

Når du forfremmes fra medarbejder til leder, opstår nye muligheder for ansvar, roller og relationer. Men hvis lederrollen er uden personaleansvar, kan det være svært at indtage den rette position. Risikoen er at falde tilbage i rollen som medarbejder. Muligheden er at indtage en nyskabende ”in-between”-position.

Af Birger Søndergaard og Pernille Damm Mønsted Pjedsted
#Organisation #Teamledelse #Arbejdspladsen



Kenneth går hen ad gangen, da det er tid til en kop kaffe i personalerummet. Der er snak derhenne fra. Kenneth stopper op. Han blev nyudnævnt koordinator i går, og pludselig kan han mærke, at han ikke kan drikke sin kaffe, som han plejer. Han har fået en ny organisatorisk funktion ud over de hidtidige opgaver, og hvad vil hans kollegaer egentlig sige til det – for han kan vel ikke kalde dem medarbejdere? Gad vide om det er fint med dem, tænker Kenneth, at han nu skal bestemme lidt mere?

Vi befinder os i en tid, der kalder på teams, gruppearbejde og dynamiske fællesskaber – det er et must, at vi skal kunne sparre med hinanden på arbejdspladsen. En øget vidensmængde kræver koordinering og samarbejde, og arbejdet står og falder med de enkelte individer.¹

”Ledelse via midten” kalder Raa den ledelsesform, hvor der er udbredt medarbejderinvolvering og udstrakt bemyndigelse til fora i midten, i team og udvalg med videre. Det centrale er, at initiativer og beslutninger kan træffes fra forskellige steder, der ikke er fastlagt på forhånd.² Det er i denne organisatoriske og ledelsesmæssige kontekst, at de mange ”in-betweeners” opstår.

Kært barn har mange navne, og vi er ikke de første, der forsøger at indkredse dette organisatoriske og positioneringsmæssige fænomen. Frode Boye Andersen taler om ”organisatoriske mellemmand” i bogen *Ledelse gennem skolens ressourcpersoner*.³ Som titlen antyder, er der mere fokus på det organisatoriske koblingsgreb end de – i hvert tilfælde delvist – personlige udfordringer i forbindelse med positioneringer som *in-betweener*. Lone Pagh har med sin artikel, *Organisationens nye hybrider*, været til stor inspiration og behandler en sammenlignelig problemstilling, men har især fokus på, hvordan der opnås legitimitet i rollen.⁴

Vi ønsker at se på, hvordan mennesker kommer til en forståelse af sig selv og hinanden i forbindelse med alle disse nye dynamiske fællesskaber, hvor samspillet mellem kollegaer påvirkes og ikke altid foregår gnidningsløst.⁵ Vi har særligt fokus på udfordringen ved at gå fra at være ”menig” medarbejder til at få ledelsesansvar, men ikke personaleledelsesansvar.

Man er altså pludselig ansvarlig for at lede en proces, men er ikke formelt udnævnt som leder. Hvordan tackler man det i forhold til sin leder, sine medarbejdere og sin selvforståelse? Og hvad kan den formelle leder gøre for at understøtte og rammesætte denne position?

Og hvordan kan Kenneth komme til en forståelse af sig selv i denne nye position?

“

”Den enkelte in-betweener skal bruge ressourcer og kreativitet til at opfinde lige netop sin position imellem de traditionelt så velbefæstede positioner ”leder” og ”medarbejder”.”

HVAD ER EN IN-BETWEENER?

Begrebet *in-between* beskriver en på samme tid både-og- og hverken-eller-position.⁶ En position, hvor eksempelvis en medarbejder som Kenneth står mellem en formel ledelsesposition og en medarbejderposition.

Det er dermed en ny position med mulighed for at mikse de to positioner og derved at skabe og etablere en position uden for eller på tværs af allerede etablerede positioneringsmuligheder.

Følelsen af på samme tid at være både-og og hverken-eller

Følelsen af på én og samme tid at være både-og og hverken-eller kan medføre en længsel efter at høre til. I artiklen *Lever følelser i arbejdslivet?* skriver Jo Krøjer, at når mennesker bliver til og forstår sig selv, er det i kraft af to følelser: En følelse af længsel og en følelse af at høre til. En *longing* og *belonging*.⁷

Menneskers behov for at høre til er en drivkraft i vores måde at relatere os til omgivelserne på, og vi retter os efter de følelser, som vores tilstedeværelse producerer. Tilblivelse er en følelse, og for at blive til skaber vi bestemte måder at høre til i landskabet på – eller organisationen. Dette defineres som en *longing* – den subjektive identitetsskabende følelse af længsel og tilhør.

Det betyder for Kenneth, at den måde, hvorpå han mærker sig selv, er afhængigt af de organisatoriske sammenhænge, som han indgår i. Derved bliver *belonging*, hvordan Kenneth følelsesmæssigt mærker sig selv – også i forhold til ledelse og kollegaer.

En række medarbejdere får særlige organisatoriske opgaver, og det er en ledelsesform, der er god til at differentiere ledelse, men som samtidig kan gøre det svært at identificere ledelse. Den enkelte *in-betweener* skal bruge ressourcer og kreativitet til at opfinde lige netop sin position imellem de traditionelt så velbefæstede positioner ”leder” og ”medarbejder”.

Kenneth har i sin *in-between*-position brug for at positionere sig, ellers positioneres han af både kollegaer og ledelse, som de tiltænker hans nye position. Her har Kenneth mulighed for at reproducere eller genforhandle den position, han havde forinden funktionen som ny koordinator.

Alternativt kan han etablere *in-between*-positioneringer, hvori han kan transformeres og anerkendes. Disse *in-between*-positioneringer er mulighedsrum, hvorigennem Kenneth kan blive til som menneske, og som i magtrelationen mellem ledelse og medarbejdere kan medføre, at han kan skabe nye interessante positioner.

Så når Kenneth instinktivt stopper op på gangen, kan det begrundes med, at Kenneth er bevidst om, at særligt dette møde med medarbejderne er skelsættende. Det har betydning i forhold til hans muligheder for at skabe *in-between*-positioner. Han kan koordinere og inspirere ud fra den faglighed, han har til fælles med kollegaerne, kombineret med det drive, hans ambitioner og den nye funktion giver.

Kenneth står ved en cross road som nyudnævnt koordinator. Forenklet kan der være tre udfald af en *in-between*-positioneringsproces:

1. Medarbejderen kan falde tilbage i den gamle rolle
2. Medarbejderen kan inddrage en nyskabende *in-between*-position
3. Medarbejderen kan stræbe efter en ny traditionel position, nu som leder

“

"Lederen kan og skal have en fornemmelse for og kunne favne usikkerheden. Det er en særlig ledelsesmæssig udfordring at give plads og samtidig være så tydelig i sin lederkommunikation, at der undgås ”relationelt mudder”."

Birger Søndergaard & Pernille Damm Mønsted Pjedsted

På Diplomuuddannelsen i ledelse har vi bedt nogle studerende om at beskrive den spæde opstart i deres nyudnævnte koordinatorfunktion. *In-between*-positionen kan genkendes i deres fortællinger.

En fortælling udtrykker, at vedkommende nu ser opgaver ud fra kerneopgaveperspektivet, men nu også ud fra et mere organisatorisk perspektiv. En indsigt, fortælles der, som følger med hele tiden, og som gør, at man også på andre områder, end der hvor vedkommende har en særlig organisatorisk rolle, har et øje for de to perspektiver.

En anden fortælling illustrerer, at den nyudnævnte koordinator fokuserer på at undgå, at teamet får det indtryk, at koordinatoren nu tror, at ”hun er noget”. Det undgår hun ved at komme meget rundt i afdelingen og forsøge at gøre sig til talsmand for kollegaerne. Blandt andet ved at spørge ind til og være i dialog om eventuelle temaer for udvikling. Den studerende forklarer i fortællingen, at hun føler, at hun lykkedes med intentionerne, og kollegaerne ser hende nu som ”deres mand” i ledelsen.

Relateres fortællingen til tidligere nævnte begreber, kan det, der beskrives, forklares med begreberne *belonging* og *longing*. Tilhørsforholdet *belonging* er her primært relateret til kollegagruppen, men vedkommende får samtidig skabt en *in-between*-position og ser nye perspektiver, herunder også varetagelsen af nye opgaver.

En tredje fortælling belyser, at *in-between*-positionen medfører overvejelser om dresscode for at høre til i ledelsesfællesskabet. Den nye koordinator er her blevet mere bevidst om sin fremtoning og vælger at gå med langærmet skjorte for at skjule sine tatoveringer. I ønsket om at høre til ledelsen (*belonging*), vurderer han, at tatoveringerne vil stjæle opmærksomheden i forskellige ledelsesfora.

Fra eksemplificerede fortællinger om *in-between*-erfaringer i det levede liv vender vi afrundingsvis tilbage til Kenneth:

Når nu ledelsen har skabt en funktion, der ikke på forhånd er tydeligt defineret, bliver det vigtigt for Kenneth med et tilstrækkeligt frirum, så han kan ”blive til” i den nye funktion. Det bliver op til såvel ledelse som medarbejdere at give plads, så Kenneth kan ”høre til” på nye måder. Omgivelserne skal dog ikke kun give plads. Ledelsen må også adressere de udfordringer, der er i forhold til funktionen, og rammesætte, hvad der mere præcist ligger i funktionen.

I en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst, hvor der opereres med ”ledelse fra midten” – en organisering med udbredt medarbejderinvolvering, udstrakt bemyndigelse til fora i midten, team og så fremdeles, kan organisationen ifølge Bushe ikke fungere ved for meget ”relationelt mudder”. Sådanne organisationer er afhængige af, at der arbejdes i partnerskaber. Organisationer, hvor beslutninger baseres på *command and control*, kan bedre virke på trods af ”relationelt mudder”.⁸

Lederen må altså have en indsigt i og bevidsthed om, hvad *in-between*-positionens usikkerhedsmomenter fordrer af ledermæssig understøttelse. Lederen kan og skal have en fornemmelse for og kunne favne usikkerheden. Det er en særlig ledelsesmæssig udfordring at give plads og samtidig være så tydelig i sin lederkommunikation, at der undgås ”relationelt mudder”.

Mens Kenneth går tilbage mod sin plads, tænker han på, hvordan han fik serveret sine tanker om den nye koordinatorfunktion. Så de ham på en ny måde, og var det ikke som om Lene for en gang skyld hørte efter, hvad han sagde? Han kunne høre, at de småsnakkede – var det mon ham, de snakkede om? Tilbage på sin plads satte han sig til tasterne og formulerede nye perspektiver på samarbejdet. ”Af sted med det”, sagde Kenneth til sig selv. Det var dog med en tøvende hånd, han klikkede på send.

REFERENCER

1. Axelson, B.L. & I. Thylefors (2006): *Arbejdsgruppens Psykologi*. Hans Reitzels Forlag.
2. Raae, P.H. (2008): Rektor tænker organisation. I: *Gymnasiepædagogik*, 67, 2008. Link: <https://www.gymnasieforskning.dk/wp-content/uploads/2013/09/Raae-Rektor-t%C3%A6nker-org.-Gp.-nr-67.pdf>.
3. Andersen, F.B. (2016): *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner*. Klim.
4. Pagh, L. (2012): Organisationens nye hybrider. I: *LEDELSE i DAG*, juni 2012. Link: <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2012/ledelse-i-dag-juni-2012/organisationens-nye-hybrider/>.
5. Se note 1
6. Staunæs, D. (2004): *Køn, etnicitet og skoleliv*. Forlaget samfundslitteratur.

7. Krøjer, J. (red.) (2010): Lever følelser i arbejdslivet? Et poststrukturalistisk alternativ. I *Tidsskrift for arbejdsliv*, 12(1), 2010.

8. Bushe, G.R. (2010): *Clear Leadership*. Davies-Black.

OM FORFATTER

Birger Søndergård er ledelseskonsulent og lektor hos UCL Erhvervsakademi og professionshøjskole.

Pernille Damm Mønsted Pjedsted er ph.d.-studerende hos UCL Erhvervsakademi og professionshøjskole.

LÆS DENNE MÅNEDS ARTIKLER

Frihed til selv at vælge >

De fleste af os har en opfattelse af, at vi har ligestilling i Danmark. At vores (fra)valg af karriere er et frit v...

Ro og nærvær er også ledelse >

Vi mennesker har brug for ro, pauser og nærvær, og derfor er det velkomment med det øgede fokus på mindfulness. Men...

Vis alle >

VIL DU HAVE MERE INDHOLD SOM DETTE?

Ledelse i Dags nyhedsbrev >

Modtag artikler, videoer og nyheder fra Ledelse i Dag direkte i din indbakke 10 gange om året.

Tegn abonnement >

Bliv abonnent på Ledelse i Dag og opnå fuld adgang til hele artikeldatabasen.