

# HANDLEKRAFT

## – kunsten at eksekvere

*Udviser lederen handlekraftig adfærd, og udnytter han adfærden strategisk, kan han styre hurtigt frem til eksekvering og resultat. Ny bog viser et af erhvervspsykologiens praktiske potentialer.*

**Tune Hein** og Stig Kjerulfs "Handlekraft – kunsten at eksekvere" er et vigtigt erhvervspsykologisk værk, der bidrager til at formulere psykologiens rolle inden for leder- og organisationsudvikling. Vel at mærke på en måde, hvor også andre faggrupper intuitivt ser relevansen og begejstres. Blandt de mange anmeldelser i dagspressen er det blevet til topkarakter fra professor Steen Hildebrandt, der i dagbladet Børsen betegner den som pligtlæsning.

Bogen fokuserer på, hvor erhvervspsykologien gør en forskel. De fleste ledere i erhvervslivet er i forvejen dygtige til at arbejde med forskellige former for analyser og strategiformulering.

Det er, når planerne skal implementeres i en social kontekst og de gode intentioner skal forvandles til virkelighed, at problemerne opstår. Ledere oplever, at de bliver frustrerede, det er som at slå i en dyne, og når man nu ved, hvor målet er, hvordan kan det så være så svært at flytte organisationen derhen? Lederen dykker så ned i værktøjskassen med velkendte værktøjer og indfører eksempelvis kontrolfunktioner for at sikre implementeringen af sine planer. Medarbejderne bliver måske bedt om at notere skriftligt i et system, hvor og hvornår de gør hvad. Men denne implementerings-

metode er lige så kold og abstrakt, som den oprindelige strategi ofte var, og medfører derfor ikke det ønskede resultat.

En vigtig pointe i bogen er, at det er gennem målrettet anvendelse af handlekraftig adfærd som et redskab og en metode, at ledere kan styre via den korteste vej fra strategi og intention frem til eksekvering og resultat. Altså en implementeringsmetode, der har en psykologisk og menneskelig forankring af forholdet mellem leder, medarbejder og organisationen. Med handlekraftig adfærd forstår lederen dynamisk at skubbe til sociale og personlige processer, så mennesker i organisationen påbegynder at eksekvere virksomhedens strategier. Når lederen behersker at anvende egne personlige egenskaber og egen integritet som ledelsesredskaber, så bliver den sociale kontekst og de menneskelige relationer vendt fra at være en forhindring til at være et aktiv i den kyndige leders hænder.

### Tillid og ambition

Handlekraftig lederadfærd forudsætter veludviklede menneskelige kompetencer, og bogen tager sit udgangspunkt i Howard Gardners beskrivelse af den personlige og den sociale intelligens. Men handlekraft forudsætter også en menneskelig modenhed, og

her bruger bogen på spændende vis psykologen Robert Kegans teori om selvets udvikling i spændingsfeltet mellem ego og fællesskab.

Ledere med de menneskelige kompetencer og den menneskelige modning på plads formår at udtrykke en handlekraftig adfærd, der er hel og i balance. Det er vigtigt, at lederens handlekraft er balanceret, så den både rummer elementer af styrke og træden i karakter samt elementer af empati og interesse for at læse situationer og mennesker. Dette er krævende, men udgør et meget frugtbart område for erhvervspsykologer at arbejde med, uanset om der er tale om individuel ledercoaching eller udviklingsforløb med team og grupper. Erhvervspsykologens rolle er at arbejde med udvikling af lederes handlekraft og herigennem hjælpe ledere til at navigere og til at etablere et overblik over egne dynamiske handlemuligheder.

Begreberne tillid og ambition er vigtige for Stig Kjerulf og Tune Hein. Ledere kan ikke effektivt indvirke på andre mennesker og på sociale processer, uden at der eksisterer en grundlæggende tillid til lederen. Tillid er balsalt for relationen. Ambition er vigtig i begge ender af relationen, fordi ledere uden ambition ikke brænder igennem og i virkeligheden ikke har den egen-skab at ville påvirke og ville skabe re-

**Bogdata:**

Tune Hein & Stig Kjerulf:  
"Handlekraft – kunsten at eksekvere". Børsens Forlag, 2007.  
230 sider. 460 kr. indbundet.

sultater. Her arbejder erhvervspsykologen med at genfinde lederens ambition og vække den til live, hvis den er blevet undertrykt eller blot er gået på vågeblus.

Men medarbejdernes ambitioner er mindst lige så vigtige, fordi det er, når lederen formår at formulere og kommunikere en meningsfuld forbindelse mellem medarbejdernes ambitioner og organisationens mål, at der opstår dynamik og tingene begynder at flytte sig med en egen indre inert.

**Den menneskelige faktor**

Stig Kjerulf og Tune Hein har skrevet en bog, der især henvender sig til

praktikere. Inspirationen til at tage fat på fænomenet handlekraft kommer fra mange års erfaring inden for arbejdet med leder- og organisationsudvikling og en undren over spørgsmålet, hvordan det kan være, at nogle virksomheder lykkes og andre ikke gør – til trods for, at de som udgangspunkt har de samme forudsætninger?

Forfatterne viser, at handlekraft er svaret, og i bogen viser de, hvad handlekraft er, og hvordan den stimuleres og udfoldes. Bogen er ekstra vigtig i dag, fordi kravet til innovation og fornyelse i såvel den private som den offentlige sektor aldrig har været større. Her rammer erhvervspsykologien di-

rette ind i moderne organisationers halspulsåre.

I dag er end ikke det at kunne levere forandringen en tilstrækkelig overlevelsesbetingelse, fordi "time-to-market" er blevet lige så afgørende og forandringen helst skulle være sket i går. For at lykkes med dette er det nødvendigt at indtænke den menneskelige faktor på en ny, effektiv og i sig selv innovativ måde, og det er det Stig Kjerulf og Tune Hein gør i deres bog.

*Anders Amstrup Rasmussen*