

# Sådan bliver du en handlekraftig leder

Mange ledere spørger sig selv, "hvordan kan jeg gøre organisationen mere handlekraftig?" Læs her, hvordan du øger din handlekraft, så det smitter af på hele organisationen.

## Skribentinfo



[Tune Hein](#)

Forfatter

Hein & Partnere

Der er skrevet tusindvis af hyldemeter om, hvordan man bedst leder, men essensen er, at du ikke får udrettet meget som leder, hvis ikke du er handlekraftig.

Nogle vil mene, at organisationens resultat er, hvad lederen har fået den til at gennemføre. Men det handlekraftige lederskab fordrer mere frihed og samspil med organisationen. Det er ikke lederen, der får folk til at handle – det gør de selv. Lederen kan facilitere, udvikle og retningsætte, så det sker. Terminologien bør være 'hvad organisationen sammen har fået udrettet'.

***Målet med ledelse er at omsætte ambitionerne (strategien) til organisatorisk handling. Så handlekraftig ledelse er den indsats, der udløser organisatorisk handling, som gennemfører strategien. (Hein, 2019)***

Læs også: [Er det virkelig altid dårlig ledelse?](#)

## Den handlekraftige leder

Men der er følgende fællesnævner, som går igen hos de handlekraftige ledere:

- *Selvindsigt og selvsikkerhed/mod*. Det er modets og selvindsigtens refleksion, der giver det menneskelige overskud, som handlekraften bygger på.
- *Autenticitet og ambition* er to andre karakteristika hos den handlekraftige leder. Ikke så dybt forankrede i personligheden, men heller ikke roller, man skifter fra dag til dag. Det har betydning for, om lederen kan få folk med sig – mobiliserer. VIL hun noget – og er der en autenticitet, som skaber tillid og følgeskab?
- *Dedikation og disciplin*. Her forenes lyst og hårdt arbejde. Det er ikke den angstbaserede disciplin, som skaber handlekraft. Det gør den disciplin, der vokser frem af lyst og dedikation. Den, der drives mere af værdier og et selvreflekteret valg, end af pres.

Læs også: [11 ting gode ledere gør](#)

## Tænder du medarbejdernes ambitioner og mobiliserer handlekraft?

Analyser viser entydigt, at alle mennesker har mere at byde på end de viser. Det er et voldsomt paradoks, at de fleste mennesker kæmper mere og mere, med stress til følge – samtidig med at organisationerne slet ikke får det optimale ud af dem. Organisationen får timer, men kunne få så uendelig meget mere.

Ledelsestænkningen Stephen Covey, har påvist, at kun hver tiende føler sig top-engageret. Harvard professor Gary Hamel, fremviser følgende tal i sin bog *The future of Management*:

14 procent er højt engageret.  
24 procent er uengagerede.  
62 procent er lunkne.

Ressourcespildet er altså enormt. Man kan også vende den om og sige, at der heldigvis er meget mere at hente. Harvard Business Review nævner, at en top-engageret medarbejder leverer mindst 150 procent værdiskabelse i forhold til gennemsnittet i organisationen – der er altså et halvt årsværk at hente for hver medarbejder, der løftes fra gennemsnit til top-engagement. Og ni ud af ti har endnu ikke taget den rejse.

Kun 9 procent har klare mål i deres team.  
Kun 13 procent oplever godt samspil på tværs af organisationen.  
Hele 20 procent af arbejdstiden bruges på unyttig politik og bureaukrati.

Kun de færreste arbejdspladser har knækket koden til, hvordan man får den enkelte medarbejder til at udfolde sig og vokse til at yde sit ypperste. Og potentialet er fantastisk.

Læs også: [10 egenskaber: Det kan de bedste ledere](#)

## Men hvordan tænder du ambitionerne og handlekraften?

Nøgleordene er udfordring og mening. Det er gennem udfordringen, at medarbejderne vokser og udvikler sig, og oplever succes i deres arbejde. Det er udfordrende at mærke, at andre tror på os, og tør at give os

chancen, samt anerkender vores indsats. Det er udfordrende at mærke, at vi udfylder vores ambitioner. Men det skal ske i en meningsfuld kontekst. Kun, hvis det giver mening for os, matcher udviklingen vores ambitioner.

Derfor er det altafgørende at ledere bruger de tre personlighedskompetencer (selvindsigt og selvsikkerhed/mod, autenticitet og ambition, samt dedikation og disciplin) til at mobilisere og udvikle medarbejderne og den organisationskultur der eksisterer, på arbejdspladsen. Det er ledelsesadfærd, der kan ændre kulturen. I har altså den kultur I fortjener. Det er adfærd og lederskab, som har guidet kulturen gennem en udvikling frem til den situation, hvor den står i dag.

**Læs også:** [4 eksperter: Sådan styrker du dit personlige lederskab](#)

## **7 spørgsmål du bør stille dig selv**

Hvis I vil have noget andet, må I selv gøre noget andet. Derfor kan du som leder starte med dig selv og stille følgende spørgsmål:

1. Hvad er det, du viser dine medarbejdere?
2. Hvilke handlinger er det, du belønner på arbejdspladsen?
3. Hvad er det, du fremelsker og inviterer?
4. Hvilken ledelsesadfærd skal der mere af, og hvilken skal der skrues ned for?
5. Hvor kan ledergruppen hente ny tro på fremtiden, og hvordan kan den spejles autentisk til hele organisationen?
6. Hvordan etableres et godt samspil mellem leder og organisation, så du frisætter energi og handlekraft i stedet for en afventende adfærd?
7. Hvordan kan organisationen mobiliseres til at hjælpe med denne udvikling?

En leders opmærksomhed på disse spørgsmål, er helt centralt for en kulturens udvikling. Alligevel er det sjældent noget, ledere taler så meget om. Mange nævner kulturen i deres organisation som en af deres vigtigste egenskaber, men kun få ledelsesgrupper forholder sig aktivt udviklende til den.

**Læs også:** [Medarbejderne: Det er god ledelse](#)

## **Du får det du bruger tid på**

Medarbejderne hører ikke det, du siger, men ser det, du gør som leder. Uoverensstemmelse mellem ord og handling, samt din agenda, afslører dig, og viser det som i virkeligheden skaber kulturen. Det er her, at du bliver dømt på om du er autentisk eller ej.

De empatiske medarbejdere vil straks mærke, om det er et rollespil, eller om det virkelig er dig, der leder. Kun når du er autentisk, kan du videregive den dedikation og mening, som smitter og mobiliserer din organisation. Det handlekraftige lederskab kræver altså, at du bruger dig selv, og viser dig selv, som menneske såvel som leder. Som leder skal du derfor aktivt skabe relationer til dine medarbejdere, så de føler sig set og anerkendt. Det kræver en høj grad af mod og selverkendelse at sætte sig selv i spil og være synlig, med både styrker og svagheder. Men lykkedes det, kan du med handlekraft vise vejen frem for dine medarbejdere, samt være med til at ændre organisationskulturen, så dine medarbejdere løfter deres engagement, og I på bedste vis får mest muligt ud af jeres samspil og mest mulig handling.

**Læs også:** [Dit personlige lederskab](#)