

DEN EVIGE TOER I LEDELSE

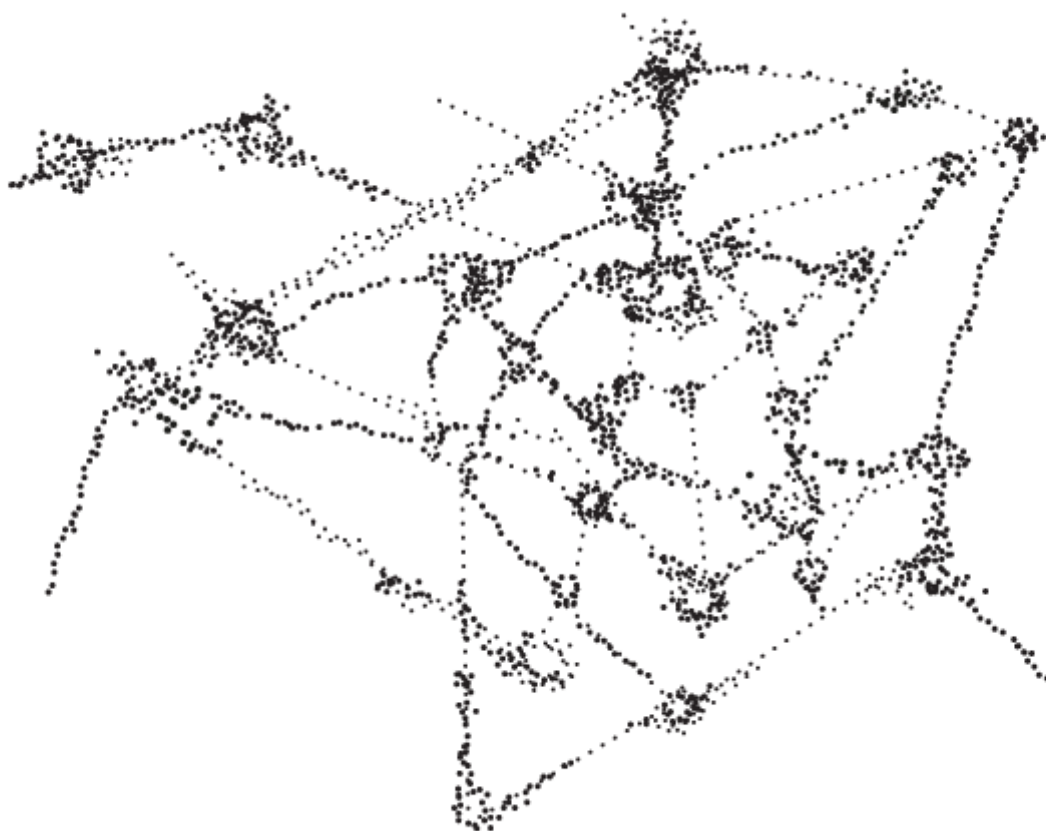
Publiceret: 27. oktober 2016

Forfatter: Frode Boye Andersen

ABSTRACT

Denne artikel har fokus på en underbelyst figur i mellemlidelse: 'den organisationsinterne toer'.

Et nyligt gennemført forskningsprojekt om mellemlidelse viser at den organisationsinterne toer ikke fyldestgørende kan opfattes som en letvægtsledelse der venter på at blive 'etter'. Den organisationsinterne toer er en selvstændig mellemlidelsesfigur med stor betydning for den samlede ledelseskraft i en organisation. De organisationsinterne toere synes overset i både den faktiske praksis og i forskningen om mellemlidelse. Forskningsprojektet giver opmærksomhed på disse toere og deres makkerskaber om ledelse, og projektet viser at det er vigtigt at toernes mellemlidelsesrum kvalificeres - både nedefra og oppefra.



DET ORGANISATORISKE RELÆ OG DET KVALIFICEREDE MELLEMLEDELSERUM

Hvordan kan man som mellemedelse undgå at komme på mellemhånd? Hvordan kan man balancere mellem både at lede og selv at blive ledet i samme organisation? Hvordan kan man positionere sig som leder når man er internt fagligt rekrutteret blandt kolleger? Hvordan kan mellemedelse manøvrere med mere ledelseskraft i de makkerskaber der er for ledelse i de fleste organisationer?

At forstå mulighederne for de organisationsinterne toere i ledelse handler om at forstå den organisationsinterne mellemedelsesfunktion generelt - som klangbund for at forstå de særlige betingelser for udviklingen af netop toernes mellemedelsesrum.

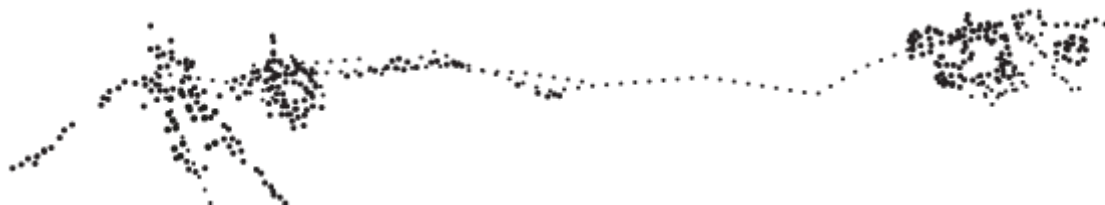
Artiklen har baggrund i et projekt hvor organisationsinterne mellemedere over en toårig periode udviklede deres mellemedelsesrum som toere i organisationen, både relationelt og organisatorisk.

FAKTABOKS

I Projekt *Ledelse Mellem Ledelse* arbejdede 12 mellemedere fra privatskoler, friskoler og efterskoler i et toårigt projekt (2012-2014) med at udvikle deres mellemedelsesrum i egen organisation. Projektet skulle undersøge mulighederne for at styrke den samlede ledelseskraft i organisationen ved at kvalificere mellemedelsesrummet for de organisationsinterne toere. Undersøgelsen løb i to interagerende spor der havde fokus dels på styrkelse af mellemedelse i makkerskabet med egen leder, dels på mellemedelses organisatoriske funktion. Projektet blev til i et samarbejde mellem Frie Skolers Ledere (FSL) og Center for Ledelse og OrganisationsUdvikling (CLOU). Projektets forskning formidles i generaliseret form af Birgit Ryberg og Frode Boye Andersen fra CLOU i bogen *Ledelse mellem ledelse : Mellemedelse i organisationer* (Systeme 2015). Bogen har desuden bidrag af Søren Willert og Annemette Digmann.

Erfaringerne fra udviklingsprojektet og forskningen der fulgte peger på at der er meget organisatorisk ledelseskraft at vinde ved at kvalificere mellemedelsesrummet og ved at styrke de makkerskaber som mellemedelse indgår i. Mellemedelse kan hverken tage sin egen position eller makkerskabet selvfølgeligt, men til gengæld kan mellemedelse faktisk handle frugtbart på denne indsigt.

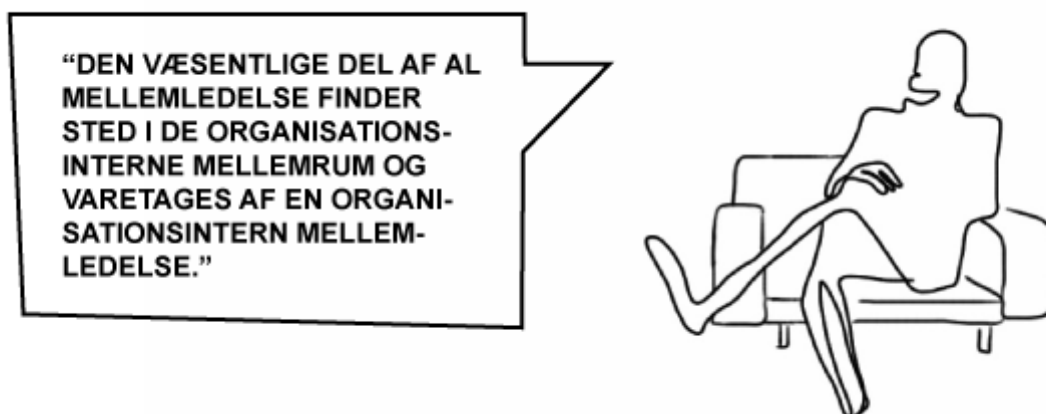
Artiklen argumenterer for at toerne som mellemedelse får særlig betydning som organisatorisk relæ og peger på hvordan toernes mellemedelsesrum kan kvalificeres gennem opmærksomhed i fire 'rum'.



FRA MELLEMLEDERE TIL MELLEMLEDELSE

Vi har vænnet os til at se på mellemledelse udefra som mellemledere i hierarkisk adskilte styringslag, og dermed forstår vi mellemledere ud fra deres placering i en styringskædning.

Men der er meget mere mellemledelse i praksis end den mellemledelse der bestyres af overlæger, filialdirektører, skoleledere og produktionschefer, og hvis vi kigger snævert på mellemledelse som hierarkiets mellemledere med personaleansvar, så overser vi den betydningsfulde mellemledelse der bæres internt i organisationen. Den væsentlige del af al mellemledelse finder sted i de organisationsinterne mellemrum og varetages af en organisationsintern mellemledelse.



Mellemrum er ikke blot traditionelt hierarkiske mellemrum men i bredeste forstand mellemrum i sag, relation og tid: eksempelvis mellem forskellige opgaveløsninger, mellem folk med forskellige funktioner og mellem det aktuelle og det der skal gøres.

I disse mellemrum udøves en stor del af mellemledelsesfunktionen af ledere uden egentligt personaleansvar og ovenikøbet også af folk uden formelle ledelsesbeføjelser, kort sagt en broget flok af funktionsledere, teamledere, konsulenter, koordinatore, vejledere og endda menige medarbejdere. Foruden af alt det andet der influerer ledende i organisationen: strukturer, diskurser kulturelle mønstre mv.. Dette blik på mellemledelse følger af en iagttagelse af ledelse som funktion (Andersen 2014; 2015). Med ledelse og dermed mellemledelse som funktion flytter vi fokus fra 'hvem der leder' til 'hvad der virker ledende', og får således øje for at der organisationsinternt er meget mere ledelse end man kan tilskrive ledere eller i det hele taget personer. På denne måde indgår den formelle organisationsinterne mellemledelse i konkurrence med den øvrige, virksomme mellemledelse, en konkurrence præget af mellemrummenes ofte uklare snitflader.



Med et konventionelt hierarkisk blik på mellemlidelse er vi således tilbøjelige til at overse det afgørende organisationsinterne perspektiv på mellemlidelse og også de mudrede vilkår der er for mellemlidelse organisationsinternt. I dette perspektiv bliver den formelle organisationsinterne mellemlidelse i dobbelt forstand udfordret på at være mellemlidende: den skal varetage en organisatorisk mellemlidelsesfunktion og agere ved at lede mellem alt det der leder allerede - både opad, nedad og interkollegialt.

DEN UNDERBELYSTE MELLEMLIDELSE

Styringskædernes klassiske mellemlidende - den øverste leder i hver af kædens organisatoriske enheder - har altså over tid fået en privilegeret plads i den almene forståelse af professionel mellemlidelse, mens den mere organisationsinterne mellemlidelse er blevet væk i vrængbilledet af den udlevede værkfører: en dinosaur i moderne organisationers kompleksitet. Hierarkiets mellemlidelse henter sin betydning i en styringstænkning hvor strategier skal rulles ud mellem niveauer, og hvor udrulningen skal garanteres hierarkisk. Til gengæld synes det underbelyst hvordan mellemlidelse også internt må tage sig af den nok så essentielle udfordring: at forbinde strategierne med det reelt operationelle niveau. Underbelysningen omfatter den organisationsinterne mellemlidelse som bliver afgørende for at omsætte strategier til processer, også i moderne organisationer (Marichal & Segers 2012). I private virksomheder og i stigende grad i offentlige organisationer vil konteksten af innovation, reformer og anden foranderlighed opskrive betydningen af en mellemlidelse ...

**"DER PÅ EN GANG SKAL 'SÆTTE GANG I MASKINERIE' OG 'LIME ENDERNE SAMMEN'."
(HJORT & RAAE 2014:60)**

Dette kunne se ud til at ligne den udviklingshistorie vi kender om en mellemlidelse der professionaliseres opad i organisationen mens mellemlidelses tidligere faglige funktioner forskydes nedad til nøglemedarbejdere (DEA 2008; Voxted 2007). Men historien er tilsyneladende mere kompliceret end som så: den professionaliserede mellemlidelse må netop lede på sin faglige kompetence - ligesom nøglemedarbejderne kommer til at fungere som kollegial ledelse, ofte uden at være ansat til det. Og dette giver måske basis for at gentænke mellemlidelse og rehabilitere værkføreren som relæ for den organisatoriske dynamik?

DEN ORGANISATIONSINTERNE TOER

En mellemlidelsesfigur der i særlig grad er blevet uhensigtsmæssigt underbelyst er den organisationsinterne toer (Andersen 2015). Vi kender denne toer som fx souschef, vice- eller afdelingsleder. Teknisk set kan der godt være flere toere med forskellige funktioner, og mange gange vil toerne indgå som en del af et ledelsesteam. Der er megen relevant opmærksomhed på hvordan man optimerer et ledelsesteam, men de væsentligste mellemlidelsesudfordringer for toerne ligger ikke i ledergruppen: de ligger i de organisatoriske mellemrum, i den organisatoriske praksis. Hvilket ledelsesrum er der for mellemlidelse i kølvandet på den organisatoriske ledelse? Hvordan kan man være fuldt integreret i ledelsen og samtidig som mellemlidelse være afhængig af at kunne lede på sin faglige

legitimitet? Hvordan kan man balancere mellem at være mellemedelse i egen ret og at være support eller mellemmand for sin egen leder? Og dermed også det grundlæggende spørgsmål for den organisationsinterne toer: hvordan bliver rummet for at lede i den organisation hvor man også selv bliver ledet? Toernes mellemedelsesrum er fortrinsvist blevet forstået som en form for 'lederskab i flertal' - og fanget ind som en variation af 'distribueret ledelse' (Denis, Langley & Sergi 2012). Hvor 'distribution' er en uigennemskuelig metafor, er der til gengæld næppe tvivl om at toernes ledelsesrum må iagttages ud fra de makkerskaber-om-ledelse som de er toere i.



MAKKERSKABER OM MELLEMEDELSE

Makkerskaber om ledelse er ikke nogen given størrelse men dækker over forskellige mulige konstellationer. På baggrund af det nævnte projekt er det muligt at udpege en række makkerskabskonstellationer der sætter forskellige betingelser for hvordan toerne kan realisere deres mellemedelse (Ryberg 2015). Ud fra den basale asymmetriske relation mellem etter og toer kan makkerparret - over tid og uforudsigeligt - både udvikle sig i retning af det symbiotiske eller endda få vendt asymmetrien på hovedet, men i alle tilfælde spiller asymmetrien sin rolle. For de fleste makkerpar vil det interessante bestå i at reflektere sig selv som konstellation: hvordan fremkalder vi hinanden som ledelse i vores makkerskabsrelation? Organisatorisk lever makkerskaberne typisk upåagtet. Ofte er toerne kommet organisatorisk til verden som en slags kompensation for et forøget ledesspænd og dermed mere som en knopskydning på en eksisterende ledelsesstruktur end som en integreret tanke om ledelse. Denne historik kan være med til at forklare hvorfor toernes ledelsesrum fremtræder uklart: hvilke forventninger er der til toernes mellemedelse, hvordan kunne man have gættet at man trådte ved siden af før man gjorde det - og skal man stille sig bag ved etteren eller mellem kerneopgaven og ledelsen? Den funktionelle klarhed i toernes ledelsesrum er betinget af den organisatoriske ledelse.



**“DEN FUNKTIONELLE KLARHED I
TOERNES LEDELSESROM ER BETINGET
AF DEN ORGANISATORISKE LEDELSE.”**

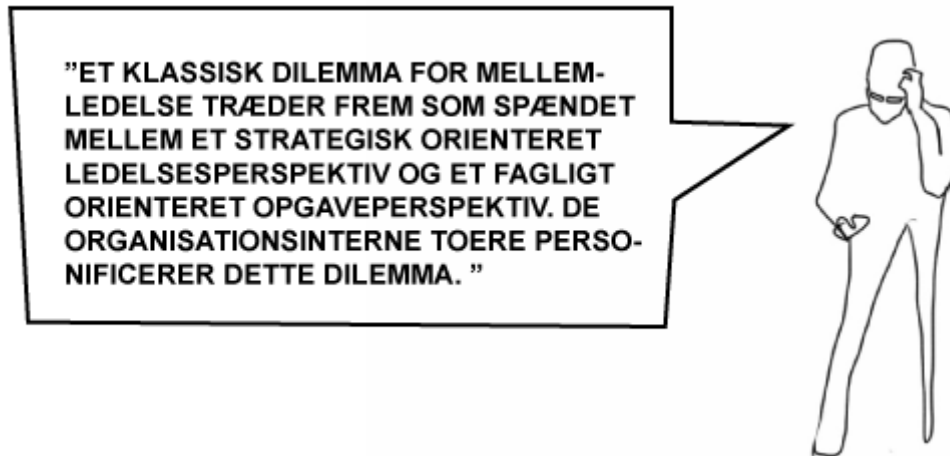
DEN ORGANISATIONSINTERNE TOER LEDER BETINGET

Toernes mellemlædelsesrum er betinget af den autorisation, den portefølje og det råderum som etterne overlader deres makkere. Der er ikke tale om en kausal betingning: som toer indgår man i høj grad selv i skabelsen af sit ledelsesrum, ligesom legitimiteten fx skal hentes i organisationen. For projektets toere blev det tydeligt at det betingede først og fremmest betyder at ledelse i modsætning til en mellemlædelse kan handle umiddelbart (Andersen 2015). Som en af projektets toere skærpede denne pointe: "Man har ikke trumfen til sidst!" Hvis vi trækker metaforen videre, så viser det sig karakteristisk at toere ofte oplever deres egen leder uforvarende sidde i baghånd når ledelseskortene spilles. Uforvarende, fordi der ikke er tale om tvivlsomme hensigter men snarere om at baghånden er indbygget i asymmetrien og om at etteren er uopmærksom på sin påvirkning af mellemlædelsesrummet. Den uheldige effekt af denne baghånd bliver at toeren risikerer at komme ledelsesmæssigt på mellemhånd. Dette sker fx i de tilfælde hvor råderummet kommer bag på n - enten fordi man som toer bliver undsagt i den ledelse man har udøvet i god tro eller fordi man pludselig må træde ansvarligt til på områder der ikke burde være ens ansvar. At komme på mellemhånd i organisationen er en af de alvorligste faldgruber for toerne men beskrivelsen illustrerer netop også hvordan toerne og deres ledere kan afværge at råderummet kommer bag på makkerskabet: ved forlods at kvalificere råderummet og ved at italesætte når baghånden alligevel uforvarende har slået til igen.

TOERNE MÅ PENDLE MELLEM PERSPEKTIVER

Mellemhåndsmetaforen kan vise hvordan mellemlædelse tilbagevendende bliver spændt op mellem konkurrerende præmisser, og ikke mindst den organisationsinterne toer må manøvrere sin mellemlædelse i et spind af sådanne dilemmaer. Dette behøver ikke at være vanskeligt for den enkelte toer eller i de organisationer hvor det går gelinde, men dilemmavilkåret tegner et alment billede af nogle mellemlædelsesbetingelser der forstærkes hvor ledelsesrummet måtte være uklart. Toerne kommer som

mellemlidelse til at pendle mellem de perspektiver der dukker op som dilemmapoler. Et klassisk dilemma for mellemlidelse træder frem som spændet mellem et strategisk orienteret ledelsesperspektiv og et fagligt orienteret opgaveperspektiv.



De organisationsinterne toere personificerer dette dilemma. Ofte er toerne fagligt og internt rekrutterede, og der findes, i tillæg til dette, toere som sideløbende med deres ledelsesopgaver også deltager i kerneopgaveløsningen. Toerne må på denne måde balancere deres mellemlidelse mellem organisatoriske og fagligt kollegiale hensyn. I en offentlig kontekst bliver balanceringen særligt udfordrende fordi netop toerne i vid udstrækning synes at være 'taget til' at bære aktuelle reformer igennem, også i modstræbende sammenhænge (Hjort & Raae 2014; Voxted 2007). Toerne har traditionelt ligesom andre mellemlidelser hentet legitimitet som ledelse gennem deres faglige indestående på den kollegiale konto, men toernes medløbende ambition om at blive en integreret del af ledelsen vil udfordre dem til at vinde legitimiteten som ledelse i stedet.

DEN EVIGE TOER TAGES FOR GIVET

Den metaforisk evige toer i ledelse er den taget-for-givne-medhjælpende-ledelse som bliver en selvfølgelig funktion i det organisatoriske. Er det på denne baggrund problematisk med evige toere? Næh, ikke for organisationer og mellemlidelser der foretrækker det således, men hvis de organisationsinterne toere lever et upågtet eller underdrejet ledelsesliv, så er der god grund til at 'afselvfølgeligøre' denne medhjælpende funktion: at styrke de organisationsinterne toere i ledelse er at øge den samlede ledelseskraft. En del af projektets toere oplevede ikke som udgangspunkt at der i deres makkerskaber var tilstrækkeligt blik for mellemlidelsesrummet.



Med andre ord: toernes ledere risikerer at gå glip af toernes fulde potentiale i makkerskabet hvis de overser hvordan toernes mellemlidelse må realiseres på særlige betingelser. En styrket ledelse vil for en toer ligge i at kunne træde frem i egen ret, i at kunne handle umiddelbart som ledelse og i have en funktionel klarhed i sit mellemlidelsesrum. At kunne træde frem i egen ret handler om at være mere end medhjælpende, om at have sine egne myndighedsområder hvor der reelt er ledelse på spil. At kunne handle umiddelbart indebærer, populært sagt, at kunne træffe ledelsesbeslutninger uden at skulle hjem for at spørge først. Og at have funktionel klarhed handler om at have et så tilpas velbeskrevet mellemlidelsesrum at det begunstiger mellemlidelsesopgaven: en alt for detaljeret funktionsbeskrivelse vil kunne stække ledelsesrummet - mens modsat en alt for åben forståelse af mellemlidelsesfeltet vil kunne efterlade usikkerhed om hvad der faktisk forventes af toerne. En funktionel klarhed optimerer forholdet mellem det givne og det åbne for den konkrete toer i en konkret organisatorisk sammenhæng. En funktionel klarhed kan derfor ikke være nogen absolut størrelse men må komme an på hvilke mellemlidelsesrum der tilstræbes for makkerskabernes toere. Således må toernes mellemlidelsesrum sættes på den reflektive dagsorden i makkerskabet hvis ikke toerne blot skal tages for givet som evige toere.

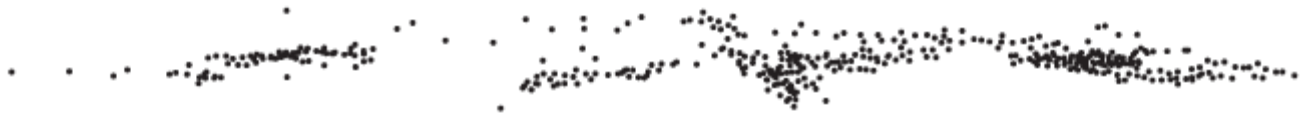
DEN ORGANISATIONSINTERNE TOERS KOBLINGSFUNKTION

Udfordringen for de organisationsinterne toere og - måske især - for deres makkerer i ledelse bliver at få gentænkt mellemlidelsesfunktionen således at der bliver tale om en professionalisering af ledelse med en faglig klangbund. Selv om både drift og udvikling i moderne organisationer ser ud til i højere grad at blive varetaget af medarbejdere der leder deres egen opgaveløsning, så gør denne bevægelse ikke ledelse overflødig: tværtimod vil det blive endnu mere afgørende at toerne som mellemlidelse vil være i stand til meningsfuldt at integrere et strategisk perspektiv oppefra med et fagligt perspektiv nedefra (Groth-Broderson & Willert 2014). Jo mere organisationen af gode grunde må forlade sig på medarbejdernes selvstændige og løstkoblede opgaveløsning, des skarpere bliver behovet for at lede mellem det organisatoriske og det faglige.



“DE MELLEMLEDENDE TOERE SKAL KOMME DEN MODERNE STYRINGSFORLEGENHED TIL UNDSÆTNING ORGANISATIONSINTERNT.”

Sat på spidsen: De mellemlidende toere skal komme den moderne styringsforlegenhed til undsætning organisationsinternt. Styringsforlegenhed trænger sig på i organisatoriske sammenhænge hvor strategiske beslutninger synes at eksistere uden have nævneværdigt gennemslag i den faktiske organisatoriske praksis, og der bliver i dobbelt forstand tale om forlegenhed når de strategiske dagsordner har vanskeligt ved at bære ønskede forandringer igennem. Ud fra en forståelse af hvordan moderne organisationer fungerer (Moe 2014), kan man forklare hvorfor styringsforlegenheden sætter sig igennem når de organisatoriske koblinger er løse, svage eller måske næsten fraværende. Disse koblinger er i al væsentlighed at forstå som koblinger mellem det strategiske og det faglige perspektiv, og det bliver især toernes opgave at varetage denne koblende funktion. Det er både toernes styrke og udfordring at være et sådant organisatorisk relæ.



RELÆ 2.0

Den klassiske værkfører repræsenterer en konventionel, mekanisk relæfunktion der er utidssvarende i moderne organisationer (Marichal & Segers), men i en genfortolkning bliver relæfunktionen en frugtbar metafor for den organisationsinterne mellemlidelse som eksempelvis toerne udøver. Mellemlidelse kommer til at fungere som organisatorisk relæ der ikke i simpel forstand skal sende strømmen videre oppefra men fungere koblende mellem det-der-leder overalt i organisationen, på tværs af niveauer og over tid (Denis, Langley & Sergi 2012). Med dette perspektiv trækker vi på den radikale forståelse af ledelses funktionsmåde vi mødte ovenfor: Der er altid allerede meget mere ledelse på færde i organisationer end vi kan tilskrive organisationens ledere. Kultur, traditioner, faglige forståelser, personlige præferencer osv. har typisk langt større indflydelse på opgaveløsningen end fx glittede strategipapirer og bliver på denne måde til det-der-leder i praksis. Dette illustrerer at koblingsudfordringen handler om at vinde tilkobling til den organisatoriske dagsorden, i skarp konkurrence med alt det andet der fungerer ledende. Som dynamisk, organisatorisk relæ bliver toerne

relæfunktion for processer, beslutninger og kommunikation der kan virke ledende, ikke bare oppefra og ned men også nedefra og op - og på de forskellige niveauer mellem medarbejdere og mellem ledelse selv. Den ledelse der vil vinde tilkobling i en kontekst af styringsforlegenhed og løse koblinger, må umage sig for at blive tilkoblingsduelig, og toernes føling med opgaveløsningen bliver afgørende for om ledelse kan lykkes som tilkoblingsduelig. Udviklingsprojektet viste at toere oversætter, kanaliserer, genfortæller, omfortolker, dækker af, blødgør og således fungerer som medierende mellemmand i mellemlidelsesfeltet mellem den organisatoriske ledelses strategiske niveau og den faktiske opgaveløsning. Og toerne nøjes ikke med at være medier: i vidt omfang udvider de relæfunktionen til et reelt mellemlidelsesrum.



DET KVALIFICEREDE MELLEMLIDELSESRUM

Toernes revitaliserede relæfunktion rækker på denne måde videre end til alene at være mellemmand, og det er denne udvidede relæfunktion der kan styrke både mellemlidelsesrummet og den samlede ledelseskraft i organisationen. Udviklingsprojektet viser at kvalificeringen af mellemlidelsesrummet er afhængig af såvel toernes som deres makkerskabers gensidige opmærksomhed på mellemlidelsesfeltets betingelser. Toernes ledere må oppefra kunne få øje på mellemlidelsespositionen som særlig. Den evige toer er ikke blot en klon af den øvre ledelse eller en reserveledelse der venter på at blive skiftet ind når karrieren kalder på det: toernes mellemlidelse har en selvstændig betydning der bliver uomgængelig for alle organisationer der døjer med at få enderne i strategi og operation til at hænge bedre sammen. Den metaforiske toer må søge at kvalificere sit underbelyste ledelsesrum - og toerens leder må se sin lod og del i dette. Udviklingsprojektet peger på at toerne i deres makkerskaber kan kvalificere mellemlidelsesrummet ved at have opmærksomhed i fire sammenflettende spor eller 'rum':

- **Koblingsrummet**

Toernes stærkeste opgave handler, som beskrevet, om at gøre ledelse tilkoblingsduelig oppefra og ned og at lede de tilkoblende processer nedefra og op. Toerne ser i særlig grad ud til at kunne forstærke

mellemlødsfunktionen gennem opadledelse internt i makkerskaberne: en væsentlig del af koblingsanstrengelserne foregår i ledelsen selv.

- **Forventningsrummet**

Toernes mellemlødsrum er et gadekryds af forskelligrettede forventninger - tavse og eksplicitte. Den funktionelle klarhed for mellemlødsrummet er afhængig af gensidigt erkendte forventninger. Toerne kan ikke manøvrere inden for et gætværk af forventninger: der er behov for 'forventninger der kan forventes'.

- **Refleksionsrummet**

Handletvungen er anmassende i toernes mellemlødsrum. Toerne servicerer opad og nedad i organisationen med ledelse der kan fungere koblende, og hverken toerne selv eller makkerskaberne har typisk ro til at komme på en refleksiv arms afstand af deres ledelsespraksis. Den refleksivt underernærede ledelse må typisk nøjes med at gøre som den plejer.

- **Råderummet**

Først og sidst gælder det råderummet. Råderummet handler om at kunne lede umiddelbart og i egen ret i et mellemlødsfelt. Når mellemlødsrummet er kvalificeret som råderum, undgår toerne at komme på mellemhånd



LITTERATUR

Andersen, F. B. (2014): "Anden ordens ledelse som konsekvens". I: Andersen, F. B. (red.)(2014):Ledelse af ledelse : anden ordens ledelse i organisationer. Århus: ViaSysteme.

Andersen, F. B. (2015): "Ledelse mellem ledelse - den organisatoriske mellemlødsrum". I: Ryberg, B. et al. (2015): Ledelse mellem ledelse : Mellemlødsrum i organisationer. Århus: Systime.

DEA (2008): Ledelse i øjenhøjde : mellemlødsrummet i centrum. Hvidbog

Denis, J-L., Langlely, A. & Sergi, V. (2012): "Leadership in the Plural". IN: The Academy of Management Annals, Vol. 6, No. 1, 211-283 (2012).

Groth-Broderson, S. & Willert, S. (2014): "Ledelse af ledelse som praksis af anden orden". I: Andersen, F.B. (red.): Ledelse af ledelse - anden ordens ledelse i organisationer. Århus: Via Systeme.

Hjort, K. & Raae, P. H. (2014): Velfærdsledelse i gymnasiet : hvorfor og hvordan? København: Gymnasieskolernes Rektorforening.

Marichal, K. & Segers, J. (2012): Leading from the middle : The journey from middle management to middle leadership. White paper. Antwerpen: Antwerp Management School.

Moe, S. (2014): "Fra klassisk til moderne ledelsestenkning : perspektiv på anden orden". I: Andersen, F. B. (red.)(2014): Ledelse af ledelse : anden ordens ledelse i organisationer. Århus: ViaSysteme.

Ryberg, F. (2015): "Relationer og roller i mellemlidelse". I: Ryberg, B. et al. (2015): Ledelse mellem ledelse : Mellemlidelse i organisationer. Århus: Systeme.

Voxted, S. (2007): Den nye mellemlidelse. København: Hans Reitzels Forlag.