ledere placeret på hovedkontoret har typisk et andet råderum, da de ofte netop har til opgave at formulere fælles standarder og processer, mens ledere i datterselskaber og filialer er længere

fra magtens centrum. Typisk må de følge det, der fra centralt hold defineres som ”corporate best practice-”practice”, også selvom denne praksis ikke er bedst lige dér, hvor de befinder sig. En relateret pointe knytter sig til forholdet mellem at være del af en danskejet virksomhed med hovedkvarter i Danmark eller at være del af en udenlandsk ejet virksomhed, hvor datterselskabet f.eks. er placeret i Frankrig eller Amerika, og hvor operationer i Danmark er datterselskaber af en international koncern fra et andet land. I sådanne tilfælde er den lokale paradokshåndtering spundet ind i en række beslutninger på koncernniveau, som alt efter deres art kan være hjælpsomme eller gøre opgaven sværere på grund af et mere indskrænket råderum.

### Ledelsesudvikling – nybegyndere og fortsættere.

Nogle af virksomhederne i GPS-projektet havde allerede en lang, fasttømret tradition for leder- og ledelsesudvikling afviklet gennem allerede fastlagte programmer og formater. Andre havde stort set ikke tidligere arbejdet med formaliseret lederudvikling. De ledere, som var nye i ledelsesudvikling, havde i projektet en stejlere læringskurve end de erfarne. De kunne mere frit implementere de hensigtsmæssige værktøjer, der var del af projektet.

Paradokshåndtering som ledelsesværktøj kan være på kollisionskurs med eksisterende indsatser. Det kan eksempelvis være svært at komme igennem med paradokshåndtering som værktøj sammen med andre end sig selv, hvis f.eks. HR har udviklingsforløb, der går i en helt anden retning eller ikke umiddelbart støtter op om denne type af tænkning. Der kan også være eksempler på, at virksomheden allerede arbejder med ledelsesdilemmaer, men efter en anden filosofi.

### Den uendelige historie ... ?!

Som det fremgår af denne bog, bliver man som leder aldrig færdig med paradokshåndtering. Mange centrale udfordringer i ledelse er karakteriseret ved at være gensidigt forbundne. Modsatrettede hensyn må til stadighed afvejes, balanceres, navigeres i, uden at man kommer frem til en endegyldig løsning. Dette er på sin vis en lidt nedslående morale. Lederen er ikke ligesom den problemknusende græske helt Herakles, der godt nok først skulle grueligt meget igennem med tolv tilsyneladende umulige opgaver, men dog klarede skærene og kom succesfuldt ud på den anden side efter endt arbejde. Lederens rolle kan synes mere som en anden figur fra den græske mytologi, Sisyfos, der møjsommeligt igen og igen ruller stenen op ad bjerget, for så at måtte se den trille ned...

Nu er der jo ikke mange bjerge på vores breddegrader, men kyststrækninger

er der til gengæld masser af, og vores lokale geografi kan give inspiration til et mere positivt blik på uendelighedsopgaven i at arbejde med ledelsesdilemmaer som paradokser. Paradokser er som bølger, der ruller ind og ud i brændingen på stranden. Og det er netop i bølgernes kommen og gåen, at f.eks. en ravklump formes og slibes, og måske er der én, som finder den i vandkanten. Vi er konstant på jagt efter nye paradokser, som kommer til at fylde i livet som leder. Vi håber, at læseren i denne bog har fundet inspiration til at finde ravklumpen i brændingen, eller måske netop til ikke at finde den. Men fat mod. Længslen efter at finde rav, at afslutte opgaven, at komme i mål, kan være motor og energiforsyning i arbejdet med ledelsesdilemmaer som paradokser. Paradokshåndtering er på den måde som tango. En dans, som er defineret ved længslen efter det, der aldrig kommer til at ske, og det, der aldrig er sket. Hvis din længsel efter afslutning indfris, har du sandsynligvis valgt noget fra, som du i realiteten ikke kunne vælge fra i dit paradoks. Hvis du derimod vover at blive i længslen uden at vælge, er du derimod nærværende, på tærne og ude på gulvet. Energien og spændingen ligger i længslen efter det, der aldrig kommer til at ske, mens man forbereder sig på at miste det, man aldrig har haft.

## BILAG: 'LEDELSES-GPS TIL EN NY TID' - INTERVENTIONS-PROGRAMMETS FORLØB OG MILE-PÆLE

Fundamentet for interventions- og forskningsprojektet 'Ledelses-GPS til en ny tid' var et spændende, udfordrende og til alle tider inspirerende møde mellem et konsortium på ti forskere og konsulenter på den ene side og 53 ledere på den anden. De foregående kapitler har formidlet resultaterne af det møde. I bilaget går vi bag scenen og giver et indblik i programmets formål og fokus og ikke mindst det konkrete design og forløb hen over de i alt seks måneder, som interventionsprogrammet varede.

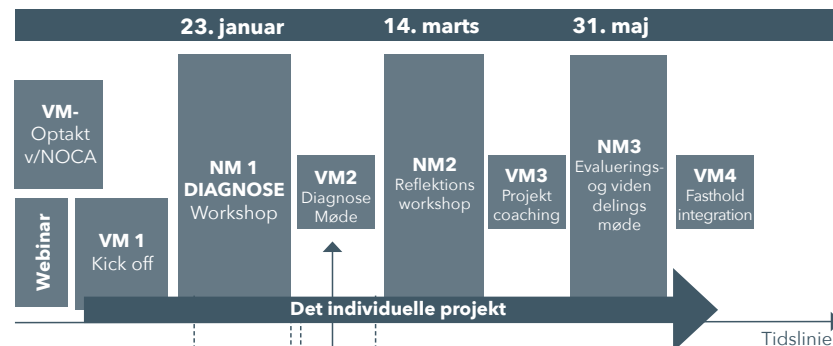
### Programmets formål og fokus: dilemmededelse til en ny tid

Som nævnt i bogens forord havde projektet som sit helt overordnede formål at bidrage til at styrke konkurrenceevnen i danske industrivirksomheder. Det foregik ved at understøtte industriens ledere til bedre at håndtere den øgede eksterne såvel som interne kompleksitet og de mange modsatrettede hensyn, som de konfronteres med i deres ledelseshverdag. Under overskriften 'Ledelses-GPS til en ny tid – fra komfortzone til konkurrencekraft' havde projektet mere fokus på ledelsesdilemmaer og styrkelse af lederes evne til at håndtere dem.

Med afsæt i en gennemgang af forskningslitteraturen identificerede projektets forskere i første omgang ti centrale ledelsesdilemmaer, som blev beskrevet i en hvidbog (Bévort, Henriksen, Hjalager, Larsen, Nielsen & Vikkelsø, 2018; se også kapitel 1 og 2 i denne bog). Det er disse ti ledelsesdilemmaer, som var interventionsprojektets afsæt og omdrejningspunkt.

### Interventionsprogrammet

Fra januar 2018 og seks måneder frem var 53 ledere fra de i alt 11 medvirkende industrivirksomheder engageret i et innovativt udviklingsforløb i tæt samarbejde med konsortiets konsulenter og forskere. Ved først at introducere de ti ledelsesdilemmaer for lederne og dernæst opfordre dem til at arbejde med ét af dem i forhold til deres egen ledelsespraksis blev den enkelte leder udfordret til at afprøve nye tilgange og metoder i egen ledelsespraksis. Programmets hovedbestanddele og milepæle er illustreret i den nedenstående oversigt:



Bilagsfigur 1: Grafisk oversigt over det samlede program

Nedenfor er interventionens forskellige elementer uddybet med fokus på deres formål og output.

### Indhold, formål og udbytte af de enkelte aktiviteter

#### Webinar: Den røde snor klippes over, og projektet søsættes

Formålet med webinarret var på en omkostningsfornuftig, virtuel måde at give de deltagende ledere en generel viden om projektets formål, begrebet dilemmededelse samt introduktion til de øvrige deltagende virksomheder.

#### Virksomhedsmøde 1 (VM1): Afdækning af ledelsesdilemmaer og indkredsning af det individuelle projekt

På dette møde indkredsede deltagerne mulige ledelsesdilemmaer, som de ville arbejde videre med i de individuelle projekter. Indkredsningen foregik i dialog med ledelseskolleger fra samme virksomhed med support fra en proceskonsulent og en forsker. Udgangspunktet var, at projekterne skulle arbejde med ledelsesdilemmaer, som forenede virksomhedens strategiske udfordringer med udfordringer, der var relevante og interessante for den enkelte leder.

#### Netværksmøde 1 (NM1): Inspiration, videndeling og fastlæggelse af handlingsplan

Det første netværksmøde havde til formål dels at give deltagerne en mere grundlæggende indføring i dilemmededelse som begreb og udfordring, dels at udfordre og udvikle de individuelle projekter i netværksgrupper med deltagere fra hver virksomhed. I grupperne præsenterede hver leder sit eget ledelsesdilemma, og de skitserede foreløbige idéer og planer for det individuelle projekt. Faciliteret af konsortiets konsulenter og forskere samt

de øvrige deltagere, gav arbejdet i gruppen anledning til at hente ny inspiration, at give og modtage feedback og derigennem udvikle nye indsigter om dilemmedelse og idéer til, hvordan det kunne omsættes i egen praksis.

Outputtet fra netværksmødet var, at den enkelte leder få dage senere kunne producere en projektplan. Projektplanen skulle kunne svare på følgende spørgsmål: Hvad er mit dilemma? Hvorfor er det et dilemma og for hvem? Hvordan har jeg (evt.) tidligere arbejdet med dilemmaet? Hvad vil jeg gøre for at få et mere nuanceret og evidensbaseret billede af mit dilemma? Hvilke interesser vil jeg inddrage? Hvilke (nye) metoder vil jeg bruge for at løse det?

Det var væsentligt, at projektet bragte den enkelte leder ud af sin komfortzone på en eller flere af følgende parametre:

- 1) At fokusere på et hidtil nyt problem eller ny opgave
- 2) At bruge nye og ukendte metoder
- 3) At indhente ny, evidensbaseret viden
- 4) At indgå samarbejder med parter, som man ikke normalt inddrager

Perioden mellem netværksmøde 1 og 2 (NM1 og NM2) anvendtes til at trykprøve projektplanen og egen (selv)forståelse af ledelsesdilemmaet. Det skete ved, at lederen arbejdede med ledelsesdilemmaet i praksis, men også ved at være i samspil med ledelseskollegaer og forsker/konsulent i virksomhedsgruppen.

### **Virksomhedsmøde 2 (VM2): Koordinering af individuelle projekter, tidsplan, sparring, feed-back**

Dette møde havde til formål at understøtte lederne i deres arbejde med de individuelle projekter i praksis, at invitere til refleksion om forhold til de muligheder og begrænsninger, der måtte dukke op, og at sikre, at der var commitment til opgaven. Fokus var på vilkår for at lykkes med projektet, men også på at udfordre lederne til at komme ud af komfortzonen.

### **Netværksmøde 2 (NM2): Vidensinput, status og erfaringsudveksling**

Det andet netværksmøde havde til formål at give teoretisk input om udvalgte ledelsesdilemmaer, at gøre status på de individuelle projekter og at dele de erfaringer og refleksioner, som projekterne gav anledning til på tværs af virksomhederne.

I netværksgrupperne arbejdes der med en struktureret refleksion over det hidtidige forløb for på den måde at skabe forudsætning for læring. På

hvilken måde blev de enkelte ledere og virksomheder klogere på deres ledelsesdilemmaer? Hvilken ny viden opsøgte og opnåede de? Kom der nye perspektiver på dilemmaet, ændrede det sig undervejs? Opstod der behov for helt andre handlinger, og/eller var den eksisterende projektplan fortsat holdbar? Hvilke konsekvenser havde projektet hidtil haft for lederens blik på sig selv og egen praksis? Hvad betød det for de involverede parter, herunder medarbejdere, kunder m.fl.?

Output fra mødet udmøntede sig i en øget teoretisk og metodisk indsigt i det at arbejde med ledelsesdilemmaer.

### **Virksomhedsmøde 3 (VM3):**

På dette virksomhedsmøde ydedes fortsat projektsupport og –coaching med det formål at hjælpe virksomhedens ledere med at fastholde og udvikle arbejdet med deres ledelsesprojekter. Det mere specifikke indhold for virksomhedsmødet blev afpasset den enkelte virksomhed og det, som ledergruppen og den enkelte leder havde behov for på dette tidspunkt i forløbet. Et gennemgående fokuspunkt var dog at rammesætte og forberede virksomhedsgruppen på den evaluering, som skal foregik ved det følgende netværksmøde (NM3).

### **Netværksmøde 3 (NM3): Evaluering og formidling af indsigter og 'best practices'**

Det sidste netværksmøde havde fokus på at evaluere og skabe et fælles overblik over de erfaringer og 'best practices', som de mange individuelle udviklingsprojekter affødte. Konsortiets forskere og proceskonsulenter gav deltagerne et foreløbigt indblik i de metoder og anbefalinger, som det samlede forskningsprojekt foranstaltede. Det var en viden, som kunne styrke det fortsatte arbejde med dilemmedelse i de 10 medvirkende virksomheder, og som samtidigt havde relevans for danske industrivirksomheder generelt.

### **Virksomhedsmøde 4 (VM4): Forankring af erfaringer: Ledelses-GPS for fremtiden**

Det afsluttende virksomhedsmøde havde til formål at fastholde og integrere de erfaringer og indsigter, som virksomhedens ledere fik undervejs i projektet, for på den måde at bane vejen for nye praksisser, både individuelt og organisatorisk. Virksomhedslederne fik mulighed for at afrunde deres individuelle projekter og konsolidere deres erfaringer i virksomhedsgruppen og samtidigt sætte fokus på, hvordan disse erfaringer kunne klæde virksomheden på til fremadrettet at håndtere ledelsesdilemmaer. Et væsentligt succeskriterium er var, at virksomheden selv ville tage teten og efterfølgende selv varetage processerne efter projektets afslutning.

### Action learning: krumtappen i interventionsprojektet

Det bærende princip for interventionsprojektet var baseret i action-learning. Det er en læringsmetode, som tager afsæt i en vekselvirkning mellem praksis og refleksion. Mantraet er: 'Man må gøre noget nyt for at lære - og lære for at gøre noget nyt'.

Krumtappen i projektets action-learning er, at hver deltager skulle identificere, planlægge og gennemføre et individuelt projekt med afsæt i et ledelsesdilemma, som både havde individuel og strategisk relevans. Med baggrund i et specifikt ledelsesdilemma havde lederne skullet:

- 1) Definere en konkret opgave for sig selv
- 2) Pege på hvilke metoder, som kan bruges til at udfolde eller løse opgaven og
- 3) Definere hvem det kunne give mening at involvere.

Uanset hvilke af de tre elementer lederne arbejdede med, blev lederen konstant opfordret til at bevæge sig ud af deres egen komfortzone for på den måde at understøtte læringspotentialet.

#### DET INDIVIDUELLE PROJEKT: FORMÅL OG GUIDELINES

- at udvikle egen ledelsespraksis
- at være personligt relevant og motiverende
- at have strategisk relevans og organisatorisk support
- at bringe lederen ud af komfortzonen
- at involvere medarbejdere og øvrige interessenter
- at indhente ny, evidensbaseret viden

Bilagsfigur 2: Oversigt over det individuelle projektets formål og guidelines

I forløbet vekslede lederne mellem at arbejde konkret med deres dilemma-ledelsesprojekt i egen virksomhed og løbende at udfordre projektets fokus og metoder gennem refleksion.

### Mellem praksis og refleksion i nye fællesskaber

For at understøtte vekselvirkningen mellem praksis og refleksion blev projektet organiseret dels i mindre *virksomhedsgrupper*, dels i et større fællesskab af alle deltagende ledere, de såkaldte *netværksmøder*.

*Virksomhedsgrupperne* fungerede som fora i ledernes egne virksomheder, hvor de kunne diskutere og reflektere egne og lederkollegaers dilemmaer. Hvert virksomhedsmøde er foregik på virksomheden og blev struktureret og faciliteret af en konsulent og en forsker. For mange af lederne var det at få og tage sig tid til at tale med ligesindede om deres ledelsesudfordringer en stor gave og øjenåbner i sig selv, også når det indimellem kunne føles som grænseoverskridende åbent og ærligt at skulle dele sine udfordringer med andre. Netop gennem åbenheden fik lederne fået syn for noget, som de sjældent oplever, nemlig at de ikke er alene. Andre ledere - også hende eller ham lidt længere nede ad gangen - kæmper med de samme problemer.

Set i et læringsperspektiv fungerede virksomhedsgrupperne således som en meget væsentlig faktor i projektet. Det var et kærkomment rum for refleksion og et (nyt) tilbud om fællesskab mellem ledere i samme virksomhed og endelig understøttede den efterfølgende organisatoriske forankring i virksomheden.

Ud over virksomhedsgrupperne organiserede interventionen også større videndelingsforaer i form af *netværksmøder*. Her mødte lederne mødt hinanden på tværs af virksomheder og fik lejlighed til at opleve både ligheder og forskelle. De kunne lade sig inspirere af hinanden. Lederne arbejdede i reflekterende teams, men fik også inspiration udefra i form af forskeroplæg og oplæg fra andre ledere med dilemma-ledelseserfaring. Netværksmøderne havde i første omgang en ambition om at bringe ledere sammen, som lignede hinanden, det vil sige ledere med samme dilemma og samme type af ledelsesmæssig funktion. Det at lære at takle ledelsesdilemmaer er imidlertid ikke nødvendigvis betinget af lighed. To ledere med samme dilemma, men meget forskellige positioner i hver deres virksomhed kan eksempelvis berige hinanden meget. Projektet demonstrerede i praksis, at et sådant møde på tværs af hierarkiske skel gav indsigt i, hvordan dilemmaer producerer og påvirker hinanden på tværs af positioner, men også at der fandtes meget forskellige råderum til dilemmahåndtering alt afhængigt af det aktuelle råderum (se kapitel 3, afsnit 3.4).

## GPS-projektet er slut, dilemma- og paradokstænkningen lever

**Jeg ser på det som endnu et rigtigt godt stykke værktøj i værktøjskassen, som vi skal til at bruge.**

**For ellers ligger det bare og ruster...**

(Deltager i GPS-projektet)

Det formelle punktum for interventionen og Ledelses-GPS projektet er sat. Projektet blev formelt afsluttet med en meget velbesøgt afslutningskonference på Copenhagen Business School 29. november 2018. Over 200 deltagere fra både offentlige og private organisationer var mødt op for at høre om projektets erfaringer og læringspointer. Set i forhold til interventionen og projektets formål: om at understøtte ledere til bedre at kunne håndtere hverdagens mange ledelsesdilemmaer er det store spørgsmål nu, hvilket aftryk projektet satte hos de medvirkende ledere? Som så meget anden læring er det ikke et resultat med to streger under. Set på tværs af de 10 virksomheder, som var med hele vejen, er der dog et overordnet indtryk, der går igen. Som citatet ovenfor er et udtryk for, så støttede projektet ikke bare lederne i at takle et konkret ledelsesdilemma. Det gav dem 'et rigtigt godt stykke værktøj'. Den samme leder talte også om det som 'et sæt briller'. Et særligt perspektiv på ledelse, som lagde vægten på, at ledelse ikke bare er et spørgsmål om enten-eller, men derimod både-og. Det nye værktøj, som lederne nu har i deres værktøjskasse, er netop det særlige paradoks-perspektiv på ledelsesdilemmaer. Det er et stykke værktøj, som de kan tage i anvendelse, når de får brug for det, når de næste gang står overfor et ledelsesdilemma. Det er nu op til lederne at få brugt det nye værktøj, så det ikke ruster.