



# ”Den uperfekte leder” – anmeldt af den perfekte medarbejder

Publiceret 11/05/2021 i [Bøger/Ledelse](#) af [Bent Gringer](#)

Print

**NY LEDELSESBOG // ANMELDELSE** – James Høpner har skrevet en ny bog med titlen ”Den uperfekte leder”. Det er en god, personlig og nødvendig bog, skriver Bent Gringer, som har fornøjelsen af at have forfatteren som chef til daglig.

”Har du tænkt dig at anmelde chefens bog” sagde min kollega, kommunikationskonsulenten, og spærrede øjnene op, ”Det er jo totalt utroværdigt. Medmindre du rakker den ned”.

Godt, jeg spørger POV’s chefredaktør, og hun siger ”kør løs, hvis bare du deklarerer, at forfatteren er din chef”.

Indholdet får først værdi, som forfatteren udmærket beskriver, når man lader det synke ind og ramme ens egne erfaringer

Hermed gjort. Jeg synes i al ydmyghed, at en medarbejderstemme måske endda kan være et interessant indslag her. Forfatteren er ærlig og praktiserer – ikke altid perfekt, og det er bogens pointe – hvad han skriver.

Mange kender James Høpner fra hans bøger og mange artikler om organisations- og ledelsesteori.

Blandt de meste kendte er [\*Modstillinger i organisations- og ledelsesteori\*](#) (2016), skrevet sammen med Henrik Bendixen Sørensen, Thorkild B. Jørgensen, Torben Andersen og Martin Senderovitz; [\*Modstillinger i ledelse\*](#) (2017) og (sammen med Sverri Hammer) [\*Meningsskabelse, organisering og ledelse\*](#) (2014).

Nu har han skrevet en ny bog '*Den uperfekte leder – Meningsskabelse og benspænd i en verden på farten*', hvor han igen demonstrerer sit temmelig store kendskab til klassisk og aktuel ledelses- og organisationsteori, men i høj grad bruger en anden indfaldsvinkel: Nemlig sig selv og sin egen ledelsesgerning.

Det er der kommet en interessant og læseværdig bog ud af, som man fristes til at læse hurtigt, fordi den er velskrevet, men som man imidlertid – i bogens ånd – bør læse med langsomhed, fordi man ellers ikke kan nå at tænke med.

Og indholdet får først værdi, som forfatteren udmærket beskriver, når man lader det synke ind og ramme ens egne erfaringer.



JAMES HØPNER TALER TIL EN GRUPPE NYUDDANNEDE STUDERENDE, DER HAR TAGET DIPLOMUDDANNELSEN I LEDELSE VED KØGE HANDELSSKOLE. FOTO: KØGE HANDELSSKOLE.

## Benspænd frem for helteberetninger

James Høpner skriver om det uperfekte og de benspænd, han falder over i ledelse. Det er usædvanligt og føles forfriskende, fordi de fleste ledelsesbøger fokuserer på og stræber efter det heroiske, det geniale og det resultatskabende.

Jamen er det da ikke resultatet, som det mest interessante aspekt ved ledelse – om du som chef kan få medarbejderne til at gøre noget, de ellers ikke ville gøre eller kunne gøre?

Jo, men vejen til resultatet går gennem en leder-hverdag, der er præget af tvivl, benspænd og hvor der generelt er mindre styr på tingene, end man håber på; og betydelig mindre end man læser om i den ledelseslitteratur, der dyrker helte og unikke præstationer.

Det er derfor også velgørende at dele bogens refleksioner over den normale, gråmelerede og ufascinerende hverdag, der ikke er lige så dramatisk underholdende som helteberetningerne, men som dog immervæk udgør den største del af de fleste (mellem)lederliv.

## Hvis du tager dig tid til at sætte farten ned for at få fart, er denne bog et godt følgeskab på rejsen

James Høpner indkredser de menneskelige benspænd, som er årsagen til, at han af og til snubler. Men bogen er ikke, som han skriver *"en dagbog eller en selvbiografi. Jeg bruger mig selv som et middel til at komme tættere på ledelse, og fortæller om mig selv, for at du som læser kan komme tættere på dig selv"*.

Heri ligger bogens centrale greb.

For godt nok sparer forfatteren ikke sig selv i teksten. Men tunge teoretikere (f.eks. March, Maslow, Mintzberg, Schein, Simon, Yukl og Weick – aldrig glemme Weick! – og Goleman) og toneangivende danske bidragydere (f.eks. Brinkmann, Hildebrandt, Majgaard og Lüscher) hives ind i teksten i passende doser, så vi bedre forstår de benspænd, som James Høpner skriver om og opdeler i tre grupper.

**Den første gruppe** benspænd handler om *idealer og rationalitet*. Kort sagt er ledere og mellemledere ikke så rationelle og har sjældent den magt, som mange medarbejdere tror. Irrationalitet og hykleri, legitimering og kampen for ikke at tabe magten fylder en del.

**Den anden gruppe** benspænd handler om *efterrationalisering og normalisering af fejl samt "hurtige svar"*.

Og så er der **den tredje gruppe** benspænd, hvor det bliver personligt, og hvor James Høpner taler om ikke altid at have styr på sine følelser, sin sårbarhed og ensomhed. Og at ledelse er et job, vi ikke nødvendigvis er designet til som mennesker.

## Gode råd – ingen tjekliste

Hvad kan vi så stille op med alle disse benspænd, når vi har erkendt og genkendt dem i vores egen praksis?

Forfatteren angiver nogle veje frem, hvis vi vil justere på glansbilledet, og det handler bl.a. om at opgive tanken om at være perfekt og om i stedet at levere 'moderat modig ledelse', at tvivle, at tjene, at give plads, at være til stede og prøve med en anden historie. Vi skal sætte

farten ned for at få fart på. Og så synes forfatteren, at vi skal være medmenneskelige og lade andre komme til fadet.

Det slår mig, at James Høpnens bog om og hans råd til den uperfekte leder ikke (kun) handler om ledelse, men om *at være menneske i arbejdslivet*. Og således i høj grad også taler til medarbejderne.

## Vi er nødt til at udvikle et nænsomt sprog for og en samtale om det uperfekte

Mange af os kunne nok også – som bogens uperfekte leder – finde på at iklæde os et panser, vogte over vores ufejlbarlighed, give lidt for hurtige svar og være mere sårbare og ensomme, end vi har lyst til at vise. Og vi kender alle til en smule hykleri, legitimering og magtkamp med videre.

James Høpnens idealer om og råd til den uperfekte leder bidrager derfor også til den mindre udbredte og mindre publicerede diskussion om, hvordan vi som medarbejdere spiller sammen med vores kolleger, og hvordan vi skal levere godt kollegaskab.

Og øv nej, der er jo ikke en Kottersk plan i 8 trin for forandringer eller en checkliste bagerst i bogen. I stedet er der altså nogle gode råd, som dog for alvor først får trækraft, når du ikke bare (ind)læser dem, men tænker over dem og mærker efter i din egen praksis. Har du tid til det?

Hvis du tager du dig tid til at *sætte farten ned for at få fart*, er denne bog et godt følgeskab på rejsen.

Vi er nødt til at udvikle et nænsomt sprog for og en samtale om det uperfekte. Derfor er denne bog nødvendig.

## Hvor er medarbejderne?

I den kritiske boldgade kan man som læser godt savne, at bogen ikke går ind i den uperfekte leder set fra medarbejdernes perspektiv eller giver et bud på det spejlbillede af lederskabet, der betegnes som *følgeskabet*.

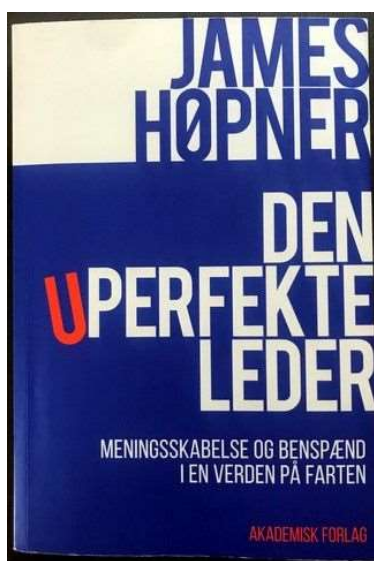
Det kunne ellers være interessant at høre James Høpnens bud på, hvilke krav den uperfekte leder stiller til medarbejderne, for i dagligdagen medskaber de to kategorier selvsagt hinanden. Men OK, det er en anden bog, og mon ikke der en dag kommer en ny publikation, hvor han har tænkt også dette perspektiv igennem?

Mit eget umiddelbare ville være, at man som medarbejder selv skal yde et betydeligt arbejde med at "skabe en mening ud af det, chefen siger". Og man skal kunne se sin egen

personlige mening ind i organisationens, hvis man vil være den perfekte medarbejder. Og i øvrigt have et godt arbejdsliv.

## Døm selv. Køb bogen og læs den langsomt

Det er en aktiv proces, hvor man ikke bare kan lytte eller kan nøjes med at gøre, hvad der bliver sagt. I stedet må man i sidste ende flytte sig, hvis man ikke kan forene meningerne. For enden af den smukke meningsregnbue ligger en af det moderne arbejdslivs tvangsmekanismer. Sådan er det jo.



Man skal også kunne leve med en vis portion usikkerhed og tvivl og stadig holde sin egen fane højt – hvad enten den bunder i faglighed eller retning. James Høpners uperfekte leder stiller med andre ord krav om myndige og ansvarstagende medarbejdere.

Så det falder mig nemt om ikke ligefrem rose, så i hvert fald anerkende chefen, når han har skrevet en søgende og eftertænksom bog med stor spændvidde. Og – som min kollega kommunikationskonsulent påpeger som kernen i mit troværdighedsproblem: Især når de årlige lønforhandlinger ikke er afsluttet.

Døm selv. Køb bogen og læs den langsomt.

---

LÆS MERE OM [LEDELSE I POV HER](#)

---

**James Høpner: Den uperfekte leder – meningsskabelse og benspænd i en verden på farten, Akademisk Forlag, 160 sider, redaktør: Sidsel Fabech, pris: 279, 95 kr.**

---

Topillustration: [Aspyre Wealth Partners, blog on leadership.](#)

- BENT GRINGER
- SENESTE ARTIKLER

Bent Gringer elsker at rejse og deltage i mærkelige begivenheder, f.eks. Burning Man festivalen, han er frivillig på Roskilde Festivalen og Folkemødet/Demokratiscenen, kører motorcykel og fotograferer. Men det kan man jo ikke leve af. Professionelt er han ekspert i alt om kompetenceudvikling og læring i organisationer, siger han selv, han skriver ofte om det og holder en bunke foredrag og oplæg. Efter mange år som konsulent for statslige arbejdspladser i Kompetencesekretariatet arbejder han nu med efteruddannelse i Praktiserende Lægers Organisation og sejler under eget personlige piratflag i firmaet Gringer Inc, der løser opgaver for alle andre udenfor sektoren. Bent har tidligere været ansat i Huset Mandag Morgen og har lavet en erhvervs-PhD på CBS (om DJØFernes kompetenceudvikling) og var i mange år ansat i DJØF. Han er censor, filmentusiast, bor i Hellerup med sin familie og byder flygtninge velkommen.