



🕒 5 min. 👁️ 📌 02-05-2019

# Undgå benspænd når du leder opad

Tror min chef nu, at jeg er ude efter hans job? Eller virker jeg som en fedterøv? At lede opad er din vej til mere indflydelse men bremses desværre ofte af din egen frygt. Læs her, hvilke benspænd frygten kan gøre for dine muligheder for at lede opad, og hvordan du håndterer det.

## Skribentinfo



[Annette Klausen Bengtsson](#)

Mellemlidermentor

Klausen & Bengtsson

**V**i er nødt til at tale om frygt. Også selvom du tænker, at du ikke frygter noget, der kan være relevant i arbejdsmæssige sammenhænge. Måske vil du godt indrømme, at du er bange for at gå gennem en mørk skov om natten, eller at du bliver bange, hvis der kommer en flok gøende rottweilere løbende imod dig. Men i dagligdagen? Nej, nej. Der er du ikke bange for særlig meget. Og da slet ikke i forbindelse med dit arbejde.

Jeg tillader mig at påstå, at du er bange. Mange gange om dagen. Måske er du ikke ligefrem rystende angst, men du har en underliggende frygt, som er med til at afgøre dine handlinger. Det kræver stor opmærksomhed ikke at lade sig styre af sin frygt, fordi vi slet ikke opdager det.

Vores hjerne designer små strategier, som sikrer, at vi undgår det, vi er bange for. Et eksempel på sådan en strategi er, når du ikke siger fra over for det massive arbejdspress, der lægges oppefra, fordi du er bange for at fremstå svag. Eller når du udskyder at åbne en mail, du har på fornemmelsen, indeholder dårligt nyt. Du har tonsvis af små strategier i det daglige for at undgå det, du frygter. Men frygten spænder ben for mange ledere, som faktisk gerne vil lede opad, men aldrig rigtigt kommer i gang pga. frygten for reaktionen fra chefen.

Læs også: [10 fejl du skal undgå når du leder opad](#)

## Bare rolig jeg kender min plads

Når jeg første gang foreslår en leder at lede opad, er der ofte mange indvendinger. De fleste handler om, at lederen er bange for, om det overhovedet kan lade sig gøre, og om det så falder i god jord hos chefen. De færreste har lyst til at indrømme, at de er bange for det. Så når jeg spørger, hvad de er bange for, svarer de oftest noget i retning af, at de ikke er bange, men bare bekymrede over, hvordan det skal gå.

Det lederne frygter mest er i forhold til at lede opad er, om chefen vil tænke, at mellemlederen ikke kender sin plads. Derfor handler det i første omgang om, at du ikke kommer til at overskride dine beføjelser. Det er en helt reel frygt og et godt spørgsmål at stille dig selv. For hvis du kommer til at overskride dem, er der risiko for, at din chef bliver sur. Derfor skal du sikre dig, at du kender dine beføjelser, inden du går i gang. Du skal vide, hvilke rammer du har, og hvilket ledelsesrum du er blevet givet.

### Spørg din chef

Den bedste måde at få et svar på er ved at stille et helt konkret spørgsmål. Så i stedet for at gå som katten om den varme grød for at finde ud af, hvilke beføjelser du har, og passe på ikke at gøre din chef sur, kan du stille hende et helt konkret spørgsmål. Spørg, hvad du må have lov til at udfordre hende på. Bed hende om at sætte rammen for, hvad du må blande dig i, og hvad du skal holde dig fra. Fortæl hende, at du gerne vil hjælpe hende med at klæde hende på til det strategiske arbejde med vinkler fra dit organisatoriske niveau, og at du derfor har behov for at vide, hvordan hun foretrækker, at du gør det.

Spørg hende, hvad hun har brug for fra dig for at stå endnu stærkere i det strategiske besluthedsarbejde, og lav sammen nogle spilleregler for jeres samarbejde i forhold til at gøre hende stærkere.

Jo mere I taler om dine beføjelser, jo større er sandsynligheden for, at du får flere af dem. Af den simple årsag, at hun ser dig som en værdifuld sparringspartner for hende og derigennem er med til at stille hende i et bedre lys. Så husk på, at dine beføjelser altid er til forhandling, og din opgave er at sørge for, at de bliver udvidede. Så i alt dit arbejde med at lede opad og klæde din chef på, skal du udvise en høj grad af dømmekraft og vise hende, at du "kender din plads" uden nogensinde at blive underdanig.

Læs også: [Derfor skal du lede opad](#)

### Tør jeg blotte mig?

Når du begynder at kigge opad og klæde din chef på, skal du til at forholde dig til emner og vinkler i det strategiske arbejde, som du måske ikke tidligere har været opmærksom på. Det betyder, at der er en hel masse, du intet ved om, og dermed en hel masse områder, hvor du kan komme til at dumme dig. Og her har vi fat i noget af det, vi mennesker frygter mest: At dumme sig og blive til grin.

Hver eneste gang du skifter fokus eller gear, vil der være en masse nye områder, som du intet aner om, og som du skal sætte dig ind i. Det kan føles grænseoverskridende, og for mange er det årsagen til at blive hængende i det kendte og aldrig nogensinde træde ud på den tynde is. Men ingen kan udvikle sig uden, at der er et element af usikkerhed eller frygt.

### En særlig udfordring

Det her kan være en særlig udfordring, hvis du sidder sikkert i din rolle som mellemleder og har virkelig godt styr på det fagområde, du har ansvaret for. Hvis du ved det hele og har fået placeret dig solidt i rollen som den, der altid kan svare på alle spørgsmål, der måtte komme, er det en ny rolle for dig pludselig at skulle indtage rollen som novicen, der nu skal lære og indrømme, at der er mange ting, du intet ved om.

Med et nyt fokus hører nye tanker og ny adfærd. Det betyder også, at du kan risikere, at du fjerner dig fra det, du kender, som kan være svært at komme tilbage til, hvis det andet fejler. Derfor kan det føles trygt at gøre det, som du altid har gjort og spille dine kort sikkert.

De nye tanker og handlinger kan dog også skabe en anden frygt. Nemlig frygten for, hvad andre siger om dig, når du begynder at skifte fokus, og så har vi fat i frygten for afvisning. Frygten for at blive ekskluderet af den kendte gruppe, som kan være særlig svært, når du ikke har en ny gruppe at blive en del af. Det er faktisk præcis det samme, der sker, når ledere bliver forfremmet fra at være medarbejder i en afdeling til at blive leder af samme afdeling.

**Læs også:** [Kan du lede opad?](#)

## **Frygten for at være en fedterøv**

Og så er vi landet ved et andet element af frygten, som mange ledere oplever: Det er snakken i krogene om, at de fedter for chefen. Ingen har lyst til at blive kaldt en fedterøv eller at blive opfattet som værende slesk overfor chefen. Hverken af chefen selv, af sine kollegaer eller af sine medarbejdere.

Da jeg selv lige var blevet mellemleder, bad min chef mig om at bruge mere tid ved kaffemaskinen og sammen med de af mine kolleger, som havde mest indflydelse. Det var nemlig den måde, jeg bedst kunne komme til at påvirke på. Jeg syntes, at det var noget af det dummeste, jeg havde hørt. Ikke tale om at jeg skulle bruge min kostbare tid på at stå og mænge mig med de mest indflydelsesrige ude ved kaffemaskinen. Jeg havde faktisk et job at tage mig af, og hvis der var nogen, der ville mig noget, kunne de finde mig på mit kontor. Hvor jeg havde travlt med at arbejde!

Jeg var så forhippet på at vise hele verden, at jeg kunne selv, og at det alene var på grund af mine kompetencer og mit hårde arbejde, at jeg var blevet udnævnt. Min stolthed forbød mig simpelthen at gøre noget, der kunne tolkes som fedteri. Jeg ville hellere have ret end at få succes. For der var faktisk en lettere vej til succes end min stædige vej. Og i det øjeblik at jeg gav slip på frygten for at blive set på som en fedterøv eller én, der sleskede for chefen og de andre kollegaer, blev mit arbejdsliv lettere.

## **Ingen kan klare det alene**

I al ledelse er alliancer afgørende for de gode resultater. Samarbejde på tværs af afdelinger og niveauer skaber resultater, og ingen kan gøre det hele selv. Ideen om, at en helt eller heltinde kan klare hele verden selv, er en illusion, og derfor skal vi hjælpe hinanden og klæde hinanden på. At nogen ser det som et tegn på at fedte for chefen eller dem, der er mest indflydelsesrige, er egentlig mere deres ulykke, end det er din. For du behøver ikke bekymre dig så voldsomt om, hvad andre mener om dig.

Det eneste, du skal være opmærksom på, er, at du rent faktisk ikke fedter og bliver slesk. For det har intet med ledelse eller alliancer opad at gøre. Du skal være ærlig i din feedback og i dine input og turde sige tingene, som du ser dem. Og så længe du holder fast i det, er du på den sikre side af fedterøvsstregen.

Læs også: [Hemmeligheden bag at lede din chef godt](#)

## Hvad er det værste der kan ske?

Et af de spørgsmål, som jeg ofte stiller ledere, når vi ramler ind i et område, de har modstand på, er: "Hvad er det værste, der kan ske?". Det er et af de mest irriterende spørgsmål, fordi det er et helt typisk spørgsmål, som alle coaches stiller. Nogle bruger det til at lede opmærksomheden hen på, at konsekvensen af den handling, lederen har modstand på, nok ikke er så stor endda.

Måske er der en konsekvens, som man ikke havde regnet med, og som giver bagslag. Derfor skal man vide, hvad det værste, der kan ske, vil være. Du skal turde at tænke scenariet og de potentielle scenarier helt til ende. For ved at gøre det kan du planlægge den rette strategi.

Læs også: [Pas på trinnet!](#)

## Stil dig selv disse spørgsmål

[Læs samtalen jeg ville tage med dig her...](#)



Mig: Hvad er årsagen til, at du afholder dig fra at klæde din chef på?

Dig: Jeg har aldrig rigtig tænkt på, hvorfor jeg skal gøre det. Så det er bare helt nyt for mig.

Mig: Når vi så nu har talt om fordelene, og du har valgt et område, hvor du mener at kunne være til stor fordel for din chef, hvilken modstand oplever du så på at komme i gang?

Dig: Jeg er lidt bekymret for, hvordan hans reaktion vil være.

Mig: Hvad forestiller du dig, at han kunne sige eller tænke?

Dig: Tja. Måske vil han synes, at det er mærkeligt, at jeg pludselig kommer med input til områder, jeg ikke tidligere har gjort?

Mig: Det tror jeg da, at du kan have en meget god pointe i. Og hvordan tror du, han vil reagere på det?

Dig: Måske vil han bede mig blande mig udenom?

Mig: Er det en typisk hans stil, eller noget, du tænker, er overhængende realistisk?

Dig: Nej, faktisk ikke.

Mig: Ok. Men lad os lege med tanken. Lad os forestille os, at han rent faktisk beder dig blande dig udenom. Hvad vil der ske ved det?

Dig: Det vil være pinligt for mig, og jeg vil føle, at jeg er gået over stregen.

Mig: Ok. Og hvordan vil du reagere på det?

Dig: Jeg vil trække mig og undlade at forsøge igen.

Mig: Er der en anden mulighed, du kan bruge i stedet for at trække dig?

Dig: Jeg kunne undskylde og sige, at det ikke var meningen at blande mig.

Mig: Ja. Og hvordan vil det være?

Dig: Ikke så rart.

Mig: Ok. Kunne du gøre noget andet i stedet?

Dig: Det ved jeg ikke.

Mig: Hvad var din oprindelige intention med at klæde ham på?

Dig: At fortælle ham, hvordan tingene ser ud fra min vinkel, så han har flere vinkler, når han skal træffe beslutninger.

Mig: Kan du fortælle ham det?

Dig: Ja. Det kan jeg vel godt gøre.

Mig: Og hvordan vil det føles for dig?

Dig: Det vil være godt, for så får jeg jo sagt det, som det er, og jeg kommer ikke til at optræde underdanigt.

Mig: Fedt. Og hvordan vil din chef tage det?

Dig: Han vil måske blive lidt flov over, at han havde bedt mig om at blande mig udenom.

Mig: Og vil det skabe problemer for ham, at du kommer til at sætte ham i en position, hvor han måske bliver lidt flov?

Dig: Nej. Så flov vil han ikke blive.

Mig: Ok. Så det vil være en mulighed, der var ok for dig?

Dig: Ja. Absolut.

Mig: Super. Lad os hoppe lidt tilbage i processen til dengang, jeg spurgte dig, hvor realistisk det vil være, at han vil bede dig blande dig udenom. Du svarede, at det ikke var hans stil, og at han nok ikke vil gøre det. Hvad vil være mere realistisk for ham at gøre?

Dig: Han vil måske bare tænke det, men ikke sige noget?

Mig: Ville du vide, om han tænkte det, når han ikke siger det højt?

Dig: Nej. Men måske ville jeg kunne se det på ham?

Mig: Og hvad hvis du ikke kan se det på ham, hvordan sikrer du dig så, at han ikke tænker, at du blander dig i noget, der intet har med dig at gøre?

Dig: Tja. Jeg kunne måske bare starte med at sige til ham, at grunden til, at jeg tilbyder ham en ny vinkel, er, at jeg gerne vil vise ham, hvordan tingene ser ud fra min side, og at jeg tænker, at han vil have fordel af at vide mest muligt. På den måde vil han vide, at jeg ikke er ude på at blande mig i hans ting, men bare gerne vil hjælpe ham.

Mig: Hvordan tror du, at han vil modtage det?

Dig: Det vil han modtage rigtig godt. Faktisk tror jeg, at det vil styrke vores samarbejde, fordi jeg er mere tydelig omkring at ville hjælpe ham.

Mig: Så det er din plan?

Dig: Det er afgjort min plan.

Mig: Og hvordan føles modstanden nu?

Dig: Hvilken modstand?

Du skal turde stille dig selv alle mulige spørgsmål, som får dig til at tænke over, hvilke scenarier der er realistiske, og hvordan du vil agere på dem. Det sætter dig i førersædet og giver dig handlekraft. Og er der noget frygten viger for, så er det handlekraft.

Artiklen er baseret på bogen [Benspænd for mellemledere - sådan tackler du modstand](#).

