

DEN U^PERFEKTE LEDER

**HVORFOR VI SNUBLER OG HVORDAN
SÅRBARE SIDER AF DIT LEDERSKAB KAN
BLIVE EN STYRKE?**



**Oplæg på
SUNDHEDS-
KONFERENCEN**

ved James Høpner

11.09.2024

BEGYNDelsen - EN ARTIKEL I BØRSEN FRA 2012

Jeg vil ikke dø af høflighed!

– om feedback, ulighed og tro i ledelse

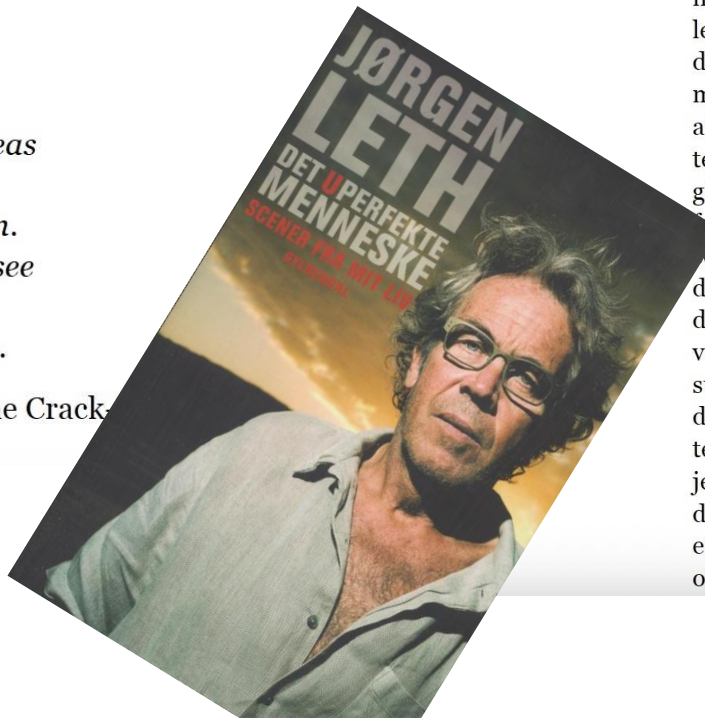
James Høpner | udviklingschef | Djøf | jho@djof.dk

Karoline Leth | filmproducer, direktør | SF Film Production ApS | leth@sf-filmproduction.dk

The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposed ideas in the mind at the same time, and still retain the ability to function. One should, for example, be able to see that things are hopeless and yet be determined to make them otherwise.

F. Scott Fitzgerald, *The Crack*

Om modet til at forelske sig når situationer er usikre



4. Slutscenen

Som leder skal man gøre sig klart, at ens situation er usikker og at man selv er uperfekt. Det er forståeligt at ledere ind imellem kan blive handlingslammede. Sker det, så gør ledelse kun mere skade end gavn. Ledelse gør kun gavn, når du som leder erkender situationens umulighed, samtidig med at du skaber en tro hos dig selv og dine omgivelser på, at det nok skal gå. At det nok skal gå rigtig godt. Når du sætter en opgave i gang, så ved du meget lidt om hvordan det vil gå. Når vi taler film, så har du kun troen på din instruktør og forfatter, samt visionen om at der findes en film. Din evne til som leder at tro på fremtiden og de mennesker du omgiver dig med. Og troen må være stærk. Du har ikke fakta, der kan dokumentere din tro på egne valg, så risikoen for at blive væltet omkuld er hele tiden til stede. Derfor skal troen være stærk, også i modgang. Det er ikke ensbetydende med, at den samme tro skal følge dig hele livet. Den skal gerne skiftes ud løbende med en lige så stærk tro på, at det næste projekt skal være helt anderledes. Det kan være smerteligt og det kræver en stærk karakter. Et mod til at forelske sig hver eneste gang. At du fuldkommen dedikerer dig til en bestemt opgave, en bestemt virksomhed eller et bestemt projekt, for

LEDEREN PÅ EN PIEDESTAL



EN LIDT SVÆR ERKENDELSE FOR LEDERE....

”Ledere bruger tid på at snakke med folk om ligegyldige sager, på at tage trivielle beslutninger, holde møder, hvor der ikke er noget vigtigt på dagsordenen og på at reagere på de små irritationsmomenter i organisationen.

Lederes erindringer bekræfter dette billede af **et berigende job fyldt med tusindvis af ligegyldige ting**”

(James G. March, 1984)

”Du glemmer at dine medarbejdere kigger på dig hver morgen når du møder ind.

Dit humør afgør, hvordan deres dag bliver!”



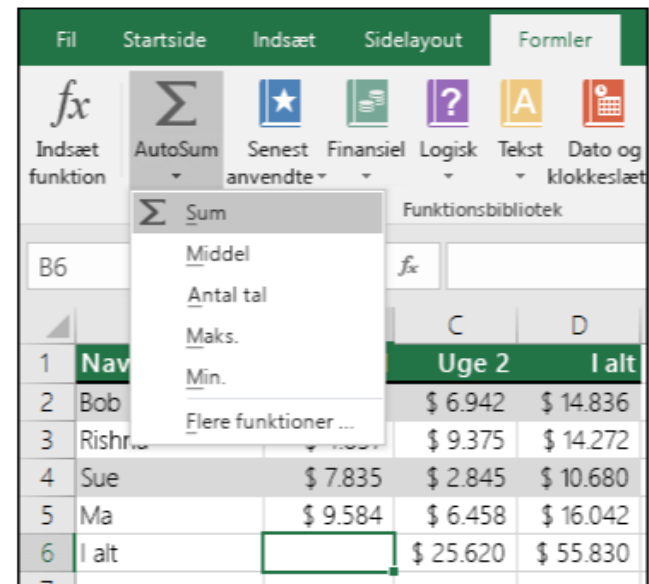
Ni menneskelige
benspænd i ledelse



IRRATIONALITET OG USIKKERHED

Den perfekte leder handler rationelt og beslutter på et oplyst grundlag. Den perfekte leder kan gennemskue selv meget komplekse situationer.

Den uperfekte leder er begrænset i sin rationalitet, lever i usikkerhed og har svært ved at gennemskue den verden, vi lever i.



The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the 'Formler' (Formulas) ribbon selected. The 'AutoSum' dropdown menu is open, displaying options: Sum, Middel, Antal tal, Maks., Min., and Flere funktioner... The background shows a table with the following data:

		Uge 2	I alt	
1	Navn			
2	Bob	\$ 6.942	\$ 14.836	
3	Rishv	\$ 9.375	\$ 14.272	
4	Sue	\$ 7.835	\$ 2.845	\$ 10.680
5	Ma	\$ 9.584	\$ 6.458	\$ 16.042
6	I alt	\$ 25.620	\$ 55.830	



LEGITIMERING OG HYKLERI

Den perfekte leder går efter de effektive løsninger. Dem, der reelt virker og skaber optimale løsninger. Den perfekte leder er konsistent. Det, der siges og beslutes, er det, der gøres.

Den uperfekte leder er optaget af at få tingene til at se godt ud. Leve op til forventningerne. Ikke alt, hvad der siges og bliver besluttet, bliver gjort. I hvert fald ikke i alle situationer.



MAGTESLØSHED

Den perfekte leder har magten og er ikke bange for at bruge den. Den perfekte leder har magten over medarbejderne. Også over specialisterne. Den perfekte leder kender sit territorium og ved, hvor magtens grænser går.

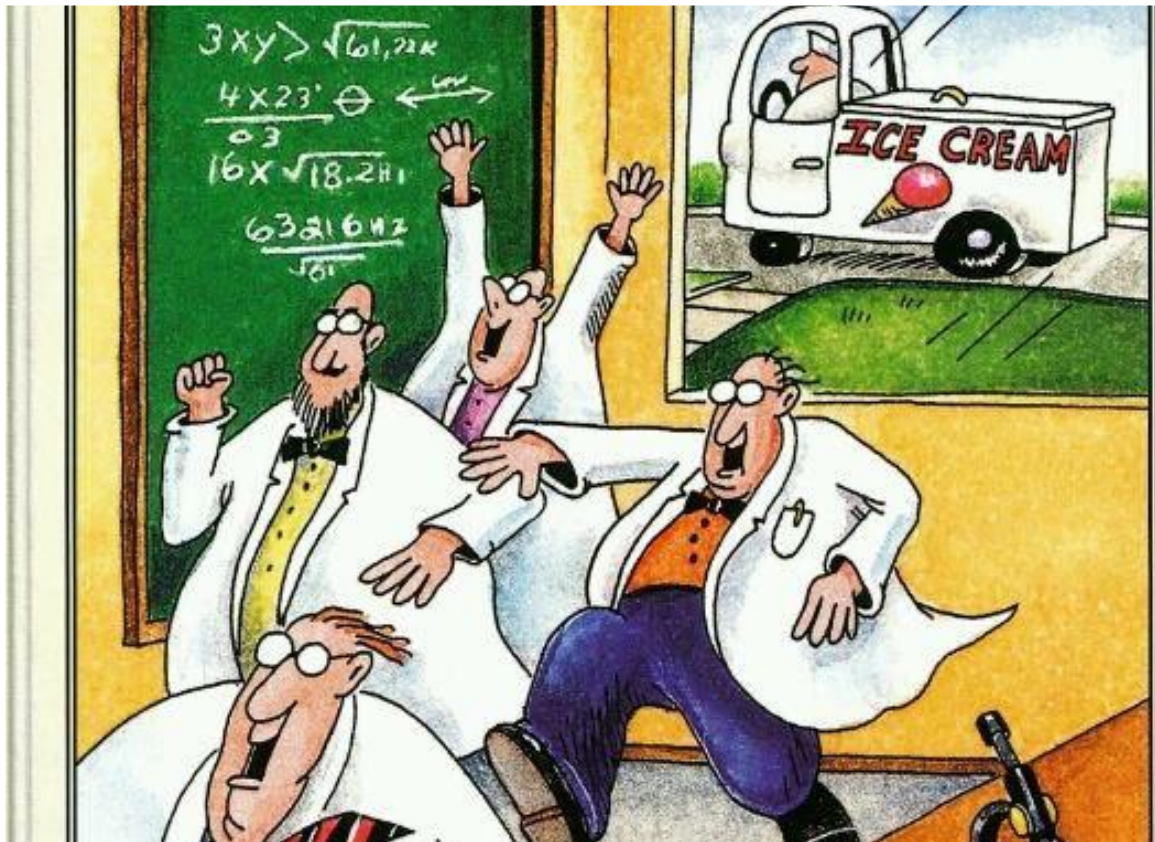
Den uperfekte leder må hele tiden kæmpe for at holde fast i magten. Magten tabes med jævne mellemrum til andre, herunder de ledelsesresistente primadonnaer. Den uperfekte leder er ikke altid helt skarp på, hvor langt beføjelserne går.



EFTERRATIONALISERING

Den perfekte leder har tænkt, før der handles, og gjort sig sin mening klar. Ruten er lagt, før rejsen begyndes.

Den uperfekte leder skaber først en mening om tingene efterfølgende. Først når rejsen er slut, er der klarhed over ruten.



KONCENTRATIONSBE SVÆR

Den perfekte leder tænker klart og forhaster sig ikke i sine handlinger og beslutninger.

Den uperfekte leder handler og tænker hurtigt, men sjældent er tingene analyseret helt i bund.

ARGHH, min computer er blevet besat! Alle bogstaverne er store! Gigantiske! Hvad bliver dog det næste!? Bogstaverne er ved at overtage kloden! K'et glør helt vildt på mig!!!



HVERDAGENS MANGE FEJL

Den perfekte leder er fejlfri, og skulle der opstå fejl, står den perfekte leder ved sine fejl. Den perfekte leder følger op på sine fejl, retter dem og sikrer, at samme fejl ikke kommer til at ske igen.

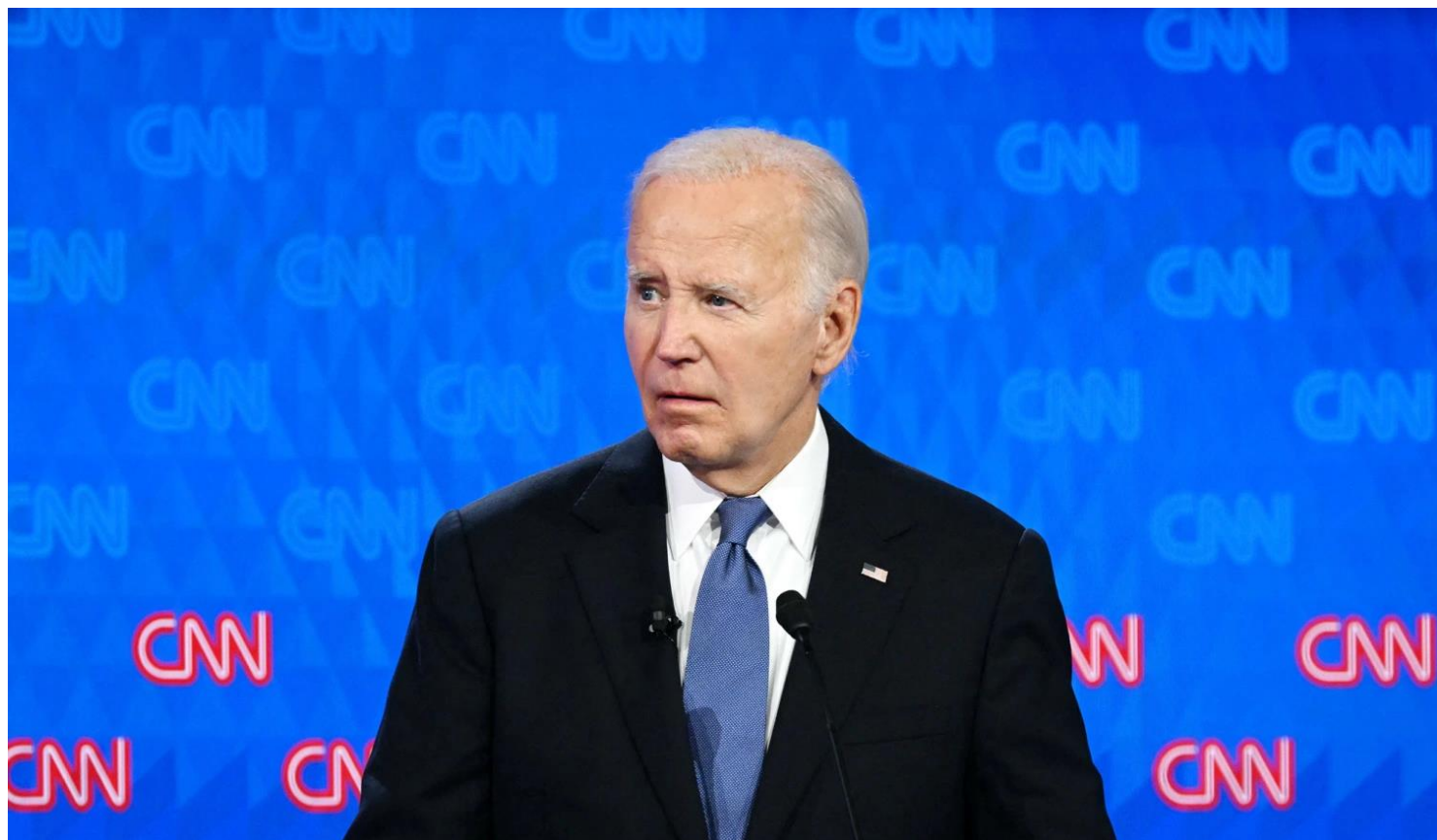
Den uperfekte leder er fuld af fejl, men har svært ved at se dem alle i øjnene. Den uperfekte leder tager sig af de fejl, der giver mening, og lader uløselige fejl blive en del af hverdagen.



FØLELSER PÅ SPIL

Den perfekte leder lader sig ikke styre af følelser. Den perfekte leder er i balance og kan med lethed håndtere, at andre ikke altid har styr på deres følelser. Tårer afholder ikke den perfekte leder fra at gøre, hvad der skal gøres.

Den uperfekte leder er følsom og har ikke altid styr på sine følelser. Specielt ikke når der er meget på spil, og andres følelser sættes i bevægelse.



MANGEL PÅ MOD OG SÅRBARHED

Den perfekte leder er robust og hård, når det kræves. Den perfekte leder blottes sig ikke i sit professionelle lederliv, men udviser styrke selv i svære situationer.

Den uperfekte leder er sårbar og deler sin sårbarhed med andre.



ET JOB, VI IKKE ER DESIGNET TIL

Den perfekte leder hviler i sig selv og sit eget selskab. Den perfekte leder har ingen sygedage og er i fysisk og mental kontrol.

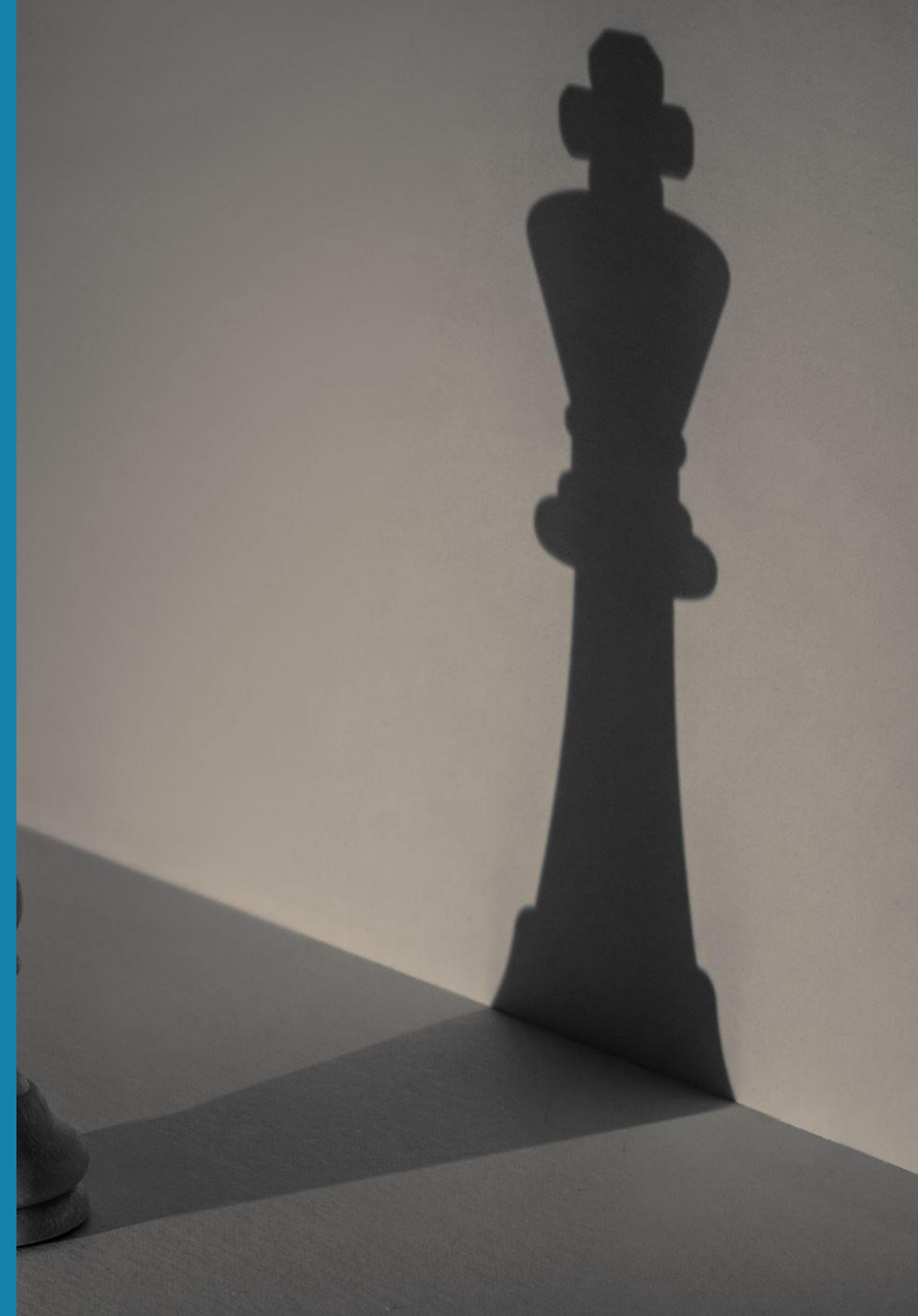
Den uperfekte leder føler sig ofte alene og skal hele tiden arbejde på at leve et sundt liv. Fysisk som mentalt.

AT LEVE MED DET UPERFEKTE

Opgiv forestillingen om at du er perfekt!

Giv plads til medarbejderne!

Vær nær!



ALLE SKUFFER OVER TID

MINDS OF 99



MINDLESSNESS I FORHOLD TIL EGEN LEDELSE?

(ELLEN LANGER, 1989)

Mangel på *bevidsthed* om ideal
for god ledelse

Mangel på *vilje* til at ændre på
ledelsesidealet

Mangel på *evne* til at skabe et
nyt ledelsesbillede – at turde
vise sårbarhed

LEDELSE AF HØJT PÅLIDELIGE ORGANISATIONER

MINDFULL
ORGANISERING
(WEICK & SUTCLIFF,
2007)

Fokusering på fejl!

At man undgår simplificering!

En fornemmelse for opgavens kompleksitet!

En forpligtethed overfor pålidelighed!

Respekt for ekspertise!

..... *I løbet af ulykken kommunikerer flere af aktørerne gennem uformelle linjer, bl.a. pga. et personligt kendskab til hinanden.*

*Det er kendt fra lignende store redningsaktioner i både ind- og udland, at denne form for uformel kommunikation vil være en del af kaosfasen ved sådanne hændelser, **og skal ikke ses som negativ.** Den har i det konkrete tilfælde betydet, at informationer er kommet frem til de relevante personer hurtigt.*

(Den Maritime Havarikommission 2011)

HAR DU MEDARBEJDERE DER GRIBER DIG NÅR DET BLIVER SVÆRT?

”Jeg vil aldrig forlade dig, men vi får et lorteliv, hvis du bliver ved med at drikke”

(Sagt af Jesper Juhl til sin hustru Mathilde Falch for at få hende til at stoppe med at drikke)

HVIS DU ER HELDIG....

- MODTAGER DU SMS'ER SOM DISSE I SVÆRE SITUATIONER:

”Jeg tjekker ind med dig undervejs – og skriv endelig, hvis du har brug for sparring.....”

”Du trækker på mig i det omfang som du har brug for. Jeg er her når det bliver svært.....”

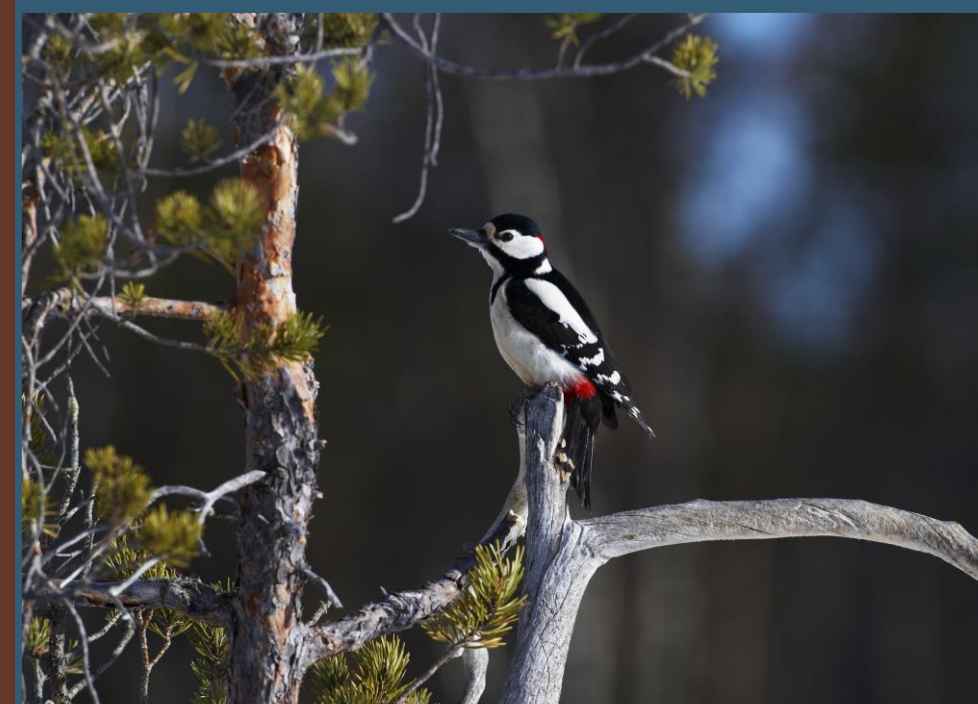
DEM DER GRIBER MIG!

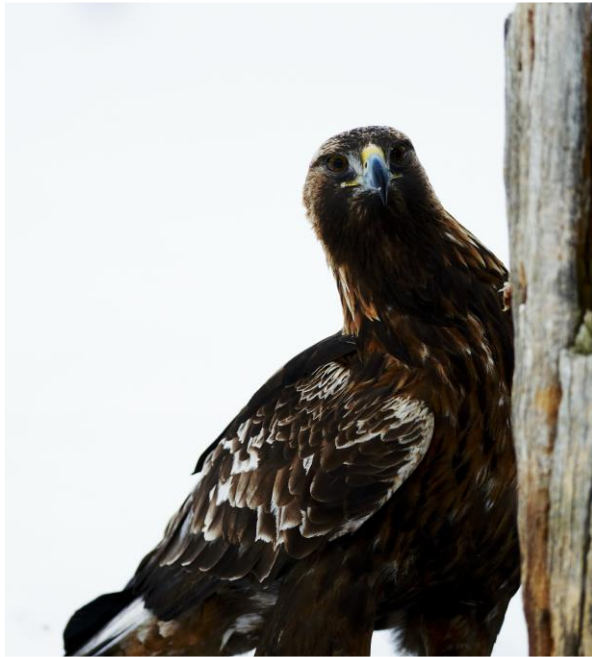
(“FIND HOLGER” – DE ER ALLE TRE I SALEN)



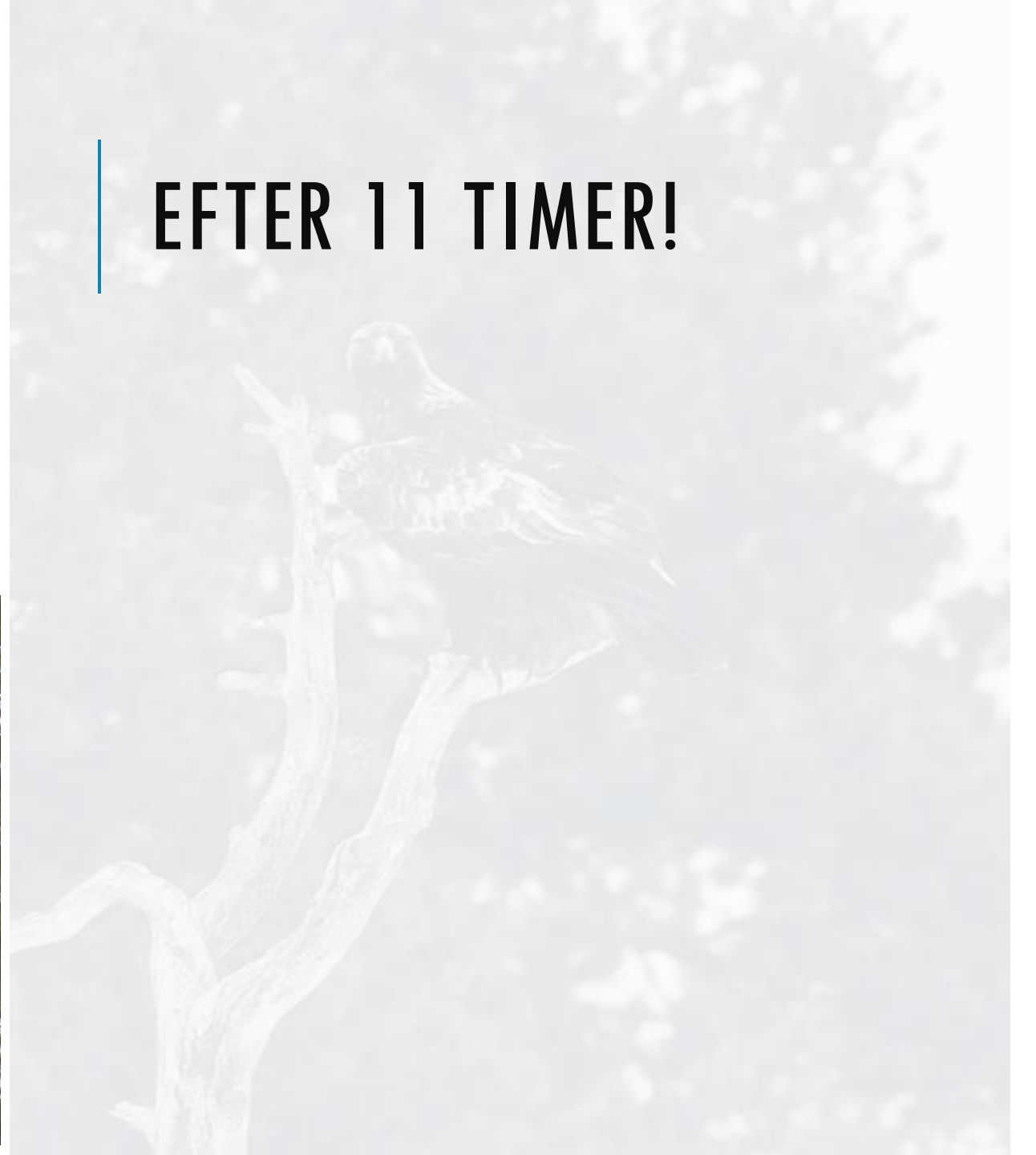
MINE TRE DØGN I EN HYTTE PÅ 10 KVM PÅ UDKIG EFTER EN ØRN

En lille historie om at være mindfull
når nu vi det meste af tiden er
mindless!





EFTER 11 TIMER!





NÅR DU KAN VÆRE NÆR...



LAD IKKE DET UPERFEKTE BLIVE EN HÆMSKO!

- BEVAR MODET NÅR DU FALDER!

”Ledelse gør kun gavn, når du som leder erkender situationens umulighed, samtidig med at du skaber en tro hos dig selv, og i dine omgivelser på, at det nok skal gå. At det nok skal gå rigtig godt”

(James Høpner & Karoline Leth, 2012)

”Ledere glemmer ofte at det er deres handlinger – og ikke deres planer – der forklarer deres succeser!”

(Karl E. Weick, 2001)