

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#36

Institut for Sprog og Kommunikation

Mellemedelse – som at blive tacklet fra
alle vinkler

Stina Rydell Brøgger

September 2019

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatteren



Stina Rydell Brøgger

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation, Syddansk
Universitet

Undervisningsassistent, International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

Mellemedelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

Af Stina Rydell Brøgger

Abstract

Middle management is regarded as a rapidly changing discipline in the modern knowledge society (Larsen & Elias, 2008a), however, literature on the subject largely overlooks the crucial importance of middle managers and often resorts to portraying middle managers as a univocal and homogenous group, neglecting the complex and paradoxical nature that revolves around middle managers.

Therefore, the aim of this thesis is to examine how thoughts regarding situational and dialectical management can enrich the understanding of middle management by creating a new middle management theory. The practical value of the project lies in the proposal of a new theory regarding middle management to better understand how middle managers can utilise a situational and dialectical approach when managing and motivating employees in all aspects of management; *up*, *down*, *out* and *across*.

Methodologically, I construct the Middle Management Theory by applying action research. In doing so, I move between theoretical reflections and practical usage in participation with attendees from the Danish course *Mellemederen I centrum – lær at navigere I krydsfeltet*. The usage of practical experiences holds a central place in this thesis due to my scientific foundation rooted in Situational and Dialectical Scientific Theory (Dakwar et al., 2017). Hence, theory and praxis are regarded with equal significance.

A vital aspect of the Middle Management Theory is the drawing of theories from different theoretical fields in order to view the research object, *middle management*, from multiple angles. By viewing the research object from numerous angles using different, and sometimes contradictory, theories, I make up for the fact that all theories are inherently biased and potentially misleading

(Morgan, 2016:5). Therefore, I, among others, draw on the following theorists in the construction of the Middle Management Theory; Lotte Lücher & Joachim Meier (2018), Helle Hedegaard Hein (2013), Peter Holdt Christensen (2012; 2013; 2016), R. Meredith Belbin (2010), Ralph Stacey (2011), Ole Steen Andersen & Søren Barlebo Rasmussen (2011), and Edward Deci & Richard Ryan (2000).

I conclude the project by discussing how a theory containing a motivational, situational and dialectical perspective can be used to educate and help middle managers improve their praxis. Furthermore, I discuss why a pedagogical application of *photo-elicitation*, case studies, and reflective exercises can provide powerful tools through which active learning can take place.

The central findings of the thesis indicate that by using a situational and dialectical approach, middle managers are presented with a circular, dynamic, and dialogical approach to management - an approach which highlights and embraces the complex and paradoxical reality that many middle managers encounter in their everyday work life.

Introduktion

Når ledelse lykkes, vinder alle. Når ledelse ikke lykkes, taber alle (Hein, 2013:28).

Vigtigheden af god ledelse må aldrig undervurderes, da denne har afgørende betydning for organisatorisk udvikling, medarbejderudvikling, motivation, opnåelsen af organisatoriske mål og meget meget mere. God ledelse er ganske simpelt fundamentalt for organisatorisk overlevelse. Alligevel synes et centralt ledelsesniveau, *mellemedelse*, oftest overset i forskningslitteraturen, og den eksisterende litteratur fremstiller mellemedere som en unuanceret og homogen gruppe, hvilket langt fra stemmer overens med den virkelighed, mellemedere oplever i mødet med organisationer.

Indeværende artikel har til formål at udfylde et empirisk blindspot inden for mellemedelseslitteraturen med et særligt fokus på mellemederens evne til at lede situationelt og dialektisk i forbindelse med ledelse af mennesker. Dette gøres metodisk på baggrund af aktionsforskning og dennes integration af teori og praksis, hvilket kommer til udtryk gennem en vekslen mellem teoretiske refleksioner og praktisk efterprøvning, som jeg har udført i forbindelse med kurset *Mellemederen i centrum – lær at navigere i krydsfeltet*.

Artiklen har derved til hensigt at bryde med den gængsne diskursive forståelse af mellemedelse, og tilbyder gennem en ny mellemederteori og udviklingen af et mellemederkursus et alternativ til traditionelle og normative ledelsestilgange inden for mellemedelseslitteraturen.

Mellemedelse i et forskningsmæssigt perspektiv

Tidligere forskning inden for mellemedelse har blandt andet fokuseret på, hvilken rolle mellemederen påtager sig i forandringsprocesser, hvorledes mellemederen har en særlig position i forhold til at facilitere *bottom-up* kommunikation, og sidst men ikke mindst, hvilke roller mellemederen indtager i organisationer, og på hvilken måde disse roller er særligt identitets-skabende.

Mellemedelse er på en og samme tid et omdiskuteret og usynligt emne i den ledelsesmæssige forskningslitteratur, hvilket til dels skyldes den mangeårige forventning om, at mellemedelse var en død disciplin, der skulle erstattes af fladere og mindre bureaukratiske organisationsstrukturer (Chen et al., 2017:701).

Reengineering your business processes? Start by sweeping out the middle managers ... Until very recently, anyone who spent time reading about management practices ... might have concluded that middle managers are doomed to extinction or should be (Huy 2010:73 i Chen et al., 2017:701).

Henrik Bendix uddyber dette med et udsagn om, at mellemlideren hovedsageligt har tiltrukket negativ forskningsmæssigt opmærksomhed efterfulgt af pessimistiske forudsigelser om deres fremtidige overlevelse, da mange mente, at mellemlideren repræsenterede en bureaukratisk organisationsform, der straks ville blive overflødig i takt med informationsteknologiens fremkomst i den moderne organisation. Mellemlideren blev i store træk set som en hindring for faglig medarbejderudvikling og en stopklods for organisatorisk forandring (1996:112).

Alligevel var der forskere, der fokuserede på at undersøge fordelene ved vedligeholdelsen af mellemliderpositionen. Disse fokuserede i høj grad på mellemliderens unikke position med henblik på strategiimplementering og facilitatorrollen i forbindelse med strategiske forandringer (Bendix, 1996; McKenzie & Varney, 2018; Wu et al., 2018). På baggrund af dette har Martina Nieswandt undersøgt, hvorvidt mellemlidere også har en essentiel position i forbindelse med kulturelle forandringer i organisationer, da hun blandt andet peger på, at tidligere forskning (Brians, 2007; Rauh 1990; Wooldridge et al., 2008) har argumenteret for mellemliderens positive indflydelse i forbindelse med strategiske forandringer (2015). Konkluderende fremgår det af Nieswandts forskning, at mellemliderne har en ligeså vigtig rolle med henblik på kulturelle forandringer som ved strategiske forandringer, men at deres rolle udvides fra de strategiske roller som *implementer*, *synthesiser*, *champion* og *facilitator* (Floyd & Wooldridge, 1992) til også at inkludere roller som *role model*, *feedback provider* og *trainer* (Nieswandt, 2015:201), hvilket jeg vil komme mere ind på i nedenstående afsnit.

Artiklerne *Bottom-linked innovation: collaboration between middle managers and employees* (Kristensen, 2018) og *Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector* (Chen et al., 2017) beskæftiger sig på hver sin vis med den kommunikative position, mellemlideren befinder sig i som bindeled mellem organisationers medarbejdere og topledelsen. Hvor andre har forsket i mellemliderens unikke position som bindeled mellem topledelsen og medarbejdere, *top-down* (Wu et al., 2018; Harding et al., 2014; Klagge, 1996), undersøger Chen et al., hvorledes mellemlideren har en afgørende opadgående rolle, *bottom-up*, i forbindelse med *championing alternatives* og *synthesizing information* (2017:700). I deres undersøgelse fremgår det, at mellemlidere oftere benytter sig af *synthesizing information*, altså sammenfatning af information fra medarbejderen til

Mellemedelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

topledelsen, end af *championing alternatives*, forslag til nye ideer fra medarbejderne til topledelsen (Ibid:712). I forlængelse heraf kan Catharina Juul Kristensens undersøgelser af samarbejde mellem mellemedlere og medarbejdere i forbindelse med innovative processer, også kaldet *bottom-linked innovation*, betragtes som en undersøgelse af *championing alternatives* (2018). Denne form for undersøgelser er dog begrænsede i forskningslitteraturen, der i det store hele hovedsageligt fokuserer på *top-down* forståelsen af mellemedlerens position i organisationer.

Det er gennemgående for en stor del af forskningslitteraturen, inklusiv ovenstående gennemgang, at mellemedleres roller findes særlig interessant:

The quantity of research exploring the roles of middle management has increased in recent years ... Mostly, this research deals with the general role of middle management or with its role in the process of strategic change (Nieswandt, 2015:3).

På tværs af forskningslitteraturen er Steven Floyd og Bill Wooldridges definition af mellemedlerens rolle som henholdsvis *implementer*, *synthesizer*, *champion* eller *facilitator* hyppigt citeret (1990; 1992; 2008), og mellemedlerens rolle er sidenhen blive undersøgt fra utallige vinkler (Nieswandt, 2015; Bendix, 1996; Wei, 2018).

En stor del af forskningen vedrørende mellemedleren fremsætter argumenter for, at mellemedleren besidder en paradoksal og spændingsfyldt position i organisationer i kraft af deres tilhørsforhold både til topledelsen og til medarbejdere på lavere organisatoriske niveauer. Blandt andet argumenterer Nancy Harding et al. for, at mellemedleren på en og samme tid er *controlled - controllers* og *resisted – resisters* (2014). I samme tråd pointerer Wu et al. mellemedlerens skiftende rolle som *change implementer* og *change initiators* (2018).

Fælles for mange af ovenstående undersøgelser er deres fokus på at afdække, hvem denne mellemedler egentlig er. En ting fremstår dog sikkert fra gennemgangen præsenteret her: der findes ingen entydige svar på, hvem mellemedleren er, og som nedenstående afsnit vil beskæftige sig med, er der stadig store empiriske huller i forskningslitteraturen omkring mellemedelse, hvilket danner grundlag for at tale om, hvorfor der er behov for en ny teori om mellemedelse.

The role and importance of top management is discussed in detail in this literature, whereas the importance and roles of middle managers often are mentioned only briefly, if at all (Nieswandt, 2015:2).

Until today there seems to be a lack of works that explicitly attend to middle management (Nieswandt, 2015:2).

There is a gap in the management literature about the role of middle managers in specific contexts ... (Currie, 2000:17 i Chen et al., 2017:702).

De tre ovenstående citater tydeliggør behovet for en ny teori om mellemlidelse, da mellemlidelse på nuværende tidspunkt stadig kan betragtes som en overset position i ledelseslitteraturen. Som jeg tidligere har givet udtryk for, handler en stor del af litteraturen om mellemlidelses position i strategiske forandringer og om mellemlidelses generelle rolle og identitet. Indeværende artikel har derfor til formål at lægge sig i forlængelse af den eksisterende litteratur omhandler mellemlidelses generelle rolle.

Videnskabsteoretisk ståsted – situationel dialektisk videnskabsteori

Dine erfaringer har ingen berettigelse i den akademiske verden.

Hvor er dit videnskabelige belæg?

Jeg tror vist lige, du mangler en reference til dette eksempel, så det får lidt teoretisk tyngde.

Dette er blot et udpluk af bemærkninger, studerende risikerer at møde i forbindelse med inddragelsen af praktisk viden i akademiske opgaver. Denne form for bemærkninger kan være med til at begrænse studerende til udelukkende at fokusere på den viden, de kan tilgå gennem databaser, lærebøger og videnskabelige artikler, hvilket er med til at negligere betydningen af praktisk erfaret viden. Denne udlægning er selvfølgelig sat på spidsen og yderst generaliserende for den videnskabelige akademiske praksis. Ikke desto mindre er det ofte denne tilgang, jeg selv og mine medstuderende har mødt gennem vores studietid. Hvis man ikke kan referere til noget teoretisk og videnskabeligt, så har det ingen plads i ens opgave. Dette har adskillige gange forhindret mig i at medtage relevante personlige erfaringer, hvilket har været med til at begrænse den viden, jeg har kunne sætte i spil i forbindelse med forskellige opgaver.

Sådan behøver det dog ikke at være, da ”teori og praksis fordrer hinanden”, hvilket Dakwar et al. argumenterer for i deres bud på en situationel og dialektisk videnskabsteori (SDV) (2017:4). En videnskabsteori, der ikke bare imødekommer inddragelsen af praktisk viden, men ligefrem fremhæver værdien i anvendelsen af denne. Inddragelsen af den praktiske viden afskriver dog langt

fra vigtigheden af teoretisk viden, da ”Vi må have respekt for teori, da der i et vidensamfund må være overskud til at undersøge, hvad der gør os rigere på sigt ...” (Ibid:5).

Dakwar et al. betragter teori og praksis som værdifulde på hver sin måde, og argumenterer for, at der både findes behov for arbejde i yderpunkterne af det dialektiske kontinuum og i bevægelsen mellem de to yderpunkter. Vekslingen mellem de to dialektiske modsætninger kommer blandt andet til udtryk ved for eksempel at ”efterprøve teori i praksis eller udvinde teori af praksis” (Dakwar et al., 2017:7). I forsøget på at udvikle en ny mellemederteori og i den efterfølgende diskussion af teoriens udviklingsmuligheder som uddannelseskoncept for mellemedere har jeg tilskrevet mig denne integration af teori og praksis, hvor jeg veksler mellem den teoretiske forståelse af mellemedelse og praktiske erfaringer fra kursusedtagerne ved mellemederkurset *Mellemederen i centrum – lær at navigere i krydsfeltet*. Den ligelige vægtning af teori og praksis kommer yderligere til udtryk i den metodiske tilgang, som danner grundlag for denne artikel, da denne er funderet i aktionsforskning, som ligeledes betegner en dialektisk bevægelse mellem aktiviteter med partcipanter i praksis og teoretisk refleksion (Dakwar et al., 2017:8).

SDV skildres via ni situationelle og dialektiske antagelser, hvor ovenstående vedrørende teori og praksis både betragtes som en af de ni antagelser og som en forståelsesramme for SDV i mere generel forstand. En anden antagelse, der har haft stor betydning for udviklingen af Mellemederteorien, er den syvende antagelse vedrørende dialektiske modsætninger (Ibid:28). I denne argumenterer Dakwar et al. for, at dialektiske modsætningsforhold ikke har noget endegyldigt slutpunkt, hvilket ellers beskrives som en del af den gængse forståelse af dialektiske modsætningsforhold (Ibid.). Dakwar et al. tilskriver sig derimod en åben forståelse af dialektik, hvor ”der ikke forekommer forud fastlagte svar” (Ibid:29), hvilket ligeledes fordrer, at ingen af de dialektiske yderpunkter favoriseres, og at alle valg er situationelle.

SDV's ontologi og epistemologi beskrives således som henholdsvis *situationel* og *dialektisk* (Ibid:4), hvilket blandt andet har præget Mellemederteoriens udtryk, da denne i overvejende grad forsøger at integrere idealerne om situationel og dialektisk ledelse med den nuværende forståelse af mellemedelse som disciplin. Dog har jeg i anvendelsen af den dialektiske tankegang valgt at benytte SDD-flowmodellen afbilledet via et uendelighedstegn til fordel for de dialektiske kontinua, som præsenteres i SDV. Argumentationen for denne tilgang har jeg skitseret i afsnittet *En situationel og dialektisk forståelse af mellemedelse*.

I skildringen af SDV er det umuligt at komme udenom dennes multiperspektiviske fundament, der

har været rammesættende for de teoretiske valg, jeg har foretaget i udviklingen af Mellemederteorien. En multiperspektivisk tilgang tilbyder en rigere forståelse af et givent analyseobjekt, da det gør det muligt at betragte og tilgå objektet fra forskellige indgangsvinkler. Dette er nyttigt, da al forståelse afhænger af det anlagte perspektiv: "Our understanding of what we are seeing changes according to the frame or image that shapes our viewpoint" (Morgan, 1997:2). Ligeledes er det relevant at påpege, at alle teoretiske valg har fordele og ulemper:

We have to accept that any theory or perspective that we bring to the study of organization and management, while capable of creating valuable insights, is also incomplete, biased, and potentially misleading (Morgan, 2006:5 i Dakwar et al., 2017:33).

I kombinationen af forskellige teoretiske perspektiver, og derved tilegnelsen af et multiperspektivisk fundament, forsøger jeg at imødekomme forskellige teoriers ufuldstændighed og potentielle svagheder ved at kombinere dem med andre teorier, der kan veje op for disse ved at tilbyde et alternativt perspektiv på analyseobjektet. Teoretiske valg i forbindelse med Mellemederteorien skal derved forstås i dette multiperspektiviske perspektiv, hvilket jeg kommer mere ind på i afsnittet *Mellemederteoriens opbygning og udvælgelse af hovedteorier*.

Hvorfor ikke pragmatismen?

Med henblik på mit videnskabsteoretiske ståsted er det relevant at stille spørgsmålet: Hvorfor ikke pragmatismen? Dette spørgsmål er relevant, da SDV er stærkt inspireret af pragmatismen (Dakwar et al., 2017:12; 33f), da jeg metodisk har benyttet mig af aktionsforskning, og da jeg i mit udviklingsperspektiv diskuterer og argumenterer for pragmatismens udlægning af viden.

Dakwar et al. påpeger som sagt deres inspiration fra pragmatismen, og SDV's situationelle dimension har ligeledes ophav heri. Valg foretages på baggrund af deres hensigtsmæssighed og deres nytteværdi: hvis et valg virker nytteløst, fravælges det til fordel for et andet nyttigere valg (Holm, 2018:64). De to videnskabsteoretiske retninger kan altså siges at overlape hinanden med hensyn til deres forståelse af, at alle valg, metodiske såvel som teoretiske, er situationelle. Dog adskiller de to retninger sig med henblik på deres forståelse af dialektik.

Som beskrevet ovenstående er dialektikken en væsentlig og uundgåelig del af SDV's ontologi og epistemologi. Pragmatismen derimod betragter ikke de modsætningsforhold, som verden, og situationelle valg, består af, og tilføjelsen og tydeliggørelsen af dialektiske modsætningsforhold ses derved som en afgørende forskel mellem de to videnskabsteoretiske retninger. For SDV ses alle valg som valg på dialektiske kontinua, hvor diverse situationer kan kalde på forskelligartede

positioneringer. I pragmatismen foretages valg derimod på baggrund af deres nytteværdi, og andre valg tages ikke i betragtning, da disse ikke har nytte for den enkelte situation (Holm, 2018:64). I SDV forstås den dialektiske dimension, som en vekslen mellem forskellige grader på kontinuummet, som kan variere i takt med, at situationen skrider frem; dialektiske valg har derved aldrig et slutpunkt.

På baggrund af ovenstående vil jeg argumentere for, at SDV kan betragtes som en videreudvikling af pragmatismen med et større fokus på det dialektiske aspekt, og da dette har en afgørende betydning for udviklingen af en ny Mellemederteori, synes det uforeneligt at anlægge et videnskabs-teoretisk ståsted funderet i pragmatismen.

Mellemederteoriens metodiske tilblivelse – med inspiration fra aktionsforskning

I udviklingen af Mellemederteorien og det efterfølgende Mellemederkursus har jeg ladet mig inspirere af aktionsforskning, der søger at skabe viden gennem forandringer af verden (Arnfjord & Andersen, 2014). Ifølge Mary Brydon-Miller, Davydd Greenwood & Patricia Maguire kan aktionsforskning defineres på følgende vis:

It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people (Reason & Bradbury, 2001:1 i Brydon-Miller et al., 2003:10-11).

Aktionsforskning kan derved siges at have et eksplicit ønske om at gøre verden til et bedre sted (Brydon-Miller et al., 2003:13). Dette ønske argumenterer jeg for ligeledes gør sig gældende i min tilgang til mellemedelse, da jeg ønsker at sætte fokus på en overset dimension af mellemedelse, der kan være med til at gøre livet nemmere for mellemedere i diverse organisationer. Ontologisk bygger aktionsforskning på en forståelse af, at verden er ufuldstændig, og at selvom samfundsstrukturer er med til at sætte rammer for individer, så er disse aldrig uforanderlige (Andersen & Bilfeldt, 2010:69). Epistemologisk er forståelsen af aktionsforskning centreret omkring ideen om, at ny viden skabes gennem nye praksisformer (Ibid.).

I indeværende artikel anvender jeg hovedsageligt aktionsforskningens fokus på og anerkendelse af integrationen af teori og praksis, da jeg, som beskrevet med henblik på mit videnskabsteoretiske ståsted, vægter praktisk og teoretisk viden lige højt. Aktionsforskning tilbyder derved en tilgang, hvor teoretisk viden ikke behøver adskilles fra praktisk udfoldelse: ”There is nothing so practical as a good theory” (Lewin, 1951:169 i Brydon-Miller et al., 2003:15). Denne integration af og vekslen

mellem teori og praksis vil jeg komme mere ind på i nedenstående afsnit med henblik på at afdække min rolle i forbindelse med aktionsforskningen.

Forskerrollen i aktionsforskning

Aktionsforskning gør op med den positivistiske forståelse af, at viden kun er troværdig, hvis forskeren har forholdt sig objektiv og værdifri i tilgangen til deres analyseobjekt. Tværtimod omfavner aktionsforskning en forståelse af, at viden er socialt konstrueret, og at al viden er omgivet af en specifik social praksis (Brydon-Miller et al., 2003:11). Dette medfører blandt andet, at forskerens rolle i aktionsforskning bevæger sig fra et udefra-ind-perspektiv, hvor det forskningsmæssige genstandsfelt defineres *af* forskeren og *for* samarbejdspartneren til et indefra-ud-perspektiv, hvor genstandsfeltet defineres i samspil med andre, altså *med* samarbejdspartneren. Dette sker ud fra en erkendelse af, at deltagerne i forskellige praksisser betragtes som eksperter af egen kontekst, hvilket har betydning for opstillingen af valideringskriterier.

Jeg vil argumentere for, at jeg har haft en aktionsforskningsmæssig tilgang i udviklingen af Mellemederteorien, da jeg i takt med opbygningen af teorien har efterprøvet de teoretiske erkendelser i praksis på kurset *Mellemederen i centrum – lær at navigere i krydsfeltet*. Jeg har derved undersøgt en teoretisk forståelse af mellemedelse i en lokal kontekst med praktiserende mellemedere, der derigennem har ageret eksperter inden for deres praksis. Jeg er derefter gået tilbage til teorien for at redigere i denne, således at den i højere grad stemmer overens med mellemedernes konkrete virkelighed. Jeg har derved praktiseret en vekselvirkning mellem teori og praksis i forbindelse med henholdsvis Mellemederteorien og –kurset.

Et aspekt af aktionsforskning, som er relevant i denne sammenhængen, er den manglende opstilling af generaliserende valideringskriterier (Duus et al., 2012:128). Da aktionsforskning er kontekstafhængig og betragter viden som skabelsen mellem mennesker, er det disse menneskers vurdering af, hvorvidt det prædefinerede problem er løst eller ej, der er gældende. Objektive succeskriterier ønskes altså ikke opstillet, da det vil negligere den kompleksitet, der eksisterer imellem mennesker i organisationer.

Indeværende udkast til en Mellemederteori og et Mellemederkursus skal forstås i et ufuldstændigt og dynamisk lys, da brugen af aktionsforskning betegner et såkaldt ”work in progress” (Brydon-Miller et al., 2003:11). Mellemederteorien og –kurset skal derved betragtes som et præliminært bud på en forbedring af mellemederens nuværende praksis.

Mellemliderteoriens opbygning og udvælgelse af hovedteorier

Opbygningen af Mellemliderteorien drager inspiration fra henholdsvis *Ledelse i øjenhøjde - mellemlidderen i centrum* og *Kodeks for god mellemlidelse*, og er derved centreret omkring fire ledelsesområder: *Ledelse op*, *ned*, *ud* og *på tværs* (Larsen & Elias, 2008a; 2008b).

Som beskrevet i forbindelse med mit videnskabsteoretiske ståsted tilskriver jeg mig en multiperspektivisk indgangsvinkel, hvilket fordrer muligheden for udvælgelsen af teorier, der spænder over flere forskellige fagfelter. Det medfører imidlertid, at artiklens teorier til tider kan anskues som modstridende, hvilket jeg dog betragter som en styrke, da forskellige teoretiske bidrag kan supplere hinanden og gøre op for eventuelle svagheder ved enkeltstående teorier.

Ledelse op: Med valget af Lotte Lüscher & Joachim Meier som hovedteoretikerne i afsnittet angående *Ledelse op* undersøger jeg, hvordan mellemlidderen er fanget i forskellige tilhørsparadokser, der skaber en ambivalens hos den enkelte mellemlidder over, hvilket tilhørsforhold der skal favoriseres i forskellige situationer (2018). Lüscher & Meier tilbyder en tilgang til mellemlidderens tilhørsparadokser, der fokuserer på en både-og-tankegang, hvor mellemlidderen ikke forventes altid at kunne foretage endegyldige og fuldstændige valg, hvilket stemmer overens med mit videnskabsteoretiske ståsted og forståelsen af dialektiske modsætningsforhold. I den forbindelse benytter jeg mig af Lüscher & Meiers betragtninger angående tillid og mellemlidderens positionering, da disse muliggør en diskussion af forskellige tilhørmæssige ledelsesdilemmaer i forbindelse med *Ledelse op*.

Ledelse ned: Motivation og feedback af den enkelte medarbejder er omdrejningspunktet for Mellemliderteoriens anden ledelsesområde: *Ledelse ned*. I denne inddrager jeg Helle Hedegaard Heins betragtninger om motivationsprofiler (2013) og Peter Holdt Christensen studier af feedback på arbejdspladsen (2016). De to teoretiske tilgange supplerer hinanden på den måde, at Hein fokuserer på, hvordan medarbejdere motiveres i deres daglige arbejde gennem forskellige former for *kicks*, mens Christensen undersøger, hvordan medarbejdere for at opnå denne motivation skal modtage forskellige former for feedback. I denne forbindelse er det relevant at påpege, at de to teoretikere er valgt i kraft af deres forståelse af individuelle motivations- og feedbackbehov; alle mennesker er forskellige, og det er mellemlidderens opgave at kunne differentiere sin ledelse, således at hver medarbejder bliver hørt og føler sig som en del af organisationen.

Ledelse ud: Det direkte møde med omverdenen er oftest ikke beskrevet som en af mellemlidderens primære arbejdsopgaver. Alligevel skal mellemlidderen sørge for, at sine medarbejdere er så godt

rustet som muligt til mødet med *sandhedens øjeblik*, hvilket Mellemederteoriens tredje ledelsesområde undersøger nærmere. Her inddrages blandt andet R. Meredith Belbins begreb *casting*, og diskussionen af, hvorvidt en medarbejder kan betragtes som *eligible* og *suitable* (2010). Denne betragtning supplerer jeg med Appreciative Inquiry (AI) (Solsø & Thorup, 2015; Hornstrup et al., 2018; Hildebrandt et al., 2005), effektloven (Thorndike, 1898) og involveret og distanceret deltagelse (Stacey, 2011). Alle tre tilgange anskues og kombineres med henblik på at understrege vigtigheden af anerkendende ledelse og menneskets fundamentale behov for feedback. Afsnittets teoretiske valg er derved baseret på en anskuelse af deres menneskelige og anerkendende fokus.

Ledelse på tværs: Dialektiske modsætningsforhold kommer til udtryk i Mellemederteoriens fjerde afsnit omhandlende det ledelsesmæssige ansvarsområde, der beskæftiger sig med *Ledelse på tværs*. I denne forbindelse undersøger jeg samarbejde på tværs af organisationer og diskuterer mellemederens rolle heri, hvilket jeg blandt andet gør på baggrund af Peter Holdt Christensens teoretiske betragtninger angående social sammenligning, og hvorledes dette kan lede til enten sociale motivationsgevinster eller –tab (2012). Med dette som udgangspunkt for *Ledelse på tværs* inddrager jeg yderligere Ole Steen Andersen & Søren Barlebo Rasmussens teori om *mulighedsledelse* (2011) og Edward Deci & Richard Ryans teoretiske skelnen mellem *autonome* og *heteronome* arbejdskulturer (2000). Fælles for alle teorierne er deres fokus på modsætningsforhold, der kan resultere i kulturkampe og manglende *synergieffekter*, og teorierne bidrager derved med forskellige perspektiver på samme problemstilling: hvordan får man som mellemeder mere ud af tværgående samarbejder?

Hvem er mellemederen?

Som beskrevet i afsnittet *Mellemedelse i et forskningsmæssigt perspektiv* er der meget forskellige forståelser af, hvilke roller mellemederen indtager i en organisation. Denne usikkerhed gør sig også gældende i forbindelse med en definition af mellemedelse som disciplin: ”Although research is catching up, surveys about middle management are still characterised by the low number and lack of clear definitions of the research object” (Nieswandt, 2015:45).

Det er vigtigt at pointere, at jeg i min artikel tager udgangspunkt i en dansk kontekst, dog med inspiration fra international litteratur. Denne afgrænsning er relevant, da mellemedelse ikke kun forstås forskelligt inden for en dansk kontekst, men ligeledes også inden for en international kontekst, og en inddragelse af en international kontekst ville øge den allerede store kompleksitet, der forbinder sig med emnet mellemedelse. Ligeledes er det relevant at påpege, at mellemedelse

forstås forskelligt på tværs af forskellige brancher og sektorer (Nieswandt, 2015:45). Mellemlidelse har mangeartede udtryk og tager sig forskelligt ud i for eksempel den private og den offentlige sektor, og der knytter sig et utal af diverse problematikker til de to sektorer. Det kan derfor være svært at give et konkret og generaliserende bud på mellemlidelerens operationelle virke, hvilket tydeliggøres af nedenstående gennemgang.

Larsen & Elias beskriver, at mellemlideleren står overfor et skift fra en traditionel mellemlidelerrolle til en ny og mere krævende position, hvilket medfører, at kravene til mellemlideleren stiger i kompleksitet og antal (2008b:4). De pointerer i forlængelse heraf vigtigheden af mellemlideleren i det moderne videnssamfund, og at deres funktion fremadrettet vil spille en central rolle for både private og offentlige institutioner (Ibid:3). Larsen & Elias beskriver mellemlideleren på følgende måde:

For mellemlideleren udgør nemlig et ekstremt vigtigt knudepunkt i moderne ledelse. Mellemlideleren er i dag bindeleddet mellem topledelse og medarbejderne ... Men at være mellemlideler er samtidig en rolle med betydelige udfordringer. For med placeringen i midten befinder man sig i et krydsfelt af modsatrettede krav og forventninger (2008b:3).

Ovenstående definition placerer mellemlideleren som en central del af det organisatoriske diagram som bindeleddet mellem topledelsen og medarbejderne, og andre teoretikere forholder sig ligeledes til mellemlidelse med samme hovedfokus på organisatorisk placering. Henry Mintzbergs beskrivelse af mellemlidelse refererer på lignende vis til mellemlidelerens placering i det organisatoriske hierarki: "So, to be in middle management should mean that you have managers above and below you on that [organisation] chart – some reporting to you, and you reporting to other(s)" (2009:209). Ligeledes beskriver Chen et al. mellemlideleren således: "The term *middle management* refers to managers who are ... located below top managers ..." (2017:701 original kursivering), Bossmann et al. definerer mellemlideleren som: "Middle managers often sit at the interface between all groups, all of which are placing demands and making contradictory requests" (2016:10) og Jay Klagge bruger følgende definition om mellemlideleren: "In short, today's middle managers are "leaders in the middle"" (1996:16).

Som disse definitioner illustrerer, er det et fællestræk, at mellemlideleren placeres i midten af organisationer, dog kritiserer Robyn Thomas & Alison Linstead forskningslitteraturen for at portrættere mellemlidelere som en "single, univocal, homogenous entity" (2002:73). De pointerer, at denne ensartede fremstilling af mellemlideleren blandt andet stammer fra en manglende enighed om,

hvad det vil sige at være placeret i den såkaldte ”organisatoriske midte”. Thomas og Linstead påpeger i forlængelse heraf to grunde til uenigheden om den organisatoriske midte: 1) grænserne for den organisatoriske midte har det med at strække sig over flere forskellige organisatoriske niveauer, og mellemliderstrukturen er derfor afhængig af forståelsen af strukturen i den enkelte organisation, og 2) grænserne mellem mellemliderfunktioner og toplederfunktioner er til tider uklare, hvilket skaber en fornemmelse af, at mellemliderne skal påtage sig opgaver, som egentlig ikke tilhører deres ledelsesniveau (Thomas & Linstead, 2002:77). Mellemlideren placeres derved i en position, hvor han/hun konstant skal retfærdiggøre sin rolle i det organisatoriske knudepunkt, hvilket besværliggøres af den manglende ensartethed i forståelsen af den organisatoriske midte.

I forlængelse heraf diskuterer Nieswandt, hvorledes definitionen af mellemlidelse aldrig burde have ét definerende udtryk, men derimod burde afhænge af, hvilken form for organisation man har at gøre med både med henblik på branche, antal medarbejdere og organisationsstruktur (2015:47). Hun beskriver, at forsøget på at skabe én samlet forståelse og definition af mellemlidelse ikke bare synes svær, men også urealistisk, da én samlet definition ikke vil have mulighed for at indfange de kontekstuelle forhold, mellemlideren arbejder under (Ibid.).

I indeværende artikel tilskriver jeg mig derfor en forståelse af, at mellemlidelse er situationelt og kontekstuel afhængigt og aldrig burde påtage sig ét ensformigt udtryk, da dette negligerer mellemliderens komplekse og paradokse virke som knudepunkt i organisationer. Derfor tilskriver jeg mig en forståelse af mellemlideren som en leder, der konstant skal navigere i komplekse interaktioner, hvor hans/hendes plads i det organisatoriske diagram retfærdiggøres af deres essentielle rolle som bindeled både i forbindelse med *ledelse op, ned, ud og på tværs*.

Mellemlidelse i kompleksitet

Det er en kompleks opgave at lede mennesker, og derfor må det også betragtes som en kompleks opgave at forsøge at opstille en ny teori om mellemlidelse, da alle medarbejdere er forskellige og alle ledere ligeledes er forskellige. I kraft af denne kompleksitet er det ikke hensigten med Mellemliderteorien at opstille universelle og normative løsninger på mellemliderens problematikker, da dette ikke stemmer overens med et kompleksitetsteoretisk perspektiv. Det er heller ikke hensigten at komme med en færdig opskrift på eller to-do liste for god ledelse, da det negligerer de relationelle processer, der konstant er til stede i ledelsesmæssige sammenhænge.

Med inddragelsen af Ralph Staceys kompleksitetsteori som rammesættende for forståelsen af Mellemliderteorien tilskriver jeg mig et perspektiv, hvor ledelse foregår som en del af *lokale*

interaktioner i organisationer, som på en og samme tid er udtryk for *forudsigelighed* og *uforudsigelighed*:

The central focus, then, is on *local interactions* and how they reflect the *interplay of choices*, intentions and strategies producing *emergent* population-wide patterns which are *paradoxically predictable and unpredictable* at the same time. (Stacey i Solsø & Thorup, 2015:19 original kursivering).

Staceys ledelsesteori bærer præg af et opgør med den gængsne diskurs om, at lederen kan kontrollere sine medarbejdere gennem planlægning, regler og procedurer (Stacey i Solsø & Thorup, 2015:16). Teorien lægger altså vægt på, hvor lidt kontrol lederen i virkeligheden har i forhold til at påvirke organisationens fremtid og medarbejderenes handlen. Dette er dog ikke ensbetydende med, at der slet ikke eksisterer nogen form for kontrol - det er derimod nærmere et udtryk for en opmærksomhed på menneskets komplekse og selvmodsigende natur, der er med til at skabe organisatoriske *uforudsigeligheder* (Ibid.). Lederens rolle, forstået gennem et kompleksitetsteoretisk perspektiv, drejer sig om evnen til at navigere i paradokset mellem det forudsigelige og uforudsigelige frem for evnen til at planlægge og kontrollere organisatorisk liv.

Ledelse, ifølge Stacey, handler om lederens *deltagelse* i *lokale interaktioner*, idet: "... der ikke eksisterer nogen ekstern position, hvorfra ledere kan se mere klart end andre. Det eneste, der eksisterer, er lokale interaktioner, hvor alle inklusive ledere deltager *indefra*" (Solsø & Thorup, 2015:49 original kursivering). Positioneringen af lederen i et *indefra*-perspektiv sætter bestemte krav til den form for ledelse, der udføres, da der brydes med ideen om magtfulde individer, der fra toppen af hierarkiet fremsætter krav til medarbejderne, som efterfølgende efterleves. Det kræver derimod en form for deltagende og reflekterende ledelse, *ledelse som refleksiv deltagelse* (Ibid:41), hvor lederen tager sine erfaringer seriøst og handler på baggrund af disse i interaktion med organisationens øvrige medlemmer (Stacey, 2011:5).

Indeværende artikel tilskriver sig derved et kompleksitetsteoretisk perspektiv, hvor lederen gennem *ledelse som refleksiv deltagelse* positionerer sig indefra i organisationens *lokale interaktioner* i et forsøg på bedre at navigere i paradokset mellem *forudsigelighed* og *uforudsigelighed*. Mellemederteorien kalder altså på en forståelse af mellemederen som en aktiv del af det organisatoriske liv, der konstant er i interaktion med organisationens øvrige medlemmer på en måde, hvor mellemederens evne til refleksivt at tage stilling til tilværelsen får afgørende betydning for dennes rolle som mellemeder.

En situationel og dialektisk forståelse af mellemlidelse

Som forløber til SDV (2017), udgav Dakwar et al. artiklen *En ansats til en teori om situationel dialektisk ledelse* (SDL), der beskrives som det indledende arbejde mod udviklingen af et alternativ til eksisterende ledelsesteorier (2015:4).

SDL tager i overensstemmelse med SDV udgangspunkt i en både-og-tankegang, der distancerer sig fra en rationel enten-eller-tilgang, eftersom vi mennesker er ambivalente i vores ønsker og tilgang til verden. Dialektiske modsætninger ses derved som en uundgåelig del af den menneskelige tilværelse (Ibid:5; 20). Dette både-og-syn illustreres i SDL gennem brugen af dialektiske kontinua, der har til formål at skabe en fysisk og illustrativ manifestation af dialektiske mod-sætningsforhold og den situationelle bevægelse mellem kontinuummets yderpunkter.

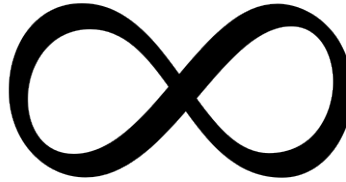
Begrebet *dialektisk ledelse* dækker ... over at kunne ”skrue op og ned for den kolde og varme hane” og forholde sig til paradokserne i ledelse. Dialektisk ledelse handler om at kunne- og tillade sig – at tilpasse sig situationen og interaktionen, fordi hver og én er specifik, samt at behandle medarbejdere lige ved at behandle dem forskelligt, fordi mennesker netop er forskellige (Dakwar et al., 2015:9 original kursivering).

Dog beskrives denne både-og-tilgang som problematisk i flere sammenhænge, da den kan fremstå diffus og uklar med henblik på praktisk anvendelse (Dakwar et al., 2015:20). For hvordan formår man at bevæge sig hensigtsmæssigt på dialektiske kontinua, og hvordan omsættes teoretiske, og til tider abstrakte, perspektiver om ledelse til praktisk brug? Disse spørgsmål tydeliggøres i følgende citat: ”Tilsyneladende er der en tendens til, at teoretiske modstykker til rationelle og systemteoretiske tilgange har svært ved at skabe praktiske og håndgribelige alternativer” (Ibid:18).

I mit udlæg af en ny mellemliderteori gør jeg i stil med SDL brug af dialektiske modsætningsforhold, da en stor del af mellemlidertens problematikker udspringer af dialektiske modsætninger og ledelsesmæssige paradokser. Jeg tilskriver mig derved SDL’s grundtanke om situationel og dialektisk ledelse, hvor fokus ikke er placeret på universelle og normative tilgange til ledelse, men derimod på en tilgang, der tillader, at menneskets komplekse og ambivalente natur kommer til udtryk.

I modsætning til SDL har jeg dog ikke til hensigt at illustrere de dialektiske modsætningsforhold ved brug af kontinua. Derimod søger jeg inspiration i SDD-flowmodellen præsenteret i den nyeste

situationelle og dialektiske udgivelse: *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse* (Dakwar et al., 2018):



SDD-flowmodellen illustreres som et uendelighedstegn uden endegyldige slutpunkter. Fravalget af kontinua foretages blandt andet på baggrund af udlægningen af, at et kontinuum har definerede slutpunkter, og at disse på hver sin vis repræsenterer modsætningsforholdets ekstremer. Brugen af flowmodellen muliggør en mere dynamisk tilgang til forståelsen af dialektiske modsætninger og åbner op for en tilgang, der i modsætning til kontinua, giver anvenderen mulighed for at bevæge sig mere cirkulært mellem de dialektiske yderpunkter.

Jeg vil yderligere argumentere for, at fravalget af kontinua sker på baggrund af, at kontinua, på trods af hensigten, tilskriver sig en enten-eller-tilgang, idet yderpunkterne på kontinuummet ses som endegyldige slutpunkter, hvor man som leder enten vælger af bevæge sig mod den ene eller den anden yderlighed. Gennem brugen af flowmodellen introduceres en cirkulær forståelse af dialektiske forhold, hvilket stemmer overens med både-og-tilgangen præsenteret i henholdsvis SDL, SDV og SDD (Dakwar et al., 2015; 2017; 2018). I stil med brugen af kontinua illustreret i SDL, vil de dialektiske modsætningsforhold være placeret på hver sin side af flowmodellen, netop for at illustrere deres modsætningsforhold. Men i kontrast til brugen af kontinua har modsætningsforholdene i flowmodellen altså ingen slutpunkter, og modellen repræsenterer derved en dynamisk og cirkulær udlægning af dialektisk ledelse.

Mellemliderteorien – ledelse af mennesker

Ledelse op

I forbindelse med *Ledelse op* beskriver Larsen & Elias, at mellemlidderen besidder en vigtig position i knudepunktet mellem medarbejderne og topledelsen, da de har større føling med den daglige drift end topledelsen. Dette er tilfældet, da mellemlidderen oftere er i kontakt med medarbejderne, da de strukturmæssigt er medarbejdernes nærmeste overordnede. Det er derfor også oftest dem, der får besked om, hvad der rører sig i medarbejderstaben (2008a:20). Larsen & Elias påpeger i

forlængelse heraf, at mellemlideren kan bruges til at facilitere inputs nedefra og op, således at topledelsen ikke mister føling med, hvad der sker på de lavere organisatoriske niveauer (2008b:13).

I Mellemliderteoriens første del vil jeg beskæftige mig med følgende to dimensioner: mellemliderens problematiske tilhørsforhold til henholdsvis den organisatoriske top og bund og mellemliderens positionering i dette tilhørsforhold (Lüscher & Meier, 2018).

Loyal opad vs. loyal nedad

Mellemliderens placering midt i organisationen medfører forskelligartede tilhørsforhold i henhold til topledelsen på den ene side og medarbejderne på den anden side. Det er et tilhørsforhold, der til tider opleves som en ambivalens, da den kalder på, at mellemlideren skal tage stilling mellem to modsatrettede sider af organisationen. Mellemlideren vil derfor opleve følelsen af at være udspændt mellem hensynet til forskellige mennesker i organisationen (Lüscher & Meier, 2018:101). Lotte Lüscher & Joachim Meier beskriver denne problematik således:

Tilhørsparadokser er aktuelt i de mange komplekse situationer, hvor hensyn til forskellige mennesker og organiseringer tilsyneladende udelukker hinanden, samtidig med at lederen oplever et behov for et tilhørsforhold til begge dele af organisationen (Lüscher & Meier, 2018:103).



Som mellemlider er en ting sikkert i problematikken af denne karakter: det er ikke muligt at finde en gylden mellemvej, da det vil efterlade begge parter utilfredse, og give udtryk for manglende ledelse (Lüscher & Meier, 2018:103). Man kan heller ikke kun være loyal overfor topledelsen, ligesom man ikke altid kan tage medarbejdernes parti. I mange situationer kan man ikke både gøre topledelsen og medarbejderne tilfredse – der skal ganske enkelt vælges og fravælges i tilhørsforholdet. Dette sætter mellemlideren i en position, hvor tvivl, om hvilken side der skal vælges i specifikke situationer, kan virke handlingslammende. Denne handlingslammelse kan resultere i demotiverede medarbejdere, da det som medarbejder er svært at blive motiveret af en leder, der ikke påtager sig lederskab. Problemet ved tvivl opstår derved, når tvivlen bliver handlingslammende og resulterer i passivitet, da mellemlideren ikke kun risikerer at miste tilliden

og troen fra medarbejderne, men også fra ledelsen, da denne ikke er interesseret i en mellemlid, der ikke tager ansvar og handling, da dette forhindrer organisationen i at nå sine mål (Ibid.).



Tvivl er som sådan ikke en dårlig ting, og Lüscher & Meier argumenterer da også for, at tvivl kan skabe tillid hos medarbejderne, da det blandt andet er med til at fremme læring og skabe en kultur, hvor det ses som acceptabelt, at medarbejderne er i tvivl og har brug for sparring (2018:188). Tillid betragtes i mange sammenhænge som altafgørende for mellemlidens tilhørsforhold til ledelsen og medarbejderne (Hein, 2013:322). På den ene side skal ledelsen stole på, at mellemliden udfører og efterlever organisationens ambitioner og målsætning, og ligeledes skal medarbejderne stole på, at mellemliden vil dem det bedste inden for de organisatoriske rammer.

Tillid beskrives af Niklas Luhmann som gensidigt betinget mellem to parter og som et forhold, der konstant er til forhandling (1999 i Lüscher & Meier, 2018:109). Luhmann beskriver i forlængelse heraf, at tillid er med til at reducere kompleksiteten mellem mennesker, da man ikke bruger energi på at regne ud, hvad den anden part er ude på, hvis man har tillid til, at deres handlinger stemmer overens med ens egen livsførelsesplan (Luhmann, 1999:127). Jeg vil derfor argumentere for, at tillid er med til at reducere spændingerne i mellemlidens tilhørsforhold til topledelsen og medarbejderne, da mellemlidens omgivelser har tillid til, at denne udfører sit arbejde i overensstemmelse med henholdsvis topledelsens og medarbejdernes livsførelsesplan. Tilhørsproblematikken mellem top og bund opstår imidlertid, hvis mellemliden udfører en handling, der går imod en af disse livsførelsesplaner, og mellemliden skal i sådan en situation på ny til at forhandle det tillidsfulde forhold til de to modsatrettede instanser.

Som sagt gives tillid ikke ubetinget, og da tillid konstant er til forhandling, skal begge parter yde en indsats for at skabe og vedligeholde et tillidsfyldt forhold. Tillid betragtes i mange sammenhænge i skarp kontrast til kontrol (Lüscher & Meier, 2018:109), for hvis lederen forsøger at kontrollere sine medarbejdere, så er det nok fordi, han ikke har tillid til, at de kan udføre opgaven selv. Denne form for tankegang repræsenterer en enten-eller-tilgang, hvor man som leder skal beslutte sig for, hvorvidt man vil være en tillidsfuld eller kontrollerende leder.



Dette er dog ikke nødvendigvis tilfældet. I et både-og-perspektiv kan tillid og kontrol eksistere side om side og tilbyder en forståelse af, at brugen af kontrol ikke nødvendigvis er ensbetydende med manglende tillid mellem de forskellige organisatoriske niveauer.

Bevægelsen mellem tvivl og handlekraft og tillid og kontrol kan betragtes i lyset af mellemlederens valg af lederskab med henblik på *autentisk og fleksibel lederskab*. Det centrale i *autentisk ledelse* er lederens evne til at "bruge sig selv" i arbejdsmæssige sammenhænge, hvilket kræver reflekterede ledere, der har stort kendskab til egen personlighed (Avolio & Gardner, 2005 i Lüscher & Meier, 2018:117). Det handler om "at være som man er uden kunstighed og forstillelse" (Psykologisk Leksikon, 2005 i Lüscher & Meier, 2018:117). I modsætning hertil forventes det, at ledere konstant er fleksible, omstillingsparate og klar til at blive en anden end dem selv for at opfylde organisatoriske krav. Denne form for ledelse betegnes som *fleksibel lederskab* (Lüscher & Meier, 2018:118).



Lüscher & Meier beskriver, at uanset hvilken ledelsestilgang lederen vælger, vil lederen på et eller andet tidspunkt komme til kort, hvilket illustreres i følgende citat: "Kan jeg forblive troværdig og tillidsskabende over tid, eller er jeg bare utilregnelig og bedriver vejrhaneledelse, der svinger efter, hvor vinden blæser henad?" (Ibid:116). Yderligere kan det diskuteres, om lederen altid skal vælge enten at være autentisk eller fleksibel i sit lederskab, da dette kan resultere i *strategisk under-* eller *overstyring af selvet* (Elmholdt, 2011 i Lüscher & Meier, 2018:119).



Strategisk understyring forbindes med autentisk ledelse og finder ofte sted, hvis lederen holder for meget fast i, hvem han/hun er og nægter at acceptere, at de ligeledes er en del af organisationen. Det sker blandt andet, hvis ledere insisterer på bestemte forestillinger om sig selv med begrundelsen ”jeg er, som jeg er” (Lüscher & Meier, 2018:121). I modsætning hertil risikerer den fleksible leder *strategisk overstyring*, fordi de har så travlt med at gøre alle andre tilfredse, at de glemmer sig selv og derved aldrig har et fast standpunkt (Ibid:123).

Begge former for lederskab findes problematisk i sin rene form, da mellemliderens omverden vil finde dem utroværdige, hvis de enten er for fleksible og ikke tager et selvstændigt standpunkt, eller hvis mellemlideren udelukkende påtager sig den autentiske rolle, idet mellemlideren derved kan risikere at fremstå rigid og fastlåst i sine holdninger. Spørgsmålet om, hvorvidt mellemlideren skal påtage sig et *autentisk* eller *fleksibelt lederskab*, handler derfor ikke så meget om et enten-eller-valg, men derimod om en integration af de to, hvor mellemlideren både er tro mod sig selv, men samtidig er fleksibel i forhold til organisationens dagsorden (Ibid:124).

Hvorvidt mellemlideren skal prioritere mellem at være loyal opad eller nedad i organisationen er derfor ikke blot et spørgsmål om, hvem man helst vil gøre tilfredse i den enkelte situation, men handler i lige så høj grad om valget af lederskab og forholdet mellem tillid og kontrol, da disse har afgørende indflydelse på mellemliderens positionering i tilhørsproblematikker, hvilket jeg vil komme mere ind på i nedenstående afsnit.

Positionering

Som leder er man udsat. Man er ikke en del af medarbejderne, og man er ikke inde i kernen, for så mister man udsyn. Man er heller ikke helt en del af ledergruppen ... Tilhørsparadokserne aktiveres gennem det særlige tilhør mellem nærhed og distance, mellem samhørighed og frakobling, som lederrollen også består af (Lüscher & Meier, 2018:54).



Lüscher & Meier beskriver ovenstående paradoksale tilhørsforhold som *ledelse på kanten* af organisationen, idet mellemlideren på en og samme tid er en central del af det organisatoriske fællesskab, samtidig med at han/hun skiller sig ud fra organisationen i kraft af sin ledelsesmæssige position (2018:61). At være *på kanten* af organisationer skal ses som et udtryk for reflektiv ledelse, hvor mellemlideren formår at læse den enkelte situation og derigennem bedømme, hvorledes han/hun skal positionere sig selv (Ibid:68). *Ledelse på kanten* skal derfor betragtes som en løbende proces, hvor forskellige situationer kalder på forskellige positioneringer i forbindelse med mellemliderens modsatrettede tilhørsforhold, som beskrevet i ovenstående gennemgang af problematikken mellem loyalitet opad versus loyalitet nedad.

I beskrivelsen af *ledelse på kanten* bruger Lüscher & Meier vippebrættet som metafor for bevidst og intenderet positionering på baggrund af tre principper (2018:77). Det første princip går på, at på et vippebræt læner man sig altid lidt mere i én retning frem for den anden. Ligeledes tipper mellemlideren ofte til en af retningerne i det organisatoriske diagram. På et vippebræt kan man ikke vippe til begge sider på samme gang, ligesom man som mellemlider ikke altid kan tjene begge sider på én og samme tid (Ibid.). Det andet princip berører *feedbackmekanismen* på vippebrættet – når man læner sig for meget den ene vej, fortæller kroppen automatisk brugeren, at der skal rettes op og genskabes balance, hvorefter man læner sig den modsatte vej. I ledelsesmæssig sammenhæng er det derfor den feedback, mellemlideren får fra omgivelserne, der definerer, om mellemlideren har positioneret sig hensigtsmæssigt eller bliver nødt til at vippe mere den ene eller anden vej i et forsøg på at genskabe balance (Ibid:78). Tredje princip omhandler *dynamisk stabilitet*, der vedrører det faktum, at man på et vippebræt søger at opnå balance og stabilitet, men denne stabilitet er kontant dynamisk, og der findes derfor aldrig ét rigtigt sted at stå på brættet. Det er en konstant og dynamisk forhandling af stabilitet. På lignende vis kan ledelsesproblematikker aldrig løses én gang for alle. Der foregår derimod en konstant afvejning af, hvor vægten skal positioneres på brættet (Ibid:79).

Ledelse ned

Ledelse ned kan betragtes som ledelse, der udspringer fra topledelsen og drysler ned gennem organisationen med hjælp fra mellemlideren centralt placeret i organisationen. Larsen & Elias beskriver personaleledelse som et vigtigt element i det daglige arbejde for mellemlideren, eftersom forholdet til ens nærmeste leder kan være med til at påvirke, hvorvidt medarbejderen ønsker at forblive i deres stilling eller vælger at søge nye udfordringer uden for organisationen (2008a:29). Mellemlideren har derved en afgørende rolle i vedligeholdelsen af medarbejdere. Derfor er det essentielt, at mellemlideren formår at lede og motivere mennesker (Ibid.).

I forbindelse med ledelse af mennesker pointerer Larsen & Elias vigtigheden af at lede mennesker forskelligt (2008b:7). De beskriver blandt andet betydningen af, at mellemlideren formår at bygge bro mellem topledelsen og organisationens generelle målsætninger og den enkelte medarbejders ambitioner og kompetencer (2008a:33). Mellemlideren har en helt særlig position i forhold til denne meget individuelle brobygning i form af deres placering i det organisatoriske diagram, da de er placeret tættere på medarbejderne, og via denne placering har en tættere føling med den enkelte medarbejders kompetencer og personlige ambitioner (2008b:15). Det handler altså i høj grad om at indvilge i situationsbestemt ledelse, hvor mellemlideren har et indgående kendskab til den enkelte medarbejders evner og formår at tilpasse disse til de overordnede strategier og målsætninger (2008a:35).

I bogen *Motivation i organisationer* beskriver Peter Holdt Christensen, at motivation er en svær disciplin, da alle mennesker er forskellige, hvilket fordrer et behov for forskelligartet og individualiseret motivation fra lederens side (2013:155). Dette er dog sjældent muligt på grund af mangel på ressourcer, og mellemlidere har ganske simpelt ikke tid til at sætte sig ind i hver enkel medarbejders motivationsbehov. Derfor tyr mange motivationsteorier til opstillingen af arketyper. For på trods af menneskets forskelligheder er der dog alligevel fællestrekk, der kan være med til at reducere den motivationsmæssige kompleksitet (Ibid.). I anvendelsen af arketyper, som jeg tilskriver mig i denne artikel, er det enormt vigtigt at anlægge en dynamisk og situationel indgangsvinkel, da mennesket ikke altid kan kategoriseres inden for én entydig arketype, og der samtidig eksisterer mulighed for at situationstilpasse sin arketype. Der skelnes altså mellem arketyperens natur og adfærd (Christensen, 2013:167; Hein, 2013:44). Nedenstående afsnit skal forstås med dette dynamiske og situationelle udgangspunkt.

I denne del af Mellemliderteorien vil jeg beskæftige mig med, hvordan mellemlideren på forskellig vis kan motivere sine medarbejder med henblik på to dimensioner; individualisme vs. kollektivism (Hein, 2013) og feedback (Christensen, 2016).

Individualisme vs. kollektivism

Som beskrevet ovenstående handler motivation om det enkelte menneske og dennes bevæggrunde for arbejde. Men hvordan matches dette med mellemliderens rolle, hvor der ikke nødvendigvis er tid eller ressourcer til altid at tage hensyn til den enkelte medarbejder? Og hvordan motiverer man en medarbejderstab bestående af individualistiske motivationsprofiler til at fungere som en samlet kollektiv enhed, da dette er essentielt for chancerne for organisatorisk overlevelse?



Det kan være svært at sætte en finger på, hvad det helt præcist er, der motiverer mennesket til at arbejde, og mange motivationsteoretikere er da også gennem tiden kommet med et utal af forskellige årsager til motivation (Maslow, 1943; McGregor, 1960; Herzberg, 1968; Hackman & Oldham, 1976). Helle Hedegaard Heins opstilling af arketyper beskriver *kicks*, en følelse af lykke der udløses i forbindelse med afslutningen af en opgave, som central for menneskets motivation (2013:37). Hein præsenterer fem centrale arketyper; *primadonnaen*, *den introverte præstationstripper*, *den ekstroverte præstationstripper*, *pragmatikeren* og *lønmodtageren* med hver deres motivationskick (2013). Nedenstående model illustrerer de forskellige arketyper motivationsprofiler med dertilhørende bud på, hvordan de forskellige typer ledes mest fordelagtigt, så organisationen får maksimalt udbytte af de forskellige arketyper. Modellen suppleres med Jeppe Sechers bud på en ny arketype; *Ildsjælen* (2017).

	Primadonna	Ildsjælen	Introvert præstationstripper	Ekstrovert præstationstripper	Pragmatiker	Lønmodtager
Arbejdet betragtes som	Et kald	En livsvej	En søgen	En konkurrence	Et arbejde	En straf

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

Formålet med arbejdet	At gøre en forskel	At gøre noget godt for andre	At præstere for sig selv	At præstere i andres øjne	At udføre godt arbejde	At maksimere nettoudbytte
Arketypens motivationssopfattelse	Motivation er lig med livsmening, som skabes ved at gøre en forskel i en højere sags tjeneste	Motivation er lig med livsmening, der skabes i fælleskab med andre med henblik på at skabe en forskel for andre	Motivation er lig med faglig erkendelse, som kommer af at knække en kompleks faglig nød	Motivation er lig med målopnåelse og omgivelsernes anerkendelse af den individuelle præstation	Motivation er lig med ligevægt og god faglighed ud fra prædefinerede kriterier samt work-life-balance	Motivation er lig med regulering af bidrag-belønningsbalance i eget favør
Primær ledelsesopgave	Etabler rammer for arbejdet; skab mening gennem meningsfyldt vision; anerkendelse af den højere sag	Etabler rammer for arbejdet; skab balance mellem autonomi og heteronomi; sparringspartner; dialog og forståelse	Etabler rammer for arbejdet; autonomi; inspiration; faglig sparring	Sæt mål; giv målorienteret feedback; belønningssystemer; offentlig anerkendelse af individuelle præstationer	Standarder, vejledninger og procedurer med indikation af prædefinerede kriterier for god faglighed; opgaveorienteret feedback	Afdæk oprindelig arketyperatur og led ud fra denne Løn; belønning og straf; ros; målsætninger

Arketypemodellen – tilpasset efter Hein, 2013:37; 323 og Secher, 2017

Ovenstående korte præsentation af arketypermodellen, jævnfør Hein og Secher, illustrerer retvisende problematikken vedrørende *individualisme* og *kollektivism*, og mellemliderens evige dilemma mellem valget af individuel og kollektiv motivation. På trods af reduceringen af den motivationsmæssige kompleksitet til kun at fokusere på seks arketyper, så er det stadig typer, der motivationsmæssigt er dybt forskellige og derfor kalder på forskellige ledelsesformer. Det kan derfor synes svært at integrere disse forskelligartede arketyper til ét kollektivt fællesskab. I den forbindelse er det vigtigt endnu en gang at understrege, at ovenstående arketyper skal betragtes som dynamiske og situationelle i kraft af skelnen mellem natur og adfærd, hvilket muliggør, at arketyperne kan samles til et kollektivt fællesskab, så længe der skabes en forståelse for, hvorfor dette er vigtigt og på hvilken måde, det kan være med til at udløse de forskellige arketypers respektive *kicks*.

Christensen beskriver, at kollektiv motivation handler om "... at styrke individets motivation til i gruppesammenhænge at handle ud fra, hvad der er bedst for gruppen, selvom dette i nogle situationer kan være dårligt for individet" (2013:144).



Som beskrevet i afsnittet angående *Ledelse op* handler det om at finde den rette balance på vippebrættet, så man som mellemlider ikke hælder for meget til den ene eller anden side. Det handler altså for mellemlideren, om både at skabe en forståelse for fællesskabets succes, men i ligeså høj opfordre den enkelte medarbejder til at følge egne drømme og ambitioner, da det i sidste ende bidrager til fællesskabet at have proaktive og ambitiøse medarbejdere. Derfor er det essentielt, at mellemlideren formår både at motivere på et individuelt og kollektivt plan, da:

... samarbejdet ... fungerer, idet individet i sig selv ikke i tilstrækkelig grad kan opnå det, som kollektivet kan, men kollektivet heller ikke kan opnå de samme ting, hvis individet ikke til en vis grad er styret af ønsket om personlig succes. Det handler altså om, at summen skal være større end enkeltdelene, således at den såkaldte synergieffekt, hvor to og to bliver mere end bare fire, kan komme til sin ret (Brøgger, 2019:27).

På baggrund af ovenstående vil jeg argumentere for, at kollektiv motivation udspringer fra individuel motivation, og uden denne er det umuligt at opnå kollektiv motivation. Hvis medarbejderne hver for sig ikke er motiverede til at blive den bedste udgave af dem selv, er grundlaget for kollektiv motivation ikkeeksisterende. I *Organisationer som Fodbold* argumenterer jeg for, at fodboldspillerenes motivation skal ses i lyset af en selvforståelse som et såkaldt fællesindivid, der ” ... har individuelle ønsker og ambitioner, men som opnår disse i kraft af sit tilhørsforhold til kollektivet og kollektivets præstationer” (Brøgger, 2019:20). I lignende stil vil jeg argumentere for, at medarbejdere skal betragtes som fællesindivider, hvor der vekslende prioriteres mellem individuelle og kollektive ønsker.

Feedback

En måde, hvorpå mellemlideren kan motivere sine medarbejdere, er gennem feedback, og Peter Holdt Christensen beskriver blandt andet, at det vigtigste mål med feedback er at udvikle og motivere medarbejdere til at blive endnu bedre til deres job (2016:15). Som beskrevet ovenstående motiveres medarbejdere af forskellige bevæggrunde og af forskellige *kicks*, og derfor kræver det tilsvarende forskellige former for feedback som led i motivationsmæssig ledelse, da en forkert feedbackform kan virke demotiverende på medarbejderen.

På mange arbejdspladser betragtes feedback som en del af en administrativ proces i form af et afgrænset event, der finder sted en gang om året til den årlige MUS-samtale, og organisationer er derfor fanget i det Christensen kalder et *feedbackvakuum*, hvor feedback ikke anerkendes som den motiverende instans, det i virkeligheden kan være (Ibid:14). Christensen påpeger blandt andet, at mange organisationer finder feedback problematisk, fordi det er en relationel proces, der foregår mellem mennesker, hvilket øger kompleksiteten og uforudsigeligheden ved feedbacksessionen (Ibid.). Vigtigheden af feedback kan dog ikke understreges nok ifølge Christensen, der blandt andet citerer Larson på følgende vis:

The importance of feedback as a tool for enhancing performance in organizations can hardly be overestimated. Research has consistently shown that feedback has strong positive effects on the performance of both individuals and groups (Larson, 1989:408 i Christensen, 2016:16).

På trods af denne unægtelige betydning af feedback, er der mange ledere, der finder det svært og uoverkommeligt at udføre feedback, hvilket jeg vil argumentere for bundet i de mange forskellige motivationsprofiler og pointen i, at mennesket reagerer forskelligt på feedback (Christensen, 2016:88). Christensen argumenterer i forlængelse heraf for, at succesfuld feedback afhænger af det rigtige match mellem mennesker og den feedback, mennesker modtager, hvilket blandt andet kan belyses på baggrund af forskellige *feedback-mindsets*, der ses som et udtryk for, om mennesker hovedsageligt har en *performance-* eller *læringspræget* tilgang til arbejde (Anseel et al., 2015; Gong et al., 2017; Dweck, 2006, i Christensen, 2016:84).



Nedenstående model illustrerer de to tankemåders tilgang til feedback.

	Performanceorienteret tankemåde	Læringsorienteret tankemåde
Betegnes også som	Fixed mindset	Growth mindset

Foretrækker	Bekræftelse af kompetence Ikke at lave fejl Opleve sig som perfekt Blive rost	Mulighed for læring Udfordringer Fejl er en handling som kan udvikles
Fokus	Eksternt	Internt
Foretrukne feedbackform	Individ-positiv feedback	Individ-negativ feedback I nogen grad individ-positiv feedback
Konsekvenser for feedback	Interesseret i feedback, der kan bekræfte dem	Interesseret i feedback, der kan udvikle dem

Tilpasset efter Christensen, 2016:87; 88 med inspiration fra Dweck, 2006 og Gong et al., 2017

Opstillingen af de to tankemåder skal ikke tolkes som en enten-eller-tilgang, hvor mellemlideren skal vælge mellem de to feedbacktilgange, da der kan opstå situationer, hvor mellemlideren er nødt til at stride imod medarbejderens foretrukne feedbackform. For eksempel bliver mellemlideren nogle gange nødt til at udføre læringsorienteret feedback til en performanceorienteret medarbejder, da det er et vigtigt element i deres kompetence- og arbejdsmæssige udvikling. Ligeledes kan mellemlideren stå i en situation, hvor han/hun skal give performanceorienteret feedback til læringsorienterede medarbejdere, fordi der er behov for at be- eller afkræfte medarbejderens kompetencer. De to tankemåder og dertilhørende feedbackform skal derimod betragtes som en forståelsesramme, der gør det nemmere for mellemlideren at tilbyde den rette feedback til medarbejderne. Det giver dem også mulighed for at være bevidste om, hvornår de er nødsaget til at udøve feedback, som strider imod medarbejderens feedbackmæssige natur, og tilgangen tilbyder dermed et reflekterende værktøj for mellemliderens feedback.

I nedenstående model har jeg sammenholdt arketyperne fra ovenstående afsnit med de to feedbacktilgange. *Primadonnaen* og *Den introverte præstationstripper* har jeg kategoriseret som tilhængere af den læringsorienterede feedback, da de har et ønske om at udvikle sig som et middel til at opnå deres *kick*. Selvom feedback ikke ses som en nødvendighed for *Ildsjælen*, har jeg nedenstående kategoriseret den til at foretrække performancefeedback på baggrund af følgende argumentation fra Secher: ” ... han finder det motiverende at blive bekræftet i, at hans prosociale adfærd har haft en positiv effekt” (2017:23). *Den ekstroverte præstationstripper* får et *kick* af at performe bedre end andre, og det giver derved sig selv, at den foretrukne feedbackform for denne

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

arketype er performancefeedback, hvor personen modtager en bekræftelse og anerkendelse af sine kompetencer fra omverdenen. *Pragmatikeren* har tilsvarende et ønske om at tilfredsstille sine omgivelser i kraft af, at de får et *kick* ud af at gøre et godt stykke arbejde. Derfor argumenterer jeg ligeledes for, at pragmatikeren motiveres af performanceorienteret feedback. *Lønmodtageren* er en sværere størrelse at kategorisere, da denne ser arbejde som en straf og hovedsageligt motiveres af økonomiske bevæggrunde. Dog pointerer Hein, at en af lederens primære opgaver i forhold til denne arketyper bundet i ros og belønninger (2013:257), og derfor vil jeg argumentere for, at *Lønmodtageren* motiveres af performanceorienteret feedback. Endnu en gang skal det pointeres, at denne kategorisering ikke er den fulde sandhed. For eksempel kan en *Pragmatiker* sagtens motiveres af at modtage læringsorienteret feedback, hvis dette gør det nemmere for ham at udføre et godt stykke arbejde og på den måde opnå sit *kick*, hvilket ligeledes er tilfældet med de andre arketyper.

	Primadonna	Ildsjælen	Introvert præstationstripper	Ekstrovert præstationstripper	Pragmatiker	Lønmodtageren
Feedback form	Læring	Performance	Læring	Performance	Performance	Performance

Christensen beretter om, at feedback ofte udelukkende defineres som en formel nedadgående proces, hvor lederen tilbyder medarbejderen feedback på dennes performance. I artiklen *Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information* introducerer Susan J. Ashford & L.L. Cummings dog begrebet *feedback-seeking behaviour*, der tager udgangspunkt i, at medarbejderen selv opsøger lederens feedback (1983). Dette sker på baggrund af en erkendelse af feedback som et grundlæggende menneskeligt behov, der konstant er til stede i den menneskelige kognition (Christensen, 2016:37). *Feedback-seeking behaviour* tager netop udgangspunkt i dette menneskelige behov og lægger vægt på, at individets behov for feedback ikke kan imødekommes passivt ved at afvente feedback fra lederen. Derfor opstår der et behov for selv at opsøge lederen og efterspørge feedback (Ibid.).

Formel nedadgående feedback



Uformel opsøgende feedback

Derudover er det vigtigt fra mellemliderens side at tilkendegive, at feedback går begge veje i organisationer, altså både ned og op (Christensen, 2016:37). Nogle gange har mellemlideren ganske enkelt ikke mulighed for at have styr på alt, hvad der rører sig hos sine medarbejder, og derfor er det vigtigt, at disse medarbejdere formår at give feedback fra de lavere organisatoriske niveauer og op igennem organisationen. Dette stemmer overens med den *feedbackmekanisme*, jeg refererede til i forbindelse med *Ledelse op* – hvis mellemlideren ikke får feedback fra sine omgivelser, ved denne ikke, om tingene går som det skal, og mellemlideren har derfor ikke en jordisk chance for at vide, om han/hun opfylder sine ledelsesmæssige forpligtigelser tilfredsstillende. Feedback skal derfor forstås som en 360-gradersaktivitet, hvor mellemlideren endnu en gang har en central placering midt i organisationen (Ibid:65).



Ledelse ud

Men selv om det i høj grad er de menige medarbejdere, der står for den direkte kontakt, så spiller mellemlideren en central rolle i at understøtte og udvikle relationen mellem virksomheden og dens omgivelser (Larsen & Elias, 2008a:42).

Med henblik på *Ledelse ud* skal mellemlideren betragtes som den instans, der sikrer, at medarbejderne, som er i direkte kontakt med omverdenen, har de bedste forudsætninger for fuldførelsen af deres arbejde (Ibid.). I denne forbindelse er det især mellemliderens opgave at kunne agere sparringspartner og konfliktløser for medarbejderne, da det sikrer, at medarbejderne kan udføre deres daglige arbejde så godt som muligt. Det handler derfor i stor udstrækning om at være en leder, der støtter og hjælper medarbejderne, når forventninger og krav fra kunderne udvikler sig til konflikter, hvor medarbejderne kan risikere at komme i klemme (Larsen & Elias, 2008b:18).

Yderligere handler *Ledelse ud* også om rekruttering af medarbejdere, da det er dem, som skal stå for den daglige kontakt til omverdenen. Det er derfor en nødvendighed, at mellemlideren forstår at placere de rette medarbejdere i organisationen, da forkerte medarbejdere kan resultere i dårligere resultater. Mellemlideren har derved en central position i forbindelse med *Ledelse ud*, da det både

forventes, at han/hun henter de rigtige medarbejdere og derefter formår at udøve en form for ledelse, der giver dem de bedste forudsætninger for udførelsen af deres arbejde.

Rekruttering

I forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere har mellemløderen en væsentlig rolle i kraft af sin position som den nærmeste leder til lavere organisatoriske niveauer. Til at belyse, hvordan mellemløderen bedst muligt kan rekruttere medarbejdere til deres team eller afdeling, er det relevant at inddrage R. Meredith Belbins teori om teamdannelse, da han blandt andet argumenterer for, at sammensætningen af teams har betydning for, hvilke resultater teamet, og i sidste ende organisationen, kan opnå (2010:21).

Et vigtigt punkt i etableringen af grupper, er det, Belbin kalder *Casting*, der omhandler processen, hvor medlemmerne til gruppen skal udvælges (2010:102). I forbindelse med *Casting* pointerer Belbin, at det ikke nødvendigvis kun handler om at finde folk, der er dygtige til deres arbejde, men også handler om, hvor godt personen passer til den rolle, han/hun skal påtage sig, og hvor godt han/hun passer sammen med det eksisterende team (Ibid:24). Dette skildrer Belbin blandt andet på baggrund af en sammenligning til holdspil:

Each player in a team game has a position and a specific responsibility. The skills of the players are important but the strength of the team depends more specifically on how well the players combine (Belbin, 2010:97).

Belbin argumenterer på baggrund af dette for, at alt for mange mennesker ikke formår at udnytte deres fulde potentiale, fordi de besidder forkerte stillinger og bliver sammensat forkert i grupper, således at deres potentiale ikke kommer til sin ret (Belbin, 2010:33). Dette kan yderligere hænge sammen med medarbejdernes motivationsprofiler og det arbejde, der forventes udført. Et forkert match kan meget nemt lede til motivationstab og derved dårligere resultater. Derfor er det væsentligt, at mellemløderen tager en aktiv lederrolle og griber ind, hvis der skulle vise sig at være medarbejdere, der ikke er motiveret i deres nuværende stilling. Igennem denne kontakt skal mellemløderen kunne tage stilling til, hvordan medarbejderne kan komme til at udnytte deres fulde potentiale og derigennem positivt bidrage til opnåelsen af organisatoriske mål.

I forbindelse med *Casting*, differentierer Belbin mellem, hvorvidt medarbejdere er *eligible* og *suitable*, og i denne sammenhæng, på hvilken måde de kan placeres som henholdsvis; *ideal fit*, *surprise fit*, *poor fit* eller *total misfit* (Ibid:38), hvilket illustreres i nedenstående model.

		Forventet resultat	
		Suitable	Unsuitable
Eligible		Ideal fit	Poor fit
Ineligible		Surprise fit	Total misfit

		Reelt resultat	
		Suitable	Unsuitable
Eligible		Skuffende	Problematiske
Ineligible		Overraskende velegnede	Intet problem

Tilpasset med inspiration fra Belbin, 2010:38

Umiddelbart skulle man tro, at *ideal fits* altid burde foretrækkes frem for *surprise fits*. Dog har det paradoksalt nok vist sig gennem Belbins undersøgelser, at *ideal fits* ikke altid er så ideelle som først antaget. Eftersom et *ideal fit* både er *eligible* og *suitable*, ender de ofte i stillinger, hvor deres talent ikke udnyttes til fulde, fordi de ikke i tilstrækkelig grad bliver udfordret på deres kompetencer, og efter noget tid er det meget almindeligt, at de søger udfordringer andetsteds (Belbin, 2010:41). Det er derfor ikke unormalt, at *ideal fits* bruger nogle jobs som springbræt til større og bedre stillinger andre steder (Ibid:42).

Surprise fits, derimod, er folk, der fremstår som *suitable*, men ikke nødvendigvis *eligible*; de kan nærmere betragtes som værende *ineligible* (Ibid.). I modsætning til *ideal fits* gør det sig i denne type situationer gældende, at individet konstant finder jobbet udfordrende og derved besidder en ro og tilpashed i nuværende stilling. De er derfor ikke, i samme grad som *ideal fits*, interesserede i at søge andre steder hen, da de er klar over, at de ikke nødvendigvis havner i samme favorable jobsituation i andre virksomheder (Ibid.).

En helt anden problematik for mellemlederen er, hvis rekrutteringen fejler, og man ender med at stå med et *poor fit* eller *total misfit*, da det kalder på en meget anderledes ledelsestilgang. Et *total misfit*

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

er ikke mellemliderens største problem, da disse hurtigt kan mærke, at de ikke passer ind i organisationen og derved hverken kan betragtes som *suitable* eller *eligible*. Chancen for at de bliver hængende i organisationen er derfor relativ lille, og mellemlideren står her mest overfor udfordringen ved at finde en ny kandidat til at udfylde den efterladte stilling. Den helt store udfordring for mellemlideren er derimod *poor fits*, da disse synes at være *eligible*, men *unsuitable*, hvilket kan lede til motivationstab, kulturkampe og manglende samarbejde, som er skadeligt for organisationen.

I sådanne situationer kan det være svært for mellemlideren at vide, hvordan han/hun skal gribe situationen an, da den forkerte beslutning kan have store konsekvenser for organisationen. Burde mellemlideren afvente situationen og håbe på, at medarbejderen på et tidspunkt kommer til at være *suitable*, eller skal han/hun gribe hurtigt ind og ”skille sig af” med medarbejderen, eller skal de tage en helt tredje tilgang og håbe på, at medarbejderen selv opfatter, at de er et dårligt *fit* og vælger at søge videre?



Belbin beskriver, at alt for mange organisationer i sådanne situationer har en tilbøjelighed til at lade problemet passe sig selv til en sådan grad, at alle i organisationen er klar over problemet, men ikke er villige til at gøre noget ved det (2010:42). Dette synes særdeles problematisk, men forståeligt, da det langt fra er en behagelig eller favorabel situation at stå i som mellemlider. Men som beskrevet under *Ledelse op* er det enormt vigtigt, at mellemlideren ikke bliver handlingslammet, men derimod bevæger sig dynamisk mellem deres tvivl og handlekraft.



Det skaber altså en situation, hvor mellemlideren skiftende skal forstå at afvente situationen og lade deres tvivl komme medarbejderen til gode, og på den anden side, en situation, hvor mellemlideren skal udøve en handlekraftig ledelse, hvor de tager stilling til medarbejderens manglende *suitability*. I sådanne situationer kan det være relevant at se nærmere på, hvordan mellemlideren udøver deres

ledelse, da denne kan have stor betydning for, hvorvidt et *poor fit* kan gå hen og blive et *surprise* eller *ideal fit*.

Anerkendende ledelse

Mennesket har et grundlæggende behov for anerkendelse, og den tyske socialfilosof Axel Honneth beskriver anerkendelse som ”en grundlæggende forudsætning for et vellykket menneskeliv: Uden et minimum af anerkendelse har spørgsmål om, hvem vi er som mennesker, nemlig intet svar” (Honneth, 2003 i Hornstrup et al., 2018:56). Det har derfor afgørende betydning for medarbejderne i en organisation, at lederne formår at anerkende deres arbejde, da det er med til at opretholde organisatorisk motivation.

Anerkendende ledelse, eller *Appreciative Inquiry (AI)* som er dets oprindelige engelske betegnelse, ser nærmere på, hvordan organisationer, og i særdeleshed ledere, kan fokusere på, hvad der går godt i organisationer og styrke dette for at opnå endnu bedre resultater (Hildebrandt et al., 2005:341). *AI* kan derved betragtes som en metode til at skabe organisationsudvikling (Solsø & Thorup, 2015:67). Hildebrandt et al. beskriver, at brugen af *AI* bør fokusere på organisationens styrker og succeser og forsøge at forstærke disse fremadrettet (2005:341). I forlængelse heraf vil jeg argumentere for, at *AI* ligeledes kan bruges på medarbejderniveau og være med til at fokusere på, hvad den enkelte medarbejder kan, og hvordan man kan arbejde videre med dennes styrker, således at de bliver et endnu større aktiv for organisationen. Her har mellemlideren en central position, da denne, som tidligere nævnt, beskrives som medarbejdernes nærmeste leder. Derfor er det overordnet set deres ansvar, at medarbejderne bidrager positivt til opnåelsen af organisatoriske mål, hvilket blandt andet kan tilskyndes gennem brugen af *AI*.

I forlængelse af denne kortlægning af grundtankerne ved *AI* er det interessant at inddrage Edward Thorndikes effektlov (1898), der tager sig således ud:

Responses that produce a satisfying effect in a particular situation become more likely to occur again in that situation, and responses that produce a discomforting effect become less likely to occur again in that situation (Gray, 2011: 108–109 i McLeod, 2018).

Effektloven tydeliggør behovet for positiv respons, da denne medfører gentagelsen af effektive og vellykkede handlinger. Hvis mellemledere udelukkende giver feedback på ting, der kan ændres og forbedres, kan det give medarbejderen et billede af, at alt de har gjort i en given situation betragtes som fejlagtigt. Effektloven eksemplificerer altså vigtigheden af positiv feedback, hvilket ligeledes ses som et centralt element af *AI*.

I lighed med Hornstrup et al.'s betragtning af *AI* (2018) understreger effektloven dog også betydningen af ”negativ feedback”, eftersom det er favorabelt for organisationer at udrydde handlinger, der ikke gavner organisationen. Hornstrup et al. beskriver, at det er en gængs misforståelse, at *AI* udelukkende handler om at finde de positive sider af situationer og give respons på disse, da dette kan resultere i disanerkendelse eller direkte underkendelse af dem, som modtager responsen. Hornstrup et al. påpeger yderligere, at det afgørende for *AI* ikke er, at ledere ensidigt tillægger sig et positivt fokus, men at de derimod fokuserer på *vigtige* ting på en anerkendende måde (Ibid:54). Det handler altså om at forstå relevansen af dynamisk vekslen mellem positiv og negativ respons på en anerkende måde, da begge er centrale for organisatorisk udvikling.



Som indledning til dette afsnit beskrev jeg, hvorledes mellemlideren skal være med til at sikre, at medarbejderne har de bedste forudsætninger for udførelsen af deres arbejde i kontakten med omverdenen, og at de har en afgørende rolle som sparringspartner og konfliktløser for den enkelte medarbejder. I denne forbindelse kan *AI* og effektloven være nyttige redskaber for mellemlideren, da de skaber en forståelsesramme for, hvordan mellemlideren kan understøtte deres medarbejdere gennem anerkendende ledelse.

I forbindelse med anerkendende ledelse kan der stilles spørgsmål ved, hvor følelsesmæssigt involveret mellemlideren skal være for at yde den bedst mulige ledelse for sine medarbejdere. I denne sammenhæng er det interessant at inddrage begreberne *involveret* og *distanceret deltagelse*, der i store træk beskriver, hvorledes lederen positionerer sig følelsesmæssigt i dialoger med deres medarbejdere. Med inspiration fra Norbert Elias (1987) beskriver Stacey, hvordan lederen enten kan indvilge i *involveret* eller *distanceret deltagelse*, og hvordan det aldrig er muligt kun at hælde mod en af yderlighederne:

By involved he meant highly emotional, rather unaware participation and by detached he meant a less emotional, more aware, more reflective participation. He also made clear that neither form of participation is ever encountered in pure form. Conversational participation is always a paradox of involved detachment and detached involvement where the emphasis may shift from more or less detachment or involvement, but never completely (Stacey, 2011:338).



I beskrivelsen af *involveret* og *distanceret deltagelse* benytter Elias sig af metaforen om *svømmeren* og *piloten*. *Svømmeren* illustrerer en form for umiddelbar og følelsesmæssig ledelse, der finder sted i kraft af lederens direkte involvering med medarbejderne. I modsætning hertil er *piloten* et udtryk for menneskets kapacitet til refleksion og evne til at forstå situationer i lyset af en bredere kontekst (Solsø & Thorup, 2015:40).



I forbindelse med *Ledelse ud* kan anerkendende ledelse tilbyde et refleksivt redskab for mellemlideren, således at medarbejderne har de bedste forudsætninger for udførelsen af deres arbejde i kontakt med kunderne.

Sandhedens øjeblik

"In today's world, the point of departure must be the customer" (Tomlinson, 2019:2). *Sandhedens øjeblik* betegner det kritiske øjeblik, hvor kunden møder organisationen. Øjeblikket betegnes som kritisk, da det er i denne situation, at kunden gør op med sig selv, om mødet har været en god oplevelse, og om det er noget, de er interesserede i at indvilge i en anden gang. Det er også i dette øjeblik, at mellemliderens ledelse bliver testet i kraft af medarbejderens ageren i kundekontakten. Begrebet *sandhedens øjeblik* har sin oprindelse fra SAS' daværende administrerende direktør Jan Carlzon, der revolutionerede SAS' forretningsgrundlag fra at være "a traditional, production-driven business" til at være "a customer-oriented, market-driven service company" blandt andet ved at sætte større fokus på *sandhedens øjeblik* (1989:6).

Sandhedens øjeblik skal forstås i sin bredeste form, således at det ikke kun omhandler det fysiske øjeblik, hvor kunden møder medarbejderen. I moderne organisationer handler *sandhedens øjeblik* i lige så høj grad også om kundens virtuelle interaktion med organisationer, da en dårlig service herover kan resultere i manglende interesse fra kunden eller dårlige anmeldelser, for eksempel på

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

Facebook eller Trustpilot, som mange forbrugere allierer sig med inden de foretager forbrugsmæssige beslutninger. Den service, forbrugeren bliver mødt med, har altså afgørende betydning for, hvorvidt organisationen når sine mål.

I forbindelse med *sandhedens øjeblik* har mellemlidelsen en afgørende rolle i form af ledelsen af de medarbejdere, der skal have kontakt til kunderne. Men hvordan forbereder mellemlidelsen bedst muligt medarbejderne til at tackle dette øjeblik på så fordelagtigt en måde som muligt?

I lighed med *Ledelse op* har tillid en central plads i forhold til *Ledelse ud* og *sandhedens øjeblik*, da det er essentielt, at mellemlidelsen har tillid til, at medarbejderne udfører det aftalte arbejde i overensstemmelse med organisationens værdier, strategier, forretningsgrundlag med mere. Mellemlidelsen skal derfor have tillid til, at medarbejderne tager ansvar for deres arbejde og gør et oprigtigt forsøg på at udføre de arbejdsopgaver, de er blevet stillet. Det handler om at frigøre medarbejderne til en sådan grad, at de kan tackle *sandhedens øjeblik* på en tilfredsstillende måde: ”We had to liberate our staff so they could make their own decisions at each moment of truth” (Carlzon, 1989:6).

Mødet mellem mennesker i organisationer kan beskrives som komplekst, da alle mennesker har forskellige hensigter, og derfor er det ikke altid, at den planlagte taktik virker i alle situationer. Carlzon pointerer betydningen af at behandle folk forskelligt for at yde den bedste mulige service, da ”Everyone – customers and employees alike – wants to be treated as an individual. Good service is meeting the needs of every individual” (1989:6). Dette stemmer overens med min udlægning af *Ledelse ned*, hvor jeg advokerer for brugen af individualiseret ledelse i forbindelse med motivationsprofiler og feedbackprocesser. I denne sammenhæng vil jeg ligeledes argumentere for, at medarbejderne skal tilegne sig en situationel og dialektisk forståelse af kundekontakt. Dette formår de blandt andet ved at improvisere i situationer, hvor den planlagte taktik ikke lykkes.



Tilpasning og improvisation kan være nyttige redskaber i udøvelsen af tilfredsstillende service. Dog er det vigtigt at denne tilpasning og improvisation sker med øje for organisationens planlagte taktik, således at servicen stadig stemmer overens med organisationens værdier, og i sidste ende hjælper organisationen med at nå dets mål.

I forlængelse heraf beskriver Carlzon vigtigheden af at give medarbejdere den rette information om det arbejde, de skal udføre, da en involveret forståelse af forretningsgrundlaget er fundamental for ansvarsfuld medarbejdereksekvering: "... people without information cannot take responsibility, but with information they cannot avoid taking responsibility" (1989:6). *Sandhedens øjeblik* handler altså i stor stil om at tage ansvar for de handlinger, der udøves, om det er på medarbejder- eller mellemliderplan.

Ledelse på tværs

Den fjerde og sidste ledelsestype, jeg beskæftiger mig med i denne artikel, er *Ledelse på tværs*, der fokuserer på, hvordan mellemlideren i moderne organisationer skal påtage sig et yderligere ledelsesansvar i forhold til samarbejde på tværs af organisationen (Larsen & Elias, 2008b:8). Hvor det traditionelle ledelsesansvar foregår hierarkisk i organisationer, tilføjer *Ledelse på tværs* en horisontal dimension til mellemliderens operationelle virke, hvilket har stor betydning for den form for ledelse, mellemlideren skal udøve.

En af problemstillingerne ved *Ledelse på tværs* opstår, når mellemlideren får til opgave at lede medarbejdere, der er "klogere end dem selv". Larsen & Elias beskriver denne problematik som en del af *Ledelse ned*, dog vil jeg argumentere for, at det er mindst ligeså vigtig en faktor i forbindelse med *Ledelse på tværs*, da mellemlideren i særdeleshed kommer i kontakt med medarbejdere fra forskellige fagligheder end lederens egen (2008a:36-38). Følgende citat illustrerer problematikken ved, at mellemlideren skal lede folk, der er klogere end dem selv: "At lede eksperter er en særlig udfordring, fordi det drejer sig om at lede mennesker, der ud over en stærk faglig ekspertise også ofte besidder meget stor selvstændighed og virkelyst" (Larsen & Elias, 2008a:36). Der er altså ikke tale om traditionel ledelse i form af uddelegering, kontrol og styring, men derimod snarere en form for ledelse, hvor mellemlideren skal motivere og støtte medarbejderne i deres daglige arbejde og i forbindelse med samarbejder på tværs, hvor de såkaldte "eksperter" bliver sat til at arbejde sammen med andre eksperter. Sammensætningen af teams på tværs af fagligheder har nemlig potentiale til at gå to veje; samarbejde og synergieffekt eller intern konkurrence og motivationstab.

Samarbejde vs. intern konkurrence

Når vi samarbejder, kan vi opnå så uendelig meget mere, end når vi arbejder hver for sig (West, 2010:19-20 i Christensen, 2012:7).

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

Ifølge Peter Holdt Christensen handler samarbejde ganske simpelt om, at mennesket kan opnå mere sammen med andre end gennem selvstændigt arbejde (2012:13). Individet er med andre ord kognitivt begrænset og har brug for andre mennesker i opnåelse af organisatoriske mål (Ibid:32). Samarbejde forstås som en uundgåelig del af den organisatoriske hverdag, og det er derfor essentielt, at mellemlideren forstår, hvordan denne skal lede forskellige samarbejdskonstellationer. I forståelsen af mellemliderens ledelsesmæssige rolle i samarbejdssituationer er det først relevant at se nærmere på forskellige former for samarbejde, da disse har indflydelse på, hvilken ledelse der forventes udført. Christensen skildrer, lidt firkantet, at samarbejde kan kategoriseres efter to idealer; *effektivitets-* og *kreativitetsidealet*, hvilket nedenstående model illustrerer:

	Samarbejde ud fra et effektivitetsideal	Samarbejde ud fra et kreativitetsideal
Formål	Effektivisering af arbejdsstrømme Minimering af forstyrrelser på arbejdets vej gennem organisationen	At skabe nye idéer gennem interaktion
Arbejdets karakter	Ensidigt, præget af gentagelser	Kreativt, udfordrende
Nøgleord	Forudsigelighed, standardisering, vertikal kommunikation	Dynamik, horisontal kommunikation, fleksibilitet, udvikling
Værktøjer	Formelle koordineringsmekanismer	Sociale relationer

Kilde: Christensen, 2012:27

Effektivitetsidealet er præget af formelle koordinationsmekanismer, forudsigelighed og vertikal kommunikation i form af ordrer og regler for, hvordan samarbejdet fungerer mest fordelagtigt (Christensen, 2012:27). *Effektivitetsidealet* kalder derved på en mere traditionel ledelsesform i kraft af ordrer uddelegeret fra top til bund i organisationen. Som beskrevet ovenstående tilføjes der i *Ledelse på tværs* et element af horisontal ledelse, der ikke kun handler om at kunne lede fra top til bund, men derimod også mellem forskellige afdelinger i organisationen (Larsen & Elias, 2008b:8). Jeg vil argumentere for, at dette stemmer overens med *kreativitetsidealet*, der er præget af sociale relationer og fleksibilitet (Ibid.). I *Ledelse på tværs* er det altså hovedsageligt *kreativitetsidealet*, der har relevans for valget af ledelses- og kommunikationsstil.



Christensen argumenterer for, at samarbejde i organisationer har udviklet sig fra et *effektivitetsideal* til et *kreativitetsideal*, hvilket jeg til dels tilslutter mig. Dog nævner han intet om vigtigheden af effektivitetsarbejde i moderne virksomheder, hvilket forekommer mig mangelfuldt, da dette stadig kan ses som en stor del af det faglige samarbejde, der udføres i nutidens organisationer. Organisationer ønsker fortsat at være så effektive som muligt, også når de er kreative, og derfor har jeg valgt at opstille dem som hinandens dialektiske modsætningsforhold forstået i en både-og-tankegang, da samarbejde i mange tilfælde har aspekter fra begge idealer. Desuden er det vigtigt at illustrere, at det ikke er mere rigtigt eller forkert at udøve den ene form for samarbejde frem for den anden, da de på hver sin vis kan være med til at bidrage til opnåelsen af organisatoriske mål.

Med henblik på denne opstilling er det relevant for mellemlederen at vide, hvilken form for ledelse og kommunikationsform, de to idealer kalder på, da det i mange situationer kan være med til at lette ledelsen af forskellige former for samarbejde.

Opstillingen af *effektivitets-* og *kreativitetsidealet* kan sammenholdes med distinktionen mellem *performance-* og *læringsorienteret feedback*, hvilket illustreres i nedenstående model. *Performanceorienteret feedback* minder om *effektivitetsidealet* i kraft af dets resultatmæssige fokus, hvorimod den læringsorienterede tilgang fokuserer på processen, hvilket kan sammenlignes med *kreativitetsidealet*. Denne kategorisering skal ikke forstås definitivt, da det kan være ligeså relevant at udøve *performanceorienteret feedback* i forbindelse med *kreativitetsidealet* som med *effektivitets-idealet*. Kategoriseringen skal derimod betragtes som en forståelsesramme for, hvilke parametre de forskellige former for samarbejde fokuserer på; er det resultaterne, der er i fokus, eller er det processen? Kategoriseringen har ligeledes til formål at tilbyde et ledelsesredskab til mellemlederen, da den overskueliggør processen i de to former for samarbejde med en forståelse af, at det ene ikke udelukker det andet.

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

	Samarbejde ud fra et effektivitetsidealet	Samarbejde ud fra et kreativitetsideal
Føretrukne feedbackform	Performanceorienteret feedback	Læringsorienteret feedback

Idealet med samarbejde er som beskrevet opnåelsen af *synergieffekten*, hvor summen bliver større end delene, hvilket stemmer overens med forståelsen af, at mennesket er kognitivt begrænset og derfor bliver nødt til at samarbejde med andre for at opnå bestemte resultater. Det er dog langt fra altid, at samarbejde ender med denne lykkelige slutning i form af *synergieffekter*, da mennesket kan betragtes som irrationelt og egocentrisk, hvilket kan lede til intern konkurrence og motivationstab i samarbejdet.



I bogen *Samarbejde mellem mennesker i organisationer* undersøger Christensen, hvordan de sociale relationer i forskellige typer samarbejde på godt og ondt kan påvirke individets motivation, resulterende i enten motivationsgevinster eller motivationstab, og derved enten samarbejde eller intern konkurrence (2012:17). I det følgende vil jeg beskæftige mig med, hvorvidt social sammenligning kan have afgørende betydning for medarbejderes motivation for samarbejde (Ibid:134). Social sammenligning er relevant at undersøge i et mellemliderperspektiv, da det er essentielt for mellemlideren at være opmærksom på, at social sammenligning i grupper både kan have positive og negative effekter, og at man som leder skal gribe ind, hvis den sociale sammenligning begynder at udmønte sig i motivationstab.



	Motivationsgevinster	Motivationstab
Centrale elementer	Konkurrencegen Behov for feedback Kan mere, end man tror	Sammenligning af egen indsats med andres indsats
Konsekvenser	Individet præsterer mere for ikke at fremstå som en klods om benet	Individet bidrager ikke til samarbejdet for at rette op på oplevede urimeligheder, eller at andre ikke gider bidrage.

Inspiration fra Christensen, 2012:166; 196

Social sammenligning kan som beskrevet medføre to ting: motivationsgevinster eller –tab, hvilket kan ses i ovenstående model. I forbindelse med motivationsgevinster omhandler social sammenligning den såkaldte *Köhler-effekt*, der fokuserer på, at individer sammenligner sin egen indsats med andre og for alt i verden ikke ønsker at fremstå som det svageste led. På grund af denne frygt, yder individet mere i samarbejdssituationen, end de gør i selvstændigt arbejde (Christensen, 2012:159). Det er i særdeleshed menneskets konkurrencegen og ønske om at præstere bedre end andre, der træder i kraft i forbindelse med *Köhler-effekten*, også selvom der ikke eksplicit er indbygget et konkurrenceelement i samarbejdsopgaven (Ibid:160). Mennesket kan ganske enkelt ikke lade være med at sammenligne sig selv med andre, og vi forestiller os også, at andre sammenligner sig med os. Derfor kan social sammenligning bidrage med motivationsgevinster i samarbejdssituationer.

I forbindelse med *Köhler-effekten* understreger Kerr et al. vigtigheden af feedback og argumenterer blandt andet for, at sociale motivationsgevinster er ikkeeksisterende, hvis der ikke gives *synkron* eller *afsluttende feedback* til deltagerne i samarbejdet (Kerr et al., 2005 i Christensen, 2012:160-165). Det er derfor meget vigtigt, at mellemlederen husker at give feedback til sine medarbejdere både undervejs i samarbejdet og som afslutning på samarbejdet, hvilket passende kunne gøres gennem anerkendende ledelse og med henvisning til de to feedbackformer præstenteret under *Ledelse ned*, altså henholdsvis *performance-* og *læringsorienteret feedback*.

Social sammenligning kan dog også medføre misundelse og i den forbindelse motivationstab (Christensen, 2012:160). Hvis individet oplever urimeligheder i forbindelse med samarbejdssituationer, kan dette føre til misundelse, der leder til sociale motivationstab (Ibid:186). Følelsen af urimelighed kan involvere alt fra materielle goder, anerkendelse og feedback. Som beskrevet både under *Ledelse ned* og *Ledelse ud* er feedback og anerkendelse grundlæggende behov for mennesket,

og derfor ses det som naturligt, at mennesket oplever motivationstab i samarbejds-situationer, hvis de ikke får hverken feedback eller anerkendelse.

Med henblik på motivationsgevinster og –tab er det relevant at medtænke medarbejdernes motivations- og feedbackprofil præsenteret under *Ledelse ned*, da disse har indflydelse på, hvorvidt en medarbejder betragter social sammenligning som motivationsgivende eller motivationstappende. Derfor er det vigtigt, at mellemlideren forstår at tillægge sig en holistisk forståelse af samarbejde, da evnen og lysten til at samarbejde hænger uløseligt sammen med medarbejderens generelle motivationsprofil.

Med denne forståelse af samarbejdes positive og negative sider vil jeg i nedenstående afsnit fokusere på den situation, mellemlideren står i, når han/hun skal lede mennesker med en anden faglig baggrund end sin egen, eller som Larsen & Elias beskriver det ”Ledelse af medarbejdere, der er klogere end en selv” (2008a:36).

Mulighedsledelse

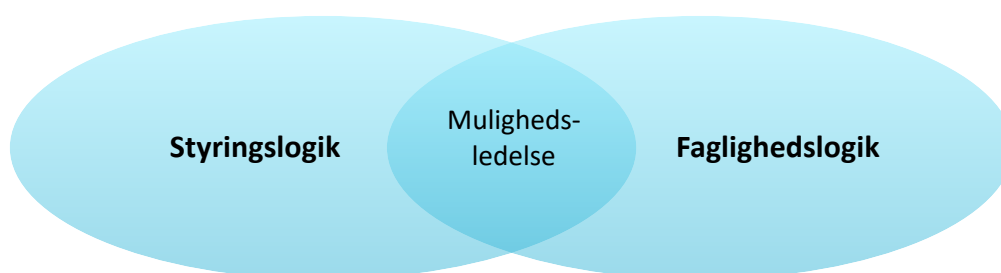
I bogen *Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv – mulighedsledelse i udviklingsorganisationer*, beskriver Ole Steen Andersen & Søren Barlebo Rasmussen, hvorledes mange organisationer ikke formår at udvikle sig tilstrækkeligt på grund af ineffektivt samarbejde mellem faglige specialister (2011:193). Disse medarbejdere er typisk ressourcestærke, fagligt dygtige og yderst interesserede i deres arbejde (Ibid:10). Derfor argumenterer Andersen & Rasmussen for, at den fraværende *synergieffekt* i tværgående samarbejdskonstellationer ikke stammer fra manglende faglighed eller villighed til samarbejde fra medarbejderne, men derimod bunder i en utilstrækkelig forståelse af den ledelse, der skal udøves overfor denne særlige gruppe medarbejdere.

De beskriver i forlængelse heraf, at arbejdsmiljøer der er præget af usund intern konkurrence og mangel på udvikling sagtens kan forekomme på trods af kompetente og fagligt stærke medarbejdere (Ibid:195). Andersen & Rasmussen pointerer i denne forbindelse, at hvis samspillet mellem fagligt dygtige specialister ikke lykkes af sig selv, så er der behov for en leder, der aktivt arbejder mod et fagligt samarbejde. Derfor argumenterer de for brugen af en ny ledelsesform kaldet *mulighedsledelse*: ”Det handler om at få specialisterne til at arbejde sammen og udnytte hinandens ressourcer” (Andersen & Rasmussen, 2011:10).

For at forstå grundideen ved *mulighedsledelse* er det relevant at se nærmere på ledelsesformens afstamning, da denne har betydning for på, hvilken måde mellemlideren skal udøve ledelse af faglige specialister. Udgangspunktet for *mulighedsledelse* bunder i to logikker; *styrings-* og *faglighedslogik*. Ganske kort betegner *styringslogikken* garantien for opnåelsen af sammenhæng mellem organisationens mål og ressourcer, og den kan siges at bygge på et bureaukratisk ideal, hvor regeloverholdelse har legitimitet (Ibid:63). I modsætning hertil hylder *faglighedslogikken* frihed, faglig forfølgelse og selvledelse (Ibid:61). Nedenstående model illustrerer, hvilken ledelsesform de forskellige logikker fordrer, og hvilken feedbackform de derigennem hælder mest til.

	Styringslogik	Faglighedslogik
Ledelsesform	Beslutning og kontrol	Selvbestemmelse
Foretrukne feedbackform	Performanceorienteret feedback	Læringsorienteret feedback

Andersen & Rasmussen beskriver *mulighedsledelse* som spændingsfeltet mellem de to logikker, hvor de faglige specialister har mulighed for at udøve selvbestemmelse, og hvor lederen sørger for at opstille rammer, såsom fagligt samarbejde, der gør, at denne selvledelse kan føre til opfyldelsen af organisatoriske mål (Ibid:65).

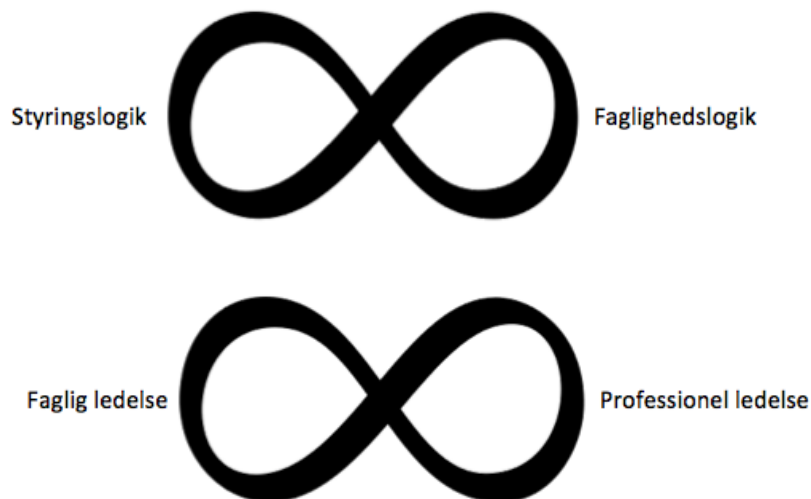


En af mellemliderens helt store problematikker i forbindelse med ledelse af faglige specialister, og i udøvelsen af *mulighedsledelse*, bunder i, at mange mellemlideren er blevet ledere ”ved et tilfælde”. Andersen & Rasmussen beskriver blandt andet, at mange ledere ikke er ledelsesmæssigt uddannede, men at de på baggrund af stærk faglighed bliver forfremmet internt i organisationer til at skulle påtage sig ledelsesmæssige ansvarsopgaver, hvilket kan medføre adskillige udfordringer (2011:196). Især i tværgående samarbejde kan dette være problematisk, da mellemlideren på baggrund af sin egen faglighed kan have svært ved at lede og motivere personer af anden faglighed, da han/hun ikke

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

har en tilstrækkelig indsigt i deres faglige styrker og svagheder, hvilket som beskrevet tidligere kan være ødelæggende for samarbejde.

I organisationer er der brug for en forståelse af afvejningen mellem professionel ledelse, hvor styringsprincipperne præsenteret ovenfor er dominerende, og faglig ledelse, hvor *faglighedslogikken* kommer til sin ret. Som mellemlider er det vigtigt at kunne foretage denne afvejning, da det ellers kan virke provokerende på de faglige eksperter, hvis der kommer en leder uden deres faglige ekspertise og forsøger at ”gøre sig klog” på deres arbejde. Her er det langt mere fordelagtigt at iføre sig *styringslogikkerne* og udføre den professionelle ledelse, der hjælper med at skabe rammer for det faglige arbejde, som specialisterne udøver. Dette stemmer derudover overens med forståelsen af den type ledelse, mellemlideren skal udøve med henblik på især tre af arketyperne, *primadonnaen*, *ildsjælen* og *den introverte præstationstripper*, præsenteret under *Ledelse ned*. Disse arketyper beskrives ofte som faglige specialister, hvor der er behov for rammesættende ledelse og faglig frihed for, at de motiveres og opnår deres respektive *kicks*.



Mulighedsledelse handler derfor om en forståelse af, at situationen er bestemmende for, hvorvidt mellemlideren motiverer gennem faglig eller professionel ledelse, hvilket sætter store krav til mellemlideren. Det sætter blandt andet krav til mellemliderens kendskab til personlige styrker og svagheder i forbindelse med ens faglige kompetencer, eftersom lederen skal være i stand til at træde tilbage og lade medarbejderen lede sig selv, hvor der er plads til det, da faglige specialister som tidligere nævnt besidder stor selvstændighed og virkelyst. Mellemlideren skal i store træk kunne agere reflektivt og nøje afveje, hvornår der er behov for de forskellige former for ledelse, således at de faglige specialister bedre kan ”... arbejde sammen og udnytte hinandens ressourcer” (Andersen & Rasmussen, 2011:10).

Kulturkampe

I forbindelse med *Ledelse på tværs* er det i forlængelse af ovenstående afsnit relevant at se nærmere på de kulturkampe, der udspiller sig, når medarbejdere fra forskellige afdelinger skal arbejde sammen. I forståelsen af kultur refererer jeg til Mary Jo Hatchs definition, hvor kultur forstås som ”something held in common among group members, variously described as some combination of shared meanings, beliefs, assumptions, understandings, norms, values and knowledge” (2013:159). Desuden er det væsentligt at påpege, at jeg tilskriver mig en kulturforståelse, der anerkender eksistensen af subkulturer i organisationer (Hatch, 2013:159), da det netop er mødet mellem disse, der kan resultere i kulturkampe.

Den menneskelige eksistens er grundlæggende kompleks, hvilket, meget selvfølgelig, medfører, at menneskelige møder er komplekse. For at skabe en form for orden i denne kompleksitet, har mennesket en tendens til at placere de mennesker, de møder, efter bestemte sociale kategoriseringer. Dette gøres blandt andet ved at placere folk i henholdsvis *ingroups* og *outgroups* (Tingtoomey & Chung, 2012:303;306 i Jackson, 2014:159). *Ingroups* refererer til grupper, som individet identificerer sig med, og *outgroups* til grupper, hvor individet ikke føler nogen form for tilknytning. Jane Jackson argumenterer for, at klassificeringen som *ingroup* eller *outgroup* kan lede til *ethocentrisme*, hvilket betegner en tankemåde, hvor man mener, at ens værdier og verdenssyn er bedre og vigtigere end andres (Ibid:366).



Som eksemplet ovenfor illustrerer, kan mødet med folk fra en *outgroup* medføre kulturkampe, hvor begge grupper mener, at deres værdier, arbejdsgang, verdenssyn med mere er vigtigere og mere korrekt end den anden gruppes. I organisatorisk sammenhæng kan dette være tilfældet, hvis der er et stort spænd mellem afdelingers tilgang til arbejde jævnfør betegnelserne *autonomi* og *heteronomi* (Deci & Ryan, 2000). Nedenstående model giver et overblik over de to tilgange og deres betydning for individets motivation.

Adfærd	Ikke-selvbestemt				Selvbestemt
Motivation	Ydre motivation				Indre motivation
Reguleringsform	Ekstern regulering	Introjiceret regulering	Identificeret regulering	Integreret regulering	Intern regulering
Opfattet udgangspunkt for motivation og arbejdstilgang	Heteronom	Delvis heteronom	Delvis autonom	Autonom	Autonom
Motivations-tilskyndelse	Aktiviteten udføres for at tilfredsstille ydre krav, for at undgå straf eller for at opnå belønning	Aktiviteten udføres for at undgå skyld eller skam, eller for at opnå følelse af anerkendelse, stolthed eller selvværd	Aktiviteten udføres, fordi den tillægges personlig værdi, f.eks. værdien i at udføre en aktivitet for at opnå et mål	Aktiviteten udføres, fordi den føles rigtig – trods regulering er den helt kongruent med egen motivation og eget værdisæt	Aktiviteten udføres for aktiviteternes egen skyld og en indre tilfredsstillelse

Kilde: Davidsen & Hein, 2017:115 tilpasset efter Deci & Ryan, 2000

Forskellige afdelinger i en organisation kan siges at arbejde mere eller mindre *autonomt* eller *heteronomt*, hvilket kan medføre kulturkampe, hvis der forventes et samarbejde mellem dem. I sådan et samarbejde vil de forskellige tilgange oftest mene, at de selv gør tingene mere rigtigt end de andre, og at de derfor er vigtigere og fortjener at blive taget mere hensyn til i samarbejds-konstellationer. I mange tilfælde er det lederen, der bestemmer, hvilken form for regulering af arbejde, der skal benyttes, altså hvorvidt der skal arbejdes *autonomt* eller *heteronomt*. Mellemlideren kan derved siges at have stor indflydelse på den måde samarbejde udføres i organisationer.



Valget mellem *autonomi* og *heteronomi* kan medføre motivationstab hos den gruppe, der ikke bliver tilgodeset, da de er vant til en anden form for arbejde, end der nu forventes af dem. Behovet for

autonomi og *heteronomi* er yderligere tæt knyttet til medarbejdernes respektive arketype og *kicks*, hvilket sætter store krav til mellemliderens viden om de enkelte medarbejder. Dette kan dog være svært i tværgående samarbejde, hvor mellemlideren forventes at lede medarbejdere, der ikke nødvendigvis er fra deres egen afdeling.

Arketype	Primadonna	Ildsjælen	Introvert præstationstripper	Ekstrovert præstationstripper	Pragmatiker	Lønmodtager
Opfattet udgangspunkt for motivation og arbejdstilgang	Autonomi	Autonomi	Autonomi	Heteronomi	Heteronomi	Heteronomi

Forholdet mellem *autonomi* og *heteronomi* skal betragtes som en dynamisk størrelse, hvor det er muligt at bevæge sig imellem de to yderpoler i forskellige situationer på trods af en typisk favorisering af den ene af polerne. I situationer af denne karakter er det mellemliderens opgave at skabe forståelse mellem de to arbejdskulturer, og mellemlideren har en essentiel opgave som mægler, da det ellers kan medføre kulturkampe mellem de forskellige afdelinger og arbejdsforståelser. Det handler derfor om, at mellemlideren opstiller rammer for samarbejdet, således at begge grupper føler sig tilgodeset og hørt. Forventningsafstemning mellem grupperne ses følgelig som en nødvendighed, hvis man skal have forskellige arbejdskulturer til at samarbejde og opnå de såkaldte *synergieffekter* beskrevet under *samarbejde vs. intern konkurrence*.

Projektledelse

En særlig form for *Ledelse på tværs* er projektledelse. Projektledelse skal i denne sammenhæng forstås som planlægning, organisering og styring af en afsat mængde ressourcer frem mod et fastlagt mål – et projektmål. Projektlederen, som i mange tilfælde kan betragtes som en mellemlider, har derved til ansvar at sikre, at projektmålet bliver nået, og at medarbejderne i fællesskab arbejder mod det fastsatte mål.

Det særlige ved denne form for *Ledelse på tværs* er projektlederens rolle, da den ikke nødvendigvis indeholder personaleledelse i den traditionelle form, eftersom projektmål har tendens til at trække på medarbejdere fra forskellige afdelinger af organisationen. Projektlederen kan derfor ikke nødvendigvis betragtes som medarbejderens nærmeste leder, hvilket ellers normalt er tilfældet med

mellemliderpositionen. Dette betyder dog ikke, at projektlederen ikke skal udøve ”ledelse af mennesker”, da nogle af de største udfordringer for moderne projektledelse er manglende motivation fra projektdeltagerne og manglende samarbejde i projektgruppen (Cordua, 2014; Harboe, 2018), hvilket begge er discipliner, der i høj grad fordrer evnen til at skabe relationer fra projektlederens side.

Det gør sig overordnet set gældende, at den menneskelige del af projektledelse er en underkendt dimension, og i mange tilfælde handler projektledelse mere om styring af projektet, hvilket følgende citat fra Charlotte Cordua understøtter:

Mange projektledere bruger stadig det meste af deres tid på at styre projektet og fokusere på overholdelse af tid, budget og leverancer. Det er dejligt konkret og målbart, men projektsuccesen kommer først, når de inddrager den menneskelige del og ’leder’ projektet (Cordua, 2014 i Rosendal, 2014).

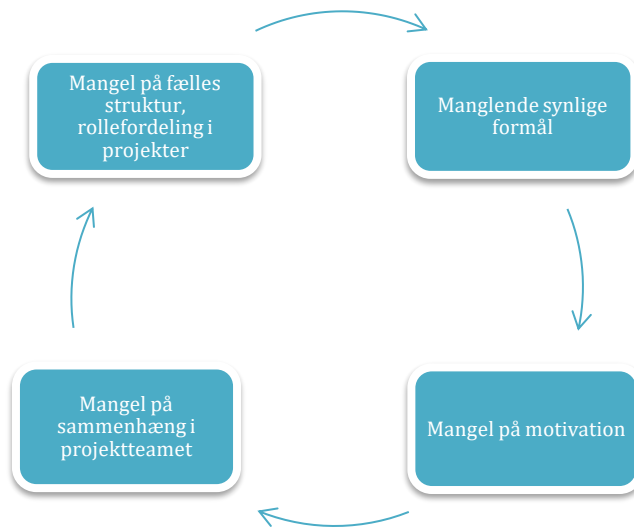
Hvis dette sammenholdes med distinktionen mellem *styringslogikker* og *faglighedslogikkerne* gennemgået i ovenstående afsnit kan denne prioritering siges at være mangelfuld, da jeg netop har argumenteret for, at mellemlideren skal være i stand til dynamisk at veksle mellem de to logikker, hvilket ikke er tilfældet, hvis mellemlideren hovedsageligt beskæftiger sig med styring af projekter uden inddragelse af ledelsesaspekterne fra *faglighedslogikken*. Det er derfor essentielt, at projektlederen, formår at gøre brug af *faglighedslogikkerne* i ledelsen af tværgående projekter.

For at sikre medarbejdernes deltagelse og engagement i forskellige projekter er det centralt, at projektlederen formår at bevare overblikket for projektet, hvilket Lise Halskov udtrykker på følgende vis:

En projektleders kerneopgave er efter min mening at have det store overblik. Derunder ligger der jo masser af arbejde, men dybest set er en projektleder en facilitator, der skal sørge for, at opgaven er klart defineret, at alle deltagere kender målet og retningen, at der er klar og tydelig kommunikation undervejs, og at eventuelle forhindringer bliver adresseret og løst undervejs (Halskov i Alt om Ledelse, 2019).

En af problematikkerne ved projektledelse bunder i, at deltagerne ofte sideløbende er tilknyttet andre projekter, hvilket kan skabe forvirring om projektets formål og retning, og i sidste ende har dette afgørende betydning for medarbejderens motivation for deltagelse i projektet. Her er det nødvendigt, at projektlederen påtager sig en aktiv lederrolle og viser vej for projektdeltagerne. Det

er herved projektlederens opgave klart at definere målet for medarbejderne, så de alle forstår deres respektive roller på vej mod målet. Ved at skabe større forståelse for målet og klargøre den enkelte spillerens involvering i projektet, skabes fundamentet for opnåelsen af projektmål. Hvis dette ikke er tilfældet, er der derimod risiko for at ende i det Peter Harboe kalder *projektlederens onde cirkel* (2018), som er illustreret nedenstående:



Det er derfor enormt vigtigt, at projektlederen påtager sig en aktiv rolle i både den styringsmæssige og ledelsesmæssige koordinering af projekter og projektdeltagere, da det kan være altafgørende for opnåelsen af organisatoriske mål. En dynamisk forståelse af de to koordineringer er følgelig væsentlig for effektiviseringen af projektledelse og opnåelsen af projektdeltagernes deltagelse, motivation og samarbejde.



Udviklingsperspektiv – Mellemliderteorien i praksis

Hvordan bliver du en bedre mellemlider? – et uddannelseskoncept til mellemlidere

Larsen & Elias beskriver, som tidligere nævnt, at mellemlideren bevæger sig mod et nyt ledelsesperspektiv, hvor mellemliderens evne til at motivere, coache og udvikle medarbejdere får større betydning end tidligere (2008a:18). Ligeledes påpeger de, at mellemlidere i takt med

fremkomsten af vidensamfundet går nye tider i møde, hvor de spiller en central rolle for såvel private virksomheder som offentlige institutioner (Larsen & Elias, 2008b:4).

Relevansen for at skabe et uddannelseskoncept på baggrund af Mellemederteorien vil jeg i indeværende afsnit diskutere på baggrund af Bjarne Christensens udlægning af forskellige paradigmatisk forståelser af viden; positivistisk, socialkonstruktivistisk og pragmatisk (Christensen i Fanth & Andreassen, 2018:23). Skelnen mellem disse tre er centralt for at forstå relevansen af planlægningen og opbygningen af et uddannelseskoncept omhandlende mellemedelse.

Den positivistiske udlægning af viden repræsenterer et kognitivt syn på viden, hvor mennesket *har* viden og har mulighed for at tilegne sig denne gennem overførelse, deling og kommunikation mellem mennesker (Ibid.). Viden har altså karakter af at være håndgribelig og objektiv (Ibid:27). Hvis man anlægger dette syn på viden i forbindelse med Mellemederteorien, så har et Mellemedekursus ingen relevans, da den viden, der skal overføres, deles og kommunikeres sagtens kan formidles skriftligt og ikke behøver øvelser og hjemmearbejde i forbindelse med tilegnelsen.

Jeg har flere gange argumenteret for, at mellemedelse tager sig forskelligt ud i diverse sammenhænge. Dette tager den positivistiske forståelse af viden dog ikke hensyn til, da viden i denne sammenhæng er uafhængig af konteksten (Ibid:27), hvilket simplificerer forståelsen af mellemedelse. En simplificering af mellemedelse er som sådan ikke en dårlig idé, da nuværende forskelligartede udlægningsformer kan skabe forvirring hos de medarbejdere, der skal udøve mellemedelse. Men at tage skridtet videre og argumentere for, at mellemedelse som disciplin er uafhængig af konteksten, synes værende en oversimplificering, der er mere til skade end gavn.

En socialkonstruktivistisk udlægning af viden kan på mange områder siges at være den diametrale modsætning til den positivistiske udlægning ovenfor. Her forstås viden som subjektiv, uhåndgribelig og uden direkte mulighed for overførelse og deling (Christensen i Fanth & Andreassen, 2018:27). I modsætning til positivismen, der mener, at viden kan deles, mener socialkonstruktivismen, at viden *skabes* mellem mennesker, hvilket gør denne form for viden enormt kontekstafhængig; ”... viden bliver afhængig af konteksten, og frem for alt af det enkelte menneske, der registrerer data og opfatter informationer, og som dermed gør viden til ”somehow a product of a knower”” (Ibid:26).

Mellemederteorien i et socialkonstruktivistisk perspektiv kalder altså på mere end blot en gennemlæsning af teorien, da denne ikke ville inddrage subjektet og konteksten i en tilstrækkelig

grad, hvilket anskues som værende fundamentale i forståelse af viden i denne isme. Mellemliderkurset kunne derfor ses som en måde at koble den teoretiske Mellemliderteori med deltageres individuelle og praktiske kontekster, således at viden om mellemlidelse skabes i fællesskab.

En tredje måde at anskue viden på er gennem det pragmatiske paradigme, hvor John Dewey, der anses som grundlæggeren af pragmatismen, argumenterer for, at viden opstår, når mennesket handler på baggrund af deres erfaringer (Christensen i Fanth & Andreassen, 2018:26). Pragmatismen tilbyder altså et syn på viden, som har praktisk handling for øje (Ibid:23). I pragmatismens forståelse af viden skelnes der mellem begreberne *knowledge* og *knowing* (ibid:27). Førstnævnte betegner en teoretisk refleksion, hvor sidstnævnte betegnes som processuel, praktisk og kooperativ (Ibid.). Viden, altså *knowing*, opstår først når ”der udføres en aktiv handling på et givent tidspunkt i en given kontekst på baggrund af et menneskes givne erfaringer” (Ibid:28). Dette har betydning for Mellemliderkurset, da det fordrer, at deltagerne først har tilegnet sig den nye viden om mellemlidelse, når de bruger denne aktivt på baggrund af deres erfaringer. I denne forbindelse pointerer Christensen, at erfaringer i ligeså høj grad kan omfatte teorier, således at teori og praksis anses som værende hinandens modsætninger frem for modsætninger (Ibid:29), hvilket stemmer overens med første antagelse af den situationelle og dialektiske videnskabsteori som jeg tillægger mig i denne artikel (Dakwar et al., 2017:4). For at deltagerne gennem kurset kan opnå et stadie af *knowing* frem for kun at tilegne sig *knowledge* opfordres deltagerne derfor til aktivt at afprøve aspekter fra kursets teoretiske gennemgang i deres egen praksis som mellemlidere, således at der forekommer en transformation af viden fra *knowledge* til *knowing*.

Udarbejdelsen af et uddannelseskoncept på baggrund af Mellemliderteorien kan derudover siges at bygge på det pragmatiske ideal om ”... at videnskab skal bidrage til at løse fremtidens problemer og gøre verden bedre, hvilket forpligter kommunikationsplanlæggeren til at udarbejde løsninger, der er orienteret mod forandringer i praksis” (Christensen i Fanth & Andreassen, 2018:28). Som beskrevet tidligere i dette afsnit er hensigten med et Mellemliderkursus at udvikle mellemlidere, således at de nemmere kan navigere i de nye forventninger, der er til mellemlidere i videnssamfundet. Christensen beskriver i forlængelse heraf, at viden kan beskrives som ”en proces, der finder sted og skabes, når mennesker gør noget sammen” (Ibid:33). Ideen med Mellemliderkurset er, at mennesker i samarbejde med hinanden og en underviser kan skabe større viden om deres egen praksis som mellemlidere og derigennem blive bedre mellemlidere. Den pragmatiske forståelse af viden har derved haft stor indflydelse på transformationen fra teoretisk Mellemliderteori til praktisk Mellemliderkursus.

På baggrund af ovenstående vil jeg argumentere for, at Mellemlødslerkursen bygger på et praksisorienteret dialogisk kommunikationssyn. I dette perspektiv ses dialog som en præmis for den form for kommunikation, kursusedeltagerne indvilger i – der skal kommunikeres *med* deltagerne frem for *til* deltagerne. Uden dialog mellem deltagerne og oplægsholderen, og indbyrdes mellem deltagerne, kan der nemlig ikke være tale om en praktiskorienteret viden, *knowing*, skabt mellem mennesker, hvilket ses som idealet i den pragmatiske forståelse af viden.

Hvem har gavn af et Mellemlødslerkursus?

En forståelse af, hvem målgruppen er, og ikke mindst en afgrænsning af denne, er vigtig for at kunne målrette sin kommunikationsindsats. Vi er nødt til at vide, hvem vi kommunikerer til – og ønsker at kommunikere med (Lorentzen i Fanth & Andreassen, 2018:52).

Enhver mellemlødsler har som udgangspunkt gavn af et mellemlødslerkursus, da det præsenterer en mulighed for at videreudvikle den enkelte lederes nuværende praksis, således at den følger med den rivende udvikling disciplinen mellemlødselse oplever i disse år. Dette er dog en enormt bred og uidentificerbar målgruppe. Det synes derfor relevant at forsøge at indskrænke denne, således at der gives et realistisk bud på, hvilken modtager dette mellemlødslerkursus henvender sig til.

Et umiddelbart modtagerkriterium kunne lyde således;

En mellemlødsler skal både have ledere over sig, som de refererer til, og på samme tid have forpligtigelser i form af medarbejderledelse på lavere organisatoriske niveauer. Ligeledes skal organisationen, mellemlødsleren arbejder i, have flere afdelinger og daglig kundekontakt, således at mellemlødsleren påtager sig ledelsesansvar i forbindelse med alle fire former af ledelse: *op, ned, ud og på tværs*.

I min definition af mellemlødselse argumenterer jeg for, at jeg i indeværende artikel tager udgangspunkt i en dansk kontekst. Dette gør sig også gældende i forbindelse med Mellemlødslerkursen, der ligeledes fokuserer på danske organisationer. Jeg vil derfor argumentere for, at Mellemlødslerkursen hovedsageligt henvender sig til små- og mellemstore danske virksomheder, da disse i høj grad opfylder ovenstående kriterier.

Der står som sådan ikke noget i vejen for, at Mellemlødslerkursen kan henvende sig til både den offentlige og private sektor. Men da mellemlødselse som disciplin tager sig meget forskelligt ud i de to sektorer er det for det første centralt, at de to former for mellemlødselse ikke blandes i ét samlet

kursusforløb, da udfordringerne i privatsektoren muligvis ikke gør sig gældende i den offentlige sektor og omvendt. Et eksempel på dette kunne for eksempel være todelingen af topledelsen i offentlige institutioner, da denne både indebærer en traditionel form for topledelse og en politisk topledelse. Mellemliderkursets form og indhold afhænger i dette tilfælde altså af placeringen af mellemlideren, da denne har stor betydning for de udfordringer mellemlideren står overfor i dagligdagen. For det andet er det stadig centralt, at mellemlidere fra den offentlige sektor opfylder ovenstående modtagerkriterium, således at de får mest muligt ud af kurset. I den forbindelse er det relevant at påpege, at kundekontakt skal forstås i den bredeste forstand. En mellemlider på et sygehus har for eksempel patienterne og de pårørende som ”kunder”, et universitet har de studerende som ”kunder” og i en børnehave betragtes børnene og forældrene som ”kunderne”. Der findes altså mange forskelligartede forståelser af kundebetegnelsen.

Strukturen i det nedenstående udspil til opbygningen af Mellemliderkurset skal forstås situationelt i den forstand, at det er en skabelon, der kan tilpasses og ændres afhængigt af det behov, der skal dækkes. Kursets struktur er altså modtagerorienteret, og det er i høj grad deltagerens baggrund og branche, der er bestemmende for, hvordan kurset tager sig ud. Praktisk betyder dette for eksempel, at udvælgelsen af de forskellige cases kan variere fra kursushold til kursushold, således at de bedst muligt matcher det hold, der deltager i kurset, da dette giver større mulighed for at skabe en form for genkendelse og identifikation mellem deltagerne og de udvalgte cases, hvilket jeg kommer mere ind på i diskussionen af brugen af case-arbejde som læringsredskab i Mellemliderkurset.

Planlægning og opbygning af Mellemliderkurset

I planlægningen og opbygningen af Mellemliderkurset trækker jeg blandt andet på mine erfaringer som instruktør, faglig tutor og oplægsholder. Som beskrevet i forbindelse med mit videnskabs-teoretiske ståsted vægtes teoretisk og praktisk viden lige tungt (Dakwar et al., 2017:4-5), og det er på baggrund af denne argumentation, at jeg aktivt har valgt at gøre brug af mine praktiske erfaringer i planlægningen og opbygningen af Mellemliderkurset. I forbindelse med mine erfaringer som oplægsholder henviser jeg til min involvering i kurset *Mellemlideren i centrum – lær at navigere i krydsfeltet*, hvor jeg har været med til at arrangere oplæg og øvelser til tre kursusdage. Ydermere supplerer jeg min praktiske viden med teoretisk argumentation i afsnittene angående brugen af *photo-elicitation*, case-eksempler og refleksionsøvelser som aktiverende læringsredskaber.

Nedenstående model giver et bud på, hvordan et Mellemliderkursus med udgangspunkt i Mellemliderteorien kunne tage sig ud. Første kolonne viser en tidsplan for hver enkel kursusdag, hvor jeg i særdeleshed har fokuseret på, at deltagerne løbende skal aktiveres, således at

kursusforløbet ikke udelukkende fokuserer på teoretiske gennemgange af ledelseslitteratur, da dette kan have en demotiverende effekt på deltagerne. Som jeg tidligere har argumenteret for, kan ledelseslitteratur ofte beskrives som enormt abstrakt, og derfor er det nødvendigt at inkorporere en form for øvelser, hvor deltagerne aktivt kan anvende Mellemlidelse-teorien, da det er i koblingen mellem et videndområde og et andet, at erkendelse og forståelse for mellemlidelse som fænomen opstår (Kövecses, 2002:6). Disse øvelser består blandt andet af en billedøvelse, refleksionsøvelser og case-arbejde. Yderligere har jeg i agendaen for dagene lagt vægt på, at deltagerne skal have rigeligt med pause, da forskning viser, at menneskers koncentration svækkes betydeligt ved stillesiddende undervisning:

Pedagogical research consistently finds a drop in attention between 10 and 30 minutes into the lecture, which has been associated with the passive nature of the standard format, and has consequences for learning approaches and outcomes (Young et al., 2009:41).

Anden kolonne tilbyder uddybende forklaringer af de aktiviteter, deltagerne skal udføre i løbet af kursusdagen. Det kan diskuteres, hvorvidt det er nødvendigt med uddybende forklaringer i kursusplanen, da øvelsernes fremgangsmåde og formål bliver mundtligt formidlet til deltagerne. Men i takt med, at ens *attention span* falder drastisk allerede efter et sted mellem 10 og 30 minutters stillesiddende undervisning (Young et al., 2009:41), har de skriftlige forklaringer til formål at understøtte den mundtlige formidling, således at deltagerne selv kan læse på indholdet af øvelserne, hvis de ikke fik hørt, hvad oplægsholderen sagde. I forbindelse med spørgsmålene til refleksionsøvelserne og case-arbejdet er det ikke intentionen, at deltagerne slavisk skal svare på disse i den rækkefølge, de er opstillet. De har derimod til formål at assistere de deltagere og grupper, der kunne finde det udfordrende at arbejde med en case på baggrund af en teoretisk gennemgang. Her har spørgsmålene den funktion, at de lettere sætter gang i dialogen mellem deltagerne, hvilket er centralt for Mellemlidelse-kurset, da dette, som tidligere nævnt, bygger på et dialogisk fundament.

Tredje kolonne indeholder en form for hjemmearbejde, som de forskellige deltagere skal udføre mellem hver kursusdag. Dette fordrer, at kursusdagene afholdes med et vist interval, således at deltagerne får en passende mængde tid til at afprøve forskellige ledelselementer mellem kursusdagene, og således at deltagerne har tid til at notere og reflektere over deres ledelsesmæssige ændringer.

	Agenda	Aktiviteter	Hjemmearbejde
Dag 1 9 – 15 Ledelse op	<p>9.00 – 9.45 = introduktion til kurset og præsentationsrunde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formålet med kurset - Præsentationsrunde af kursusdeltagerne; navn, stilling, virksomhed, ledelsesansvar - Forventningsafstemning: hvad forventer du som mellemlider at få ud af kurset? <p>9.45 – 10.00 = pause</p> <p>10.00 – 10.30 = billedøvelse</p> <p>10.30 – 10.45 = pause</p> <p>10.45 – 11.30 = teoretisk introduktion til <i>Ledelse op</i></p> <p>11.30 – 12.00 = frokostpause</p> <p>12.00 – 13.00 = refleksionsøvelse</p> <p>13.00 – 13.15 = pause</p> <p>13.15 – 14.45 = case: Vicenza</p> <p>14.45 – 15.00 = afslutning og introduktion til hjemmearbejde</p>	<p>Billedøvelse: Hvilke udfordringer står du overfor som mellemlider?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle skal op og stå og bevæge sig rundt i rummet - I midten af lokalet placeres en bunke med en masse forskellige billeder - I skal nu vælge et kort, der repræsenterer en udfordring, problematik eller andet, som I har oplevet som mellemlider inden for den sidste måned - Når I har valgt et kort, går I rundt blandt de andre deltagere og fortæller om jeres kort og på hvilken måde, det illustrerer jeres rolle som mellemlider – hvis der er deltagere fra samme organisation er det vigtigt, at I taler med andre deltagere. Formålet med øvelsen er, at I lærer hinanden bedre at kende og får en fornemmelse af, at I ikke sidder alene med jeres udfordringer <p>Refleksionsøvelse: I tommandsgrupper skal I overveje, hvordan I udøver <i>ledelse op</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvem refererer du til i din <i>ledelse op</i>? 	<p>Overvej, om du kan ændre noget i din <i>Ledelse op</i> på baggrund af dagens emner.</p> <p>Noter eventuelle ændringer, du foretager dig i din ledelse og medbring disse til vores næste kursusdag. Vi starter hver gang med at reflektere over den ledelse, vi har udført siden sidst.</p> <p><u>Husk at det er en proces, og at du ikke kan ændre alle ting på en og samme tid. Små ændringer er vejen frem.</u></p>

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

- Hvordan kommer du nemmest i kontakt med dem?
- Hvilke udfordringer slås du oftest med, når du skal lede op?
- Hvordan positionerer du dig selv i forhold til top og bund i din organisation? Har du måske en tendens til at vippe lidt for meget den ene eller anden vej? Er det hensigtsmæssigt? Hvordan kan du ændre eller forbedre dette?
- Hvordan kan du bedre motivere dine medarbejdere til aktivt at tage del i *ledelse op* i organisationen?

Case: Vicenza

Holdet inddeles i grupper af 4-6 personer, og alle får uddelt den samme case, som I skal starte med at læse hver for sig. Når casen er læst skal grupperne overveje følgende spørgsmål:

- Hvordan løser mellemliderne i denne virksomhed mellemliderens kommunikationsopgaver?
- Hvilke interne kommunikations- og ledelsesproblemer ser du i denne virksomhed?
- Hvad er årsagen til disse problemer?
- Hvordan kan problemerne løses og den interne kommunikation og ledelse forbedres i Vicenza?

Stina Rydell Brøgger

		<p>- Hvordan kan mellemliderne i virksomheden blive bedre til at <i>lede op</i>?</p> <p>Grupperne har 1 time til at læse casen og diskutere den. Efterfølgende kommer 30 minutters gennemgang og diskussion i plenum.</p>	
<p>Dag 2 9 – 14.30 Ledelse ned</p>	<p>9.00 – 9.15 = dagens program</p> <p>9.15 – 10.00 = gennemgang af hjemmearbejde 2 og 2 + i plenum</p> <p>10.00 – 10.15 = pause</p> <p>10.15 – 11.00 = teoretisk introduktion til <i>Ledelse ned</i></p> <p>11.00 – 11.15 = pause</p> <p>11.15 – 12.00 = refleksionsøvelse</p> <p>12.00 – 12.30 = frokostpause</p> <p>12.30 – 14.00 = case: Søren Sørensen</p> <p>14.00 – 14.30 = afslutning og introduktion til hjemmearbejde</p>	<p>Refleksionsøvelse: I tomandsgrupper skal I overveje, hvordan I udøver <i>ledelse ned</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan motiverer du dine medarbejdere? - Hvilken arketype ville du beskrive dig selv som? På hvilken måde smitter din arketype af på din måde at være mellemlider på? - Hvilke tiltag kan man benytte sig af for at skabe <i>holdfølelse</i> blandt sine medarbejdere? - Er din organisation i et feedbackvakuum? - Hvilken form for feedback udøver du oftest? Er du modtagelig overfor feedback nedefra? - Hvilke udfordringer forbinder du med at lede ned? <p>Case: Søren Sørensen Holdet inddeles i grupper af 4-6 personer og alle får uddelt den samme case, som I skal starte med at læse hver for sig. Når casen er læst, skal grupperne overveje følgende spørgsmål:</p>	<p>Overvej, om du kan ændre noget i din <i>Ledelse ned</i> på baggrund af dagens emner.</p> <p>Noter eventuelle ændringer, du foretager dig i din ledelse og medbring disse til vores næste kursusdag. Vi starter hver gang med at reflektere over den ledelse, vi har udført siden sidst.</p> <p><u>Husk at det er en proces, og at du ikke kan ændre alle ting på en og samme tid. Små ændringer er vejen frem.</u></p>

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

		<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan bedriver henholdsvis Bent, Claus og Birthe <i>ledelse ned</i>? - Hvilke motivationsproblemer ser du i denne virksomhed? - Hvad er årsagen til disse problemer? - Hvordan vil henholdsvis Bent, Claus og Birthe kunne arbejde med at udvikle deres ledelsesstil i forhold til medarbejderne? <p>Grupperne har 1 time til at læse casen og diskutere den. Efterfølgende kommer 30 minutters gennemgang og diskussion i plenum.</p>	
<p style="text-align: center;">Dag 3 9 – 14.30 Ledelse ud</p>	<p>9.00 – 9.15 = dagens program</p> <p>9.15 – 10.00 = gennemgang af hjemmearbejde 2 og 2 + i plenum</p> <p>10.00 – 10.15 = pause</p> <p>10.15 – 11.00 = teoretisk introduktion til <i>Ledelse ud</i></p> <p>11.00 – 11.15 = pause</p> <p>11.15 – 12.00 = refleksionsøvelse</p> <p>12.00 – 12.30 = frokostpause</p> <p>12.30 – 14.00 = case: Det Grønne Link</p>	<p>Refleksionsøvelse: I tomandsgrupper skal I overveje, hvordan I udøver <i>ledelse ud</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan rekrutterer din organisation medarbejdere? Kan I gøre noget for at forbedre jeres rekrutteringsproces? - Hvordan plejer du at tackle medarbejdere, der viser sig at være <i>poor fits</i>? - Hvornår gav du sidst ros? - Hvordan tackler du situationer, hvor medarbejdere laver en fejl i <i>sandhedens øjeblik</i>? - Vil du beskrive dig selv som <i>svømmer</i> eller 	<p>Overvej om du kan ændre noget i din <i>Ledelse ud</i> på baggrund af dagens emner.</p> <p>Noter eventuelle ændringer, du foretager dig i din ledelse og medbring disse til vores næste kursusdag. Vi starter hver gang med at reflektere over den ledelse, vi har udført siden sidst.</p> <p><u>Husk at det er en proces, og at du ikke kan ændre alle ting på en og samme tid. Små ændringer er vejen frem.</u></p>

	<p>14.00 – 14.30 = afslutning og introduktion til hjemmearbejde</p>	<p><i>pilot</i>, og kan du nævne en situation, hvor du ville ønske, du havde påtaget dig en anden rolle?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken taktik lægger I i din organisation for at forberede jeres medarbejdere til <i>sandhedens øjeblik</i>? <p>Case: Det Grønne Link Holdet inddeles i grupper af 4-6 personer og alle får uddelt den samme case, som I skal starte med at læse hver for sig. Når casen er læst skal grupperne overveje følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan rekrutterer Det Grønne link nye medarbejdere, og hvordan tackler de rekrutteringen af et <i>poor fit</i>? - Hvordan tackler Det Grønne Link <i>sandhedens øjeblik</i>? - Hvordan tackles <i>ledelse ud</i> i Det Grønne Link? - Gøres der brug af nogen form for anerkendende ledelse hos Det Grønne Link? - Hvilke løsninger i forhold til <i>ledelse ud</i> vil du anbefale? <p>Grupperne har 1 time til at læse casen og diskutere den. Efterfølgende kommer 30 minutters gennemgang og diskussion i plenum.</p>	
<p>Dag 4 9 – 14.30 Ledelse på tværs</p>	<p>9.00 – 9.15 = dagens program 9.15 – 10.00 = gennemgang af hjemmearbejde 2</p>	<p>Refleksionsøvelse: I tomandsgrupper skal I overveje, hvordan I udøver <i>ledelse på tværs</i>:</p>	<p>Overvej, om du kan ændre noget i din <i>Ledelse på tværs</i> på baggrund af dagens emner.</p>

Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler

	<p>og 2 + i plenum</p> <p>10.00 – 10.15 = pause</p> <p>10.15 – 11.00 = teoretisk introduktion til <i>Ledelse på tværs</i></p> <p>11.00 – 11.15 = pause</p> <p>11.15 – 12.00 = refleksionsøvelse</p> <p>12.00 – 12.30 = frokostpause</p> <p>12.30 – 14.00 = case: Christian IV's kro og konferencecenter</p> <p>14.00 – 14.30 = afslutning og introduktion til hjemmearbejde</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke former for tværgående samarbejde har I i din organisation? - Hvad er dine erfaringer med at lede medarbejdere med en anden faglighed end din egen? Hvordan ville du tackle det i fremtiden? - Har du oplevet kulturkampe i forbindelse med tværgående samarbejde? Arbejder i mere autonomt eller heteronomt i din afdeling? Hvis der har været kulturkampe, hvordan har du som leder så forsøgt at løse dem? - Hvilke erfaringer har du som projektleder med medarbejdere fra forskellige afdelinger? Hvad vil du gøre for ikke at havne i <i>projektlederens onde cirkel</i>? <p>Case: Christian IV's kro og konferencecenter Holdet inddeles i grupper af 4-6 personer og alle får uddelt den samme case, som I skal starte med at læse hver for sig. Når casen er læst skal grupperne overveje følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke problemer ser du i forhold til <i>ledelse på tværs</i> på Christians IV's Kro- og Konferencecenter? - Hvad er årsagen til problemerne? - Hvordan vil du specifikt løse problemerne i samarbejdet mellem konferenceafdeling og øvrige afdelinger? 	<p>Noter eventuelle ændringer, du foretager dig i din ledelse og medbring disse til vores næste kursusdag. Vi starter hver gang med at reflektere over den ledelse, vi har udført siden sidst.</p> <p><u>Husk at det er en proces, og at du ikke kan ændre alle ting på en og samme tid. Små ændringer er vejen frem.</u></p>
--	--	--	---

Stina Rydell Brøgger

		<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vil du løse problemerne i samarbejdet mellem køkken og restaurant? - Hvordan vil du løse problemerne omkring rengøring? - Har du andre løsningsforslag til Christians IV's Kro- og Konferencenter? <p>Grupperne har 1 time til at læse casen og diskutere den. Efterfølgende kommer 30 minutters gennemgang og diskussion i plenum.</p>	
<p style="text-align: center;">Dag 5 9 – 13 Situationel og dialektisk ledelse</p>	<p>9.00 – 9.15 = dagens program</p> <p>9.15 – 10.00 = gennemgang af hjemmearbejde 2 og 2 + i plenum</p> <p>10.00 – 10.15 = pause</p> <p>10.15 – 11.00 = teoretisk introduktion til situationel og dialektisk ledelse</p> <p>10.45 – 11.00 = pause</p> <p>11.00 – 11.45 = refleksionsøvelse</p> <p>11.45 – 12.15 = frokostpause</p> <p>12.15 – 13.00 = afslutning</p>	<p>Refleksionsøvelse: I tomandsgrupper skal I overveje, hvordan I kan bruge kurset i jeres daglige stillinger som mellemlider</p>	

Kurset tænkes udført over fem kursusdage, hvor de første fire dage tager udgangspunkt i de fire former for ledelse, som jeg har opbygget Mellemederteorien på baggrund af. Den femte kursusdag har til hensigt at samle op på de fire foregående kursusdage i form af en refleksionsøvelse, hvor deltagerne skal reflektere over, hvilke elementer fra kurset, de fremadrettet kan gøre brug af i deres egen rolle som mellemeder.

Yderligere fokuserer femte kursusdag på en teoretisk gennemgang af situationel og dialektisk ledelse, som deltagerne kan bruge i forbindelse med de fire forskellige former for ledelse. Eftersom hele Mellemederteorien tager udgangspunkt i den dialektiske og situationelle forståelse af ledelse, vil dette naturligt være en integreret del af hele kursusforløbet. Dog finder jeg det hensigtsmæssigt at afslutte kurset med at understrege vigtigheden af at tage situationen in mente hver gang, der skal foretages et ledelsesmæssigt valg. Ligeledes understreger gennemgangen betydningen af, at alle valg er dialektiske, og at ét valg ikke nødvendigvis udelukker andre beslutninger i lignende situationer. Den femte dag ses derved som en kulmination af kursets lærdom, hvor deltagerne skal reflektere over, hvordan de fremadrettet kan udføre en form for ledelse, der i højere grad sker på baggrund af en dialektisk og situationel refleksion. På den femte dag skulle der derved gerne kunne observeres et skift fra *knowledge* til *knowing* hos kursusdeltagerne.

Photo-elicitation

Som bekræftet bygger Mellemederkurset på et dialogisk fundament, hvor deltagernes interne interaktion ses som værende central for kursets gennemførelse. Derfor er det vigtigt, at deltagerne hurtigt sættes i gang med at snakke med hinanden indbyrdes og bliver trykke ved at dele deres erfaringer som mellemeder. En metode til at få deltagerne til at tale mere frit med hinanden er brugen af *photo-elicitation* (Harper i Prosser, 1998:35), hvilket jeg har medtaget i form af en billedøvelse på første kursusdag.

Oprindeligt handler *photo-elicitation* om brugen af billeder i kvalitative interviews (Harper, 2002:13). På baggrund af *photo-elicitation*s oprindelse i antropologi og sociologi kan det diskuteres, hvorvidt det er relevant at inddrage som dialogfremkaldende metode i forbindelse med Mellemederkurset. Dog beskriver Douglas Harper i kapitlet *An argumentation for Visual Sociology*, at formålet med metoden ganske simpelt er at få partcipanterne til aktivt at deltage i en dialog og derigennem komme med dybdegående svar på baggrund af visuelle elementer (i Prosser, 1998:35), hvilket stemmer særdeles godt overens med formålet med Mellemederkurset.

Anvendelsen af billeder som dialogfremkaldende metode bygger på en forståelse af, at menneskets bevidsthed reagerer anderledes på brugen af billeder end ved brugen af ord alene:

This has a physical basis: the parts of the brain that process visual information are evolutionarily older than the parts that process verbal information. Thus images evoke deeper elements of human consciousness than do words; exchanges based on words alone utilize less of the brain's capacity than do exchanges in which the brain is processing images as well as words (Harper, 2002:13).

Brugen af billeder som dialogfremkaldende metode bunder altså i en forståelse af, at billeder kan fremkalde andre former for reaktioner end ord. I planlægningen og opbygningen af Mellemløberkurset har jeg fokuseret på, at deltagerne reflektivt skal betragte deres egen ledelse og især reflektere over, hvilke udfordringer, de møder i deres job. Som beskrevet under sociale motivationsgevinster og –tab har mennesket en tendens til at sammenligne sig selv med andre, hvilket kan have den effekt, at man fremstiller sig selv bedre, end man egentlig er (Christensen, 2016:57; Christensen, 2012:190). Dette kan være en faldgrube ved et dialogbaseret kursus, da deltagerne naturligt vil forsøge at fremstille sig selv på så fordelagtig en måde som muligt. Dog kan brugen af billeder være med til at distancere individet fra sig selv, idet der er et andet fysisk element, de skal tale på baggrund af (Prosser & Schwartz i Prosser, 1998:124). Brugen af *photo-elicitation* kan derved være med til at flytte fokus fra deltageren selv og sætte gang i dialogen på en måde, hvor deltageren ikke fokuserer på social sammenligning og risikoen for at tabe *face* (Goffman, 1990).

Case-eksemplificering som læringsredskab

Bonwell and Eison (1991) and Sivan, Wong Leung, Woon and Kember (2000) argued that students can learn more effectively when dynamically involved in the learning process and viewed the case study approach as an effective method through which active learning can take place (Cooney i Blackburn et al., 2018:3-4).

Case-baseret læringspædagogik har til formål at udvikle deltageres evner til at udføre kritiske analyser, samtidig med at de udvikler deres evner inden for problemløsning og strategisk tænkning (Cooney i Blackburn et al., 2018:3; Trejo-Pech & White, 2017:343). Brugen af cases i uddannelsesmæssig sammenhæng kan spores helt tilbage til starten af det tyvende århundrede, hvor Harvard University gjorde brug af metoden inden for medicin-, psykologi- og jurastudier (Booth et al., 2000:40). Metoden har derved et anerkendt ry i forbindelse med aktiverende læring, da den

bygger bro mellem teoretiske og abstrakte begreber på den ene side og en handlingsorienteret og konkret virkelighed på den anden side (Kövecses, 2002:6).

Brugen af case-eksempler i sammenhæng med Mellemliderkurset har derved til formål at aktivere kursUSDeltagerne, således at den teoretiske introduktion til de forskellige former for ledelse bliver sat ind i en handlingsorienteret kontekst. Dette stemmer overens med det pragmatiske syn på viden, som jeg har tillagt Mellemliderkurset i dette udviklingsperspektiv, da det tillader deltagerne at forestille sig, hvordan de aktivt kan bruge viden om mellemlidelse til at skabe organisatorisk udvikling i takt med udviklingen af deres egne ledelsesegenskaber.

Jeg har tidligere i dette afsnit lagt vægt på involveringen af deltagerne i løbet af kursUSDagene, således at deres *attention span* vedligeholdes så længe som muligt, hvilket case-arbejde blandt andet kan bidrage til (Young et al., 2009:53). En af fordelene ved brugen af case-eksempler er, at der sjældent findes ét konkret og korrekt svar på casens problematikker: "Case studies lend themselves to multiple readings, with different readers adopting a different perspective and gaining different insights" (Booth et al., 2000:4).

Deltagerens møde med case-eksemplerne kan i forlængelse heraf betegnes som induktivt og eksplorativt, da der ikke præsenteres et specifikt problem for deltagerne inden deres læsning af casen, og arbejdet med forskellige cases har en mere fri karakter, hvor deltagerne selv kan arbejde sig frem til, hvad de finder mest relevant og interessant i forbindelse med casens problemstillinger (Cooney i Blackburn et al., 2018:12). Muligheden for åben fortolkning fra deltagerne medfører dog både fordele og ulemper:

Case studies by their very nature accommodate different interpretations, different ways of framing of problems and the application of different theoretical lenses; so although they offer a highly valuable learning opportunity, they also create complexity and diversity which is potentially costly and difficult to manage (Booth et al., 2000:4).

En ulempe ved brugen af cases kan altså forekomme, hvis oplægsholderen ikke tilstrækkeligt har forberedt sig på den kompleksitet og mangeartede tolkning, som deltagerne tager del i. En struktureret tilgang til case-arbejde og den efterfølgende case-diskussion i plenum ses derfor som en nødvendighed for, at case-arbejde kan betragtes som succesfuldt: "case studies could be successful but ..., unless the case discussion was highly structured, it was difficult to elicit participation from students" (Trejo-Pech & White, 2017:344). En måde, hvorpå jeg har forsøgt at imødekomme denne udfordring, er ved introduktionen af case-spørgsmål, som deltagerne kan bruge som inspiration i

deres tilgang til casen. Disse kan ligeledes fungere som holdepunkt og styringsmekanisme i den efterfølgende case-diskussion, hvor oplægsholderen igen er tovholder og ansvarlig for, at deltagerne aktivt tager del i diskussionen.

Brugen af case-eksempler som læringsredskab sætter yderligere store krav til oplægsholderen, da denne skal kunne bevare overblikket over de mange forskellige analyser og bud på løsningsforslag i case-diskussionen. Ligeledes skal oplægsholderen forstå at skabe sammenhæng mellem teori og praksis i brugen af case-eksemplerne, således at deltagerne får en forståelse for, at case-arbejdet kan overføres til deres egne roller som mellemledere.

I mit arbejde som instruktør og i forbindelse med afholdelsen af kurset *Mellemlederen i centrum – lær at navigere i krydsfeltet* har jeg selv flittigt, og med stor succes, gjort brug af case-eksempler som aktiverende læringsredskab. I denne forbindelse har jeg oplevet en yderligere positiv effekt ved brugen af case-eksempler; nemlig en tendens til at deltagerne identificerer sig med personerne, udførelserne og tankerne bag de forskellige cases. Denne genkendelsesfaktor medfører, at deltagerne medbringer egne erfaringer i samspil med det teoretiske udspil i analysen og løsningen af forskellige cases, hvilket er med til at skabe transformationen fra *knowledge* til *knowing* hos hver enkelt kursusedtager.

Reflekteret deltagelse

Som det fremgår af kursusplanen, er der alle fem kursusdage sat tid af til, at deltagerne skal reflektere over deres egen ledelse på baggrund af dagens ledelsestema. Ligeledes forventes det, at deltagerne løbende reflekterer over deres ledelsespraksis mellem kursusdagene og forsøger at inddrage elementer fra kurset i deres egen ledelse, således at de den efterfølgende kursusdag kan indgå i en dialog med de andre kursusedtagere angående deres ledelsesmæssige udvikling. Som beskrevet skal kurset ansues som en proces, hvor det ikke forventes, at deltagerne fra den ene dag til den anden på mirakuløs vis bliver bedre mellemledere, da dette negligerer den kompleksitet, der medfølger mellemledelse som disciplin. Stacey beskriver vigtigheden af menneskets evne til at reflektere på følgende vis:

Without reflecting on how and why we are thinking in the way we currently do we find ourselves mindlessly trapped in repeating the same ineffective actions ... the most powerful 'tool' any of us has is our ability to think about how we are thinking (Stacey, 2011:5).

For at udvikle bedre mellemledere er det altså essentielt, at disse får til opgave at reflektere over deres individuelle ledelse, da de ellers kan være fanget af deres nuværende ledelsespraksis.

I forlængelse heraf påpeger Hein konsekvenserne af, hvis ledere glemmer at tage reflektiv stilling til deres egen ledelse: “Sætter man ikke tid af til at reflektere over sit lederskab, risikerer man at bruge størstedelen af sin tid på at rydde op efter sig selv og slukke ildebrande” (Hein, 2013:331). Hein argumenterer ligefrem for, at ledere som minimum burde sætte 30 minutter af deres arbejdsdag af til at reflektere over deres lederskab, da dette kan forebygge mange af de ildebrande, der ellers skal slukkes i organisationen.

Der er således ingen tvivl om, at reflekteret deltagelse har en central plads i Mellemliderkursen. Det er dog vigtigt, at denne refleksion ikke kommer til at stå alene, da det ellers kan resultere i *refleksionssyge* (Lüscher & Meier, 2018:159). I diskussionen af *refleksionssyge* henviser Lüscher & Meier til Kirkegaard, der peger på, at menneskets distance til egen tilværelse kan have en hæmmende effekt på deres handlinger. *Refleksionssyge* beskrives som en tilstand, hvor lederes spontane og ligefremme involvering er forsvundet til fordel for ”et spejlkabinet af selvkredsen og -refleksion”, hvilket spænder ben for lederens muligheder for personlig udvikling. En leder med *refleksionssyge* kan afbilledes som en leder, der sidder fast.

Konklusion

Artiklens primære formål var at præsentere et bud på en ny Mellemliderteori med inspiration fra den situationelle og dialektiske ledelsesteori, og i forlængelse heraf beskrive, hvorledes denne kunne formidles i form af et Mellemliderkursus. Til at besvare dette har jeg gennem aktionsforskning vekslet mellem teoretisk refleksion med henblik på fire ledelsesdimensioner: *ledelse op, ned, ud og på tværs* og en praktisk efterprøvning af teoriens anvendelighed på kurset *Mellemlideren i centrum – lær at navigere i krydsfeltet*.

På baggrund af en gennemgående litteratursøgning kunne det konkluderes, at tidligere teorier og undersøgelser angående mellemlidelse i høj grad fokuserer på mellemliderens rolle og identitet. Mit bud på en ny Mellemliderteori lægger sig i forlængelse af ønsket om at kortlægge, hvem mellemlideren egentlig er.

Det har aldrig været formålet at præsentere et normativt bud på en ny Mellemliderteori, da jeg gennem min litteratursøgning og praktiske interaktioner med mellemlidere har erfaret, at normative tilgange negligerer den kompleksitet, mange mellemlidere oplever som et dagligt vilkår. Mellemliderteorien har derimod til formål at tilbyde et reflektivt redskab til de mange mellemlidere, der gerne vil udvide og forbedre deres praksis på en måde, hvor der ikke opstilles

prædefinerede rigtige og forkerte definitioner af god ledelse. Derfor kan jeg konkludere, at den situationelle og dialektiske indgangsvinkel præsenteret gennem SDL, SDV og SDD har bidraget med en fleksibel forståelsesramme, der giver mellemlideren mulighed for at bevæge sig dynamisk mellem forskellige positioner i diverse situationer. Jeg kan yderligere konkludere, at brugen af SDD-flowmodellen frem for dialektiske kontinua har åbnet op for en mere dynamisk og cirkulær bevægelse mellem dialektiske modsætningsforhold, samtidig med at modellen tydeliggør forståelsen af, at dialektiske modsætningsforhold ikke har noget endeliggyldigt slutpunkt. Dette var ikke på samme måde muligt med de dialektiske kontinua præsenteret gennem SDV, hvorved jeg argumenterede for en kombination af SDV's dialektiske modsætningsforhold og SDD-flowmodellens dynamiske og uendelige karakter.

I forbindelse med Mellemliderteoriens anvendelsesorientering kan jeg på baggrund af mit udviklingsperspektiv konkludere, at Mellemliderteorien med fordel kan danne ramme for et uddannelseskoncept for mellemlideren centreret omkring et femdags-mellemliderkursus. Heri kan jeg med henvisning til mine erfaringer som instruktør, faglig tutor og oplægsholder ved tidligere kurser konkludere, at brugen af *photo-elicitation*, case-arbejde og reflekterende øvelser er velegnede som aktiverende læringsredskaber, da det tvinger deltagerne til aktivt at tage stilling til deres egen praksis som mellemlider.

Afslutningsvis kan jeg konkludere, at jeg på baggrund af mit bud på en ny Mellemliderteori og et nyt Mellemliderkursus har gjort et ihærdigt forsøg på at bryde med den gængsne diskursive forståelse af mellemliderens operationelle virke på baggrund af tilføjelsen af en situationel og dialektisk forståelsesramme for mellemlideren.

Litteraturliste

- Alt om Ledelse (2019). *Projektledelse*. Publiceret 2019. Lokaliseret den 8. maj 2019 fra <https://altomledelse.dk/projektledelse/>
- Andersen, J., & Bilfeldt, A. (2010). Aktionsforskning på plejehjem — et alternativ til new public management? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 12(1), 67-81
- Andersen, O. S., & Rasmussen, S. B. (2011). *Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv: Mulighedsledelse i udviklingsorganisationer* (2. udgave ed.). København: L&R Business
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348
- Arnfjord, S., & Andersen, J. (2014). Socialt arbejde og aktionsforskning i Grønland. *Dansk Sociologi*, 25(4), 76.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work* (2. udgave.). Oxford: Butterworth-Heinemann
- Bendix, H. (1996). Mellemlidere og intensiv forandring: Roller og fremgangsmåder. *Ledelse Og Erhvervsøkonomi*
- Booth, C., Bowie, S., Jordan, J., & Rippin, A. (2000). The use of the case method in large and diverse undergraduate business programmes: problems and issues. *The International Journal of Management Education*
- Bossmann, U., Ditzen, B., & Schweitzer, J. (2016). Organizational stress and dilemma management in mid-level industrial executives: An exploratory study. *Mental Health & Prevention*, 4(1), 9-18
- Brøgger, S. R. (2019). Organisationer som fodbold. *Det Ny Merino* nr. 32. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why action research? *Action Research*, 1(1), 9-28
- Carlzon, J. (1989). We used to fly airplanes; now we fly people. *Business Forum*, 14(3), 6.
- Chen, C., Berman, E. M., & Wang, C. (2017). Middle managers' upward roles in the public sector. *Administration & Society*, 49(5), 700-729

- Christensen, B. (2018). Kommunikation og viden. I: Fanth, J. & Andreassen, M. G. (Red.) *Professionel kommunikation – dialogisk kommunikationsplanlægning*. 23 – 37. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Christensen, P.H. (2012). *Samarbejde – mellem mennesker i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag
- Christensen, P.H. (2013). *Motivation i organisationer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Christensen, P.H. (2016). *Feedback på arbejdspladser*. København: Hans Reitzels Forlag
- Cooney, T.M. (2018). The Use of Case Studies in Entrepreneurship Education. I Blackburn, R., Clergq, D.D. & Heinonen, J. (Red.) *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. Online version. Lokaliseret den 17. maj 2019 fra <http://dx.doi.org/10.4135/9781473984080.n26>
- Cordua, C. (2014). *Hvordan går det, ProjektDanmark?* Publiceret 29. april 2014. Lokaliseret den. 8. maj 2019 fra <https://www.mannaz.com/da/artikler/projektledelse/hvordan-gar-det-projekt danmark/>
- Dakwar, J. R. Lorentzen, AC.R. & Smedegaard, F. (2015). En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino* nr. 1. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation
- Dakwar, J. R. Lorentzen, AC.R. & Smedegaard, F. (2017). Ni antagelser om situationel dialektisk videnskabsteori. *Det Ny Merino* nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation
- Dakwar, J. R. Lorentzen, AC.R. & Smedegaard, F. (2018). Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i situationel dialektisk diskursanalyse. *Det Ny Merino* nr. 29. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation
- Davidsen, M., & Hein, H.H. (2017). *Når talent forpligter*. København: Gyldendal Business.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268
- Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E. & Tofteng, D. (2012). *Aktionsforskning – en grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. London: Robinson
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167.
- Goffman, E. (1990, orig. 1959). *The presentation of self in everyday life*, London: Penguin
- Gong, Y., Wang, M., Huang, J., & Cheung, S. Y. (2017). Toward a goal Orientation–Based

feedback-seeking typology: Implications for employee performance outcomes. *Journal of Management*, 43(4), 1234-1260

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279
- Harboe, P. (2018). *De 9 ting dagens projektledere slås allermost med*. Publiceret 2018. Lokaliseret den 8. maj 2019 fra <https://www.via.dk/efter-og-videreuddannelse/artikler/de-9-ting-dagens-projektledere-slaas-allermest-med>
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213-1237
- Harper, D. (1998). An Argument for Visual Sociology I: Prosser, J. (Red.) *Image-based Research*. (s.24-42). London: Falmer Press
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17(1), 13-26
- Hatch, M.J. with Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse: Når arbejdet er et kald*. København: Gyldendal.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65 (5), 109-120
- Hildebrandt, S., Brandt, S., Poulsen, J., Wittrup, K. & Isaksen, V.J. (2005). *Ledelse – helse historien*. Aarhus: Systime
- Holm, A. B. (2018). *Videnskab i virkeligheden: En grundbog i videnskabsteori* (2. udgave ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hornstrup, C., Johansen, T., Specht, T., Madsen, J.G. & Loehr-Petersen, J. (2018). *Systemisk ledelse – den reflektive praktiker*. (2. udgave). København: Dansk Psykologisk Forlag A/S
- Jackson, J. (2014). *Introducing Language and Intercultural Communication*. London and New York: Routledge.
- Kerr, N. L., Messé, L. A., Park, E. S., & Sambolec, E. J. (2005). Identifiability, performance feedback and the köhler effect. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(4), 375-390.
- Klagge, J. (1996). The leadership role of today's middle manager. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3(3), 11-19
- Kövecses, Z. (2002). *Metaphor. A practical introduction*. Oxford: Oxford University Press
- Kristensen, C. J. (2018). Bottom-linked innovation: Collaboration between middle managers and employees. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4/5), 511-525

- Larsen, H. H., & Elias, S. V. (2008a). *Hvidbog – Ledelse i øjenhøjde – mellemlideren i centrum*. DEA
- Larsen, H.H., & Elias, S.V. (2008b). *Kodeks for god mellemlidelse*. DEA
- Larson, J. R. (1989). The dynamic interplay between employees' feedback-seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback. *Academy of Management Review*, 14(3), 408-422
- Lorentzen, AC.R. (2018). Udgangspunkt I: Fanth, J. & Andreassen, M. G. (Red.) *Professionel kommunikation – dialogisk kommunikationsplanlægning*. 39 – 58. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Luhmann, N. (1999). *Tillid: En mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzel.
- Lüscher, L. S., & Meier, J. (2018). *Lederen mellem tvivl og handlekraft: Paradokser og personligt lederskab*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- McKenzie, J., & Varney, S. (2018). Energizing middle managers' practice in organizational learning. *The Learning Organization*, 25(6), 383-398
- McLeod, S. A. (2018). *Edward Thorndike; the law of effect*. Lokaliseret 9. maj 2019 fra <https://www.simplypsychology.org/edward-thorndike.html>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Morgan, G. (1997): *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing, and managing*. San Francisco: Berreth-Koehler Publishers
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. (4.udgave) London: Sage
- Nieswandt, M. (2015). *Fast cultural change: The role and influence of middle management*. London: Palgrave Macmillan UK
- Prosser, J. & Schwartz, D. (1998). Photographs within the Sociological Research Process I: Prosser, J. (Red.) *Image-based Research*. (s.115-131). London: Falmer Press
- Rosendal, S. (2014). *Her er projektledernes fem største udfordringer*. Publiceret 2. juni. Lokaliseret den 8. maj 2019 fra <https://www.jobfinder.dk/artikel/her-er-projektlederens-fem-stoerste-udfordringer/219395>
- Solsø, K. & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Viborg: Dansk Psykologisk Forlag A/S

- Stacey, R. (2011). *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. (6. udgave). London: Pearson Education Limited
- Thomas, R., & Linstead, A. (2002). Losing the plot? middle managers and identity. *Organization*, 9(1), 71-93
- Thorndike, E. L. (1898). Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals. *Psychological Monographs: General and Applied*, 2(4), i-109.
- Tomlinson, G. (2019). *A Book Report MOMENTS OF TRUTH New Strategies for Today's Customer Driven Economy*. Lokaliseret den 10. maj 2019 fra <http://www.garyetomlinson.com/wp-content/uploads/2016/09/Book-Report-Moments-of-Truth.pdf>
- Trejo-pech, C.J.O., & White, S. (2017). The use of case studies in undergraduate business administration. *Revista de administração de empresas*, 57(4), 342-356.
- Wei, Y. (2018). The department Chair's troubles: Leadership role of middle managers. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 21(4), 100-111
- Wooldridge, B. & Floyd, S. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231–241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34, 1190–1221.
- Wu, Y., Ma, Z., & Wang, M. S. (2018). Developing new capability: Middle managers' role in corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 30(4), 470-493
- Young, M. S., Robinson, S., & Alberts, P. (2009). Students pay attention: Combating the vigilance decrement to improve learning during lectures. *Active Learning in Higher Education*, 10(1), 41-55