

Ledelse opad handler om indflydelse

”Størstedelen af mit job består i at holde afstand til min chef, så jeg kan få arbejdsro”. Sådan havde en mellemlider forklaret overfor en ledelseskonsulent, som efterfølgende beskrev dilemmaet i en artikel på LinkedIn. Det fik ledelseskonsulenten til at argumentere for, at ledelse opad er et problematisk begreb.

Af forfatter Anette Klausen Bengtsson

Mens jeg læste opslaget og kommentarerne i tråden, blev jeg temmelig overrasket. Fordi mellemliderens udlægning af ledelse opad og også ledelseskonsulentens er 100 % modsat min. Ledelse opad handler ikke om at holde chefen på afstand. Det handler ikke om at få arbejdsro.

Eller jo ... det gør det faktisk.

Men det får du ikke ved at holde chefen på afstand. Tværtimod. Jo mere du holder chefen på afstand, jo mere mistroisk bliver chefen, og jo flere spørgsmål skal du svare på. Det er ikke den bedste kur til arbejdsro. Ligesom det heller ikke udvider dit ledelsesrum. Snarere tværtimod.



Anette Klausen Bengtsson
Forfatter og foredragsholder

Ledelse opad handler derimod om at klæde din chef på, så chefen har de bedste forudsætninger for at kunne træffe de bedste beslutninger. Det betyder, at du skal inddrage din chef. Du skal så tæt på, at du ved præcis, hvad der er relevant for din chef. Du skal sikre, at din chef har en god forståelse af, hvad der foregår på de underliggende niveauer.

Som mellemlider er én af dine vigtigste opgaver at bygge bro mellem de forskellige organisatoriske niveauer. Dertil skal du sikre en optimal indflydelse, så du kan påvirke situationer, personer og relationer omkring dig. Både nedad, på tværs og opad. Ved at lede opad er du med til at forhindre, at lederne på det overliggende ni-

veau træffer beslutninger, som ikke kan implementeres uden omkostninger for både processer og medarbejdere. Du er tættere på både processer og medarbejdere og har derfor en bedre føling med, hvad der kan lade sig gøre.

Du har en stor opgave i, at bidrage til et godt informations- og kommunikationsflow. Både op og ned i organisationen. Det gør du bedst ved at inddrage din chef. Og den vej igennem får du faktisk både arbejdsro og et udvidet ledelsesrum.

Citat

Når du leder opad, sikrer du, at al den værdifulde viden, der ligger i organisationen, kommer hele vejen op til dem, der træffer de endelige beslutninger.

Når du leder opad, sikrer du, at al den værdifulde viden, der ligger i organisationen, kommer hele vejen op til dem, der træffer de endelige beslutninger. Ved at sende viden og information opad er beslutningstagerne bedre klædt på til at kunne træffe gode beslutninger.

Jeg oplever ofte, at mellemledere skal implementere beslutninger truffet uden deres vidende og ikke mindst mod deres vilje. Men når først beslutningen er definitivt truffet, er der kun én vej for mellemlederen. Det er at informere sine medarbejdere, at være loyal overfor beslutning

gen og herefter at implementere den. Også selvom det er en beslutning, de ikke tror på.

Derfor er det afgørende, at du spiller dig selv på banen tidligst muligt, så du kan påvirke beslutningsprocessen, inden den endelige beslutning træffes.

Citat

Ledelse opad handler om at gå fra vandfaldsledelse, hvor alle beslutninger og tiltag fosser oppefra ned gennem organisationen, til geiserledelse, hvor input til beslutninger og tiltag udspringer nedefra.

Ledelse opad handler om at gå fra vandfaldsledelse, hvor alle beslutninger og tiltag fosser oppefra ned gennem organisationen, til geiserledelse, hvor input til beslutninger og tiltag udspringer nedefra.

Det handler om indflydelse

At lede opad handler overordnet set om indflydelse. Altså om evnen til at flyde ind og påvirke en given situation, relation eller person, og derigennem udvide dit ledelsesrum. Når du modtager ordrer, retninger, beslutninger og infor-

Citat

Dine medarbejdere kommer med forslag, frustrationer, input og ideer. De skal bearbejdes, så de er 'rigtige', inden topledelsen præsenteres for dem.

mationer, bearbejder og vurderer du, om der skal gøres noget, inden informationen skal præsenteres for dine medarbejdere. Du sorterer i informationen velvidende, at det ikke er det hele, de nødvendigvis behøver at vide. Ligesom der kommer noget fra topledelsen, som skal sendes ned til dine medarbejdere, kommer der noget fra dine medarbejdere, som skal sendes op til topledelsen.

Dine medarbejdere kommer med forslag, frustrationer, input og ideer. De skal bearbejdes, så de er 'rigtige', inden topledelsen præsenteres for dem. Der skal sorteres i dem, så det kun er det, der giver mening for topledelsen, der kommer videre, resten skal du selv gøre noget ved.

Noget af det skal du afvise, fordi du ved noget, som medarbejderen ikke ved, og at du med din viden kan sige, at det ikke giver mening. Du skal målrette det, du sender op, så det bliver vinklet på en måde, som giver mening og størst mulig sandsynlighed for succes, når du sender det opad.

Netop det at klæde chefen på er en stor del af at lede opad. For hele pointen med at lede opad er, at du gerne vil sætte din chef i et bedre lys. I en bedre position til at træffe bedre beslutninger. Hver gang der træffes gode beslutninger, bliver dit arbejde lettere. Du får lettere ved at være loyal overfor beslutningerne, ved at informere dine medarbejdere og ikke mindst ved at implementere dem.

Helt overordnet handler ledelse opad om 4 elementer:

Element 1

At overdrage relevant input, så chefen er informeret om væsentlige emner, der påvirker beslutningen.

Element 2

At servicere din chef og sikre, at han eller hun får størst mulighed for, at implementere strategien.

Element 3

At holde fokus på taktik og strategi og sikre, at hverdagen ikke drukner i drift og brandslukning.

Element 4

At sikre, at personlige agendaer ikke får plads, men at organisationens bedste konstant holdes i fokus.



Din chef skal se godt ud

At få chefen til at se godt ud handler naturligvis om, at hun er klædt godt på til at håndtere de spørgsmål, der stilles i de møder, hun deltager i. Din chef skal være klædt på med de rigtige argumenter og de rigtige faktuelle informationer for at kunne løse sin opgave bedst muligt. Med andre ord skal din chef være velforberedt.

Måske har du hørt nogen sige: "Jeg havde slet ikke de informationer, jeg skulle bruge. Jeg lignede en total idiot". Jeg tænker, at du selv kender følelsen af at sidde i et møde og føle dig virkelig dum, fordi du ikke ved nok om det, der bliver talt om. Det er en situation, de fleste gerne vil undgå, og derfor skal du hjælpe din chef til, at det ikke sker for hende. I hvert fald ikke på det område, der er dit speciale.

Lige præcis på det område fejlede jeg stort på et tidspunkt, da jeg var mellemlider. Min chef på det pågældende tidspunkt fortalte mig en dag, at han ikke ville risikere at møde vores direktør på gangen og blive stillet et spørgsmål, som han ikke kunne svare på.

Jeg synes, hans frygt for ikke at kunne svare direktøren var for ekstrem og foreslog ham, at han jo bare kunne sige til direktøren, at han lige skulle finde ud af det, og at han så ville vende tilbage med et svar. Den løsning brød han sig ikke om og fastholdt, at han skulle kunne svare på alle spørgsmål til alle tider. I dag tænker jeg, at det ikke er situationen på gangen, han forsøgte at forberede sig på, men mere situationen omkring beslutningsbordet.

3 fordele for chef og medarbejdere

Der er umiddelbart 3 fordele ved at lede opad:

- Du får mulighed for at klæde din chef på, så han lettere kan sidde om beslutningsbordet med de rigtige argumenter, inden beslutningen træffes.
- Du giver dine medarbejdere en stemme ved, at de kan se deres input til dig blive sendt videre og i nogle tilfælde ende med at skabe en ændring. Det er kraftigt motiverende.
- Du positionerer dig selv gennem vedvarende velplacerede input til topledelsen, hvilket vil få dem til at tænke på at spørge dig næste gang, de skal træffe en beslutning.

For når først direktionen sidder der, og der skal træffes beslutninger, så er det ikke nødvendigvis en mulighed at stoppe mødet og sige: "Jeg er vist ikke helt klædt på til denne situation, kan vi lige tage 5 minutter så jeg kan blive opdateret af min mellemlider?"

Her forventes cheferne at have styr på detaljerne, så de kan træffe en beslutning. Og så kan der også spille en anden faktor ind, at nogle af dem ville synes, at det er pinligt ikke at have styr på det hele og derfor ikke vil indrømme det. Alene på den baggrund kan der blive truffet beslutninger, som ikke er helt gennemarbejdede.

Hvis jeg kunne hoppe tilbage i tiden og tage samtalen med min chef igen, ville jeg spørge ham, hvilke informationer han skulle fodres med dagligt, og hvornår han

skulle have dem og hvordan. Jeg ville spørge ham, hvilke informationer han kunne acceptere ikke at få præsenteret, men vide, at han blot kunne løfte røret og ringe bagefter. På den måde ville vi få en forventningsafstemning af, hvad jeg skulle levere hvornår og hvordan.

For at du kan klæde din chef godt på, skal du først vide, hvad du skal klæde hende på til. Du skal kende hendes rutiner og hendes mission. Derfor kan du med fordel sætte dig ned og studere hendes færden:

- Hvilke møder deltager hun i?
- Hvad skal hun levere og til hvem?
- Hvem er hendes største modstander, og hvordan kan du klæde hende på til at komme igennem den modstand?
- Spørger hun efter bestemte informationer på bestemte tidspunkter?
- Hvad er hendes svageste punkt, og hvordan kan du kompensere for det? Hvornår kan du bedst få fat i hende?
- Er det bedst at booke et møde om morgenen eller om eftermiddagen?
- Foretrækker hun, at du bare lige kigger forbi uanmeldt, eller vil hun hellere have, at du ringer, når hun sidder i sin bil?
- Kan du planlægge din frokost, så I kan spise sammen et par gange om ugen?
- Læser hun dine e-mails, og skal de være fulde af detaljer eller blot en overordnet beskrivelse?

Hvis ikke du ved, hvad din chef har behov for, inden hun spørger, vil du altid være bagud i forhold til at kunne klæde hende på. Derfor skal du få skabt dig et godt overblik over hendes behov og ønsker og derefter begynde at fodre hende, så du kommer på forkant.

Citat

Hvis ikke du ved, hvad din chef har behov for, inden hun spørger, vil du altid være bagud i forhold til at kunne klæde hende på.

Positionering

For nogle mennesker skurer det i deres ører at positionere sig selv. De bryder sig ikke om tanken, fordi det minder om mennesker, som for alt i verden vil stille sig i den bedste position, så de altid kommer forrest i køen. Koste, hvad det vil. Så lad mig starte med at understrege, at når jeg taler om positionering, handler det om, at du sikrer dig, at dem, der skal vide, hvad du kan bidrage med, rent faktisk ved det. Fordi de har set dig bidrage mange gange. Du skal med andre ord placere dig et sted, hvor du kan stille din viden til rådighed.

Du skal opdages. Ikke ved at fylde mest og larme højest, men ved at bidrage med væsentlige og relevante input, som skaber værdi for dem der skal bruge det. Det er ikke noget, der automatisk kommer med din rolle. Det er derimod noget, du skal arbejde for. Selvfølgelig vil der være nogle ting, hvor det vil være naturligt for topledergruppen at spørge dig til råds.

Også selvom du måske slet ikke har gjort noget som helst for at positionere dig selv. Det er der, hvor topledel-

sen kommer og spørger dig om et bestemt tal, fordi du er økonomichef. Men her er det økonomichefen, de spørger. Hvis en anden havde siddet i din stol, ville det være den person, de spurgte. Der hvor det bliver rigtigt interessant, er når de kommer og spørger dig: "Hvordan tænker du, at denne beslutning vil påvirke os i fremtiden", eller: "Kan du se nogle faldgruber, hvis vi ændrer denne strategi?"

Når du bliver spurgt til noget, der handler om dit fagområde, men hvor de samtidigt spørger ind til din holdning, som er baseret på dine værdier og ikke mindst din erfaring, er det der, hvor det begynder at blive rigtig sjovt at være mellemlider. Der, hvor du ikke bare får lov at påvirke beslutningerne, men hvor du bliver inviteret til at påvirke beslutningerne.

Det er den del, der sjældent kommer af sig selv, og som du derfor skal arbejde for. Det er her, alt dit arbejde med at klæde din chef på kommer dig til gode. Når først du har styr på, hvad din chef har behov for og hvordan, er det udelukkende et spørgsmål om, at du lægger en plan og kommer i gang. Du skal i gang med at påvirke. At gøre din indflydelse gældende. Du skal påvirke og klæde på, hver gang det er relevant og værdifuldt.

Citat

Du skal påvirke og klæde på, hver gang det er relevant og værdifuldt.

Jeg gentager lige, at det ikke skal foregå ved at være den, der er længst fremme i skoene gennem en 'se mig-strategi'. Hvis du ikke har noget værdifuldt at bidrage med, så lad være. Hvis du har, så bidrag. Men vær skarp på, om det rent faktisk er værdifuldt. For organisationen og for topledelsen.

Det sidste du vil, er at blive den mellemlider, som topledelsen forsøger at undgå, fordi du er blevet for insisterende eller én, der har en holdning til alting. Det resulterer godt nok i positionering, men i stedet for at køre dig selv i stilling til at blive taget med på råd, kører du dig selv op i et hjørne, hvor ingen rigtig lytter til dig. Heller ikke hvis det er relevant og et væsentligt input, som rent faktisk skaber værdi.

Ledelse opad i praksis

Når din chef spørger dig om et input, så vær sikker på, at du svarer med fakta og ikke antagelser. Hvis du mangler specifikke fakta i det pågældende øjeblik, så undlad at gå i fælden, hvor du svarer hurtigt fremfor korrekt. Sig, hvad du ved, og hvis du beslutter dig for at servere en antagelse, så husk at sige at dette er en antagelse og spørg, om du skal finde det helt korrekte svar med det samme.

Sørg for at være så meget foran til hverdag, at du som udgangspunkt er forberedt på din chefs spørgsmål. Selvfølgelig skal du ikke vide alt ned til mindste detalje, for det vil tage dig alt for lang tid at være så forberedt. Men vær sikker på, at du har så meget overblik, at du kan svare på de mest nødvendige spørgsmål.

Vær opmærksom på at have en god kontakt med din chef. Vend dig med front imod ham, lad dit kropssprog være åbent, se ham i øjnene og vær imødekommende. Alt det får din chef til at føle sig godt tilpas, og vil øge sandsynligheden for, at han har lyst til at søge dit input en anden gang.

Når du enten har fået lov til eller er blevet inviteret til at præsentere et input, en god idé eller en sag, gælder det samme, som når din chef bare kigger forbi. Plus lidt flere elementer.

I din forberedelse skal du sørge for flest mulige fakta. Forbered dig på den modstand, der kan være. Hvem vil være uenige i hvad, og hvordan vil du håndtere modstanden. Når sælgere skal besøge en kunde, har de i forvejen lavet indvendingssammenfatning. De har forestillet sig, hvilke indvendinger kunden måtte have, og så har de allerede et svar på det, som de har flettet ind i deres præsentation.

I stedet for at vente til kunden siger: "Jamen vi har ikke råd til x", så ved sælgeren, at den indvending kommer, så han fletter svaret ind tidligt ved eksempelvis at sige: "Ved at investere i denne her model, kan I opnå en hurtigere produktionsstid, og når maskinen er afskrevet om 2 år, er der en fortjeneste på 10 % hvert år". Sælgeren hjælper kunden gennem sine indvendinger. Det samme skal du gøre med de indvendinger, du kan forestille dig, topledergruppen kommer med. For ved at være foran deres indvendinger, prikkes du hul på deres modstand.

Sørg for at tage flest mulige vinkler med. Hvorfor er det her godt for din afdeling? Hvad kan I opnå? Hvorfor er

Citat

Ved at være foran deres indvendinger, prikkes du hul på deres modstand.

det godt for andre afdelinger? Hvad får jeres kunder ud af det? Hvilken effekt har det på økonomien? Hvad med medarbejdertrivsel? Eller effektiviteten? Er der nogen der taber ved at gennemføre din løsning? Og hvordan kan det håndteres?

Ved at du sikrer dig, at du har taget mange vinkler med, viser du topledelsen, at du har overblik, og at du kender organisationen. Hvis du udelukkende fokuserer på din egen lille andedam, vil du med rette kunne blive beskyldt for at være snæversynet og mangle en overordnet forståelse. Det stiller dig skidt i fremtiden.

Når du skal ind og præsentere selve idéen, er det væsentligt, at du starter med at forklare alle fordelene ved

Citat

Når du skal ind og præsentere selve idéen, er det væsentligt, at du starter med at forklare alle fordelene ved din idé.

din idé. Topledelsen skal starte med at forstå, hvorfor det her er en god idé. Sørg for at tale til dem allesammen. I din forberedelse har du allerede taget højde for, hvem der vil kunne lide hvilke argumenter.

Når du præsenterer de argumenter, du ved, økonomi-
chefen vil kunne lide, så tal til hende. Vær sikker på, at du kommer hele vejen rundt, når du præsenterer. Alle vil gerne vide, hvad de får ud af det. 'Whats in it for me?' vil være det, alle tænker. Hav svaret på de spørgsmål kædet ind i din præsentation.

Husk at begejstring smitter. Jo bedre du sælger din idé, jo større er sandsynligheden for, at den bliver vedtaget. Hav øjenkontakt, smil, tal tydeligt, vær levende i dit kropssprog og husk at tilføre en knivspids ydmyghed. Topledelsen skal mærke, at du ikke forsøger at være bedrevidende i forhold til dem.

Vær opmærksom på at mennesker træffer beslutninger med følelserne. Først derefter begynder vi, at rationalisere vores beslutning og retfærdiggøre den. Det gælder også for din chef og hans kolleger i topledergruppen. Udover at have fakta på plads, skal du huske at tale til følelserne. Især hvis du skal ind og præsentere mange tal eller lovgivningsparagraffer, skal du være opmærksom på det her. Tal også til hjertet.

Hav et fremtidsperspektiv med i din præsentation. Hvad betyder det her om 1 år, 3 år, 5 år? Fremtidsperspektivet sikrer, at topledergruppen ser dig som en mellemlider der kan se flere skridt ud i processen og ikke bare foku-

Citat

Vær opmærksom på at mennesker træffer beslutninger med følelserne. Først derefter begynder vi, at rationalisere vores beslutning og retfærdiggøre den.

sere på, hvad der er bedst i dag. I nogle tilfælde vil du gerne sikre dig, at denne beslutning kan træffes hurtigt. Her kan du med fordel skabe et hasteelement. Tal om, hvorfor det her er vigtigt at gennemføre lige nu, og hvad konsekvenserne ved at vente kan være.

