

# Indledning

Størstedelen af min karriere har handlet om mellemlidelse. Først som mellemlidder gennem mere end ti år og nu som mentor og ledelsesudvikler af mellemlidere, og gennem årene har jeg mødt virkelig mange mellemlidderudfordringer. Og det er dem, der ligger til grund for bogen her.

Under en sparringssamtale med en mellemlidder fortalte han mig, hvor svært han syntes, det var at navigere i ledelsesrollen. Han knoklede som en hest, og hver gang han syntes, han havde styr på tingene og begyndte at få overskud, fik han en ny retning fra sin chef, og så startede han forfra. Ny retning, nye handlinger og nye problemer. Hans medarbejdere brokkede sig og udfordrede ham på den nye retning, og han følte sig som den berømte lus mellem to negle.

Mens han talte, kom jeg i tanke om en person, jeg havde mødt til et arrangement, som havde spurgt, hvad jeg lavede. Jeg forklarede begejstret, at jeg udvikler modige mellemlidere, og at det er meget vigtigt, fordi mellemlidderen i høj grad har brug for mod, da mellemlidderrollen kan være svær at styre.

Efter at jeg begejstret havde forklaret min mission, udtrykte personen tørt og med meget lidt begejstring i stemmen; »Nåeh mellemlidere. Det er dem, der skal æde lort og skide lagkager.«

Kært barn har som bekendt mange navne, men denne betegnelse havde jeg aldrig hørt før. Og selvom jeg syntes, det var en ret kraftig udmelding, kunne jeg godt forstå pointen. Og lige netop i samtalen med denne mellemlidder, gav det et meget godt billede af hans oplevelse. Han følte, at han skulle æde lort fra toppen og servere det som noget så lækkert som en lagkage. En mission, som fejlede med et brag, da hans medarbejdere absolut ikke brød sig om lige præcis den type lagkage.

Gennem hans fortælling blev det tydeligt for mig, at jeg havde hørt historien før. Mange gange. Faktisk havde jeg hørt den fra næsten alle de mellemledere, jeg arbejder med. De begår nemlig alle sammen den samme fejl. Så efter et stykke tid fortalte jeg ham, at det lød som om, at han havde glemt at lede opad.

Der blev helt stille, og han gentog, »lede opad«? »Ja,« svarede jeg, »det lyder som om du kun har fokus på at lede dine medarbejdere, men ikke din egen leder.« Der blev stille igen, og efter lidt tid sagde han: »Lede opad. Kan man godt det?«

Da vi var færdige med samtalen, og jeg var kommet ud i bilen, kom jeg i tanke om alle de gange, hvor jeg havde haft præcis denne samtale. Alle de mellemledere, som ikke var klar over, at de også kunne lede opad. Og det gik op for mig, at det jo kommer til at gå alt for langsomt, hvis jeg kun afleverer budskabet om at lede opad til en enkelt mellemleder ad gangen. Derfor besluttede jeg mig for at skrive denne bog.

Jeg kom også i tanke om alle de gange, hvor jeg har talt med direktører for de mellemledere, jeg har haft i forløb, som efter forløbet har sagt til mig: »Nu udfordrer mellemlederen mig, og selv om det kan være en smule irriterende i starten, er det jo meget bedre, for det er det, der skaber den bedste værdi for mig og virksomheden.«

Hvis jeg tidligere havde undret mig over, hvorfor så få mellemledere havde lyst til at lede opad, blev det pludselig meget klart for mig, at det selvfølgelig handler om frygten for, at chefen bliver irriteret. Det er den største årsag til, at mellemlederen holder sig til at lede nedad.

Det er også den største årsag til, at jeg har tøvet med at skrive denne bog. Af frygt for at direktørerne derude skulle blive irriteret over, at jeg sætter griller i hovedet på deres mellemledere. Og den risiko er til stede. Men da jeg jo hylder modige mellemledere, må jeg også være en modig mentor for dem og skrive den bog, som jeg mener, der skal skrives. Også selvom jeg kan risikere noget.

For bogen skal skrives, budskabet skal ud. Mellemlederne skal lede opad. Det er bedst for dem, for direktøren og for virksomheden. Og jeg er sikker på, at hvis der skulle være en direktør, der fik fingre i bogen, så ville han også være enig i, at ledelse opad er en nødvendig di-

sciplin. Om ikke andet så når han har læst de interviews med andre direktører om deres syn på ledelse opad.

Mellemlideren sidder midt i orkanens øje. De skal ikke kun lede nedad til deres medarbejdere. De skal også lede på tværs af organisationen i forhold til deres ledelseskolleger, bagud i markedet i forhold til kunder, leverandører og samarbejdspartnere – og ikke mindst sig selv. Og så skal de lede opad i forhold til deres egen chef.

Og det er særligt det med at lede opad, der halter for mellemlideren. Han kommer let til at fokusere på at lede nedad og optimere sin egen silo ud fra de ordrer og instrukser, chefen har givet. Derudover kommer mellemlideren typisk til at hænge fast i den daglige drift og får aldrig løftet sig til lederniveauet.

Derfor bliver mellemlideren i virkeligheden ofte reduceret til en koordinator og en håndlanger for chefen. Han skaber i de tilfælde ikke større værdi, end han kunne have gjort som en dygtig drifter. Og hvis mellemlideren kun i ringe grad udøver ledelse, så er han i virkeligheden blot en alt for dyr drifter og fuldstændig overflødig som leder.

I starten af bogen vil jeg belyse mellemliderens største udfordringer og give bud på, hvordan mellemlideren kan skabe bedre grundlag for at skabe værdifulde resultater.

Derefter fokuserer jeg på ledelsesdisciplinen 'At lede opad', og beskriver hvordan mellemlideren bliver sin løn værd. Hvordan han lærer sin chef bedre at kende og derigennem kan klæde chefen bedre på til at træffe de rigtige beslutninger. Bogen giver konkrete råd til, hvordan mellemlideren håndterer sin chef eller sine chefer, hvis han refererer til flere. I kapitlet 'Konflikten ingen taler om' forklarer jeg, hvorfor mange mellemlidere har modstand mod at lede opad. Bogen er skrevet i et let og tilgængeligt sprog uden alt for meget teori. I stedet er den fyldt med masser af eksempler og historier fra virkeligheden, som du kan finde inspiration i.

I gennem bogen omtaler jeg konsekvent chefen i hankøn. Det er udelukkende af sproglige årsager, da jeg lige såvel ser kvinder og mænd som chefer.