



Ambitioner driver handlekraften.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen, Århus Universitet

Man kan glæde sig til en ny bog. Jeg vidste, at denne bog ville komme, og jeg har glædet mig til at se, hvad de to erfarne ledere og rådgivere har at sige om eksekvering. Organisationskonsulenten Tune Hein og erhvervspsykologen Stig Kjerulf. 50 års erfaring!

Der er nogen bøger, der kun kan skrives ud af en sjælden kombination af teoretisk indblik og praktisk overblik. Model- og teoriindsigt og praktisk erfaring. Denne bog er sådan én.

Jeg har i den forløbne uge brugt udtrykket pligtlæsning om denne nye danske handle-bog, og det vil jeg også sige her. Jeg siger bevidst ikke ledelsesbog, for det er mere end ledelse. Det er ikke bare en praktisk bog. Det er ikke bare en teoretisk bog. Det er en teoretisk forankret og praktisk reflekteret bog.

Kunsten at eksekvere, som er bogens undertitel, handler ikke nødvendigvis om at finde en øverste direktør, en eksekverende direktør, der er enormt handlekraftig, og som farer rundt og laver en masse ting. Hvis man tror det, så har man ikke forstået budskabet i bogen. Det handler om at finde en direktør, der har indsigt i, hvad handlekraft er i en organisatorisk forstand, og det er noget andet og mere end handlekraft i en individuel forstand – men de to ting hænger naturligvis sammen.

Bogens budskab er netop, at handlekraft i en organisatorisk sammenhæng handler om en forening af lederskab, organisationstænkning og individfokusering og -indsigt. Én ting er et

handlekraftigt individ, f.eks. i form af en meget handlekraftig adm. direktør eller familiefar, noget helt andet er en handlekraftig organisation eller familie.

En Chief Executive Officer er på amerikansk det samme som en dansk administrerende direktør. Execution har at gøre med at udføre, handle, eksekvere og fuldbyrde. Men vi siger ikke Den udførende direktør, næsten tvært imod. Vi siger Den administrerende. At administrere er noget andet end at udføre. Men den administrerende direktør har netop ansvaret for, at ting sker, vil vi traditionelt sige: Ansvar for at føre de beslutninger ud i livet, som bestyrelsen træffer, og det vil overordnet sige: Ansvar for at være med til at udforme og implementere strategien. Ansvar for, at strategien føres ud i livet. Sådan vil vi sige det i traditionelle termer.

Hvis man kun har 10 minutter, så skal man læse kapitel 2 i bogen og tænke grundigt over det, der her formidles. Her præsenteres i sublim korthed en model for handlekraft, hvis centrale element og udgangspunkt er noget andet end det klassiske hierarki, nemlig begrebet og fænomenet: ambition. Er der ikke ambitioner i mennesker i en organisation eller i en familie, så kommer man ingen vegne. Men man kommer heller ingen koordinerede vegne, hvis der er en masse ambition, men ingen ledelse. Og man kommer ingen vegne, hvis der er en masse ledelse og ambition, men ingen organisation. Så vi har tre ting: Vi har mennesker, ledelse og organisation. Inde i individerne er der ambitioner; og inde i lederne er der en evne til at skabe mening og gensidig ansvarlighed; og organisationen er designet til at handle, og den har en handlingsorienteret kultur.

Den lyder såre enkelt, hvad det selvfølgelig ikke er. Det er ikke enkelt, men det er nødvendigt at forenkle det til det næsten kriminelle, for herefter at få det pakket ordentligt ud, og det er det, vi ofte ikke får gjort, når vi tror, at vi taler om den effektive eller succesfulde organisationen (underforstået den handlekraftige organisation), men ved f.eks. udelukkende at fokusere på enten lederskab, eller kultur eller HRM. Og det er det, vi ofte gør – samtidig med, at vi tror, at vi taler om det hele.

Kapitel 2 er kernen, og denne kerne pakkes ud i den 230 sider lange bog. Der er tre dele: Del 1 handler om, hvor handlekraften kommer fra. Del 2 handler om, hvordan man skruer op for

handlekraften, og i del 3 er budskabet, at forandringer er anvendt handlekraft.

Ikke flere ord om denne bog. Den skal læses. Den skal overvejes. Den skal drøftes med andre. Den skal danne grundlag for – handling.

Tune Hein & Stig Kjerulf: Handlekraft. Kunsten at eksekvere. Børsens Forlag. 230 sider. Pris kr. 460. ISBN 9788776642174.
www.borsensforlag.dk

Bøger til anmeldelse sendes til
Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen, Århus Universitet.
Haslegårdsvej 10. 8210 Århus V.