

9.3 Ledelse opad

Af Michael Jensen, direktør Colea

Indhold

Denne artikel har følgende indhold

1. Introduktion
2. Påvirk relationen
3. Tag lederskab i samarbejdet
4. Kend din leder og din ledelse
5. Tænk ud fra helheden
6. Giv ærlig og oprigtig feedback
7. Hav de gode argumenter parat
8. Lær at sig fra
9. Kæmp ikke om ledelsesretten
10. Afrunding
11. Mere viden
12. Om forfatteren

I. Introduktion

Det sker stadig oftere at ledere beder mig om input til hvordan de bliver bedre til at lede opad i deres organisation og i forhold til deres bestyrelse.

Interessant nok handler vel omkring 99 % af ledelseslitteraturen om ledelse nedad og det er egentlig paradoksalt, når de fleste nok vil give mig ret i at minimum 50 % af al ledelse handler om at lede sin chef, sin bestyrelse osv.

Derfor har jeg besluttet at skrive en lille artikel om emnet. Vel at mærke en artikel, der taget udgangspunkt i de situationer, jeg oplever i mit daglige arbejde med ledere på forskellige niveauer.

Emnet er på en og samme tid både enkelt og svært tilgængeligt. Enkelt fordi de ting vi kan gøre for at lede opad, består af en række værktøjer af overvejende kommunikativ natur. Svært tilgængeligt fordi ledelse opad kræver et helhedssyn på organisation, strategi, marked m.v. og så er min mulighed for at lede/påvirke min leder i dag i høj grad afhængig af hvilket indtryk, jeg generelt har evnet at give af mig selv gennem en meget lang periode.

Artiklen er koncentreret omkring otte hovedområder, der er beskrevet ved overskrifterne til de respektive afsnit. Her vil jeg for hvert enkelt område beskrive, hvad de centrale elementer er, og, hvor det er muligt også pege på nogle redskaber vi kan arbejde med inden for det pågældende område.

2. Påvirk relationen

Nogle gange har vi ikke direkte mulighed for at påvirke vores ledelse, men så kan vi påvirke relationen i stedet.

På den ene side handler det om, at vi sørger for generelt at agere på en måde, der signalerer integritet, loyalitet og forståelse, alt sammen noget der styrker *tilliden* hos vores leder – et element der er altafgørende i denne, som i alle, relationer.

Integritet handler om, at vi står ved vores ord, holder aftaler, udviser en høj moral og at vores handlinger stemmer overens med vores ord – også når der ikke er nogen, der kigger os over skulderen.

Loyalitet handler både om, at vi står op for ledelsesbeslutninger, at vi ikke taler dårligt om vores ledelse og at vi overholder de fælles beslutninger der er truffet.

Når jeg holder oplæg for ledere om at lede opad, bliver jeg ofte spurgt om det er i orden at gå forbi sin nærmeste leder i hierarkiet og henvende sig højere oppe, hvis ikke vi føler vi kan trænge igennem her. Det er for det første ikke særligt loyalt og for det andet risikerer vi i yderste instans at blive bortvist, alt efter sagens karakter, så det er ikke noget jeg vil anbefale nogen at gøre, med mindre der er tale om deciderede ulovligheder.

Forståelse handler om at vise, at vi ser tingene i et lidt større perspektiv end lige det, der præger udsigten fra vores eget skrivebord og at vi ikke ser ting fra vores egen snævre horisont.

Når vi arbejder med disse tre områder, opbygger vi en tillid og skaber et renommé, der gør at vores ord automatisk får større vægt og denne langtidsorienterede varetagelse af selv relationen styrker alt andet lige, vores påvirkningsevne.

På den anden side handler det om at udvikle en vis portion politisk og psykologisk bevidsthed.

Politisk bevidsthed handler om at forstå ikke bare, hvordan hierarkiet i organisationen fungerer, men også de kommunikative understrømme, som flyder i alle organisationer i en eller anden grad, og desuden hører der en god portion situationsfornemmelse med til denne egenskab, dvs. forståelse for, hvad der kan siges, hvornår og til hvem.

Psykologisk bevidsthed handler om at forstå, hvilke(n) type person(er) vores leder/ledelse er: Hvad de brænder for, om de er kontrolfreaks eller mere åbne, om de fokuserer på sag eller mennesker osv.

Der findes et utal af personprofiler på markedet og kendskabet til et par stykker af dem vil helt sikkert ikke skade, når vi skal forstå vores ledelse og dermed også forstår, hvordan vi styrker og påvirker relationen.

Noget af dette vil givet virke manipulerende på nogen, men jeg vil hertil sige at for det første handler al ledelse et eller andet sted om manipulation (ordet manager, har således samme etymologiske rod som manipulation) og så længe vi ikke manipulerer med umoralske motiver eller slette intentioner, er det sådan set bare et udtryk for at vi har forstået "spillets regler".

Et sidste felt inden for denne overskrift relaterer til et konkret tilfælde, hvor en direktør som bad mig give hans mellemledere inspiration til, hvordan de blev bedre til at lede opad. En af de ting han efterspurgte hos sine mellemledere, var snævert evnen til *selv at opstille mål* og tage *initiativ*, hvilket bredere peger på at udvikle en evne til selvledelse og evne til selv at tage styringen i lederskabet inden for de rammer, der helt overordnet er udstukket.

3. Tag ledelse i samarbejdet

Et andet vigtigt element i det at lede opad er at tage lederskabet i samarbejdet. Med dette menes ikke at vi skal forsøge at lede vores leder, men at vi koncentrerer os om selve samarbejdet og, hvordan vi kan lede/påvirke dette.

Jo mere vi lever op til punkterne ovenfor, desto mere vil vores leder søge samarbejdet og det at rådføre sig med os – vores leder og ledere vil have deres øjne og ører rettet mod os for at blive "vejledt" i deres eget lederskab.

Dette kan vi udnytte til at invitere til eller indlede jævnlige forventningsafstemninger, hvor vi kan udtrykke egne ideer, ønsker og forventninger og på denne måde påvirke vores leder.

Ved sådanne lejligheder, hvor vi er i øjenhøjde med vores leder kan vi opbygge yderligere tillid ved at være ærlige og tydeligt give udtryk for, at vi er i besiddelse af en helhedsforståelse og tænker ud over vores eget skrivebord.

Jo mere tillid vi har til et andet menneske desto mere, vil vi også hælde til at søge råd og sparring hos dem i situationer, hvor vi er i tvivl eller pressede, så det handler om i disse tilfælde at erhverve os denne "coachret" hos vores leder.

4. Kend din leder og din ledelse

Hvis vi skal styrke vores evne til at lede opad, er det helt centralt at vi kender vores leder og hele organisationens ledelse.

Jeg var ovenfor inde på at det kan være vigtigt at kende vores leders typeprofil, som den f.eks. er beskrevet i DISK systemet. Mange af de tilgængelige profiler udtaler sig dog kun om et snævert område – for DISK er det kommunikationen og den relationsbaserede adfærd. Det betyder imidlertid, at der er en masse vigtige elementer, som ikke er med her.

Det er f.eks. uhyre vigtigt at sætte sig ind i, forstå og respektere de værdier vores ledere er drevet af. Værdier er så dybt indgroede i vores personlighed, at vi, bevidst eller ubevidst, knytter bånd til de personer, der udfolder de samme værdier som os og omvendt udvikler antipati over for eller distancerer os fra for dem, der gør det modsatte.

Et væsentligt punkt, der er værd at understrege her er, at vi ikke kan leve i organisationer eller under ledere, der har et værdisæt, som i for høj grad afviger fra vores eget, *uden at det undergraver vores egen personlighed*, så jeg mener absolut ikke, at vi skal gå på kompromis med vores eget værdisystem i ren og skær iver for at takkes vores leder.

Ligesom det er vigtigt at forstå vores leders værdier er det vigtigt, at vi sætter os ind i, hvad der er det vigtigste for vores leder og, hvad der er mindre vigtigt og at vi så lader denne forståelse afspejle sig i vores adfærd – eller at vi udviser mod til at italesætte det, hvis vi kan se, at det er i modstrid med vores opgaver, ansvarsområder eller f.eks. organisationens strategi.

Et andet element, der er vigtigt at afstemme er, hvordan vores leder gerne vil have information – dette skulle meget gerne udvikles i takt med at tillidsforholdet stiger – og at vi så efterlever og evt. påvirker dette.

Jeg sidder ofte til møde med ledere, der udtrykker frustration over for hyppig og ligegyldig information, for sen og for mangelfuld information eller over simpelthen ikke at få den information de efterspørger.

Derfor er det uhyre vigtigt at blive klar på, præcis, hvilken type information og hvordan *vores* leder ønsker at modtage og så efterleve dette.

Det oven for sagte kan koges ned til at det handler om at forstå, hvilke "regler" vores leder spiller efter, og så sikre at vi spiller efter samme regler, hvis vi vil øge vores muligheder for at påvirke vores leder.

5. Tænk ud fra helheden

Det er vigtigt, når vi vil lede opad, at vi tydeligt signalerer, at vi er i stand til at løfte blikket fra vores eget skrivebord og tænke ud over vores egen næsetip.

Vores leder har et ansvar i forhold til at få hele organisationen til at køre, og hvis ikke vores dagsorden passer ind i strategien, kan vi godt glemme alt om at få den igennem.

Som en adm. direktør fra i en større dansk virksomhed, jeg har arbejdet sammen med, udtrykker det:

"Hvis mellemliderens forslag åbenlyst er i modstrid med den retning, vi kører imod, så falder min respekt, for det viser, at han ikke har sat sig ind i tingene. Han er nødt til at præsentere sine forslag på en måde, hvor jeg kan se, at det er til firmaets fordel."

6. Giv ærligt og oprigtigt feedback

De fleste ledere lever i et feedback-mæssigt vakuum, der ikke er hensigtsmæssigt for deres lederskab. Omvendt har mange ledere svært ved at se, hvor de skal henvende sig for at få en feedback, de kan bruge til noget.

Det er klat at, hvis vi, via den adfærd vi udviser til daglig, kan opbygge den tillid, der gør, at det er os vores leder henvender sig til for at få feedback, så stiger vores mulighed for at påvirke vores leder markant.

Når vi har nået dette punkt, er det vigtigt, at vi holder fast i vores integritet og giver feedback oprigtigt og ærligt, da ethvert forsøg på at manipulere fordækt eller på at skjule meninger og viden vil blive taget ilde op og medføre, at vi for evigt har undergravet den viste tillid.

7. Hav de gode argumenter parat

De fleste chefer er lydhøre over for gode argumenter.

Derfor bør vi altid forberede os godt og være konstruktivt kritisk ved for eksempel at have reflekteret over, hvad der kan forbedre teknikken, forholdet til kunden eller lignende.

En leder, jeg jævnligt er i dialog med, udtrykker det på denne måde:

"Jeg forventer, at mellemlideren kommer med en god analyse og input til, hvad resultatet bliver, hvis vi følger vedkommendes forslag."

Derfor kan arbejdet med vores måde at argumentere på være en meget vigtig faktor i relation til ledelse opad.

Det kan i denne forbindelse være godt at træne opbygning af budskaber, så de virker mere troværdige og dermed har lettere ved at overbevise modparten.

8. Lær at sige fra

Hvis en opgave er urealistisk af hensyn til f.eks. de ressourcer og den tid vi har til rådighed, er det vigtigt, at vi udviser mod til at sige fra og at vi gør det på en konstruktiv måde – det skaber respekt og goodwill i den sidste ende.

Men det kræver også, at vi hjælper vores leder ved at argumentere for, hvad der skal til for at vi kan sige ja.

9. Kæmp ikke om ledelsesretten

Der er en grund til, at der er ledere og chefer og det kan vi ikke lave om på og det er med ledere, som alle normale mennesker, at vi ikke kan få dem til at gøre noget de ikke vil.

Derfor er det halsløs gerning at begive sig ud i en kamp om ledelsesretten med vores leder – en kamp vi kun kan tabe og som kan forværre relationen og minimere vores muligheder for at lede opad fremover.

Så, hvis vi er uenige med vores leder om noget helt centralt er det vigtigt, at vi tager en samtale om dette i enerum, og at vi her viser vilje til at lytte til vores leder og argumenterer sagligt og grundigt for vores egen mening.

10. Afrunding

Jeg håber med denne artikel at have bidraget en smule til at dække det store behov for at lære noget om at lede opad som jeg ved er derude.

Der er helt sikkert andre faktorer, end dem jeg har peget på, der kunne have været taget med, men mit ønske har været at give nogle, helt nede på jorden input, som relativt nemt kan overføres til praksis, jeg håber dette er lykkedes.

11. Mere viden

Se evt. www.colea.dk.

12. Om Forfatteren

Michael Jensen, Colea Consult.

Se håndbogens forord for yderligere oplysninger om forfatteren.