

# White Paper

---

PER STORM | 2026

**LED  
OPAD  
MED  
INDFLYDELSE**

***.. DEN RETNING  
DE FLESTE  
LEDERE UNDGÅR***



# INDHOLD

---

03

**INTRODUKTION**

04

**BAGGRUND**

05

**3R-LOOP**

06

**8 CASES**

23

**FRA REAKTION TIL INDFLYDELSE**

24

**KOMPASSET**

25

**SPEJLET**

26

**DIN VIRKELIGHED**

27

**KILDER OG INSPIRATION**

## Hvad er ledelse opad?

Du leverer. Du er loyal, tager ansvar og du arbejder hårdt.

Og alligevel er der noget opad, der slider. En relation der bruger mere af din energi, end du er bevidst om. Et sted du kigger sidst, fordi det er det sværeste sted at kigge.

De fleste forsøger at løse det ved at skubbe hårdere. Bedre argumenter. Mere dokumentation. Mere synlighed. Men problemet er sjældent manglen på gode argumenter. Det handler næsten altid om noget, der holder dig tilbage fra at lede opad med reel indflydelse.

Dette whitepaper handler ikke om at skubbe hårdere. Det handler om at rydde vejen.

*Du kan godt blive hørt  
uden at blive bakket op,*

*du kan godt levere mere,  
uden at få mere  
indflydelse,*

*og du kan godt have  
ansvaret uden at have  
mandatet.*



## Hvorfor jeg har skrevet dette

For mange ledere er det ikke opgaven, teamet eller markedet, der slider mest. Det er relationen til den der sætter rammerne. Chefen, direktøren, ejerlederen, bestyrelsen, eller et mere diffust opad fx markedet, der tydeligt kan mærkes, men som sjældent forstås klart.

Netop derfor er det stedet, de fleste ledere kigger sidst.

Jeg har skrevet dette whitepaper, fordi jeg igen og igen møder ledere, der kæmper med noget, som i første omgang ligner travlhed, frustration eller manglende trivsel, men som ofte har rod ét bestemt sted: OPAD.

Jeg ved, hvordan det rum føles indefra. Jeg har selv stået i relationer opad, som jeg tillod formede mit ledelsesrum, tog min energi og forhindrede mig i at stå naturligt og klart i min egen ledelse. Nogle af dem lærte mig mere end andre, nogle gange på den hårde måde, og nogle af dem tog længere tid at forstå, end jeg bryder mig om at indrømme.

Det tog mig et godt stykke tid at finde ud af at bruge *kompaset* rigtigt. Ikke mindst at det er mig, der holder det. Men et kompas styrer ikke; det mærker. Det giver ikke kontrol over kursen. Det giver kontakt med retningen. Og retningen er ikke et mål, jeg når. Den er noget, jeg hele tiden forholder mig til.

Jeg er navigatøren. Ikke fordi jeg ved, hvor jeg ender. Men fordi jeg har lært at mærke, hvornår jeg er ude af kurs, og hvad det koster, når jeg ignorerer det for længe.

Siden har jeg hjulpet mange ledere, der stod i de samme situationer; eller rettere *mønstre*. Forskellige mennesker, forskellige organisationer, forskellige chefer; men de samme grundlæggende dynamikker igen og igen. Vi har alle noget med os, overbevisninger og mønstre, som vi ikke altid er bevidste om. Som leder er der mange krav at leve op til, og vi ender nemt i "burde"-land og glemmer potentialet i vores egne naturlige styrker.

Det er de mønstre, de 8 cases i dette whitepaper handler om. Ikke for at give dig en opskrift, men for at give dig et sprog for noget, du måske allerede mærker; og et skarpere blik på, hvordan du faktisk kan skabe mere indflydelse, end du måske selv tror, fordi du er navigatøren, hvis du tør være det. Nogle af casene er mine egne. Andre er ledere, jeg har hjulpet. Jeg har valgt at skrive dem alle i samme stemme – fordi mønstrene er de samme, uanset hvem der stod i dem.

Indflydelse og energi hænger sammen. Når du mister den ene, mister du som regel også den anden. Det mærker de fleste ledere på kroppen, længe før de forstår hvorfor.

God læsning  
Per Storm



## 3R-loop

De fleste ledere, jeg møder, er gode til at handle. De er ikke bange for at tage beslutninger, sætte retning eller levere under pres. Det er ikke det, der nødvendigvis mangler.

Det, der mangler, er ofte noget, der kommer før handlingen: Forståelsen af relationen. Læsningen af det, der egentlig er på spil. Og ikke mindst evnen til at se, hvad situationen gør ved dig selv, og hvad du antager om den anden, før du reagerer.

Derfor har jeg lavet en model til at vise dette, 3R

- **RELATE:** Forstå dig selv i relationen
- **REFRAME:** Forstå situationen klarere
- **REALISE:** Omsæt forståelsen til handling

De fleste ledere hopper direkte til REALISE. Det har jeg også selv gjort. Det er præcis der, vi mister indflydelse. Ikke fordi vi handler forkert, men fordi vi handler på en situation, vi ikke har forstået fuldt ud endnu.

RELATE og REFRAME er ikke forsinkelser på vej mod handling. Der gør tværtimod handlingen præcis, rodfæstet og holdbar.



Forestil dig en leder, der har planlagt en svær samtale med sin chef.

Han ved, hvad han vil sige. Han har forberedt argumenterne. Han er klar. Men han har ikke spurgt sig selv, hvad der egentlig er på spil for chefen.

Han har ikke mærket, hvad situationen gør ved ham selv. Samtalen kører af sporet, ikke fordi argumenterne var forkerte, men fordi han handlede på sit eget billede af situationen, ikke på situationen selv. Det er prisen for at hoppe direkte til REALISE.

3R er ikke en model, du skal lære, men et loop, du skal genkende, i dig selv og i dine relationer. Og i de mønstre - her fremlagt i 8 cases - du snart skal læse.

At navigere opad kræver ikke, at du ændrer dig. Det kræver, at du kender dig selv godt nok til at vide, hvornår dine styrker hjælper, og hvornår de spænder ben. Gør du det til et loop, ja, så bliver det en god vane.

Du vil møde 3R igen i slutningen af hver case som tre spørgsmål, du kan stille dig selv.

## De 8 mønstre

De 8 mønstre er ikke fejl. De er blindspots; mønstre, der engang gav mening, men som i dag koster dig mere, end du er bevidst om.

Mønstrene er organiseret i to grupper. Ikke som kategorier, du skal placere dig i, men som to forskellige steder, din indflydelse kan gå tabt.

Den første gruppe handler om dig selv. Når du mister indflydelse, fordi du ikke kender dine egne mønstre; din reaktion, din loyalitet, din kulturblindhed eller din tålmodighed.

Det er ikke svagheder. Det er bare mønstre, der endnu ikke er blevet naturlige for dig. Mønstre, der i dag koster dig ledelseskraft.

Den anden gruppe handler om rummet. Når du mister indflydelse, fordi du ikke kender det rum, du leder i.

Hvad magten gør ved din dømmekraft, hvad begejstringen gør ved dit mandat, hvad tavsheden gør ved dit råderum, og hvad systemet gør, når du bærer det alene.

Fælles for dem alle er dette: Du mister ikke indflydelse, fordi du er dårlig til dit arbejde. Du mister den, fordi relationen opad styrer mere af din energi og din ledelse, end du er bevidst om. Og ofte fordi du ikke ved, at du tillader det.

Det er det, disse 8 cases handler om.

### DU KENDER IKKE DIG SELV

#### 1 · AFKODEREN

Tillader reaktion at erstatte ledelse

*Du mister indflydelse, når du tillader andre at sætte din rytme*

#### 2 · BÆREREN

Tillader loyalitet at blive en byrde

*Du mister indflydelse, når du bærer det, der ikke er dit at bære*

#### 3 · DEN BLÆNDEDE

Tillader magt at svække dømmekraft

*Du mister indflydelse, når du forveksler adgang til magt med reelt mandat*

#### 4 · OVERSÆTTEREN

Tillader systemet at isolere dig

*Du mister indflydelse, når du bærer organisationen alene opad*

### DU KENDER IKKE RUMMET

#### 5 · USYNLIG INSIDER

Tillader kultur at holde dig ude

*Du mister indflydelse, når du leverer uden at læse kulturen*

#### 6 · LANGKIGGEREN

Tillader uklarhed at fortsætte

*Du mister indflydelse, når du venter på tydelighed, der ikke kommer*

#### 7 · VISIONÆREN

Tillader begejstring at erstatte mandat

*Du mister indflydelse, når du handler på tillid, der aldrig var et mandat*

#### 8 · FRONTLØBEREN

Tillader tavshed at erstatte opbakning

*Du mister indflydelse, når du fronter det ingen bag, dig vil stå inde for*

I dette whitepaper skriver jeg primært "han" om lederen i casene. Det afspejler de relationer, jeg selv har stået i og de ledere, jeg oftest har siddet over for. Det er ikke en antagelse om hvem disse mønstre rammer – kvindelige ledere kender dem mindst lige så godt. Billederne i whitepaperiet afspejler det.



## Når du læser din chef. Men glemmer at lede dig selv. Som at følge et kompas – for at lede efter andre.

Der er en bestemt fornemmelse, jeg husker fra de morgener.

Når jeg mødte klokken syv, havde han allerede sendt flere mails. Inden dagen var rigtig begyndt, fik jeg en følelse af, at jeg allerede var bagud.

Ikke fordi jeg var dårlig til mit arbejde, men fordi jeg tillod de første timer at gå med at fortolke ham i stedet for at være leder mit eget område. Jeg tillod hans tempo at bestemme mit.

### Det jeg lærte om mig selv

Jeg lærte, at hans kontrol ikke kun handlede om hans personlighed. Den handlede om tryghed, tempo og behovet for overblik.

Men det vigtigste, jeg lærte, handlede ikke om ham. Det handlede om mig.

Når jeg brugte for meget energi på at afkode ham, mistede jeg ledelseskraft nedad. Mit team mærkede det, selv om de ikke sagde det direkte. Og jo mere jeg knoklede for at komme foran, desto mere følte jeg, at jeg kun var tæt på at indhente ham.

Jeg kendte ikke mine egne styrker og blindspots, og kendte ikke min naturlige rytme godt nok til at holde fast i den. Jeg brugte al min opmærksomhed på at forstå ham, og glemte at spørge, hvad der skete i mig. Jeg holdt spørgsmålstegnet aktivt for ham. Men satte punktum for mig selv.

### Det jeg valgte at se anderledes

Jeg valgte at se hans kontrol som information, ikke som modstand.

Han kontrollerede, fordi han havde brug for tryghed, for overblik og for at reducere sin egen usikkerhed. Det handlede ikke om mig. Da jeg forstod det, holdt jeg op med at reagere på tonen, og jeg begyndte i stedet at forstå de præmisser, han arbejdede under.

Relationen flyttede sig fra skrift til møde, fra reaktion til kontakt og fra fortolkning til rytme. Jeg mødte ham på mine præmisser, ikke kun hans - og brugte kontakten til at forstå, hvad der drev ham i stedet for at reagere på det.



Ikke fordi han ændrede sig. Men fordi jeg valgte en anden og mere naturlig måde at læse situationen på. Og det begyndte med et øjeblik, hvor jeg stoppede op og så, hvad jeg selv var i gang med. Spørgsmålstegnet og punktummet skulle vendes om.

## Perspektiv

Det, jeg har lært, og som overraskede mig første gang, jeg mødte det, er, at de stærkeste relationer opad ikke bygger på sympati, men på gensidig forudsigelighed. Chefen ved, hvad han kan forvente af dig. Du ved, hvad du kan forvente af chefen. Det er en anden opgave end bare at være vellidt.

## 3R Refleksion

### RELATE

- Jeg lærte, at ledelse opad begynder med at sætte sin egen rytme, ikke med at følge chefens.
- ***Hvor er du holdt op med at følge din egen naturlige rytme?***

### REFRAME

- Jeg lærte, at det, der ser ud som kontrol, næsten altid er et behov for tryghed.
- ***Hvad ville ændre sig for dig, hvis du mødte kontrollen med forståelse, i stedet for reaktion?***

### REALISE

- Jeg lærte at indflydelse opad ikke skabes fra skrivebordet; den skabes i den gode vane, jeg bygger for at sætte min egen naturlige rytme i relationen.
- ***Hvornår sætter du din egen rytme, og hvornår følger du chefens uden at vide det***



## Når du bærer loyalt, men det, du bærer, bare ikke er dit. Som at bære en andens rygsæk – og føle at de få ting du pakkede, vejer rigtig meget

Jeg behandlede min chef som et råddent æg.

Ikke fordi han var det, men fordi jeg ikke vidste, hvornår han ville eksplodere, eller hvornår han ville inspirere. Og i den uvished begyndte jeg langsomt at gå på listefødder; rundt om ham og rundt om mig selv. Det var ikke ledelse. Det var overlevelse.

## Det jeg lærte om mig selv

Jeg lærte, at jeg var splittet mellem mig selv og en loyalitet, jeg havde misforstået.

Jeg brændte inde med frustrationer, jeg ikke turde sige højt. Jeg var holdt op med at skelne mellem hans uro og min egen. Jeg så ind i ham men glemte at se tilbage på mig selv. Det er ikke empati, det er opløsning. Jeg kompenserede over for resten af organisationen og beskyttede dem mod noget, de ikke vidste, de blev beskyttet mod. Og jeg følte mig illoyal, hver gang jeg overvejede at sige fra.

Det var en fælde, jeg selv ubevidst havde bygget for mig selv. For loyalitet er ikke det samme som at bære alt; og jeg forvekslede de to i lang tid. Han inspirerede mig, når det gik godt, og tog min energi og min ledelse, når det gik skidt. Langsomt mistede jeg mit eget ledelsesrum, ikke fordi han tog det, men fordi jeg tillod, at det skete.

## Det jeg valgte at se anderledes

Jeg valgte at se loyalitet som noget, der går begge veje. Ikke kun opad, men også indad mod mig selv, mit team og det ledelsesrum, jeg var sat til at udfylde.

Da jeg forstod, at min tavshed ikke beskyttede ham, men svækkede mig, begyndte noget at ændre sig. En grænse præciserer relationen, den svækker den ikke. Og det rum, han fyldte med sin uro, det havde jeg selv ladet være åbent, fordi jeg aldrig havde stoppet op og spurgt mig selv: Hvad er egentlig hans, og hvad er mit? Det spørgsmål havde jeg ikke stillet. Ikke fordi det var svært. Men fordi jeg ikke havde set, at jeg kunne stille det.

Ikke fordi han ændrede sig. Men fordi jeg valgte en anden og mere naturlig måde at læse situationen på. Og det begyndte med et øjeblik, hvor jeg stoppede op og så, hvad jeg selv var i gang med.



## Perspektiv

Det, jeg har lært fra arbejdet med ledere i denne situation, er, at teamet næsten altid mærker det, lederen bærer alene. Ikke fordi de ved, hvad det er, men fordi lederens tilstedeværelse ændrer sig, når byrden bliver for stor. Det, lederen tror er beskyttelse, oplever teamet som distance. Og nogle gange som en mulighed. For når lederen bærer mest, bruger teamet det ubevidst som adgang. Det bliver lettere at komme igennem med sine egne ting, når lederen allerede er i gang med at absorbere det svære. Det, jeg ikke kunne se dengang, var, at min nærhed til chefen ikke kun var en styrke. Den bandt mig også. Og det tætte forhold, jeg troede, jeg styrede, styrede i virkeligheden mig.

Det sker, fordi vi er bedre til at tilpasse os end til at mærke, hvad tilpasningen koster. Vi kan klare mere, end vi kan tåle. Kroppen sender signaler: Udmattelse, distance, en diffus fornemmelse af at noget er galt. Men vi vænner os til dem. Og langsomt holder vi op med at mærke, at vi har vænnet os til det. Det er ikke svaghed. Det er tilpasning. Men tilpasning er ikke det samme, som at det er gratis.

## 3R Refleksion

### RELATE

- Jeg lærte, at jeg ikke kan lede opad, hvis jeg ikke ved hvad, der er mit ansvar, og hvad der er chefens.
- **Hvad bærer du i dag, som egentlig ikke er dit?**

### REFRAME

- Jeg lærte, at en grænse ikke er et svigt, men en forudsætning for at kunne lede.
- **Hvad ville ændre sig for dig, hvis du så det, at sige fra, som loyalitet mod din egen ledelse og ikke illoyalitet mod din chef?**

### REALISE

- Jeg lærte, at indflydelse opad kræver, at du ved hvem du er, ikke kun hvem chefen er.
- **Hvad er din nye vane, der fremover fastholder dig i din egen ledelse, når den over fylder meget?**



## Når du er valgt. Og det blænder dig. Som at stå med mikrofonen – men ingen har fortalt dig, at den er slukket.

Jeg var lige den, han havde brug for. Det var i hvert fald det, jeg troede. Og det føltes godt. Et mere strategisk job; ud af drift og ind i seriøst salg. En direktør, der så mig og valgte mig. Jeg burde have stillet spørgsmål, men jeg gjorde det ikke. Jeg var for glad over at blive valgt.

### Det jeg lærte om mig selv

Første dag mødte jeg op, men ingen af mine nye kolleger vidste, at jeg kom. De forstod godt min rolle, og blev klar over, hvad den betød for dem. De mistede den direkte kontakt til direktøren, og det havde de ikke lyst til.

Mit mandat var ikke på plads. Mit team udfordrede mig selvfølgelig, og min direktør, den samme der havde set og valgt mig, lyttede til dem og agerede som altid. Jeg stod alene med en titel, der ikke var forankret. Og det var mit ansvar. Ikke hans.

For jeg havde ikke lyttet til mig selv i processen. Jeg havde ikke udfordret. Jeg havde ikke afstemt forventninger eller mandat. Jeg havde ladet glæden over at blive valgt overskygge min kritiske sans. Jeg var blevet blændet. Jeg tillod, at glæden over at blive valgt erstattede min dømmekraft.

### Det jeg valgte at se anderledes

Jeg valgte at se glæden over at blive valgt, for hvad den var. En information, ikke et bevis. At blive valgt er ikke det samme som at have mandat. At en direktør ser potentiale i dig, er ikke det samme som, at organisationen er klar til dig. Og at du passer til en rolle på papiret, er ikke det samme som, at det kan ske i praksis.

Glæden over at blive set lukker for nysgerrigheden. Du holder op med at spørge. Ikke fordi du er uansvarlig, men fordi ingen-svar allerede føles så godt. Du sætter punktum, præcis der hvor du burde holde spørgsmålstegnet aktivt. Spørgsmål, der kræver mod at stille; særligt når man er ny og gerne vil bekræfte det valg, der er truffet om én. Det jeg ikke så dengang, var, at glæden over at blive valgt havde lukket for den del af mig, der normalt stiller spørgsmål. Men jeg havde ikke mistet min dømmekraft. Jeg havde bare holdt op med at bruge den, og uden at jeg havde bemærket det.

Da jeg indså det, holdt jeg op med at lede efter bekræftelse oppefra og begyndte at stille de spørgsmål, jeg burde have stillet fra starten. Du stiller spørgsmålene, før du starter. Du afstemmer mandatet, inden du møder op. Du lytter til dig selv og ikke kun til den, der vælger dig. Hvad er mit mandat præcist? Hvem har jeg opbakning fra? Og hvad er det egentlig, der er på spil her?



## Perspektiv

Det, jeg har lært, og som jeg først forstod bagefter, er, at tavsheden inden start sjældent er ensidig. Jeg holdt igen, fordi jeg ikke ville miste den gode følelse af at være valgt. Han holdt igen, fordi en åben mandatsamtale ville have krævet, at han erkendte et problem, han håbede kunne løses af sig selv. Vi beskyttede begge noget. Og det vakuum, vi skabte tilsammen, var det, jeg trådte ind i på første arbejdsdag.

Det er en dynamik, der forstærkes af noget grundlæggende menneskeligt: Vi overvurderer det, vi selv har bygget. Og vi tror fejlagtigt, at andre ser den samme værdi i det. Den Blændede ankommer med det færdigsamlede møbel, og med den løsning, den strategi, den rolle, der føltes så rigtig. Men organisationen var ikke med til at bygge det. Og det, de ikke har bygget, vurderer de lavere. Ikke fordi det er dårligt. Men fordi ejerskab ikke kan leveres færdigpakket.

## 3R Refleksion

### RELATE

- Jeg lærte, at glæden over at blive valgt var den blinde vinkel, der kostede mig min dømmekraft.
- ***Hvor lader du i dag glæden over at blive set og valgt overskygge de spørgsmål, du kunne stille?***

### REFRAME

- Jeg lærte, at adgang til magt ikke er det samme som mandat; og at den, der vælger dig, ikke altid kan beskytte dig.
- ***Hvad ville ændre sig for dig, hvis du så glæden over at blive valgt som information, der skal undersøges, i stedet for et bevis på, at du er på rette sted?***

### REALISE

- Jeg lærte, at jeg ikke kan lede ud fra et mandat, jeg ikke har afstemt; uanset hvor meget jeg blev ønsket velkommen af den, der valgte mig.
- ***Hvad forstår du bedre om den over dig i morgen, end du gør i dag?***



**Når du holder det hele sammen, og langsomt bliver alene om det.**

**Som at holde døren åben for alle – men aldrig selv komme igennem.**

Jeg har siddet over for en leder i den situation flere gange. Lederen er grundig, pligtopfyldende og stærk. Bestyrelsen får svar, ledergruppen får retning, og organisationen får stabilitet.

Men langsomt sker der noget. Den vigtige dialog når ikke frem. Information filtreres, bevidst eller ubevidst, fordi lederen bærer for meget selv. Bestyrelsen møder kun lederens version af organisationen. Ledergruppen møder kun lederens version af bestyrelsens forventninger. Og lederen sidder i midten, alene med begge dele.

Jo mere lederen kompenserer, desto mere isolation. Ikke fordi nogen isolerer lederen, men fordi lederen har gjort sig selv til en uundværlig oversætter, der ikke er bæredygtig

## Det jeg har lært om ledere i denne situation

Lederen mærker det som udmattelse; som en fornemmelse af at miste overblikket; som en ensomhed, lederen ikke helt kan sætte ord på. Konkret oplevede jeg en fortravlet CEO, der omskrev alt, hvad han fik fra sin ledergruppe, inden det blev sendt til bestyrelsen, og han forsøgte at være leder for sin gruppe. Og det, der gjorde det særligt svært at se, var, at det lignede en styrke.

Lederen leverer, er til stede og tager ansvar; men lederen tillader at systemet isolerer ham, fordi lederen aldrig har bygget de relationer og strukturer, der kunne have båret noget af det, lederen bærer alene.

Det starter som ansvarlighed. Det ender som isolation, fordi lederen ikke har set mønstret tidligt nok. Lederen oversætter mellem niveauer, opad til bestyrelsen og nedad til ledergruppen. Er bindeleddet, der holder det hele sammen. Men når lederen er det eneste bindeled, er lederen også det svageste punkt. For når lederen vakler, vakler det hele. Og lederen vakler, fordi ingen ved, hvad lederen ved, og ingen kan aflaste. En farlig kompenserende strategi.

## Det jeg valgte at se anderledes

Jeg lærer ledere i den situation at indse forskellen på at levere og at lede. At levere er at svare på det, der kommer. At lede er at forme det, der kommer; og samtidig bygge de relationer, der gør, at du ikke er den eneste, der bærer det.

Først når du holder op med at spørge, hvad andre har brug for og begynder at spørge, hvad din rolle gør ved dem omkring dig, begynder du at se det anderledes. Og først når du begynder at se det sådan, kan noget skifte. Du holder op med at kompensere og begynder i stedet at aktivere. Møde bestyrelsen proaktivt. Forme agendaen. Dele de dilemmaer, der er værd at dele, og ikke kun alt



det, der er løst. Og involvere ledergruppen i det, du ellers bærer alene. Fordi bestyrelsen skal møde den ledelse, der bærer strategien og ikke kun dig. Fra reaktiv til proaktiv; fra alene til forankret.

## Perspektiv

Det, jeg har lært fra mange bl.a. CEO-samtaler, er, at oversætterrollen starter som en styrke og ender som en kompenserende fælde. Ikke fordi lederen bliver svagere, men fordi ledergruppen langsomt holder op med at tage ejerskab opad. Hvorfor skulle de? De ved, at CEO'en omskriver det alligevel. Det, der begyndte som beskyttelse, ender som en kultur, hvor ansvaret samler sig ét sted, og hvor resten af organisationen umærkeligt aflærer sig at lede opad. Og så er spørgsmålet: Hvad sker der med nye ideer, med innovation og med den psykologiske tryghed, der skal til for at nogen tør sige det, ingen andre siger, når kulturen har lært, at alt alligevel ender hos én?

## 3R Refleksion

### RELATE

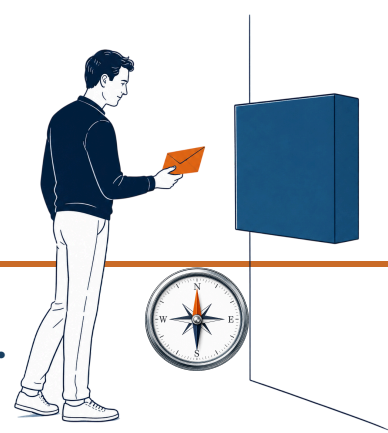
- Jeg lærte, at jo mere, du kompenserer og bærer alene, desto mere isolerer du dig fra den dialog og de relationer, der kunne have gjort dig stærkere.
- ***Hvor bærer du i dag noget alene, som du egentlig burde have bygget et fundament under?***

### REFRAME

- Jeg lærte, at forskellen på at levere og at lede er forskellen på at svare på det, der kommer, og forme det, der kommer.
- ***Hvad ville ændre sig for dig, hvis du gik fra at levere til bestyrelsen til at bygge et forhold til bestyrelsen?***

### REALISE

- Jeg lærte, at indflydelse opad ikke skabes ved at tage rollen som oversætter; den skabes ved at bygge de relationer og strukturer, der gør, at du ikke behøver at bære det hele selv.
- ***Hvad gør dig til navigatør i stedet for oversætter, og hvornår begynder du?***



## Når du leverer. Men aldrig når ind i det rum, der anerkender. Som at sende breve, der aldrig når frem – fordi modtageren har skjult adresse.

Jeg kom til orde. Jeg argumenterede. Jeg leverede.

Og alligevel skete der ingenting. Ikke fordi mine argumenter var forkerte; men fordi de landede i et rum, der allerede var afklaret og fast besluttet. Jeg vidste det bare ikke endnu.

### Det jeg lærte om mig selv

Jeg lærte, at jeg troede, jeg kendte mandatet; men mellem linjerne stod der noget andet.

Jeg kom ind med erfaring, redskaber og energi, og min chef anerkendte mig. Men anerkendelsen fra resten af organisationen udeblev. Det frustrerede mig, og i starten forstod jeg det ikke. Jeg forsøgte dialog, og jeg argumenterede. Og jeg fik store projekter, der gik godt; men flere blev aldrig til beslutninger. For organisationen turde ikke; eller måske rettere, den ønskede det ikke. Der var en inderkreds, og de lukkede ikke nogen ind.

Det tog mig for lang tid at forstå. Ikke fordi jeg var blind, men fordi jeg ikke kendte virksomhedens DNA. Jeg havde i starten ikke brugt nok tid på at forstå kulturen. Jeg troede, at gode argumenter og gode resultater var nok; men det var det ikke. Jeg kendte ikke de uskrevne regler godt nok til at navigere i dem. Jeg blev ikke set. Jeg var usynlig.

### Det jeg valgte at se anderledes

Jeg valgte at vende blikket. Ikke indad mod det, jeg kunne bidrage med, men udad mod det, rummet faktisk ville tage imod. Det betød at bruge tid på kulturen tidligt. Ikke for at please den, men for at forstå den. Finde ud af, hvem der reelt formede beslutningerne. Lære sproget mellem linjerne og læse mit mandat grundigt. Og ikke kun det, der var sagt, men det der var ment.

Det krævede, at jeg stoppede op og så, hvad jeg selv var i gang med. Jeg havde stillet spørgsmålet om mig. Jeg skulle have stillet det om rummet.

Jeg skulle holde spørgsmålstegnet aktivt på rummet, i stedet for at sætte punktum på det. Ikke indad mod det, jeg kunne bidrage med; men udad mod det, rummet faktisk ville tage imod. Det er en forskel, der lyder lille, men som ændrer alt. For det første spørgsmål handler om mig. Det andet handler om rummet. Og det er først, når du stiller det andet spørgsmål, at du begynder at forstå kulturen; ikke som en barriere for dine ideer, men som det rum dine ideer skal kunne leve i, og hvor du er synlig.





## Perspektiv

Det, jeg har lært fra arbejdet med ledere i denne situation, er, at inderkredse sjældent er bevidst lukkede. De er opstået over tid, bygget på fælles erfaring, fælles sprog og fælles risiko. De lukker ikke nogen ud; de har bare aldrig lært at lukke nogen ind. Det gør dem ikke onde. Men det gør dem svære at navigere for den, der kommer udefra med gode argumenter og stærke resultater, for du bliver ikke set.

Og så er spørgsmålet: Er det et udtryk for en stærk kultur eller en lukket en? Er det virksomhedens størrelse, der afgør hvor porøs inderkredsen er? Eller er det noget andet, noget der har mere med magt og selvbeskyttelse at gøre end med værdier? Hvem er det, der skal se og forstå hvem?

## 3R Refleksion

### RELATE

- Jeg lærte, at jeg ikke kan lede opad i et rum, jeg ikke forstår; uanset hvor gode mine argumenter er.
- ***Hvor tror du, at du har adgang og indflydelse; men egentlig bare har høj grad af frihed?***

### REFRAME

- Jeg lærte, at kultur ikke er en baggrund for mit arbejde; men en forudsætning for min indflydelse.
- ***Hvad ville ændre sig for dig, hvis du brugte lige så meget energi på at forstå kulturen som på at levere i den?***

### REALISE

- Jeg lærte, at indflydelse opad kræver, at du kender det rum, du leder i; og ikke kun den opgave, du er sat til at løse.
- ***Hvad læser du fremover om rummet – før du leverer ind i det?***



## Når du venter på klarhed. Og den ikke kommer af sig selv. Som at vente på bølger – i fralandsvind.

Jeg ventede. Ikke passivt, fordi jeg havde mange dialoger, mange samtaler og mange forsøg på at få klarhed. Men jeg ventede alligevel på, at han ville prioritere, at han ville tage kampen, og at det, vi aftalte, ville blive til det, vi gjorde. Det skete ikke.

Og jo længere jeg ventede, desto mere energi brugte jeg på at udrede det, han ikke ville afklare.

### Det jeg lærte om mig selv

Jeg lærte, at jeg ventede på noget, han ikke var i stand til at give. Han tog ikke kampen over ham. Han stoppede ikke konflikterne under ham. Vi aftalte én ting; men i praksis skete noget andet. Lederne blev spillet ud mod hinanden, og organisationen mistede momentum. Og jeg brugte tid og energi på at forklare og udrede ting, vi ellers klart havde aftalt.

Jeg var frustreret; men jeg holdt ud. Jeg ventede på tydelighed, der aldrig kom af sig selv. Det jeg ikke forstod, var, at han ikke kunne andet end det, han gjorde. Det var ikke ond vilje. Det var hans begrænsning. Og jeg tillod hans begrænsning at sætte rammen for min ledelse i alt for lang tid.

Jeg kunne ikke ændre ham; men jeg kunne ændre mig selv, og hvordan jeg valgte at agere i det rum. Jeg skulle have læst ham og hans rum bedre og tidligere.

### Det jeg valgte at se anderledes

Jeg stoppede med at vente på tilladelse og begyndte at søge tilgivelse i stedet. Det var ikke en nem beslutning; men det var den rigtige. For tydelighed, der ikke kommer oppefra, må skabes nedefra. Ikke som et oprør, men som bevidst ledelse. Og det begynder med at se den anden klart. Ikke som han burde være, men som han var. Og han ville ikke ændre sig.

Men det begyndte med et øjeblik, hvor jeg så mig selv klart. Jeg ventede ikke fordi det var klogt. Jeg ventede, fordi jeg ikke havde erkendt, at det var mit valg at blive ved. Og da jeg til sidst indså, at jeg ikke ville gå på kompromis med mig selv, og at jeg ikke kunne være i det rum på de præmisser, forlod jeg jobbet.

Læs din chef og det rum, han leder i. Ikke for at ændre mennesket, men for at forstå, hvad du reelt har at arbejde med. Og vid med dig selv, hvornår kompromisset er for stort. Men min beslutning ville ikke have været anderledes, selv om jeg havde læst ham bedre fra starten. Han gav meget, men kunne ikke give det, jeg havde brug for. Det valgte jeg at acceptere og handle på.



## Perspektiv

Det, jeg har lært fra arbejdet med ledere i denne situation, er, at det sjældent er ét stort øjeblik, der knækker dem. Det er ventetiden. Den gradvise erosion der sker, når en stærk leder igen og igen investerer i en klarhed, der ikke kommer. Det særlige ved dette mønster er, at det rammer ledere, der normalt navigerer godt.

Og netop derfor er det så svært at forstå indefra. Det er ikke udbrændthed. Det er ikke stress. Det er noget sværere at sætte ord på: En oplevelse af at miste fodfæstet i noget, man normalt står trygt i. Og vejen tilbage kan tage længere tid, end nogen forventer.

## 3R Refleksion

### RELATE

- Jeg lærte, at jeg ikke kan vente på tydelighed, der ikke kommer; og at en organisations momentum betaler prisen, når jeg venter.
- ***Hvor venter du i dag på en tydelighed eller opbakning, der måske aldrig kommer af sig selv?***

### REFRAME

- Jeg lærte, at min chefs uklarhed ikke var ond vilje; det var hans begrænsning. Da jeg forstod det, kunne jeg handle på mine præmisser i stedet for at vente på hans.
- ***Hvad ville ændre sig for dig, hvis du så uklarheden som et vilkår, du skal handle på; i stedet for et problem, der skal løses oppefra?***

### REALISE

- Jeg lærte, at jeg ikke kan ændre et andet menneske; men jeg kan ændre mig selv, og hvordan jeg agerer i det rum.
- ***Hvilken vane skaber klarhed for dig, også når den ikke kommer oppefra?***



## Når du ser muligheden klart. Men ingen bag dig ser det samme. Som at tegne et kort over et land – ingen har drømt om.

Jeg har siddet over for en leder som ham flere gange. Han arbejder hårdt. Han ser en mulighed. Han former et billede af, hvad der er muligt; en retning, en strategi, et mandat. Og det handler han på. Problemet er bare, at ingen over ham har set det samme billede; hverken ønsket eller forstået det. Han har skabt sit eget mandat. Rummet er ikke stort nok til visionen.

### Det jeg har lært om ledere i denne situation

Det, jeg husker tydeligst fra mine samtaler med disse ledere, er ikke det øjeblik, de opdager, at mandatet mangler; det er det øjeblik, de bliver kaldt ind til ros og anerkendelse.

For rosen kommer. Men den kommer for det, du gjorde før; ikke for det, du er i gang med. Du bliver anerkendt, set og ønsket velkommen. Men du får samtidig en besked, du ikke helt forstår i øjeblikket: Kend din plads.

Ikke fordi den eller dem over ikke ønsker dig det bedste, for det gør de. Men de forstår simpelthen ikke det, du er i gang med. Og det gør ondt på en anden måde, end modstand gør. For du kan ikke argumentere imod noget, der ikke er modstand. Du kan kun afstemme det.

Konkret havde en salgsdirektør store planer og skulle i gang med at eksekvere, og founder over var ok med det, men en CEO imellem, satte en stopper for det. CEO fortalte ham, hvor hans plads var, og efterfølgende var founder og bestyrelsesformand, der tog anerkendelses-snakken. Det efterlader en blandet følelse. Vi vil dig; men ikke det, du er på vej til nu.

Lederen tillod begejstringen at erstatte den samtale, der burde have fundet sted tidligere.

### Det jeg valgte at se anderledes

Jeg lærte at se begejstringen for, hvad den er. En energidriver og ikke et mandat. At se en mulighed er ikke det samme som at have ret til at handle på den. At have energi og retning er ikke det samme som at have organisationens opbakning. Og at chefen ikke siger stop, er ikke det samme som at chefen siger ja. Det første skridt er at se, at begejstringen ikke kun er en styrke. Den er også det, der lukker for den del af dig, der kan stille spørgsmålene.

Først når du holder op med at spørge, hvad du ser, og begynder at spørge, hvad det over dig ser, begynder du at se det anderledes. Når du forstår det, begynder du at stille andre spørgsmål. Ikke hvad kan du gøre, men hvad er der faktisk opbakning til? Ikke hvad du ser du, men hvad det over dig ser? Deler i rum?

Det er et fundamentalt skifte; fra at handle på sit eget billede til at afstemme billedet med dem, der skal bære det. Et mandat er ikke noget, du kan skabe selv. Du kan påvirke det og arbejde for det; men det skal komme oppefra, og I skal være enige om det. Før du



handler på din begejstring, så afstem den. Ikke for at bremse dig selv, men for at sikre, at den energi, du investerer i en vision, har et fundament, der holder, når det bliver svært.

## Perspektiv

Det, jeg har lært fra arbejdet med ledere i denne situation, er, at det øjeblik, der gør mest ondt, ikke er konfrontationen. Det er anerkendelsen, der kommer samtidig. Vi vil dig; men ikke det, du er i gang med nu. Det er en grænse sat med varme. Og det efterlader lederen i et rum fyldt med tvivl. Ikke bare over mandatet; men over sin egen dømmekraft. Hvad har jeg overset? Hvad læste jeg forkert? Den handlekraft der drev lederen frem, bliver til famlen. Og famlen er sværere at komme ud af end et rent nederlag.

Det sker, fordi begejstringen har sin egen standardindstilling: Handle nu, afstem senere. De fleste har ikke valgt den bevidst, den er der bare. Og det er præcis den, der skal ændres, før handlingen finder sted. Ikke for at bremse energien. Men for at give den et fundament der holder, når det bliver svært.

## 3R Refleksion

### RELATE

- Jeg lærte, at begejstringen for en mulighed kan blive den blinde vinkel, der får mig til at handle uden at have mandatet på plads.
- ***Hvor handler du i dag på et mandat, du selv har skabt; uden at have afstemt det med dem, der skal bakke det op?***

### REFRAME

- Jeg lærte, at mandat ikke er noget, du kan skabe selv; du kan påvirke det, men det skal komme oppefra, og der skal være enighed om det.
- ***Hvad ville ændre sig for dig, hvis du så din begejstring som noget, der skal afstemmes; i stedet for noget, der i sig selv giver dig ret til at handle***

### REALISE

- Jeg lærte, at den stærkeste ledelse opad ikke handler om at handle hurtigt på det, du ser; men om at sikre, at dem over dig ser det samme.
- ***Hvad er din vane, der sikrer at du afstemmer rummet, før du handler***



## Når du fronter alene. Og ingen bag dig bakker dig op. Som at være alene i angrebet – og se dit hold løbe mod eget mål.

Jeg har mødt flere frontløbere. Han har et rum, et ansvar og en opgave, han tager alvorligt. Men den over ham viser ingen interesse, stiller ingen spørgsmål og giver ingen opbakning. Ikke fordi den over nødvendigvis er imod; men den over - af en eller anden grund - aldrig har valgt aktivt at investere i lederen. Det kan have mange årsager.

Måske har den over "arvet" lederen fra en anden. Måske har den over forudindtagede holdninger til lederen; noget der aldrig er blevet sagt højt. Måske er kemien aldrig rigtig faldet på plads. Eller måske har den over simpelthen aldrig taget et aktivt ejerskab over relationen. Fælles for dem alle er dette: Den over har aldrig investeret i lederen. Og det er aldrig blevet sagt højt.

### Det jeg har lært om ledere i denne situation

Det starter ikke som en krise. Det starter som stilhed. Råderummet mindskes langsomt; ofte uden forklaring. Opgaverne synes de samme. Ansvar er det samme. Men opgaverne er ikke længere kritiske for forretningen. Beslutninger forhales. Lederen inddrages ikke. Og den over lederen er til stede, men ikke rigtig med. Lederen mærker det, men forstår det ikke. I hvert fald ikke i starten. Lederen fronter og forsøger at levere mere, kommunikere tydeligere og gøre sig mere synlig. Men intet flytter sig. For problemet er ikke lederens indsats, men at den over aldrig har valgt at investere i lederen; og aldrig har sagt det. Og det tomme rum lukker sig om lederen.

Konkret hjalp jeg en leder højt i hierarkiet. Lederen var kommet i klemme i en fusion. Nu gjaldt det andre ting, og mandatet var væk. Det kostede hurtigt på hendes selvtilid; og rimelig hurtigt på selvværdet. Og det, der gjorde det særligt svært, var, at det skete i stilhed. Der er ingen konfrontation, ingen tydelig afvisning; bare en gradvis usynliggørelse; en tavshed, der langsomt erstatter den opbakning, der aldrig rigtig var der. Det er en leder, der langsomt mister det fundament, hun skulle lede fra; uden at forstå hvorfor. Og risikoen er reel: Du trækker dig stille, bliver fyret eller siger op. Alle tre er symptomer på det samme; en relation opad, der aldrig blev taget hånd om.

### Det jeg valgte at se anderledes

Tavsheden er sjældent et angreb. Den er næsten altid et signal om manglende ejerskab, om uafstemt forventning, om en relation, der aldrig blev etableret ordentligt fra start; eller om overbevisninger, der aldrig er blevet sagt højt. Det begyndte med et spørgsmål, jeg ikke havde stillet mig selv: Hvad fortæller min reaktion på tavsheden mig om, hvad jeg selv har brug for? Først når du holder op med at læse tavsheden som en dom over dig, og du begynder at læse den som information om den anden, begynder du at se det anderledes. Nu ændrer noget sig. Du holder op med at forsøge at fortjene en opbakning, der ikke kommer; og begynder i stedet at forstå, hvad der egentlig er på spil. Ikke som offer - men som strateg.

Forstå vinkler, motiver og hvad der er vigtigst hos den eller det over dig. Støtte aktivt og synligt og gøre jobbet nemmere; ikke som



underdanighed, men som intelligent ledelse opad. Når du konsekvent bakker op om det, den over dig er forpligtet på, ændrer dynamikken sig.

## Perspektiv

Det, jeg har lært fra arbejdet med ledere i denne situation, er, at det mest invaliderende ikke er tavsheden i sig selv. Det er kombinationen af magt og magtesløshed. Lederen har en position, et ansvar og et mandat på papiret. Men enhver handling risikerer at gøre tingene værre. Der opstår konflikter ingen vil løse; de bliver bare liggende. Lederen mærker dem, men kan ikke adressere dem uden at eskalere det, der allerede er skrøbeligt. Og den følelse af at ingen gør noget; at ingen ser det, ingen tager fat, er en af de mest ensomme oplevelser, en leder kan stå i. Måske fordi den eller det over heller ikke forstår at læse rummet.

Det forstærkes af noget, vi sjældent taler om: At blive ignoreret er næsten lige så demotiverende som at få sit arbejde destrueret for øjnene af sig. Motivationen eroderer ikke som en beslutning. Som en gradvis udtømming. Bare stilheden, der langsomt tager pladsen. Frontløberen er alene.

## 3R Refleksion

### RELATE

- Jeg lærte, at tavshed oppefra ikke er neutral; den definerer langsomt mit råderum, hvis jeg ikke handler på den.
- ***Hvor tillader du i dag tavsheden fra den over dig at sætte rammen for din ledelse; uden at du har gjort den til en bevidst strategi?***

### REFRAME

- Jeg lærte, at tavsheden sjældent er et angreb; den er næsten altid et signal om manglende ejerskab, uafstemt forventning eller overbevisninger, der aldrig er blevet sagt højt.
- ***Hvad ville ændre sig for dig, hvis du så tavsheden som information, der skal handles strategisk på; i stedet for en dom, du skal leve med?***

### REALISE

- Jeg lærte, at den stærkeste ledelse opad i et rum uden opbakning handler om at forstå rammen over jer begge og gøre den over dig stærkere i den.
- ***Hvad afstemmer du fremover, før du handler på den tillid, du er blevet vist?***

## Fra reaktion til indflydelse

På tværs af de 8 cases går de samme mønstre igen.

Du reagerer, før du forstår både dig selv og rummet. Du tilpasser dig, før mandatet er tydeligt. Du håber på opbakning, der aldrig bliver sagt højt. Du bruger energi på at aflæse, kompensere og holde sammen på noget, som i virkeligheden kalder på mere klarhed. Det er her, ledelse opad bliver tungt.

Og det er også her, indflydelsen begynder at glide dig af hænde. Ikke fordi du vil for lidt. Ikke fordi du mangler ansvarlighed. Og heller ikke fordi du ikke arbejder hårdt nok. Men fordi både relationen og rummet opad er blevet mere styrende for din energi, din tydelighed og din ledelse, end du har været bevidst om.

Det er ikke et tegn på, at du er en dårlig leder. Det er et tegn på, at du har stået i noget, der var svært at se klart indefra. De mønstre, du har læst om, er ikke fejl. De er steder, hvor din energi er gået hen, uden at du helt vidste det. Og det koster mere, end de fleste er bevidste om, ikke kun i ledelseskraft, men i det, der ligger under: Følelsen af ikke at slå til, selvom du leverer. Følelsen af at arbejde hårdt uden at rykke det, der betyder mest.

Når du arbejder bevidst med det, sker der noget afgørende. Du går fra at reagere på det, der kommer oppefra, til at forstå det, der er på spil. Du går fra at kompensere for uklarhed til at skabe klarhed. Du går fra at stå alene med ansvaret til at skabe stærkere samarbejde opad.

Det betyder ikke, at relationen opad bliver nem. Men det betyder, at du holder kompasset selv. At du kender din egen rytme bedre end fx stemninger over dig. At du ved, hvad der er dit, og hvad der ikke er. At du afstemmer, før du handler. Og at du skaber klarhed, også når den ikke kommer oppefra.

**Det er ikke en opskrift. Det er en retning.**

**Det er den, kontakt med retningen, de 8 cases har forsøgt at gøre synlig.**

**Og nu er spørgsmålet ikke længere, hvad du har læst.**

**Det er, hvad du gør ved det, allerede i morgen.**

## Dit kompas - de 8 retninger

Alle 8 mønstre har én ting til fælles. De starter ikke som problemer. De starter som styrker, men bliver til blindspots.

Kompasset viser ikke hvad du skal blive. Det viser hvad der allerede sker, når du holder det selv, og hvad der sker, når du lader andre holde det for dig.

Fra-kolonnen er et mønster at genkende. Til-kolonnen er en retning at navigere efter.

Og hvornår-kolonnen er det eneste spørgsmål der betyder noget: Hvornår du leder opad, i stedet for at blive ledet.

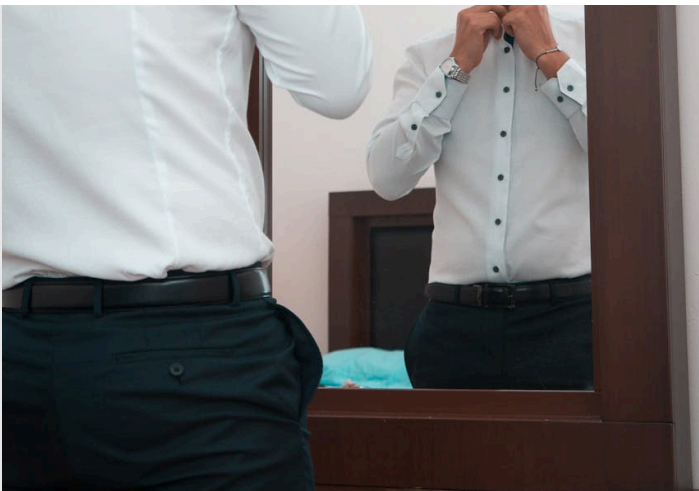


Mønster	Fra	Til	Hvornår leder du opad?
Afkoderen	Mindre reaktion.	Mere naturlig rytme.	Når du kender din egen naturlige rytme bedre, end du chefens humør
Bærereren	Mindre bæren.	Mere indsigt.	Når du ved, hvad der er dit, og hvad der ikke er.
Den Blændede	Mindre bekræftelse.	Mere afklaring.	Når dit mandat vejer mere end bekræftelsen.
Oversættereren	Mindre kompensation.	Mere involvering.	Når du bygger de relationer, der gør, at I er flere til at bære
Usynlig Insider	Mindre levering.	Mere kulturlæsning.	Når du kender kulturen, bedre end kulturen vurderer dig.
Langkiggeren	Mindre uklarhed.	Mere afklaring.	Når du skaber klarhed, også når den ikke kommer oppefra.
Visionæren	Mindre eget billede.	Mere fælles billede.	Når du afstemmer dit billede, før du handler på det.
Frontløberen	Mindre usynlighed.	Mere strategi.	Når du forstår rammen over jer begge, og handler bevidst inden for den.

## Et sidste spejl

Når du læste de 8 cases, tænkte du måske på *den* eller *det*, der er over dig. Det giver mening.

Men der er også et andet spørgsmål, der er værd at stille:



*Hvor ligner jeg selv noget af det, jeg har læst?*

For vi kan alle komme til at blive dobbeltsidede, når presset stiger. Vi kan alle blive mere kontrollerende, mere uklare, mere tavse eller mere omskiftelige, end vi selv tror. Vi kan tro, vi giver frihed, mens andre oplever afstand. Vi kan tro, vi viser tillid, mens andre savner opbakning. Og vi kan tro, vi skaber fart, mens andre mister retning.

Det er ikke et tegn på, at du er en dårlig leder. Det er et tegn på, at ledelse altid kræver, at du tør se dig selv som en del af relationen.

Tre spørgsmål du kan stille dig selv nu:

**RELATE: Hvilket mønster genkender du i dig selv?**

**REFRAME: Hvad ville ændre sig, hvis du forstod det anderledes?**

**REALISE: Hvad gør du ved det, allerede i morgen?**

For når kompasset peger opad, er det ikke et tegn på, at du skal give op. Det er et tegn på, at det er dér, du skal begynde at forstå mere.

## Hvor er du som leder?

Måske har du læst det her og tænkt: "Det er præcis det, jeg står i."

Hvis JA - så er næste skridt ikke flere værktøjer. Det er at *se klart på din egen situation*.

### Hvor mister du reelt mandat?

### Hvor bruger du energi på at håndtere, frem for at sætte retning?

### Hvor kunne du skabe mere indflydelse, hvis du ændrede din tilgang?

Det er præcis de spørgsmål, der er værd at finde svar på. Ikke som abstraktion, men i din konkrete virkelighed.

*Tak fordi du læste med.*

*Med venlig hilsen*

*Per Storm*



Dette whitepaper bygger på egne ledererfaringer, mønstre fra arbejdet med ledere på forskellige niveauer, samt udvalgte faglige kilder om ledelse opad, mandat, relationer og organisatorisk indflydelse.

- Bengtsson, Annette Klausen. At lede opad, få succes med din chef. Djøf Forlag.
- Bengtsson, Annette Klausen. Undgå benspænd når du leder opad. Lederweb / Væksthus for Ledelse.
- Cohen, Allan R. & Bradford, David L. Influence Without Authority. Wiley.
- Deloitte. How board and C-suite collaboration can build organizational resilience. Deloitte Insights.
- DM. Styrk din ledelse opad.
- Gabarro, John J. & Kotter, John P. Managing Your Boss. Harvard Business Review.
- Gallup. State of the Global Workplace.
- Lederweb / Væksthus for Ledelse. Artikler om ledelse opad og lederadfærd.
- Münster, Morten. 2 minutter. Ugentligt nyhedsbrev om adfærd og ledelse.
- Nielsen, Mie Femø. Positionering: mellemlederes kommunikative arbejde med at skabe ledelsesrum og ledelsesret.
- Useem, Michael. Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win.