

## Mellemedelse i mellemrum

Af Betty Frederiksen og Erik Staunstrup<sup>1</sup>

**Som mellemedler er det forbundet med dilemmaer at arbejde i mellemrummet mellem ledelsen og medarbejderne. Ofte varetages ledelsesfunktionen i dette mellemrum uden at have den formelle magt, men istedet i rollen som koordinator, teamleder, konsulent eller vejleder. Det kan give en oplevelse af at være "den evige to'er"<sup>2</sup>. Artiklen drøfter mulighederne for at håndtere dette professionelt og skabe sine egne rum for ledelse.**

At være mellemedler eller to'er i organisationen kan ses som "Altid at være på vej" uden egentlig at have magt til at kunne fastsætte målet. Det er en søgen efter at skabe en tilstrækkelig målopfyldelse af mål, der ofte er fastsat oppefra. Som mellemedler kan man ofte føle sig udsat på posten og frygte, at der ikke er opbakning for de beslutninger man tager – når dagen er omme.

På den ene side er det et spørgsmål om at agere på en sådan måde, at man som mellemedler bliver taget alvorligt. At der er et tilstrækkeligt fagligt belæg for de beslutninger og handlinger, man foretager sig. Det kræver oftest, at man har modet til at træde frem og markere sin position.

På den anden side kan man som to'er også samtidig være videnarbejder, der har en så specialiseret viden, at andre ledere (og organisationen som sådan) alene af den grund må respektere den position, man indtager. Her træder man automatisk frem på grund af sin viden og kunnen.

Mintzberg<sup>3</sup> sætter lys på denne forskel med sin metafor om orkesteret og dirigenten. På den ene side kan vi genfinde musikerne som mellemedlere, der skal turde stå frem og udfylde deres rolle, når dirigenten peger på dem. På den anden side viser Mintzberg med sin metafor musikerne som mellemedlere, der samtidig betragtes som videnarbejdere, med speciale i hver deres instrument. Her er situationen den, at orkesteret spiller ganske udmærket uden dirigent. I disse musikeres øjne er dirigenten ikke den, der skaber musikken. De ser snarere dirigenten som en form for serviceperson, der skal sørge for at koordinere musikernes indsats.

At betragte mellemedlere som videnarbejdere åbner også for at se dem som den arketype, Helle Hein<sup>4</sup> kalder for primadonnaer. Forståelsen af en primadonna er bundet til at være drevet af et højere kald, en højere sag. Det kan som i kunsten være den sublime udfoldelse af en kunstner, og i virksomheder fx være ønsket om, at finde den mest miljøvenlige løsning, der tager hensyn til flest mulige faktorer.

En optagethed af en sådan dagsorden vil i sig selv give et såkaldt "drive" og udstråle en målrettethed, der ikke har øje for det at være to'er, men som udelukkende har det faglige for øje. En sådan primadonna vil ofte hellere være i konflikt med sine ledere og kolleger, end at skulle give køb på sin faglige dagsorden.

---

<sup>1</sup> Artiklen er skrevet med udgangspunkt i IFLI-mødet: Middag med mening 24. oktober 2017

<sup>2</sup> Frode Boye Andersen: Den evige to'er i ledelse, lederliv.dk 27.10.2016

<sup>3</sup> Mintzberg, Henry: Covert Leadership, Harvard Business Review, nov-dec 1998, s 145

<sup>4</sup> Hellehein.dk: Primadonnaledelse 02.02.2018



Set i dette lys er det ikke i sig selv lederpositionen, der har betydning, men løsning af opgaven og at kunne se sig selv som en god repræsentant for den faglighed man står for. Her flytter konflikten om at være to'er ind i mellemlideren, sådan at forstå, at det bliver en afvejning af, om det er magtpositionen eller den faglige position, der tæller. Hvis fagligheden står højest i prioriteringen, så vil man som regel være parat til at tage kampen for sine beslutninger – koste hvad det vil.

Modsat, hvis fagligheden på det pågældende område er mere ugenomsigtig. Hvis der fx er tale om afgørelse af sociale sager, eller sager, hvor løsningerne både er afhængige af eksterne og interne faktorer. Det kan fx dreje sig om sager, hvor der er involveret kunder, borgere, leverandører el. lign., hvor der ikke kun er EN faglig afgørelse, men hvor udfaldsrummet er stort, og begrundelserne for valget kan være mangfoldige. Her vil man som to'er i højere grad være afhængig af, at man har afstemt sin beslutning med den leder, vi her kan kalder for et'eren.

### **At træde frem som leder**

Langt de fleste mellemlidere betragter ikke sig selv som hverken videnarbejdere eller primadonnaer, men slet og ret som mellemlidere der skal sørge for at hverdagens opgaver udføres på betryggende vis for alle parter.

I det perspektiv kan det give mere mening at forsøge at udvikle sig dér, hvor man nu engang er. Det giver mulighed for at træde frem som en dygtig leder af de opgaver, der ligger i ens portefølje. Her kan man tale om både en personlig udvikling og ikke mindst en udvikling sammen med de medarbejdere, man omgiver sig med. Netop dét, at skabe en fælles mening og en fælles retning kan give den samme form for "drive" som primadonnaen er i besiddelse af. Her kan ikke blot mellemlideren, men hele gruppen træde frem og medvirke til at sætte en dagsorden.

Her vil det at træde frem betyde, at man også samtidig sørger for, at få den fælles meningsdannelse i gruppen afstemt med et'eren, så alle i fællesskab nærmer sig et punkt, hvor forskellene i de mulige beslutninger og deres konsekvenser bliver gjort til overkommelige meningsforskelle.

Som leder eller gruppe kan man også træde frem ved ikke blot at løse de udfordringer, man præsenteres for ud fra gældende viden og erfaringer, men ved at søge nye løsninger, der kan sætte nye dagsordener.

Fx kan en effektiviseringsopgave af sagsgangen i virksomheden ses som en opgave, der går ud på at finde besparelser, men den kan også løftes op til at blive en udviklingsopgave, hvor fokus vil være at finde nye veje – nye tilgange til at opfatte sagsgangen i virksomheden ud fra andre perspektiver. Det kan fx være at se sagsgangen ud fra kundens / borgerens perspektiv i stedet ud fra bureaukratiets og dokumentationens perspektiv.

En tolkning af udfordringerne ud fra en udviklingstilgang vil oftest også betyde, at medarbejderne inddrages ud fra deres eget arbejde i sagsgangen, og dermed ud fra deres eget syn på produktiviteten og hensynet til kunderne / borgerne.

Når mellemlideren har en sådan udviklingstilgang til udfordringerne, så medfører det en bottom-up proces i organisationen. Det vil sige, at nye løsninger skabes tæt på kunder / borgere og derefter skal anerkendes og godkendes opad i organisationen. Det vil kræve at organisationen har en holdning til ændringer, der er baseret på at inddrage mellemlidere og medarbejdere og i sidste ende at have et stort fokus på kunder / borgere og deres tilfredshed med de ydelser / produkter, som de modtager eller køber.

Den anden vej rundt kan man betegne forandringer som top-down. Ledelsen giver visionen og planen /praktikken oppefra. Samtidig skal ledelsen sørge for at skabe en form for magnetisme, der kan virke tiltrækkende på at tage fat på udfordringerne ud fra de givne rammer og regler, for dermed at sørge for, at det bliver til noget. Vi kan sige, at denne magnetisme også samtidig skal kunne virke som en slags klister og en styrkelse af sammenhængskraften. sådan at mellemlidere og medarbejdere fortsat føler sig tilknyttet organisationen - fordi det giver mening og er et aktivt tilvalg for dem at bidrage.

## **Makkerskabet mellem et´eren og to´eren**

Hvis man forfremmes til mellemlider i egen organisation kan det være svært at blive anerkendt som andet end "det man var" inden forfremmelsen – medmindre man gør noget særligt. Organisationer og deres medlemmer har en træg hukommelse. Fx vil telefonlister, placering af kontorer og den daglige sagsgang i organisationen ofte være præget af et "plejer". Den ekspertise, man tidligere har udvist i organisationen vil blive husket – også længe efter at man er forfremmet til nye opgaver. "Det er jo dig, der er god til fransk. Kan du ikke lige...". "Du plejer at have et godt tag på de vanskelige kunder, kunne du ikke lige være rar at..." osv.

At blive anerkendt i den nye rolle som mellemlider tager ofte lang tid og koster megen indsats. Men det kræver også, at der opnås et makkerskab mellem et´eren og to´eren, så man som ny mellemlider får støtte til at kunne fokusere på de nye opgaver, og så hurtigt som muligt får lejlighed til at tage beslutninger, udvikle nye løsninger, løse udfordringer, der bliver netop den forskel, der gør en forskel. På den måde signaleres det til omgivelserne, at her er der en ny mellemlider, der har indtaget en ny rolle.

Det kræver et makkerskab mellem et´eren og to´eren, som levner plads til, at den nye mellemlider får rum til at agere i respekt for de rammer og den fælles meningsdannelse, der skabes mellem et´eren og to´eren.

At få tildelt lederskab af en opgave uden den medfølgende beslutningsmagt og kompetence til at kunne handle er hvad koordinatore, vejledere, konsulenter og teamledere ofte er udsat for. Her forventer lederen (et´eren), at mellemlideren løser opgaven med enten at lede et personale (som fx det at være koordinator eller teamleder), eller en specifik opgave (som fx det at være konsulent eller vejleder).

Udfordringen er her, at et´eren forventer, at to´eren tager ansvaret på sig – bliver ansvarstagende, men i virkeligheden er rammerne ofte udstukket på en sådan måde, at det kun kan give mulighed for at have ansvaret for, at beslutninger bliver truffet inden for disse rammer – at man er ansvarshavende.

Ansvarshavende mellemledere får let et præg af, at de udelukkende optræder som en form for kontrollanter af arbejdets udførelse. Der bliver kun et meget lille rum til at kunne træffe beslutninger og dermed for at kunne vise lederskab og blive ansvarstagende.<sup>5</sup>

Opfattelsen i den gruppe medarbejdere man på denne måde er ansvarshavende overfor bliver ofte, at "så er vi alle ansvarlige og har den samme forpligtelse overfor opgaven". Det indbyder ikke just til at tage initiativer og blive ansvarstagende i et fællesskab med mellemlederen. Resultatet bliver oftest en dalende trivsel og ditto motivation.

To'eren bliver som ansvarshavende betragtet som et'erenes forlængede arm, der har ansvaret for at implementere ændringer – uanset hvad de så ellers består i. Udadtil ligner det et makkerskab mellem 1 og 2 – men når dagen er omme, så er det stadig 1 der har magten og 2 der retter ind og følger.

Selvom vi så betragter et'eren og toéren som makkere, der i fællesskab træffer beslutninger og at to'eren gives vide rammer for også selv at træffe beslutninger og blive ansvarstagende, så kræver makkerskabet en høj grad af professionalismisme i forhold til den gensidige respekt og anerkendelse. Uanset hvor godt og gnidningsfrit det daglige samarbejde mellem 1 og 2 er, så vil der formelt set stadig eksistere en asymmetri mellem dem, som udover en gensidig tilpasning i meningsdannelsen også betyder, at der lægges et ekstra pres på to'eren for at være opmærksom på, at den endelige afgørelse ligger hos 1, der også har det endelige ansvar i forhold til organisationen.

På den anden side kan vi sige, at den leder vi ovenfor kalder for 1 også ofte i sit eget lederskab vil være nr. 2 i forhold til det næste lag i hierarkiet. Det indbyrdes spil mellem det at give rammer til at være henholdsvis ansvarshavende og ansvarstagende er et af de grundlæggende karakteristika ved hierarkiet, og dermed en del af det magtspil, der foregår i alle organisationer, uanset hvad de er beskæftiget med, og hvordan de er organiseret.

Det professionelle i at påtage sig rollen som leder / mellemleder ligger i høj grad i ikke at forveksle anvendelse af ledelsesmæssige beføjelser med følelsesmæssig magt, men at se situationen sådan at den, der er 1 i situationen, har reflekteret over beslutningen og i forhold til sine egne rammer som 2 i forhold til de overliggende lag i organisationen netop træffer den beslutning.

Som ledere og mellemledere har vi alle et defineret mellemrum, i hvilket vi kan udøve vores lederskab. Det gælder for både høj og lav i organisationen. Selvfølgelig er handlerummet for lederskabet almindeligvis større jo højere man bevæger sig op i lagene. Men når alt kommer til alt, så må vi alle lære os at være to'ere i hver vores position.

## At skabe sit eget mellemrum

Som leder / mellemleder må man derfor finde sin indflydelse, hvor der er muligheder. Med andre ord drejer det sig om, at kunne skabe de mellemrum i organisationen, hvor man som mellemleder ser en mulighed for at kunne fylde rummet og rollen, men stadig være en loyal spiller i organisationen.

---

<sup>5</sup> Niels Åkerstrøm Andersen: Kærlighed og omstilling, Nyt fra samfundsvidenskaberne, 2001



Fx kan man være ansat til at rydde op i en organisation, der er sandet til i bureaukratiske sagsgange, eller være ansat til at håndtere en afviklingssituation eller en udflytning af medarbejdere. Her gives der mulighed for, at man i samspil med medarbejderne kan skabe nye mellemrum i organisationen, hvor mulighederne for at være ansvarstagende åbnes og nye job og nye funktioner giver mulighed for udvikling for den enkelte medarbejder.

Der vil selvfølgelig altid være tabet af den kendte og trygge hverdag som en højrøstet modstander, men det at kunne tegne omridset af en hverdag, hvor det nye mellemrum giver større handlemuligheder og større frihed til at træffe beslutninger er oftest den bedste drivkraft for ændringer.

Et andet eksempel kan være muligheden for at skabe et mellemrum, der vil skabe en bedre balance mellem at være ansvarshavende og ansvarstagende, både mellem leder 1 og leder 2 og mellem leder og medarbejdere. Fx kan et forslag om oprettelse af et fælles koordineringsmøde være et forum, hvor alle parter gensidigt kan afprøve balancen mellem at være ansvarshavende for at en opgave udføres så korrekt som muligt og på den anden side at være ansvarstagende ved at kunne se nye kombinationsmuligheder eller helt nye løsninger.

Her kan mantraet være: Grib det, der virker og fold det ud. I fælleskab kan vi se en palet af muligheder – vi har rummet og redskaberne til at gøre det. Når vi i fællesskab har fundet balancen, er opgaven dels at lede opad, så de overliggende lag i organisationen tages ind i debatten om afbalancering på et nuanceret grundlag, dels at lede nedad så løsningerne findes, implementeres og virker i praksis.

## Afrunding

Vi har selv ansvar for at skabe en udvikling af vores eget lederskab ved at skabe mellemrum – for os selv, for medarbejderne og for organisationen. På den anden side skal vi som altid vælge vores kampe og sørge for, at man som mellemlider træder frem og er klar til at forsvare sine medarbejdere og deres ansvarstagen i situationen.

At skabe mellemrum i organisationen er i høj grad et spørgsmål om, at være i besiddelse af et helhedssyn og bringe viden om mellemrum videre ud i organisationen for dermed at fremme udvikling for alle. Det kræver en høj etik i lederskabet. En etik, der skal ses i sammenhæng med organisationens værdier.