



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Nr. 6 – 2007. Tema:**

## **Handlekraft - Når udvikling bliver til afvikling...**

**Handlekraft – er en afgørende kompetence for ledere. Mange har en stor udfordring her. Vi ser nærmere på, hvad der skaber en fremadrettet handlekraft.**

**Mange ledere står i situationen, at man søger at udvikle sine medarbejdere – men ikke alle kan udvikles eller vil lade sig udvikle. Noget hos medarbejderen kan blokere – eller det kan være i relationerne, i omstændighederne eller i situationen.**

**Hvad gør en leder så?**

**Her er der for alvor behov for handlekraft hos en leder.**

**Det er temaet denne gang.**

## **Fascinerende nedkørsel**

Kan man se bort fra dopingspøgelser – er det fascinerende at se løb som Tour de France. Se de kraftfulde præstationer fra rytterne, når det går opad. Se et ryk og en acceleration på så stejle stigninger, at man tror det er løgn. I sommers kørte jeg den ene af Tour-bjergetaperne et par dage forud – i bil! Flot, stejlt, fabelagtigt!

Men det er også fascinerende at se de tekniske detaljer fra ryttere, som for alvor magter den mageløse nedkørsel fra bjergene.

Ofte har man sagt, at mange sejre bliver grundlagt på nedkørslen. Her kommer teknik, hurtig kombinationsevne og mod til at gå op i

en højere aerodynamisk enhed. Svigter modet på en nedkørsel – så mister man fremdrift og taber terræn. Således også i en virksomhed, en institution eller en organisation.

Manglende mod kan tage farten af enhver organisation. Og modet kan svigte

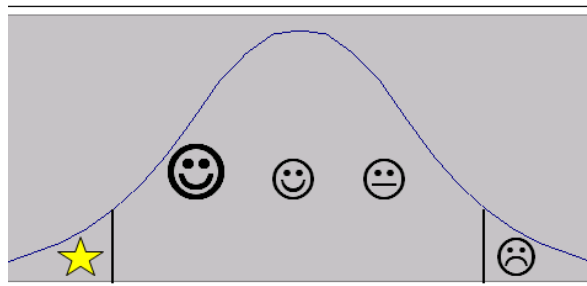
- hos ledelsen, som mangler mod og reel handlekraft i afgørende situationer
- hos den enkelte medarbejder, fordi organisationen er drevet af frygt og ikke af værdier og lyst!

## **Stjerne – eller suk**

Enhver leder må hele tiden forholde sig meget nøgternt til sine medarbejdere – både enkeltvis og som teams og gruppe.

I de fleste organisationer vil der være medarbejdere, som er en slags ”stjernemedarbejdere”, som er dygtige, går i spidsen, kan rykke, få andre med, er loyale og dynamiske. Når du kommer til at tænke på en af dem lige før du skal falde i søvn om aftenen – så sover du med et smil om læben!

**Stjernemedarbejdere – gode, alm. medarbejdere  
– og SUK-medarbejdere**



**PROFIL**  
- for bedre lederskab

Så vil der også være en række gode, dygtige, værdifulde medarbejdere, som er uundværlige, men som alligevel ikke har samme ”stjer-



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse  
ISSN 1901-0885

ne-status". Den gruppe medarbejdere kan være spredt over et bredt felt.

Og endelig som den sidste gruppe, vil de fleste organisationer have en gruppe "suk-medarbejdere". Suk – enten fordi de hele tiden sukker, brokker sig, skaber uro – eller fordi deres arbejdskvalitet kun lige akkurat holder vand... Kommer du til at tænke på en af dem, lige før du skal sove, så får du hovedpine eller en dårlig nats søvn!

Enhver leder må gøre op: *Hvor mange og hvem har jeg i min organisation i de enkelte kategorier?*

Har du f.eks. 15-20% af dine medarbejdere i suk-feltet, så har du en kæmpe udfordring:

- enten må du gøre noget ved den
- eller den gør noget ved dig og din organisation: Du bliver lammet!

Det er lederens alvorlige udfordring - som på den anden side også sætter skel mellem gode, middelmådige eller dårlige ledere.

## Handlekraft – hvad og hvordan?

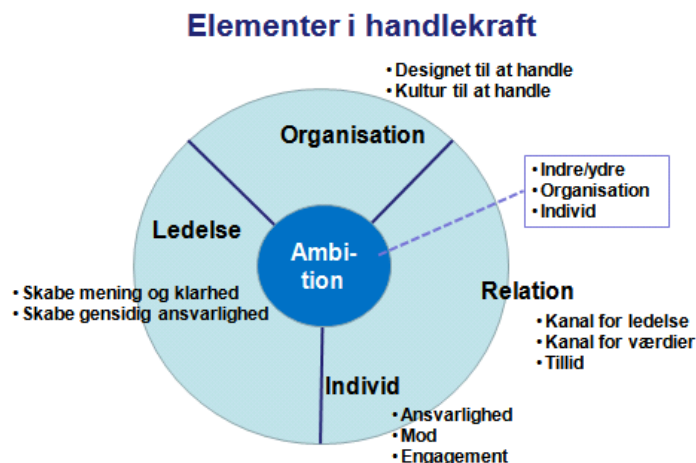
Vi forstår handlekraft – som evnen til at omsætte tanker og intentioner til virkelighed gennem konkret action.

Vi kender det udmærket – måske fra os selv eller fra samtaler med andre. Nogle taler om, at vi "burde vel også gøre..." – men der sker ikke spor. Året efter taler de om det samme, og året efter igen fortsat...

Andre sætter straks handling bag, og der sker virkelig noget. Det er handlekraft.

Og det kommer ikke af sig selv.

En lang række forudsætninger må til for at have basis for en handlekraftig organisation. Tune Hein og Stig Kjerulf siger det stærkt i bogen *Handlekraft – kunsten at eksekvere*: "Det er i de tre dimensioner – individ, organisation, lederskab – at kimen til en organisations handlekraft ligger – startende med stærke ambitioner og bundet sammen af gode relationer."



Tune Hein og Stig Kjerulf: *Handlekraft – kunsten at eksekvere* (Børsen 2007)



Udspringet sker fra centrum, ambitioner, stærke ambitioner, både personlige og organisatoriske. Det vil sige: i samme grad det lykkes at skabe en kobling fra den enkeltes ambitioner til organisationens vision, mission og strategi, i samme grad bliver det til et drive, som virkelig trækker organisationen fremad. Ambitionerne er således brændstoffet i processen. Derfor er det også meget farligt og skadeligt, når en organisation vil søge at "ensrette" sine medarbejdere og styre dem i alle ender og kanter. Så forsvinder drivet. Det er en kunst, når organisationer kan give plads til de enkeltes ambitioner. Og det forudsætter god kommunikation og klare visioner og mål.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Dermed har vi også allerede introduceret værdien af det første af de tre elementer: Lederskab, Individ og Organisation.

## Lederskab

Lederskabets udfordring er at kommunikere på en åben og meningsfuld måde. Nutidens medarbejder efterspørger *mening* med sit arbejde. Ledelsen må således kommunikere Vision, Mission og Strategi på en måde, så det giver dyb mening for den enkelte, og hvor den enkelte også oplever en frihedsgrad til at handle og sætte fingeraftryk på opgaverne. Hvor ledelsen formår det – vil medarbejderens frisatte energi gennem dyb personlig mening blive forvandlet til dynamisk drive, ansvarlighed og engagement for organisationen.

## Individ

Modet til at agere udspringer af den enkeltes personlige mod. Mod kommer indefra. Hvis man søger at piske et kollektivt mod frem, bliver det ofte til overmod.

Men skal den enkelte udvise mod til at handle i sin dagligdag, så skal man også leve i en kultur af frihed, råderum og accept, hvor man har afskaffet den ”private ejendomsret” til fejl, idet fejl netop må ses som kollektivets læringsmulighed!

## Organisation

En organisation skal være designet til at handle. Det vil sige: de enkelte strukturer og processer skal gøre det let at handle.

Det er også en særlig udfordring for ledelsen: man må ikke opbygge en så finurlig pyramidestruktur, at det modarbejder det værdisæt og de ønsker om en flad struktur, som netop kan flytte mest mulig handlekraft ud i yderste led i en organisation.

Strukturerne må til stadighed og skarpt evalueres: fremmer eller hæmmer de visionen?

De tre elementer: lederskab, individ og organisation bindes på illustrationen visuelt sammen af cirklen. Og cirklen er et billede på *Relationerne* i virksomheden.

## Relationerne

Et brand, en kultur, firma-ånd, teamspirit, storytelling i organisationen er bare nogle af de elementer, som er med til at væve en virksomhed sammen med stærke tråde. Kort sagt: Relationerne på kryds og tværs. De relationer, der opbygges og styrkes gennem tillid – og ved at investere i ”tillids-banken” mellem hinanden som kolleger: få en kop kaffe sammen, smalltalk i kantinen eller ved kopimaskinen, af og til foretage sig noget sammen uden for arbejdsrelationen m.v. Tillid gør, at tingene fungerer som i olie. Mistillid det modsatte!

## Handlekraft

### – over for SUK-medarbejdere

En særlig leder-disciplin er at demonstrere handlekraft over for suk-medarbejdere af forskellig slags.

Handlekraft er meget nødvendigt her. For på et tidspunkt går det med styrke op for stjerne-medarbejdere, at de i grunden ca. får samme løn som suk-medarbejderne. Når stjernemedarbejderne bliver klar over, at ledelsen godt ved, hvem der er suk-medarbejdere og ikke gør noget ved det, så slukkes deres funkende stjerne gradvist. Enten søger stjernemedarbejderen væk eller udvikler sig baglæns og tilpasser sig den bløde mellemvare. Det er dybest set en stor skam for alle parter.

Det kan i yderste konsekvens være nødvendigt at afvikle en sådan suk-medarbejder. Bå-



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

de for vedkommendes egen skyld og for kollegernes skyld.

Kort sagt må ledelsen her demonstrere handlekraft. Og det skal ikke ske pludseligt som trold af en æske. Det skal derimod være en vital del af ledelsens dagligdag.

Hovedpointen er, at ingen medarbejder bør kunne afskediges – hvor det reelt og med rette behøver at komme bag på vedkommende.

Det vil sige, at vi skal have fokus på ledelsens daglige beredskab: Dialog, dialog, dialog! Ledelsen må gennem dialog klargøre, hvad der præcist forventes af den enkelte – sammen evaluere og følge op på det, lave handlingsplaner på mangler og følge op på dem. Og være klar til at tage konsekvensen, hvis ikke medarbejderen lever op til vitale forudsætninger for at bestride jobbet. Derved giver man medarbejderen saglige muligheder, så det reelt ikke kan være overraskende, hvis man kommer til the Point of no Return!

I mange tilfælde har man faktisk set, at det så kan blive begyndelsen til en ny udvikling, så afvikling altså bliver til udvikling. Men under andre omstændigheder og vilkår...

## Litteratur

En god bog, som berører temaet om at eksekvere:

- **Tune Hein og Stig Kjerulf:** Handlekraft – kunsten at eksekvere (Børsens Forlag 2007)

## Den skæve vinkel

Hvis en stjernemedarbejder kan udvikle sig baglæns, kan en suk-medarbejder vel også

udvikle sig forlæns... Det optimale er at udvikle suk-medarbejderen forlæns og fastholde stjernemedarbejderen som stjerne... Hvordan?

**Konkret tilbud til dig som leder eller chef:**

## MUS-koncept i webbaseret form

- er en guide til dig i dine MU-samtaler, som sikrer, at du kommer hele kompasset rundt. Kan integreres med dit eget MUS-materiale!
- er en hjælp til at konkretisere dine samtaler, gøre dem målbare. Det, der for alvor betyder noget, kan man nemlig også måle!
- sparer dig for tid – både i forberedelsen og ikke mindst afviklingen og referatet!
- hjælper dig med at fastholde konkrete initiativer til personlig kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder
- holder fokus på dine aftaler med dine medarbejdere gennem MUS, og giver dig en enkelt oversigt over samtlige aftaler, du har indgået i MUS
- giver dig et automatisk grafisk redskab til at præsentere gennemsnits-tendenserne fra din afdelings MUS for din afdeling og for din egen chef
- giver dig derfor en unik mulighed for således at fremme sammenhængskraft i din organisation!

[www.musskema.dk](http://www.musskema.dk)

*Vi har også stor erfaring i MUS-kurser!*

*Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer primo september.*