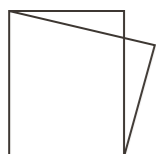


Birger Søndergård og Pernille Damm Mønsted Pjedsted: Leder og ikke-leder. Om inbetweenere i organisationer

Samfundslitteratur, 2021, 94 sider



Anmeldt af Karen Barfod, docent, ph.d., Program for outdoorpædagogik, VIA University College

Denne lille bog (93 sider) ønsker at "bidrage med refleksioner over, hvad det vil sige for medarbejdere at være i midt-imellem-positioner i deres daglige virke på arbejdet". Bogen består af fire kapitler: involverende ledelse, tilblivelsen af en inbetweenere, indtag dit inbetweenere-rum, ledelse af inbetweenere samt en indledning og et efterskrift. Den beskriver medarbejdere, der står imellem en ledelsesposition og en medarbejderposition – midt imellem at være leder og ikke-leder. Bogen er ifølge forfatterne skrevet i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor inbetweeneren forstår sig selv i relation til kollegaerne og ledelsen. Dette perspektiv anvendes i bogens forståelse af, hvordan inbetweeneren opfatter sig selv, bliver opfattet og de dilemmaer, der følger med positionen.

På trods af titlen – *Leder og ikke-leder* – anvendes begrebet inbetweenere konsekvent igennem hele bogen. Inbetweenere beskrives som en medarbejder, der er både kollega og ledelse, eller hverken eller – en mellemlider uden mange beføjelser eller en projekt- eller teamleder. Det er denne mellemliderposition mellem en arbejder eller en ledelsesposition, der betegnes som inbetweenere. Det kan antages, at der i dag er rigtig mange inbetweenere i både offentlige og private virksomheder, og at positionen som sådan ikke kan antages at være hverken ny eller ukendt for hverken ledelse eller medarbejdere. Igennem bogens kapitler behandles inbetweenere ud fra en lang række teorier om fx ledelse, psykologi og forandring, der kort nævnes uden at blive foldet detaljeret ud.

I det første kapitel beskrives Raaes (2008) model af ledelse via midten – mellem den hierarkiske og den bureaukratiske struktur. De professionelle eller følelsesmæssige modsætningsforhold, der kan være mellem ledelsen, inbetweeneren og kollegaerne, giver inbetweeneren en særlig position, der i ledelse via midten kan kitte organisationen sammen blandt andet gennem hyppige møder.

I det andet kapitel beskrives, hvordan inbetweeneren – ved at være både kollega og ledelse – kan få en længsel efter at tilhøre en særlig gruppe. En gennemgående referenceramme er Davies' begreber *longing* (længsel) og *be-longing* (det at tilhøre), der anvendes på inbetweenerens dilemmaer eller følelse af være i klemme mellem ledelse og kollegaer. Af ikke at høre til hverken i "den gamle" kollegaverden eller på ledelsesgangen. Tilblivelsen af inbetweenere ses i et poststrukturalistisk perspektiv, hvor inbetweenere er socialt produceret og sprogligt konstitueret. Den aktive positionering (inbetweenere positionerer sig) og positioneringen i forhold til ledelse og kollegaer behandles som dynamisk, hvor medarbejderen vælger en position og samtidig tildeles en position i forhold til andre i organisationen. Det beskrives, hvordan inbetweenere kan opleve, at de ikke længere føler sig som en del af det kollegiale fællesskab i kraft af den positionering, kollegaerne tillægger dem. Det konkluderes, at den involverende ledelsestænkning viser sig at skabe nogle nærmest ekskluderende processer mellem tidligere kollegaer.

Min egen position er, at man som projektleder eller mellemlider selv kan

skabe sig et ledelsesrum i en moderne vidensorganisation. I bogen er det gennemgående, at inbetweenere er udpeget af ledelsen og tilsyneladende givet en ikke defineret position, der kan føles som et krydspres. Måske er det tilfældet i andre – måske mere hierarkisk opbyggede – organisationer, men jeg har svært ved at genkende dette konstante krydspres og behov for at positionere sig – og høre til enten i den ene gruppe eller i den anden. For mange år tilbage fortalte en erfaren projektleder mig, at man som projektleder får den ledelse, man tager. Og selvom bogens tredje kapitel hedder "indtag dit inbetweenere-rum", savner jeg en mere kompetent og autonom inbetweenere, en, der selv har søgt og valgt det ansvar og den opgave, der skal løses, og hvis motivation kan beskrives ud fra elementerne i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori: autonomi, kompetence og relationer. Blev inbetweenerens dilemmaer set i dette perspektiv, kunne motivationen for overhovedet at ville befinde sig i denne position være foldet ud. Ledelseskraften beskrives i lyset af Goffee og Jones fire forhold, der kendetegner inspirerende ledere, og der fremlægges metoder til at opnå indflydelse, fx: "antag at alle i organisationen er mulige allierede" og "klarlæg dine mål og prioriter dem". En typologisering i fem ledelsestyper illustreres med interessante og velvalgte cases, der er med til at pege på fx teamkoordinatorens loyalitetskrydspres mellem medarbejdergruppen og ledelsen. Gennem analysen af cases fremstiller forfatterne tre fællestræk for de fem forskellige typer inbetweenere, kaldet "de tre D'er": Dynamiske inbetweenerrum, Diffuse jobfunktioner og Dilemmaer for inbetweenere. Det dynamiske inbetweenerrum mani-

festeres ved, at dels er positionen hele tiden til forhandling eller under dannelse, og dels er inbetweenerepositionen ofte lokalt forankret, dvs. forankret i den organisation, hvor medarbejderen er ansat. Bag den diffuse jobfunktion ligger inbetweenerens ønsker om mere klare rammesætninger for, hvad deres funktion går ud på, idet det antages, at det vil føre til at med-konstituere inbetweenerrummet. Det tredje D – dilemmaerne – er den i bogen ofte omtalte identifikation eller longing efter belonging, men andre dilemmaer beskrives også, som fx at inbetweenere kan være en person med en solid faglighed men med mindre ledelsesmæssig erfaring eller gennemslagskraft.

Bogens sidste kapitel handler om ledelse af inbetweenere, hvor der peges på en væsentlig feedbacksløjfe mellem leder og inbetweenere. Et spørgsmål er, om ledelsen skal udstikke tydelige rammer for inbetweenerens beføjelser, eller om inbetweenere selv kan være med til at skabe disse rammer. Og så gives der gode råd til ledelse af både den nyudnævnte, den erfarne og den fagligt stærke inbetweenere.

Bogen er let at læse, men har mange gentagelser om inbetweenerens oplevelse af ubalance mellem ledelsesmagt, -kraft og -accept. Bogen er kort og savner nogen dybdegående teoretisk tyngde og diskussion af de valgte teorier. Der hvor den bliver lidt spændende, er i analysen af de valgte cases, der belyser bogens problematikker, særligt i bogens sidste del.