

## Ledelse kan kun udøves én vej – nedad!

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



For nyligt fortalte en leder mig, at han anså det som en af sine vigtigste opgaver 'at lede opad', så han kunne sikre arbejdsro nedad i organisationen. Hans oplevelse var, at direktionen ikke havde begreb om, hvordan virkeligheden så ud nede i organisationen, hvilket gav sig udtryk i ledelsesmæssige tiltag, der mest af alt blev opfattet som et forstyrrende element og utidig indblanding. Og han er ikke den eneste, der taler om at lede opad.

I de seneste år er der opstået et nyt begreb: At lede opad. Alle er lige pludselig ledere – også selv om de ikke har medarbejdere. Alle har ansvaret for at lede sig selv, lede til siden – altså udøve ledelse i forhold til sine kollegaer og ikke mindst lede opad – altså udøve ledelse i forhold til sin chef.

Jeg finder behov for at komme med en kommentar til denne trend i tiden. 'At lede opad' er i bedste fald at udvande ledelsesbegrebet og i værste fald kan det være decideret skadeligt både i forhold til den enkelte medarbejder, der forventes at lede opad og i forhold til virksomheden. Hvori det skadelige består, vil jeg vende tilbage til senere.



### Ansvar for ledelse kan aldrig lægges over på medarbejderen

Når man har valgt at være leder, har man samtidig også påtaget sig et ansvar – et ansvar, som ikke kan uddelegeres. Det er alle så ikke enige med mig i. Eksempelvis fortæller John P. Kotter og John J. Gabarro i artiklen 'Sådan leder du din chef' i Harvard Business Review<sup>1</sup> en historien om en leder, der blev forfremmet, fordi han altid havde leveret gode resultater. Han havde haft gode chefer gennem karrieren, men fik nu en chef, som ikke var en udpræget god leder – tværtimod. De talte ofte forbi hinanden. Resultaterne blev dårligere. Ifølge forfatterne, var problemet ikke kun chefens manglende evne til at lede sin underordnede ledere. De mener, at man med lige så stor ret kan hævde, at problemet og de dårlige resultater hang sammen med lederens manglende evne til at lede sin chef. Og det er så her filmen knækker!

Hvis en medarbejder opdager, at en ledelsesbeslutning kan have negative konsekvenser, er det så ikke medarbejderens opgave at fortælle det chefen? Jo da, hvis chefen vel og mærke har gjort sig fortjent til det. Hvis chefen normalt er åben og lydhør og lægger op til samarbejde, så må det også være en rimelig forventning, at medarbejderen melder tilbage ved uhenigtsmæssige beslutninger. Men i den sidste ende er det lederens ansvar at udøve en ledelse, som lægger op til og fremmer, at medarbejderne tør og vil udfordre lederen, hvis han er på vej til at træffe dårlige eller forkerte beslutninger.

### Ledelse og magtudøvelse hænger sammen

Med til ledelse hører udover ansvar også mulighed for at udøve magt. Hvis ikke medarbejderne gør som man siger, kan lederen udøve forskellige former for sanktioner over for medarbejderne. Det kan være sanktioner som en 'kammeratlig samtale', andre opgaver, mindre ansvar og ultimativt kan lederen fyre medarbejderen. En medarbejder har ingen sanktionsmuligheder overfor en dårlig chef – kun at sige op.

<sup>1</sup> Om medarbejderledelse – De ti vigtigste Business Review-artikler, Gyldendal A/S 2016.

## At tro at man kan lede opad er farligt

Mange danskere bukker under for stress i disse år. Stress er et meget misbrugt udtryk og stress kan have mange årsager. Jeg har imidlertid mødt mennesker, som tog på sig 'at lede opad' og kæmpede en forgæves kamp. Jo mere de forsøgte at forstå deres chef og forsøgte forskellige veje til at nå chefen – desto mere frustrerede blev de, når chefen ikke mødte dem og anerkendte deres forsøg. Disse medarbejdere endte med at segne under det store ansvar, de havde taget på sig – et ansvar de ikke kunne løfte – ene og alene fordi de ikke havde mulighed for at sætte magt bagved de gode intentioner. Ledere kan kun ledes af medarbejdere i det omfang lederne selv vil det.

## Samarbejde kan og bør udøves i alle retninger

Når jeg tager afstand fra, at medarbejderne skal give sig i kast med at lede deres chef, så er det ikke det samme som, at medarbejderne ikke har et ansvar for at bidrage til samarbejde og meningsfuld dialog 360 grader rundt. Rent arbejdsmæssigt er vi sat i verden for at få en opgave løst og kræver det samarbejde og kommunikation med kollegaer, andre afdelinger, medarbejdere eller opad til, så er det den enkeltes opgave og pligt at bidrage efter bedste evne. Det er bare ikke det samme som at lede sin chef.

Dialog og samarbejde bør udøves i alle retninger. Ledelse kan kun udøves i én retning – nedad!

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Få en personlig sparrings- og udviklingspartner



Forandringer, ny organisation, nye ledelseskollegaer, nye opgaver! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med?

Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller kontakt Susanne Teglkamp for en aftale på tlf.: 21602999 eller mail [ste@tegkamp.dk](mailto:ste@tegkamp.dk)