

Dilemmahåndtering i bestyrelser og direktioner

En inspirationsguide

Merolli Poulsen, Christina; Ritter, Thomas

Document Version

Final published version

Publication date:

2023

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Merolli Poulsen, C., & Ritter, T. (2023). *Dilemmahåndtering i bestyrelser og direktioner: En inspirationsguide*. Copenhagen Business School, CBS.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 23. Apr. 2025



*Christina Merolli Poulsen
Thomas Ritter*

MAY 2023

DILEMMAHÅNDTERING I BESTYRELSER OG DIREKTIONER

En inspirationsguide

Om denne inspirationsguide

Bestyrelser og direktioner skal i stigende grad forholde sig til strategiske ledelsesdilemmaer¹, som er et valg mellem to alternativer, hvor begge har alvorlige konsekvenser: En undersøgelse af 670 VL-medlemmer², gennemført af Flemming Poulfelt og Thomas Ritter fra Copenhagen Business School, viser at to ud tre ledere mener at deres organisationer står overfor mange strategiske dilemmaer – ligesom der dokumenteres over 40 forskellige dilemmaer. Vi, Christina Merolli Poulsen og Thomas Ritter, er igennem de senere år stødt ind i ledergrupper, som skulle forholde sig til strategiske ledelsesdilemmaer—og disse opleves meget forskelligt fra klassiske optimeringsbeslutninger, som sagtens kan være svært, men hvor der findes en optimal løsning.

Med afsæt i de mange aktuelle strategiske dilemmaer³, herunder beslutninger om at blive eller at forlade Rusland efter Ukraine invasion, beslutninger om at investere i eller trække sig fra Kina, overvejelser om at give prisstigninger i inflationstiderne videre til forbrugerne eller absorbere noget af det selv, har vi holdt samtaler med fremtrædende erhvervsledere, som har bidraget med deres erfaringer og indsigt i håndteringer er strategiske dilemmaer til denne inspirationsguide. Vi er meget taknemlige for disse åbne og informative samtaler, som danner grundlag for denne inspirationsguide. Især vil vi

gerne takke de følgende personer, som ud over deres tid også har givet lov til at vi må citere fra vores samtaler:

Anne Marie Jess Hansen, CEO & Rådmedlem i Statens IT-Råd
Charlotte Skovgaard, Administrerende Direktør & Bestyrelsesmedlem
Ib Enevoldsen, Managing Director & Bestyrelsesformand
Lars Frederiksen, Bestyrelsesformand og -medlem i ind-og udland
Thomas Martin Poulsen, Vice President & Bestyrelsesformand
Tom Behrens-Sørensen, Bestyrelsesformand og -medlem i ind-og udland

Og vi ser frem til mange samtaler, da håndtering af dilemmaer er en løbende udfordring, hvor mange erfaringer og nye facetter løbende tilføjes. Vi betragter derfor denne inspirationsguide som et levende dokument, som udvikles og udbygges.

Vi håber, at denne samling kan inspirere bestyrelser og direktioner til at gennemtænke deres dilemmahåndtering – og at hjælpe ledergrupper til at komme bedre igennem de krævende beslutningsprocesser og implementeringsudfordringer. Vi ønsker alle god succes med deres dilemmahåndtering.

Om autorerne

Christina Merolli Poulsen er certificeret mastercoach i teamledelse. Hun rådgiver ledere og lederteams til at udvikle deres lederskab. Blandt andet er hun tilknyttet CBS Executive Fondens High Performance Team Leadership korps af proceskonsulenter. Hun har erfaringer som ansat i private virksomheder og offentlige organisationer.

Thomas Ritter er professor i markedsstrategi og forretningsudvikling ved Copenhagen Business School. Han underviser på CBS Bestyrelsesuddannelser og har derudover mere end 25 års erfaring med executive education og rådgivning af topledere i forskellige brancher og lande.

¹ For vores definition af strategiske ledelsesdilemmaer, og Dilemma Diamanten for håndtering af strategiske dilemmaer, se Pedersen, Poulfelt & Ritter (2023): Use this framework to manage strategic dilemmas. Paper under review, Copenhagen Business School, Frederiksberg.

² Se Ritter & Poulfelt (2023): Danske virksomhedslederes udfordringer anno 2023: Strategiske dilemmaer i usikre tider. CBS Leadership Centre, Frederiksberg.

³ Se for eksempel listen med over 35 strategiske ledelsesdilemmaer i Ritter & Poulfelt (2023).

Hvad er processen for håndtering af strategiske ledelsesdilemmaer?

Processen følger en meget logisk og velkendt rækkefølge, så her er der ingen overraskelser:

1. Identifikation: Strategiske ledelsesdilemmaer skal opdages, før de kan håndteres.
2. Diskussion: Strategiske ledelsesdilemmaer skal diskuteres i bestyrelser og direktioner for at danne grundlag for beslutninger.
3. Beslutning: Der skal træffes en beslutning mellem de to (eller flere) muligheder.
4. Kommunikation: Da beslutningen vedrører organisationer, skal den

kommunikeres til organisationen og dens interessenter.

5. Implementering: Beslutningen skal omsættes til handling, og der skal kontrolleres, om beslutningen også er implementeret efter hensigten.

Selvom processen ikke er ny, er vi interesserede i den måde, processen bliver udført på – og de nye arbejdsmåder, som håndtering af dilemmaer kræver. Med andre ord, hvad er nyt, som ledere skal gøre, når de håndterer strategiske dilemmaer?

1 Identifikation af dilemmaer: Hvordan bliver vi opmærksomme på, at vi har et dilemma?

Til inspiration:

- Sikre diversitet i mindset: Diversitet er godt, når man diskuterer dilemmaer, fordi det bringer forskellige perspektiver til bordet. Det øger chancerne for at identificere blinde pletter. Diversitet udfordrer vores egne fordomme og tvinger os til at tænke uden for vores egen rækkevidde og bidrager til at være opmærksomme på, at der er andre
- holdninger og fortolkninger end vores egen, som kan danne grundlag for et dilemma.
- Sikre diversitet i argumenter: Det er vigtigt at også give plads til de irrationelle, de emotionelle, de personlige argumenter: selv om det er ikke nemt at aktivere disse, så er det ofte vigtigt, når vi skal opdage dilemmaer.

”Diversitet i mindset er godt for at identificere dilemmaer – fordi forskellige holdninger sidder rundt om bordet. Men det gør det også mere krævende at diskutere og beslutte.”
Lars Frederiksen

”Dilemmaer kræver indsigt, og indsigt kræver diversitet i forhold til etnicitet, kultur, faglighed, erfaringer. At sikre inddragelse af forskellighed er vigtigt, selvom det kræver tid og gør beslutningen vanskeligere.”
Tom Behrens-Sørensen

2 Diskussion af dilemmaer: Hvordan argumenterer vi og bliver klogere på selve dilemmaet?

Til inspiration:

- Diskuter dilemmaer eksplicit – tryktest antagelser: har vi et dilemma, eller har vi ikke?
- Hvert dilemma er unikt – der er ikke nogen standarder: Hvad er vores dilemma?
- Omformuler dilemmaer – der er ikke kun en måde at udtrykke det: Hvordan fremstiller vi dilemmaet?
- Dissekér dilemmaer: Hvad er essensen, hvad er dimensionerne, hvad er konsekvenserne?
- Giv plads til emotioner: Selv om vi er professionelle og meget er rationelt, så viser især dilemmaer, at der er mange følelser og emotioner, der skal tages hensyn til.
- Omfavne dilemmaer fra forskellige vinkler: Hvad vil de forskellige interessenter sige? Hvordan ser dilemmaet ud i forskellige versioner af fremtiden?

”Vi skulle udarbejde ny strategi og for at indkredse spilbanen, havde vi i ledelsen identificeret 6 dilemmaer, som jeg diskuterede eksplicit med bestyrelsen. Hvert medlem fik lov at lægge for i et enkelt dilemma med sin vurdering af synspunkter og muligheder. Herefter skulle de øvrige 5 medlemmer bygge til eller justere. Dette hjalp os til en fælles beslutning om vores seks strategiske dilemmaer, og gennem dette kunne vi tegne Fondens spilbane fremover.”
Anne Marie Jess Hansen

”Det er meget vigtigt, hvordan dilemmaet formuleres – og derfor skal man prøve forskellige versioner af et dilemma. Måske kan en ny formulering give en klarere udfordring – og i sidste ende en bedre beslutning.”
Tom Behrens-Sørensen

”Involvering i dilemma-diskussioner er jo et dilemma i sig selv: hvor mange skal involveres, skal bestyrelsen være ind over det? Det er vigtigt at være afklaret om processen – hvis den sejler, så er beslutningen heller ikke god.”
Thomas Martin Poulsen

”Hver gang vi møder et dilemma, spørger jeg: Kan vi dele dette op, hvad er dilemmaer inden for dette dilemma.”
Ib Enevoldsen

3 Dilemma-beslutning: Hvordan afgøres sagen?

Til inspiration:

- Sikre, at organisationen har et klart formål, et stærkt moralsk kompas og solide værdier, da dette er afgørende for at træffe vanskelige dilemma-beslutninger.
- Test dit formål og dit moralske kompas: Prøv at håndtere testdilemmaer ("hvad ville vi gøre, hvis...") for at finjustere dit formål og kompas, så du er klar til den dag, hvor dilemmaet banker på døren.
- Sørg for, at den rette person eller det rette team træffer beslutningen: Identificér tydeligt, hvem der reelt står

med problemet og omkostningerne. Her er ejerstrukturen afgørende, da rollen mellem bestyrelse og direktør kan skifte afhængig af selskabsform.

- Hav et dilemma-hierarki: ikke alt skal opad til direktionen og bestyrelsen, men heller ikke alt kan klares af organisationen. Der skal være klare spilleregler.
- Vær med på rejsen: Overvej om man støtter en bevægelse ("mere grøn") eller om man støtter det rene resultat ("kun grøn").

"Vores impact er endnu større, når vi arbejder med dem, der vil rykke sig i den rigtige retning, end at arbejde med dem, der er allerede ankommet."
Ib Enevoldsen

"Den stigende kompleksitet og dermed større konsekvenser medfører, at flere sager kommer op ad hierarkiet. Når beslutningen om placering af en ny fabrik kunne i gamle dage tages af produktionsdirektøren, så ligger det nu hos bestyrelsen, fordi der kan være geopolitiske hensyn, store risici for imageproblemer og hensyn til forsyningsikkerheden."

Lars Frederiksen

"Det er vigtigt at den/de rette beslutter. Hvis for eksempel en founder vil tabe hele sit livsværk på en principiel værdibaseret beslutning, så er det passende at lade founderen have væsentlig indflydelse på beslutningen."

Tom Behrens-Sørensen

"Vi har et helt klart dilemma-hierarki i vores organisation. Alle ved, hvad de selv skal afgøre; hvad der skal videre til deres ledere og i sidste ende til mig som administrerende direktør. Og nogle af dilemmaerne er så grundlæggende og afgørende, at bestyrelsen skal afgøre dem."

Charlotte Skovgaard

4 Kommunikation af dilemma-beslutningen: Hvordan forklarer vi os?

Til inspiration:

- Begræns behovet for at kommunikere for hurtigt, vent indtil beslutningen er truffet: Fejlagtig kommunikation under følelsesmæssige diskussioner kan forværre situationen yderligere.
- Lær at kommunikere præcist og ærligt: især ved komplekse og vanskelige beslutninger er det vigtigt at øve sig på at formidle hvert argument på enkelt vis.

- Giv plads til involverende kommunikation, især over for medarbejdere: Det er vigtigt at forstå baggrunden for beslutningen og vise egne følelser samt anerkende, at det er en svær beslutning. Medarbejdere og andre interessenter skal måske også kunne forklare organisationens beslutning til andre.

"Vi holdt mange fællesmøder med medarbejderne, hvor vi især forklarede konsekvenserne af de forskellige beslutninger. Her kunne man mærke at ikke alle havde fuld forståelse for helheden, og at forståelsen bliver langt større grundet den åbne dialog."

Tom Behrens-Sørensen

"Det er vigtigt at det er den administrerende direktør, som står for kommunikationen – det er den person, som har alle detaljer og som også skal sikre implementering. Så kan bestyrelsen støtte op derefter, hvis nødvendigt."

Lars Frederiksen

"Kommunikationen skal være skarp, så at alle forstår den. Det nytter ikke noget, hvis der i nogle afdelinger ikke bliver eksekveret."

Thomas Martin Poulsen

"Alle medarbejdere har fået præsenteret bestyrelsens vurdering af dilemmaerne – og nu bruger vi det aktivt i vores daglig arbejde: hvordan hænger projektet sammen med strategiens overordnede beslutninger?"

Anne Marie Jess Hansen

"Vi laver ofte pressebrief – også for vores kunder – om svære beslutninger, også når vi ikke skal bruge dem. Her skaber vi fortællingen - narrativet. Hvis ændringen ikke kan forklares enkelt, kan den ikke forsvares. Dermed bliver det forberedte narrativ en kvalitetssikring."

Ib Enevoldsen

5 Implementering af dilemma-beslutningen: Hvordan sikrer vi opbakning og gennemførelse?

Til inspiration:

- Opfølg og evaluer: Efter implementeringen er det vigtigt at følge op på beslutningen og hvordan den er blevet modtaget i organisationen. For eksempel ved regelmæssige opfølgingsmøder, måling af resultater og justeringer, hvis det er nødvendigt. Ved at vise, at beslutningen

bliver fulgt op på og at læringen løbende integreres, styrkes tilliden til processen og fremmes succesfuld gennemførelse.

- Sats også på den positive udvikling: husk at selv de sværeste beslutninger rummer muligheder for positiv udvikling. Inviter og frem disse positive elementer.

"Vi er nødt til at teste medarbejdere om deres viden og om de har forstået beslutningen – og så skal den rette adfærd belønnes."

Thomas Martin Poulsen

"Dilemmas er også muligheder – så ikke al implementering skal være negativ, der er potentielt vigtige indlæringspunkter og udviklingsmuligheder i samme."

Tom Behrens-Sørensen

"Der er kulturelle forskelle ved håndtering af dilemmaer, nogle kulturer er langt bedre til at rumme dilemmaer og at leve med dem."

Tom Behrens-Sørensen

Checkliste:	Tænk på din organisation, og svar ud fra den:
1. Identifikation af dilemmaer:	
Hvilke strategiske ledelsesdilemmaer skal vi tage stilling til?	
Hvor mange dilemmaer har vi lige nu, hvor mange indenfor de næste seks måneder?	
Hvem sætter dilemmaer på dagsordenen?	
2. Diskussion af dilemmaer:	
Er vi gode til at diskutere dilemmaerne? Eller er det akavet og utrygt?	
Hvordan sikrer vi, at vi har alle detaljer og indsigter ved bordet?	
3. Dilemma-beslutning:	
Er vi gode til at give os den nødvendige tid til at træffe beslutninger, men uden at forsinke processen unødvendigt?	
Er der klarhed og stringens i vores beslutninger?	
4. Kommunikation af dilemma-beslutningen:	
Hvordan kommunikerer vi om disse svære beslutninger?	
Hvad kommunikerer vi? Kun selve beslutningen eller inkluderer vi også begrundelsen bag den samt vores eventuelle tvivl?	
Hvornår kommunikerer vi med hvem? Har vi den rette rækkefølge?	
5. Implementering af dilemma-beslutningen:	
Er vi gode til at have alle med til at implementere beslutningen?	
Hvor tit opstår fejl og mangler i implementering?	
Hvor ofte skal vi lave beslutninger om?	

ABOUT THE CBS LEADERSHIP CENTRE

At the CBS Leadership Centre, we want to connect leadership experts at CBS with leadership practitioners in Danish society and beyond.

We want to inspire for new thinking on leadership by putting a light on excellent CBS research and put this vast pool of knowledge into play by connecting with leadership practitioners who lead transformation of businesses and organizations.

Why? Because good leadership is pivotal for creating resilient organisations that are able to grow and to successfully respond to opportunities and dilemmas facing business and society.

Please cite this publication as:

Poulsen, Christina Merolli & Thomas Ritter (2023):
Dilemmahåndtering i bestyrelser og direktioner. CBS
Leadership Centre, Frederiksberg, Denmark.

ISBN (print): 978-87-94488-00-6
ISBN (online): 978-87-94488-01-3

Authors' contact details:

Christina Merolli Poulsen
Mastercoach i teamledelse
Ejer og direktør af Dit Lederskab ApS

Dit Lederskab
Gammel Kongevej 98, 5. th
DK-1850 Frederiksberg, Denmark
cmp@ditlederskab.dk

Thomas Ritter
Professor of Market Strategy and Business Development &
Academic Lead of the CBS Leadership Dilemma Index

Department of Strategy and Innovation,
Copenhagen Business School
Kilevej 14a, DK-2000 Frederiksberg, Denmark
ritter@cbs.dk