

Mellemlideren – strategiens oversætter

– og hvorfor godt lederskab altid starter indefra

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Alt det gode starter med mellemliderne. Den påstand skrev jeg første gang i 2012, og den er kun blevet mere sand siden.

Det er mellemlideren, der skal oversætte direktionens strategi til noget, medarbejderne kan handle på mandag morgen. Det er mellemlideren, der står i krydsfeltet mellem forventningerne oppefra og virkeligheden nedefra. Og det er ofte mellemlideren, der får ansvaret hurtigere end uddannelsen.

Denne artikel handler om, hvorfor mellemliderskabet er så afgørende for strategieksekvering – og hvorfor udviklingen af det altid må begynde med lederen selv.

Mellemlideren i krydspresset

Få roller i en organisation er udsat for så mange forventninger på én gang. Direktionen forventer resultater og fremdrift på strategien. Medarbejderne forventer mening, stabilitet og en leder, der tager deres hverdag alvorligt. Kollegerne i ledergruppen konkurrerer om de samme ressourcer. Og kunderne mærker hurtigt, når noget halter i maskinrummet.

Midt i alt dette skal mellemlideren løse en af ledelsens sværeste opgaver: at oversætte. En strategi er i sit udgangspunkt et sæt hensigter og prioriteringer. Den bliver først til virkelighed, når nogen omsætter den til konkrete beslutninger, opgaver og samtaler i den enkelte afdeling.

Oversættelsen går samtidig begge veje. Mellemlideren skal ikke kun bringe retningen ned i organisationen, men også bringe virkeligheden op til ledelsen: Hvad virker? Hvor opstår modstanden? Hvad kan ikke lade sig gøre med de ressourcer, vi har? Uden den tilbagemelding styrer direktionen efter et kort, der ikke passer til terrænet.

Lykkes oversættelsen, bliver strategien til adfærd. Mislykkes den, forbliver den flotte slides. Alligevel investerer mange organisationer langt mere i at formulere strategien end i at udvikle dem, der skal oversætte den.

Men hvad er det egentlig, der gør en mellemlider til en god oversætter? Svaret begynder ikke med værktøjer og modeller. Det begynder med personen.

Lederskabet ER personligt

Lederskab handler om karakteretik og integritet. Er der ikke sammenhæng mellem den person, vi er, og det, vi gør, bliver vi utroværdige – og så fortaber budskaberne sig, uanset hvor velformulerede de er. Som det er blevet sagt: "Det du er, råber så højt, at jeg ikke kan høre, hvad du siger."

For mellemlideren er det ekstra tydeligt. Medarbejderne ser hver dag, om lederen selv tror på den retning, der bliver kommunikeret. De mærker forskellen på en leder, der loyalt viderebringer et budskab, og en leder, der har gjort det til sit eget. Kun den sidste kan for alvor oversætte.

Der er heller intet galt i at vise følelser på en arbejdsplads. Ingen ønsker sig en leder med stenansigt i både med- og modgang. Vi vil have hele mennesker, som vi kan identificere os med.

Som ung officer fandt jeg først mange år senere ud af, at hvis man vil have flokken til at løbe i samme retning, kan man ikke bare stille sig op på en ølkasse og befale. Det kan man gøre en enkelt gang imellem – når man har gjort sig fortjent til flokkens respekt.

Følgeskab kan ikke befales. Det skal gøres fortjent – hver eneste dag.

Respekten skal gøres fortjent. Men mange mellemlidere får aldrig rigtig muligheden for at gøre den fortjent, fordi de kastes ud i rollen uden at være klædt på til den. Og det har ofte noget med viden og magt at gøre.

Når viden er magt

I en fagbureaukratisk organisation er viden magt og den lim, der binder det hele sammen. Når virksomheden vokser, dukker der nye, unge lederspirer op direkte fra uddannelsen, og de kan opleves som en trussel mod de eksisterende magtbaser. Når magten trues, beskytter vi vores territorie – og så undgås vidensdeling til ugunst for medarbejdere, kunder og økonomi.

Samtidig får de unge ledere ofte ansvaret for netop de områder, hvor chefen forventer mirakler. Det sker naturligvis ikke. De har aldrig ledet en medarbejder, mødt en utilfreds kunde eller haft ansvar for et budget på ingeniørskolen.

Det er ikke deres skyld. Men det er virksomhedens ansvar at lære dem det. Den dygtige fagperson bliver ikke automatisk en dygtig leder ved at få en ny titel – lige så lidt som en god passager bliver pilot af at sidde i cockpittet.

Hvordan det kan se ud i praksis, når en virksomhed tager det ansvar alvorligt, har jeg oplevet tæt på i entreprenørbranchen.

Fra faglig dygtighed til lederskab – et eksempel fra byggepladsen

I en entreprenørvirksomhed bliver ledere sjældent ansat som ledere. De bliver udpeget, fordi de er dygtige til faget – og skal derefter skabe resultater gennem andre mennesker, under tidspress og med skiftende bemanding. Sådan var det også hos [Christiansen & Essenbæk](#).

Her udviklede vi ledelse på to niveauer på samme tid: et forløb i grundlæggende ledelse for formænd og fagledere tæt på produktionen, og et toårigt forløb med 12 moduler i videregående ledelse for funktionærer og mellemledere. Ud over de klassiske ledelsesdiscipliner arbejdede mellemlederne med forretning, kunder og strategieksekvering under pres – og med deres egne opgaver mellem modulerne, understøttet af buddy-sparring, feedback og 1:1-coaching.

Pointen var ikke kun at gøre den enkelte leder dygtigere. Når både førstelinjeledere og mellemledere udvikles i samme virksomhed, opstår der et fælles ledelsessprog på tværs af niveauerne. Det er forudsætningen for, at en beslutning truffet i ledelsen faktisk bliver udført ude på pladsen.

Det samme mønster ser jeg i helt andre brancher. Hos [Jobindex](#) var team- og supervisorlederne også udpeget på baggrund af faglighed, og forløbet er blevet gentaget og videreudviklet seks år i træk.

”Hele forløbet samlet har i den grad givet os teamledere nogle gode værktøjer at arbejde med, og hjulpet os med at opbygge den tillid, som er nødvendig for vores samarbejde fremover.” – Deltager, Jobindex

Værktøjer og tillid er vigtige. Men erfaringen fra begge virksomheder er, at det, der for alvor gør forskellen, sker et lag dybere: i lederens evne til at mobilisere sig selv, når det gælder.

Det indre lederberedskab

I 1998, kort efter at jeg var vendt hjem fra Bosnien, hvor jeg bl.a. havde været projektchef for Danish Mobile Hospital under krigen, formulerede jeg begrebet ”Det Indre Beredskab” i en artikel i CF-Korpsets landsdækkende nyhedsbrev. Pointen var, at det er det menneskelige aspekt – vores antagelser, dybereliggende ressourcer, følelser og mod – der afgør, om vi tør gribe ind og rette op på tingenes tilstand, når det gælder.

I dag beskriver jeg [Det Indre Beredskab](#) som den opbyggede kapacitet til bevidst at mobilisere sine mentale, følelsesmæssige og handlingsmæssige ressourcer, når situationen kræver det – og skrue ned igen bagefter. Det hviler på fire elementer: **klarhed** til at se situationen, som den er, **ro** til at skabe plads mellem stimulus og handling, **mod** til at handle, også når udfaldet ikke er sikkert, og **handlekraft** til at omsætte beslutningen til konkret handling.

Jeg har selv måttet trække på det. Da jeg i 2018 uddannede mig til pilot, krævede det en stor overvindelse, fordi jeg 20 år tidligere havde været involveret i en flyulykke. Det indre beredskab er ikke fravær af tvivl eller frygt – det er evnen til at handle klart på trods af dem.

Netop derfor har mellemlederen brug for denne disciplin. Presset kommer fra begge sider, og uden et stærkt indre beredskab bliver lederen enten et ekko af ledelsen eller et skjold for medarbejderne. Ingen af delene skaber eksekvering. Ligesom piloten gennemfører et pre-flight check, før flyet letter, har lederen brug for et mentalt check, før en svær beslutning eller en ny strategi skal i luften.

Et mentalt pre-flight check for mellemledere:

- **Klarhed:** Er jeg selv afklaret med retningen – eller har jeg tvivls punkter, som mit team kan mærke?
- **Ro:** Reagerer jeg ud fra et bevidst valg – eller ud fra gamle mønstre og pres fra i går?
- **Mod:** Hvilken svær samtale eller beslutning har jeg udskudt, som strategien kræver af mig?
- **Handlekraft:** Ved jeg, hvad retningen betyder for mine medarbejderes hverdag – og hvem er min co-pilot, der tør sige fra?

Det indre beredskab giver lederen fodfæste. Men fodfæste alene er ikke nok – oversætteren skal også vide, hvor blikket skal rettes hen.

At zoome ind og ud

For snart 20 år siden begyndte jeg på vores outdoor lederkurser at tale om at "zoome ind og ud" i ledelse. Ligesom et kamera kan zoome ind og ud, kan vi lære bevidst at placere vores lederskab de rigtige steder på det rigtige tidspunkt. Men ingen kan både zoome ind og ud på samme tid.

At zoome ind handler om detaljerne og menneskene: at skabe fælles forståelse, koordinere og få forskellige mentale landkort til at pege i samme retning. At zoome ud handler om overblikket: at navigere efter de større milepæle, når kompleksiteten nærmer sig kaos.

Mellemlederens typiske fælde er at sidde fast i én af positionerne: zoomet så langt ind i brandslukningen, at strategien aldrig får plads – eller så langt ud i strategisproget, at medarbejderne ikke kan bruge det til noget. Den gode oversætter bevæger sig bevidst mellem de to – og ved, hvornår det ene er nødvendigt frem for det andet.

Det kan trænes. I vores forløb sker det bl.a. gennem fast refleksionstid, træning i svære samtaler og hårde beslutninger, feedback der går dybere end performance, og rum for ærlig dialog om usikkerhed og pres. Og det trænes bedst sammen med de kolleger, man skal lykkes med.

Alt det gode starter med mellemlederne

Min CBA-afhandling om [LeaderShop](#) handlede om systematisk opbygning af organisationens samlede ledelseskompetencer. Et af de tydeligste fund var, at alt det gode starter med mellemlederne. De er nøglen til succes – men de kan også blive en betonklods om benet, især hvis man som leder fornægter sit eget udviklingspotentiale.

Det gør ondt på en erfaren leder at få at vide, at man faktisk bør lære noget mere om personaleledelse. Men som jeg selv måtte sande som ung officer: Al udvikling starter med os selv, og det kræver en vis ydmyghed hele livet igennem.

Effekten bliver størst, når mellemlederne udvikles sammen og ikke hver for sig. Så opstår der et fælles ledelsessprog, og lederne kan bruge hinanden som co-piloter i oversættelsen af strategien. Det er tankegangen bag vores [virksomhedstilpassede mellemlideruddannelse](#), hvor virksomhedens egen virkelighed ikke blot er et eksempel i undervisningen, men selve træningsbanen.

Tre ting virksomheden kan gøre for sine mellemledere:

- **Inddrag dem tidligt:** Lad mellemlederne være med til at oversætte strategien – ikke blot rulle den ud – og lyt til det, de bringer tilbage fra driften.
- **Træn dem sammen:** Et fælles ledelsessprog gør det muligt at bruge hinanden som co-piloter – også på tværs af niveauer.
- **Følg op mellem møderne:** Fast refleksionstid, buddy-sparring, coaching og en chef, der spørger ind, flytter mere end endnu et kursusbevis.

Konklusion – oversætteren skal selv være klar

Strategier bliver til virkelighed gennem mellemlederne. Derfor er mellemliderskabet ikke et mellemlid, men et nøgleled i enhver strategieksekvering – i begge retninger.

Det kræver ledere, der har gjort sig fortjent til følgeskab, som har arbejdet med deres eget indre beredskab, som kan zoome bevidst ind og ud, og som har fået mulighed for at udvikle sig sammen med de kolleger, de skal lykkes med. Og virksomheder, der klæder dem på i stedet for at forvente mirakler.

Lederskabet er personligt. Og alt det gode starter med mellemlederne.

Artiklen bygger videre på "Det personlige mellemliderskab", som jeg skrev i 2012, og som samme år fik plads i Susanne Teglkamps bog "I den gode ledelses tjeneste".

Vil du styrke jeres mellemledere som strategiens oversættere?

Cronquist Consult ApS udvikler mellemledere gennem virksomhedstilpassede, modulopbyggede forløb med action learning, træning i jobbet og opfølgning. Læs mere her:

<https://cronquist.dk/mellemlideruddannelse>

<https://cronquist.dk/lederudvikling>