

Refleksiv ledelse i praksis: Spændinger, muligheder og faldgruber

*Af Rasmus Bergmann *)*

Resumé

Denne artikel undersøger, hvordan refleksiv ledelse udfolder sig i praksis, og hvordan offentlige ledere selv anskuer det refleksive i deres ledelsespraksis. Formålet med artiklen er at indkredse, hvordan refleksivt ledelsesarbejde i praksis involverer både spændinger, muligheder og faldgruber. Artiklen baserer sig på et etnografisk feltstudie og henter sin teoretiske inspiration i Luhmanns systemteori. Analysen viser, hvordan lederne betragter refleksiv ledelse som en måde at udvide horisonten af muligheder for ny meningsdannelse, og som en måde at udskyde beslutninger og samtidig fremstå involverende og inddragende. På den baggrund diskuterer artiklen, hvordan refleksivitetens maskineriet risikerer at løbe løbsk i en ustyrlig kompleksitetsforøgelse, hvor de mange beslutningsalternativer fører til handlingslammelse. Artiklen bidrager med ny indsigt i, hvordan refleksiv ledelse i praksis finder sted i et virvar af forskellige inputs, afbrydelser og forhandlinger snarere end i den idealiserede og polerede form, som ledelseslitteraturen lægger op til.

Nøgleord

Refleksivitet, refleksion, velfærdsledelse, faglig udvikling, organisatorisk læring

*) Rasmus Bergmann er ph.d. og ansat som lektor ved Ledelse og organisering i fagprofessionel praksis på Københavns Professionshøjskole.

A. Indledning

Refleksiv ledelse fremstår i dag som et imperativ inden for ledelsesfeltet. Hvis du vil genkendes som en moderne og tidssvarende leder, må du frem for alt demonstrere, at du er i stand til at reflektere over din praksis og træffe beslutninger på et refleksivt grundlag. Refleksion og refleksivitet er centrale begreber i studieordningerne på de fleste af tidens ledelsesuddannelser (Master i offentlig ledelse, 2022; se fx Studieordningen for diplomuddannelse i ledelse, 2021), og ifølge Ledelseskommisionen (2018, s. 13) bør refleksion sammen med viden og handling være et væsentligt fokuspunkt for fremtidens ledelsesudvikling. Det er imidlertid ikke altid klart, hvad refleksiv ledelse egentlig betegner, eller hvad der skal til for at lykkes med at praktisere en sådan form for ledelse (Bergmann et al., 2021). Nogle gange fremstår refleksiv ledelse som noget, der spontant opstår i mødet med en umiddelbart uforståelig situation. Andre gange dukker refleksiv ledelse op som en særlig individuel kapacitet, der kan oparbejdes og udvikles gennem øvelse og træning, eller som noget der fordrer, at man har en særlig viden om praksis i form af empiriske data. Og atter andre gange synes refleksiv ledelse snarere at være knyttet til lederens evne til at skifte perspektiv og anskue praksis i et nyt lys.

I bestræbelsen på at skabe overblik over feltet har jeg sammen med gode kolleger tidligere vist, hvordan der i den dansksprogede ledelseslitteratur kan identificeres i hvert fald fire forskellige bud på, hvad refleksiv ledelse er, og hvordan man som leder kan arbejde refleksivt (se Bergmann et al., 2021). Der er imidlertid langt fra ledelseslitteraturens polerede bud på, hvordan refleksiv ledelse bør tage sig ud og til den måde, som refleksiv ledelse praktiseres i en ofte hektisk hverdag fuld af travlhed og forstyrrelser. Denne artikel undersøger derfor, hvordan refleksiv ledelse udfolder sig i praksis, og hvordan ledere selv anskuer det refleksive i deres ledelsespraksis. Formålet er at indkredse, hvordan det refleksive ledelsesarbejde i praksis involverer både spændinger, muligheder og faldgruber, som det er vigtigt være opmærksom på som leder. En sådan viden vil ikke alene gøre det muligt for ledere at forholde sig refleksivt til deres eget og andres refleksive ledelsesarbejde. Den vil også kunne bruges til i efteruddannelsessammenhæng at klæde de ledelsesstuderende endnu bedre på til at udøve refleksiv ledelse i praksis.

I de senere år er der udgivet en mængde både dansk og international litteratur med fokus på refleksiv ledelse. Dele af litteraturen beskæftiger sig med selve fænomenet refleksiv ledelse (se fx Alvesson et al., 2017; Bergmann et al., 2021; Rennison, 2018), mens andre kobler refleksiv ledelse med begreber som ansvarlighed (Hibbert & Cunliffe, 2015), forandring (Rossi, 2019) eller netværk (Mitterlechner, 2019). Ofte definerer litteraturen helt overordnet refleksivitet som det modsatte af at tænke og handle per refleks (Alvesson et al., 2017, s. 14) eller lidt mere præcist som noget, der er forbundet med at udfordre de antagelser, som en given praksis hviler på (Alvesson et al., 2017; Cunliffe, 2016a; Cunliffe & Jun, 2005). Andre går et spadestik dybere i fænomenet ved at skelne mellem forskellige typer eller niveauer af refleksivitet (Halås, 2018; Lynch, 2000) eller refleksiv

ledelse (Bergmann et al., 2021; Rennison, 2018). I denne artikel forholder jeg mig åbent til, hvad refleksiv ledelse er, fordi jeg netop er på udkig efter, hvordan lederne selv anskuer det refleksive i deres ledelsespraksis. Jeg skelner derfor heller ikke skarpt mellem refleksivitet og refleksion, hvilket dele af litteraturen gør (se fx Alvesson et al., 2017), men lægger mig i stedet op af andre, der ligesom jeg bruger begreberne synonymt (se fx Cotter & Cullen, 2012).

I det følgende redegør jeg først for, hvordan jeg har grebet det empiriske arbejde an. Derpå forklarer jeg, hvordan jeg har kategoriseret og analyseret artiklens empiriske materiale. Så følger artiklens analytiske del, på baggrund af hvilken jeg efterfølgende diskuterer, hvilke spændinger, muligheder og faldgruber refleksiv ledelse åbner for. Jeg runder artiklen af med nogle konkluderende bemærkninger om, hvad refleksive ledere i lyset af artiklen bør holde sig for øje og ved at udstikke nogle pejlemærker for fremtidig forskning i refleksiv ledelse.

B. Hvordan studeres refleksiv ledelse i praksis?

Det er ikke så ligetil at studere refleksiv ledelse i praksis. Dels er det ikke altid klart, hvornår en leder er refleksiv, og hvornår hun eller han ikke er det. Dels kan refleksiv ledelse som udgangspunkt dukke op i alle mulige situationer og sammenhænge både i forhold til konkrete og pludseligt opståede udfordringer, og i forhold til mere planlagte processer (se også Ratner, 2012, s. 122ff).

Artiklen baserer sig på et empirisk studie, hvor to kolleger og jeg har fulgt og skyggeobserveret (se Czarniawska, 2008) tre offentlige ledere over 2-3 arbejdsdage og efterfølgende interviewet dem om det, som er foregået. Der er tale om velfærdsledere inden for henholdsvis den kommunale tandpleje, skoleverdenen og beskæftigelsesområdet, som alle har taget en ledelsesorienteret efteruddannelse. Vi har deltaget i en stribe møder såvel planlagte som de mere spontane, hvor pludseligt opståede problemstillinger er blevet vendt og drejet, eller hvor der er blevet sparret, undersøgt, håndteret konflikter eller truffet beslutninger. Vi har også været vidner til småsamtaler uden fagligt indhold og til korte meningsudvekslinger og afklarende samtaler. Undervejs i de små mellemrum, som opstod i løbet af observationsdagene, har vi spurgt ind til det, som vi så og hørte. For så vidt har vi været mere end blot 'fluer på væggen' (se også Ratner, 2012, s. 106ff), og vi har i en vis grad selv bidraget til at iværksætte refleksioner hos lederne undervejs. Dette anser jeg dog ikke i sig selv som et problem. Formålet har nemlig ikke været at afgøre, hvornår der var tale om refleksiv ledelse, og hvornår der ikke var, men tværtimod netop at undersøge, hvordan lederne selv anskuer det refleksive i deres ledelsespraksis.

Refleksiv ledelse kan i princippet kan dukke op i alle mulige sammenhænge, hvor der ikke tænkes og handles per refleks. For alligevel at have noget, som kunne guide vores observationer, indledte vi arbejdet med at overveje, hvilke tegn på refleksivitet, som vi skulle være særligt opmærksomme

på, og hvilke situationer vi derfor skulle sigte efter at få adgang til, når vi skyggeobserverede. På den baggrund udarbejdede vi en observationsguide med en mængde opmærksomhedspunkter, som måske/måske ikke ville vise sig at være interessante for vores undersøgelse. Med afsæt i denne guide rettede vi i observationsstudierne vores opmærksomhed mod alt fra små korte tænkepauser og uformelle samtaler med medarbejdere eller lederkolleger over spontant opståede faglige samtaler til mere planlagte, iscenesatte og strukturerede møder og dialoger. Vi forsøgte desuden at være opmærksomme på, at den refleksive praksis også kunne finde sted, når lederen var alene (også uden for den formelle arbejdstid), og når der således ikke var ydre tegn på refleksivitet. Inspireret af vores tidligere arbejde med refleksiv ledelse (se Bergmann et al., 2021) forsøgte vi desuden at være særligt opmærksomme, når:

- Der blev refereret til et særligt teoretisk perspektiv eller blev brugt teoretisk funderede begreber såsom kultur, fortællinger, meningskabelse, styringsparadigmer, diskurs mv.
- Et rum blev iscenesat med henblik på at "undersøge" en situation, en problemstilling eller et fænomen
- Der blev tvivlet, tøvet, stoppet op, pauseret, spurgt ind, åbnet op – altså når der for et øjeblik blev sat spørgsmålstejn ved de umiddelbare forståelser, beslutninger og konklusioner
- Der blev henvist til manglen på refleksivitet
- Samtaler om bestemte data fandt sted eller blev iscenesat
- Der blev refereret mere uformelt til forskellige former for 'data'

Det er vigtigt at understrege, at observationsguiden ikke var udtømmende, og at vi så vidt muligt søgte at undgå at gøre os til dommere over, hvorvidt der var tale om refleksiv ledelse eller ej. Observationsguiden var en måde at få et fælles udgangspunkt for det empiriske arbejde og samtidig tilbyde nogle opmærksomhedspunkter, som vi kunne spørge ind til i de efterfølgende interviews. For så vidt var observationerne først og fremmest en måde at konkretisere interviewene, så disse kunne tage afsæt i konkrete eksempler fra informanternes egen praksis frem for alene at basere sig på informanternes generaliserede abstraktioner over fænomenet refleksiv ledelse. Selve interviewguiden bestod på den baggrund dels af en række spørgsmål med fokus på de observationer, som vi havde gjort os, og dels af en række mere generelle spørgsmål angående lederens opfattelse af det refleksive i sit eget ledelsesarbejde. Alle interviews blev optaget og transskriberet, ligesom observationsnoter blev renskrevet af observatøren samme dag, som observationerne fandt sted. På den baggrund har jeg efterfølgende gennemført en teoretisk funderet begrebsdrevet kodning (Gibbs, 2007: 38ff) af det empiriske materiale. Det samlede empiriske materiale består af fire interviews á 52-75 minutters varighed samt observationsnoter fra otte observationsdage.

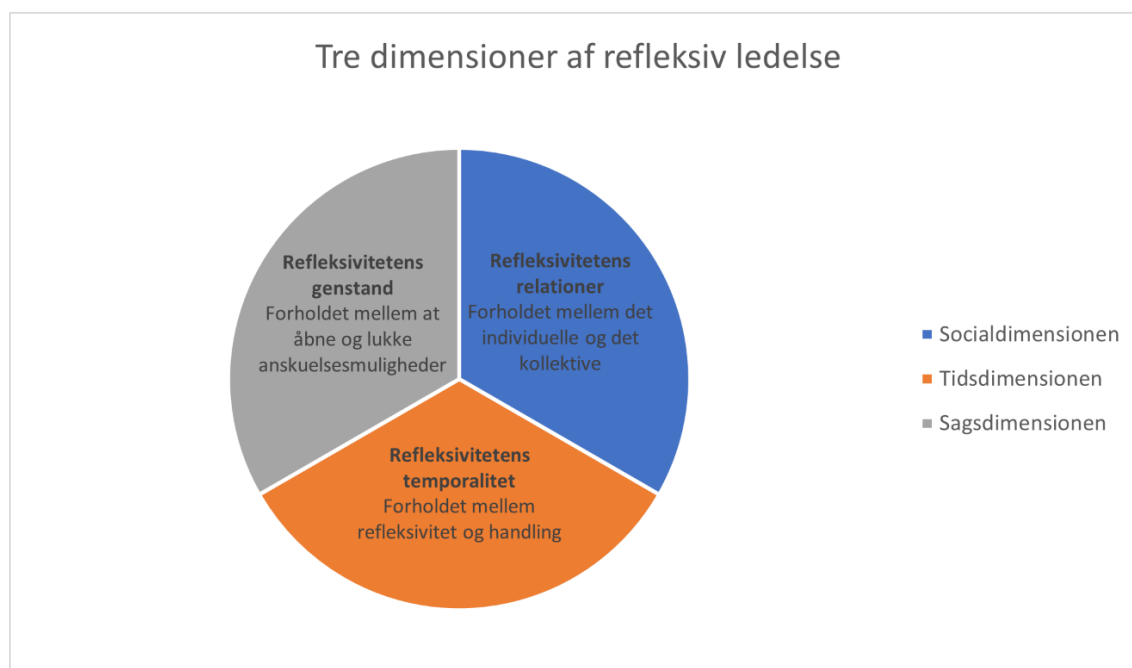
Dette er altså artiklens afsæt. Hvad er det, lederne selv siger om deres refleksive praksis? Hvordan anskuer de forholdet mellem refleksivitet og beslutning, hvad betyder refleksivitet for dem, hvordan begrundes de deres refleksive arbejde, og hvilke rationaler hviler det på? Hensigten er at bidrage til en mere nuanceret forståelse af, hvordan refleksiv ledelse udfolder sig i praksis, hvilke spændinger, muligheder og faldgruber refleksiv ledelse involverer, og hvordan refleksivitet på den måde sætter særlige betingelser for ledelse i praksis.

C. Den refleksive ledelses tre dimensioner

Med inspiration fra den tyske systemteoretiker Niklas Luhmann kan man sige, at jeg iagttager lederne iagttagelser af det refleksive i deres egen ledelsespraksis. Det vil føre for vidt at redegøre for Luhmanns samlede systemteori her, men lad mig alligevel fremlægge nogle få systemteoretiske betragtninger, som jeg har ladet mig inspirere af i den følgende analyse.

For Luhmann er både psykiske og sociale systemer autopoietiske meningsystemer, som bearbejder kompleksitet i meningens form (Luhmann, 2000, s. 101). Psykiske systemer opererer således meningsfuldt i form af en lukket bevidsthedsproces, mens sociale systemer opererer meningsfuldt i form af en lukket kommunikationsproces (Kneer & Nassehi, 1997, s. 79). I begge tilfælde bearbejdes kompleksitet, idet såvel tanker som kommunikation fortsætter ved at aktualisere henholdsvis nye tanker og ny kommunikation inden for en horisont af mulige tanker og mulig kommunikation (Kneer & Nassehi, 1997, s. 82). Samtidig kan psykiske systemer siges at være refleksive, når tankerne retter sig mod sig selv, ligesom sociale systemer opnår refleksivitet gennem kommunikation om kommunikation (Luhmann, 2000, s. 514f). Med en systemteoretisk tilgang handler refleksivitet for så vidt om at udvide horisonten af muligheder for ny meningsdannelse, og i analysen ser jeg nærmere på, hvordan lederne selv anskuer dette arbejde i praksis og med hvilke konsekvenser. Ligesom Luhmann skelner jeg i den forbindelse mellem de tre meningsdimensioner – sagsdimensionen, socialdimensionen og tidsdimensionen – som jeg ordner mine analytiske iagttagelser efter (se også Qvortrup, 2010). I sagsdimensionen fokuserer jeg på, hvordan lederne iagttager refleksivitetens genstand og forholdet mellem at åbne for nye anskuelsesmuligheder og at lægge sig fast på en bestemt måde at anskue en given sag. I socialdimensionen stiller jeg skarpt på lederne iagttagelser af forholdet mellem refleksivitet og relationer herunder forholdet mellem det individuelle og det kollektive. Og i tidsdimensionen undersøger jeg, hvordan lederne anskuer forholdet mellem refleksivitet og handling herunder, hvornår refleksiv ledelse udfolder sig i praksis. Det leder mig frem til nedenstående figur, som illustrerer, hvordan jeg har iagttaget og kategoriseret det empiriske materiale:

Figur 1



D. Refleksiv ledelse i praksis

Når jeg i denne artikel taler om refleksiv ledelse i praksis, er det faktisk ikke helt præcist. Ganske vist ønsker jeg med artiklen at skabe viden om, hvordan refleksiv ledelse udfolder sig i praksis i modsætning til den måde, hvorpå idealer for refleksiv ledelse skrives frem i litteraturen. Men da der som nævnt ikke er direkte adgang til refleksivitet - i hvert fald ikke til den som finder sted i den enkelte leders tanke-system - har mine kolleger og jeg i stedet været på udkig efter tegn på refleksivitet i ledernes praksis. Disse tegn har vi efterfølgende gjort til genstand for samtale med de pågældende ledere med henblik på at få indsigt i, hvordan lederne selv anskuer det refleksive i deres ledelsesarbejde. Når jeg i dette afsnit undersøger refleksiv ledelse i praksis, er det altså faktisk lederne iagttagelser af - eller refleksioner over om man vil - deres egne erfaringer med refleksiv ledelse i praksis.

1. Refleksivitetens genstand

Først skal vi se nærmere på, hvad det er, som er genstanden for det refleksive ledelsesarbejde, og hvad det er for en funktion, som det refleksive arbejde ifølge lederne bidrager med. Helt overordnet peger lederne på, at der er meget, der ikke kalder på refleksivitet, men hvor det snarere handler om at få driftet organisationen og komme videre. En leder siger fx:

Jeg kan jo godt se, at vi har rigtig mange møder, hvor vi træffer rigtig mange beslutninger, og så tænker [man]: "Har de aldrig tænkt sig om?" Og "Nej, det er ikke

så tit, vi gør det”. [griner] Men jeg tror, at... det er jo også kultur, ik’. Det er en måde, vi arbejder på, og vi træffer mange beslutninger, og det er... men det er også tit ret konkret. Altså, vi har nogle breve, der skal sendes ud, der er nogen, der vender tilbage. Okay, hvem sørger for at opdatere journalen? Altså, det behøver vi ikke diskutere, det er der bare nogen, der skal gøre, ik’. (Leder T: 17)

Lederen forklarer her, hvordan refleksiv ledelse ikke er noget, som er på spil i den daglige drift. I hvert fald ikke så længe, der blot er tale om opgaver, som skal løses. Med inspiration fra Knudsen og Justesen (2017, s. 77) kan man sige, at refleksivitet ifølge lederen først iværksættes, når vedkommende står over for et problem, hvis løsning – i modsætning til løsningen af en simpel opgave – er forbundet med en vanskelighed, fordi løsningen ikke giver sig selv. I sådanne tilfælde er der behov for at forholde sig refleksivt for at udvide sin beslutningshorisont. En anden leder forklarer:

Refleksion udebliver for mig det øjeblik, du egentlig igen bare kobler dig til, jamen, der er da kun den ene vej at gå, men ikke er bevidst om, at der igen er alle mulige andre muligheder i forhold til... Altså, refleksion er, at du hele tiden siger, ok, hvad kunne vi gøre, på den ene side og den anden side og den tredje side, og vi kunne på den fjerde side, men vi gør... altså, det er for mig refleksion. (Leder B, 2: 2)

Refleksivitet fremstår her netop som det at åbne mulighedsrummet for potentiel meningsdannelse omkring en given sag. Det kan der være mange grunde til at gøre. Nogle gange handler det om at skabe grundlag for udvikling ved at søge efter alternative måder at gøre tingene på, som denne leder peger på:

Så selvfølgelig er vi nødt til en gang imellem at kigge på, om det, vi gør, er fornuftigt, og diskutere og debattere, om man skulle gøre noget andet, eller kigge på det. Så selvfølgelig er refleksion nødvendigt for at have en ordentlig organisation. Det er helt afgørende. (Leder T: 20)

Det handler med andre ord om at turde bringe både sig selv og andre lidt ud af bekvemmelighedszonen:

De skal lige rystes lidt ud af komfortzonen. (...) Nu har vi så bare fået en ny stabilitet, ik’. (...) Men det skal jo helst ikke bare være det, der så indtræffer, og så er det bare den måde, vi er på. Altså, så misser vi måske også nogle pointer der, ik’. (Leder T: 22)

Andre gange handler det refleksive imidlertid om at demonstrere over for andre, at man som leder er i stand til at få øje på alternativer:

Jeg tror, jeg tænker, at X inviterer mig også ind i et rum for, at jeg skal komme med nogle bud på noget. Og det der er øvelsen til at starte med, det er at lade hende få lov til at sige det, hun har brug for at sige i forhold til, at hun har noget kompleksitet, hun skal have håndteret, og hun har nogle logikker omkring det og nogle ideer om, hvordan tingene kunne være. Og når jeg sådan vurderer, at nu er vi ved at være dér, hvor hun har leveret det, hun har behov for at få leveret, så kan jeg gå ind og sige "ok, men har du tænkt på sådan og sådan og sådan?" (Leder B, 1: 9)

I citatet reflekterer lederen over, hvordan refleksivitet også er en måde at åbne andres forståelseshorisont. På den måde kan lederen samtidig positionere sig som en, der ikke er firkantet og fastlåst i sin måde at anskue et givet tema, men som tværtimod er i stand til at åbne for ny meningsdannelse. En anden leder beskriver metaforisk det refleksive som en måde at hæve sig op over hverdagens drift for at skabe sig et overblik og gøre det muligt at skelne det væsentlige fra det uvæsentlige:

(...) altså ledelsesmæssigt er der også en agenda i det her. Det handler jo også om, at det er vigtigt, at man bliver deroppe. Altså, man bliver hængende, svævende, men alligevel leder efter en eller anden substans, man kan forankre det i ved at kigge ned på det, der foregår nede på jorden her. (Leder S:2)

Lederne beskriver imidlertid også et skisma i det refleksive arbejde, der handler om forholdet mellem det at åbne for nye forståelsesmuligheder og det at lægge sig fast på en bestemt forståelse i form af en beslutning:

Så det er jo ikke, fordi refleksion nødvendigvis er svaret på den gode måde at være leder på, hvis ikke du kan lukke ned. Altså sige, ok, lige i den her situation skal vi ikke sidde og tænke det til døde, vi skal bare gøre noget (...) (Leder B, 2: 8)

Refleksivitet fremstår på den måde som en mulighed for at åbne kontingens - altså at producere muligheder for ny meningsdannelse og dermed udvide beslutningsrummet - men samtidig indebærer det refleksive ledelsesarbejde en risiko for ikke at turde fiksere kontingens ved at træffe en beslutning. Det refleksive arbejde er nemlig med til at åbenbare, at beslutningen kunne være truffet anderledes (se også Andersen, 2001). En leder beskriver det sådan her:

(...) selve refleksionen, hvis man ser den..., jeg ser den som sådan en lille kugle på en eller anden måde. Altså, den er også, den er bare enorm intens, altså. Der er meget energi i den. Altså, på en eller anden måde, sådan... den er jo helt bombardementsagtig, altså. Den skal virkelig... altså, man skal virkelig tage den alvorligt, for de kan virkelig gøre meget skade. Altså, de kan også gøre meget godt, men det er virkelig vigtigt, at vi forholder os til at arbejde med refleksioner, og vi er bevidste om, hvordan vi reflekterer som ledere. (Leder S: 12)

Ifølge lederen kan refleksivitet gøre meget godt, men kan også gøre skade. Skaden kan fx handle om, at refleksivitetsmaskineriet løber løbsk ved at fortsætte med at producere nye muligheder for meningsdannelse uden nogensinde at lægge sig fast på noget. Refleksiv ledelse indebærer med andre ord risikoen for en ustyrlig kompleksitetsforøgelse i form af stadigt flere tilslutningsmuligheder, som beslutninger potentielt kan aktivere, hvilket igen kalder på yderligere refleksivitet og så fremdeles. I sidste ende kan refleksiviteten på den måde ende med at gøre det vanskeligt faktisk at træffe en beslutning, fordi det bliver stadigt mere tydeligt for den refleksive leder, at grundlaget for beslutningen er fundamentalt usikkert.

Ovenstående analyse af sagsdimensionen viser, hvordan refleksiv ledelse involverer en uomgængelig spænding mellem det at åbne muligheder for ny meningsdannelse og det at træffe beslutninger, som lægger en bestemt mening fast. På den ene side byder refleksiv ledelse sig på den måde til som en mulighed for at demonstrere sin evne til at få øje på mange forskellige beslutningsalternativer. På den anden side indebærer refleksiv ledelse en risiko for, at refleksivitetsmaskineriet løber løbsk og gør det stadigt vanskeligere for den refleksive leder at lægge sig fast på noget som helst.

2. Refleksivitetens relationer

Det næste, vi skal kigge på, er, hvordan lederne anskuer forholdet mellem refleksiv ledelse og det sociale, herunder forholdet mellem det individuelle og det kollektive. Bergmann et al. (2021) har tidligere vist, hvordan der i ledelseslitteraturen både kan identificeres refleksive ledelsestyper, som betoner refleksivitetens individuelle aspekter og typer, som betoner refleksivitetens kollektive aspekter. I praksis anskuer lederne da også det refleksive både som en særlig individuel opmærksomhed og som noget, der ofte praktiseres i et samspil med andre. Hvad det individuelle angår, forklarer en leder fx:

Altså, det er jo så integreret en del af det, man laver. Man er jo nødt til at tænke over, hvordan forløb noget, hvis noget ikke forløb godt, hvad skal jeg gøre anderledes næste gang? Så selvfølgelig fylder det også sådan personligt. (...) Jeg tror et eller andet sted, at det er en særlig opmærksomhed for mig, eller er blevet det, i forhold

til at skabe refleksion og også holde mig selv fast i, at det skal jeg, det er et eller andet sted, at jeg er et ret utålmodigt menneske, og jeg er et ret impulsivt menneske. Og jeg kan rigtig godt bare løbe afsted med en eller anden idé, jeg har fået. Og det har jeg også prøvet. Og det går sjældent særligt godt. (Leder T: 6f)

Lederen beskriver her refleksiviteten som en integreret del af det individuelle ledelsesarbejde, og som en måde at holde sig selv fast i ikke at træffe forhastede beslutninger. Det sidste vender vi tilbage til i næste afsnit om refleksivitetens temporalitet. Her skal det imidlertid handle om den refleksive ledelses socialitet. For som en leder forklarer, indebærer den individuelle refleksivitet også en risiko for at bringe lederen på afveje, hvis ikke refleksionerne bliver delt og afstemt med andre:

Altså for helvede, hvor er de også farlige, de her refleksioner. De kan bringe én fuldstændigt ud af kurs i en forkert retning. Hvis ikke du taler med nogen om dine refleksioner, og får vendt dem, og vi skaber plads til det i ledelsesarbejdet (...) (Leder S: 7)

Citatet viser, hvordan refleksiv ledelse er spændt ud mellem den individuelle refleksivitet, som finder sted i den enkelte leders lukkede og selvrefererende tankesystem og den kollektive refleksivitet, som finder sted i kommunikationen med andre. Den kollektive refleksivitet kan fungere som en måde at samstemme rationaler, som denne leder beskriver:

(...) altså, tror man nu noget forkert eller i gåseøjne, har vi samme opfattelse overhovedet, når vi skal samstemme, og har vi den samme oplevelse af det, vi skal løse? Altså, dér er man nødt til at gå ned og finde ud af: "Forstår vi det her ens?" Altså: "Har vi forstået opgaven?" Da jeg sad med de to lærere ovre i personalerummet, som du iagttog. Der havde de ikke sådan... altså, grunden til at jeg spurgte og var undersøgende med dem, det er, fordi de plejer aldrig at have den samme opfattelse af, hvad der sker (...) (Leder S: 24).

Det kollektive kan imidlertid også handle om det potentielt frugtbare i at få forstyrret sit eget tankesystem. En leder siger fx:

Altså, for mig er det dybest set det, der mest ligger i refleksion, det er jo det her med også nogle gange at udfordre sit eget tankemønster; kunne noget være på en anden måde, eller kunne vi få øje på noget andet, eller... altså, det at have et menneske man punkt 1 har fuldstændig tillid til altid vil én det bedste, men også som altid er i stand til at udfordre de tankemønstre, man har. (T: 5)

I citatet forklarer lederen, hvordan tillid er en afgørende forudsætning for den kollektive refleksivitet. Det er nemlig sårbart at kommunikere om sine individuelle refleksioner, fordi man derved risikerer at blotte sin – måske begrænsede – kapacitet til at udvide horisonten af muligheder for ny meningsdannelse omkring et givet tema. En anden leder supplerer:

(...) det at evne at skabe tillid er måske forudsætningen også for at kunne bringe den der refleksivitet på banen. Fordi det er jo sårbart at ytre sig, hvis ikke du ved, om du må ytre dig omkostningsfrit. (...) Og nogle kan agere..., kan lade være med at være refleksive, fordi de tænker, at det strategisk er mere sikkert, eller det er et mere sikkert sted at stå. (Leder B, 1: 8f)

Snarere end at afholde sig fra at være refleksiv af strategiske grunde, som lederen indikerer i dette citat, handler det strategiske dog ifølge den samme leder om at dosere, hvilke refleksioner man som leder kommunikerer om. I et andet interview uddyber lederen:

(...) Der er perspektiver, du ikke kan bringe i spil, fordi det kan du ikke af strategiske årsager [over for medarbejderne] (...) Der er også noget strategi op imod min chef, hvor jeg doserer en refleksion efter, at jeg sidder over for hende. Så rummet vil jeg ikke sige nødvendigvis bliver mindre. Det bliver afgrænset af den relation, du sidder i. Relationen definerer graden af refleksion, måske. (Leder B, 2: 5)

Lederen er her inde på endnu et interessant skisma i det refleksive ledelsesarbejde, nemlig forholdet mellem tillid og det lederen kalder strategi, men som vi også kan kalde 'taktik' for ikke at forveksle det med de mere overordnede strategier, som typisk formuleres i toppen af det organisatoriske hierarki. Andetsteds bruger samme leder da også netop taktik-betegnelsen:

Refleksion går sådan hånd i hånd med taktik, hvis man skal betragte det på den måde. At der er en taktik, der er en taktik for mig, når jeg sidder med min leder, der er en taktik for mig, når jeg sidder med mine medarbejdere. Der er en taktik lige gyldigt, hvilket rum eller kontekst du så sidder i. (Leder B, 2: 6)

På den ene side betoner flere ledere som nævnt, at tillid er en forudsætning for kollektiv refleksiv ledelse. På den anden side involverer refleksiv ledelse ifølge lederen også et taktisk element, som handler om at dosere, hvilke refleksioner man som leder kommunikerer. Når den refleksive leder involverer andre i sine refleksioner eller måske endda er refleksiv sammen med andre, kan det nemlig også handle om at få disse andre – fx medarbejdere eller lederkolleger – til at føle sig inddraget i beslutningsprocessen. Lederen beskriver det således:

(...) jeg vil gerne have, at folk synes, at jeg træffer en beslutning på et oplyst grundlag. Så refleksiviteten er jo et redskab i forhold til at have lyttet til de forskellige perspektiver forud for at træffe den bedst mulige beslutning. Og igen, en beslutning er altid et frafald af alle mulige andre beslutninger, ik. Men så kan man i hvert fald sige, ja, jeg har hørt, og jeg har forstået (...) men nu lander vi på det her, fordi nu skal vi videre. (Leder B, 1:4)

Ifølge lederen er refleksivitet et redskab ikke alene til at få forskellige beslutningsalternativer frem i lyset, men også til at fremstå som en leder, der lytter og involverer sine medarbejdere i beslutningerne.

Samlet set viser analysen af refleksivitetens genstand, hvordan refleksiv ledelse involverer en spænding mellem tillid og taktik, som i sig selv kalder på refleksioner over, hvad man som leder skal delagtiggøre sine omgivelser i, og hvornår man skal gøre det. På den ene side fremstår refleksiv ledelse som en mulighed for at få andre til at føle sig inddraget i beslutningsprocesserne. På den anden side indebærer refleksiv ledelse en risiko for, at lederen fremstår taktisk og kalkulerende – måske endda hyklerisk – for så vidt, at omgivelserne ikke kan genkende deres input i de faktiske beslutninger.

3. Refleksivitetens temporalitet

Den tredje og sidste dimension, som vi nu skal se nærmere på, er tidsdimensionen. Spørgsmålet er her, hvornår og i hvilke sammenhænge refleksiv ledelse aktualiseres. I ledelseslitteraturen kan man både finde tilgange, hvor refleksiv ledelse anskues som et kontinuerligt forehavende og tilgange, hvor refleksiv ledelse anskues som noget, der bør finde sted i mere velafgrænsede processer (Bergmann et al., 2021). I praksis er det første, som springer i øjnene i det empiriske materiale imidlertid, hvordan lederne har vanskeligt ved at pege på, hvornår refleksiv ledelse egentlig finder sted. En leder siger fx:

Altså, jeg ville virkelig være ked af at sige, at det [refleksivitet] ikke havde nogen rolle, fordi så ser jeg bare sådan en hovedløs høne, der bare farer rundt, ik. Så det betyder jo alt, men samtidig er det ikke sådan noget, jeg kan sige til dig, at det gør jeg på nogle særlige tidspunkter, og sådan noget..., men jeg tænker nogle gange ikke, at jeg har lavet andet end det, når jeg kommer hjem fra arbejde. (...) Men det er jo ikke sådan, at det tænker jeg, at det gør jeg på nogle bestemte tidspunkter, eller jeg har lagt 'hvid tid' ind i min kalender, fordi det er der, jeg skal tænke. Sådan fungerer det ikke. (Leder T: 4)

Refleksiv ledelse fremstår i dette citat som noget, der på den ene side finder sted hele tiden, fordi lederen konstant oplever at være i gang med at forholde sig refleksivt til et eller andet, men som på den anden side ikke har sit eget planlagte rum og sin egen tid. En anden leder supplerer:

(...) og det er jo interessant i forhold til refleksivitet, er det noget, du hele tiden forbereder? Nej, det kører som sådan et lyntog lige bag nakken på dig. Et eller andet der på en eller anden måde samler sig lynhurtigt. (Leder B, 2: 4)

I andre tilfælde beskriver lederne imidlertid det refleksive arbejde som noget, der faktisk afsættes særlig tid og rum til. Nogle gange sker det med kort varsel, som denne leder forklarer:

Altså, i mit arbejde med X, er det altid sådan, vi arbejder. Altså, vi har jo en lang tradition for - nu peger jeg, fordi vi har siddet sammen på dét kontor i 6 år - og [det] var jo den måde, vi altid arbejdede på, når noget var vanskeligt. Altså, det der med lige at tage... okay, skal vi ikke lige prøve at sætte os ned og kigge på, hvordan kunne det for og imod og frem og tilbage være. (Leder T: 4f)

Og andre gange finder det refleksive arbejde sted i mere veltilrettelagte og afgrænsede processer som fx et ledelsesmøde:

Det kunne sagtens være på et X-ledermøde, hvor vi havde et eller andet tema, vi skulle prøve at få belyst fra mange forskellige [sider]. Vi har lige haft det på vores ledelsesmøde sidste uge. Vi havde inviteret gæster ind. Vi har et tema omkring tid, hvor vi havde inviteret forskellige personalegrupper ind - "Hvordan kigger I på det? Hvordan ser det ud fra, hvor I sidder?" - for at blive klogere på den beslutning, vi skal træffe. (Leder T: 8)

Refleksiv ledelse fremstår altså for lederne selv som noget, der på en gang finder sted hele tiden - som et lyntog bag nakken - og som noget, der også kan have sine egne rum og tidspunkter. Samtidig involverer det refleksive ledelsesarbejde en temporal spænding mellem det at udskyde beslutninger og det rent faktisk at træffe beslutninger. Refleksiviteten fremstår blandt de interviewede ledere som en mulighed for at overveje tingene en ekstra gang. Men det refleksive ledelsesarbejde rummer også risikoen for, at beslutninger udskydes i det uendelige, fordi det altid er muligt at lade refleksiviteten fortsætte lidt endnu. En leder beskriver det således:

Ja, altså det der skete i vores ledelsesrum til sidst var, at der [fra refleksion til handling] kom vi aldrig. Vi blev ligesom kun herovre i at kigge på alt det, som skulle ske, og som vi ikke kunne få til at ske. Så for mig handler det om at være i

refleksionen, og at der så er en meget tydelig mødeleder, eller hvem der nu har ansvaret for mødet, som så siger: "Okay, nu har vi været her. Hvordan kommer vi så videre herfra? Hvad er det for en beslutning, vi skal træffe nu?". (...) Altså, der er nogen, der har et ansvar der. Og når vi har ledelsesmøde, så er det jo X, der samler den. Hvis det er hendes punkt. Eller hvis det er mit punkt, så er det mig der siger: "Okay, nu har vi besøgt det herovre, ik'. Nu skal vi have truffet en beslutning, hvad vej skal vi gå?". Hvis man ikke får lavet den kobling, så kommer man til at stå i stampe herovre og blive... jeg bliver i hvert fald meget frustreret. Og det driver ikke noget nogen steder. Så der skal være den kobling. (Leder T: 18)

Det interessante her er imidlertid ikke alene den spænding mellem at udskyde og at træffe beslutninger, som refleksiv ledelse ifølge denne leder involverer, men også hvordan forsøgene på at planlægge afgrænsede refleksive ledelsesrum i praksis støder sammen med en dynamisk hverdags mange forstyrrelser. I observationerne er det tydeligt, hvordan de fleste samtaler hele tiden skifter emne og fokus, ligesom de ofte afbrydes af noget, der i situationen fremstår mere akut. På den ene side giver det den refleksive ledelse trange kår - i hvert fald i de polerede former, som ledelseslitteraturen lægger op til (se Bergmann et al., 2021). På den anden side er det måske netop en væsentlig pointe, at refleksiv ledelse i praksis finder sted i et virvar af forskellige inputs og afbrydelser, og at refleksiv ledelse på den måde er vanskelig at sætte på formel. En leder beskriver det sådan her:

Alle de påvirkninger og sanseindtryk man får, hver gang man er på arbejde her. Alle de ting man kan blive mødt af, som er tusind styks om dagen eller mere. Jeg får alle indtrykkene, kan man sige, og jeg når ikke at reflektere i dybden, men de ryger ligesom op, eller ind, eller ud, eller hvor pokker det er... Og de samler sig til en eller anden form for mening, fordi jeg bearbejder dem bevidst eller ubevidst i refleksion. Og så ryger de tilbage og skaber mening ned i mit hoved, og så kigger jeg ned på verden, og ser om det passer igen. (Leder S:2).

I citatet beskriver lederen netop, hvordan alt i praksis fungerer som inputs for det refleksive ledelsesarbejde, som derfor på en gang er noget, som finder sted konstant og noget, der pr. definition aldrig er tid nok til, fordi man altid kan reflektere "dybere".

Analysen af refleksivitetens temporalitet viser samlet set, hvordan refleksiv ledelse både involverer en spænding mellem det at udskyde beslutninger og det at træffe beslutninger og en spænding mellem det at bevare fokus og det at acceptere kontinuerlige afbrydelser. På den ene side fremstår refleksiv ledelse dermed som en mulighed for at undgå at træffe forhastede beslutninger på et spinkelt grundlag. På den anden side er der en risiko for, at den refleksive leder

udskyder beslutninger i det uendelige, fordi det altid fremtræder som en mulighed at reflektere lidt "dybere". I sidste ende kan refleksiviteten på den måde ende med at paralisere beslutningskommunikationen og skabe stilstand i organisationen (se også Andersen, 2001).

E. Konkluderende bemærkninger

I denne artikel har jeg undersøgt, hvordan velfærdsledere selv anskuer det refleksive i deres ledelsesarbejde. Formålet har været at indkredse, hvordan det refleksive ledelsesarbejde i praksis involverer både spændinger, muligheder og faldgruber, som det er vigtigt være opmærksom på som leder. Analysen viser, hvordan lederne betragter refleksiv ledelse som en måde at udvide horisonten af muligheder for ny meningsdannelse og som en måde at udskyde beslutninger og samtidig fremstå involverende og inddragende i sin ledelsesstil. Der er imidlertid en risiko for, at refleksivitetsmaskineriet løber løbsk i en ustyrlig kompleksitetsforøgelse, og at de mange beslutningsalternativer fører til handlingslammelse. På paradoksal vis kan refleksiv ledelse således gøre det vanskeligt at træffe beslutninger, fordi enhver beslutning samtidig indebærer et fravalg af alle andre beslutningsalternativer. Det betyder også, at selvom refleksiv ledelse kan få andre til at føle sig inddraget i beslutningsprocessen, så kan dette i sidste ende fremstå som hykleri, når der træffes en beslutning, som i sagens natur udelukker de fleste beslutningsalternativer.

I nedenstående skema har jeg samlet artiklens væsentlige analytiske fund i form af en række spændinger, muligheder og faldgruber, der kan fungere som opmærksomhedspunkter for den refleksive leder.

Tabel 1: Opmærksomhedspunkter for den refleksive leder

	Spænding	Mulighed	Faldgrube
Sagsdimensionen	At åbne muligheder for ny meningsdannelse vs. At lægge sig fast på en bestemt mening	Demonstrere kapacitet til at få øje på mange forskellige beslutningsalternativer	Ustyrlig kompleksitetsforøgelse
Socialdimensionen	At udvise tillid vs. At forholde sig taktisk	At få andre til at føle sig inddraget i beslutningsprocesserne	At fremstå taktisk og kalkulerende – måske endda hyklerisk
Tidsdimensionen	At udskyde beslutninger vs. At træffe beslutninger	At fremstå velovervejnet og ikke forhastet	Handlingslammelse

Mens Frimann et al. (2018) tidligere har vist, hvordan refleksivitet kan føre til professionsudvikling og bidrage til organisatorisk læring, har andre påpeget, hvordan det er vanskeligt at omsætte de konceptuelle og teoretiske aspekter af refleksiv ledelse til en konkret ledelsespraksis (Cotter & Cullen, 2012; Cunliffe, 2016b). I tråd med sidstnævnte viser denne artikel, at lederne anskuer refleksiv ledelse radikalt anderledes end ledelseslitteraturen med dens idealiserede og polerede forslag til, hvordan en sådan form for ledelse kan praktiseres. Mens litteraturen giver forskellige bud på, hvordan refleksiv ledelse kan tage afsæt i enten data, teoretiske perspektiver, subjektive fortolkninger eller isolerede hændelser (se Bergmann et al., 2021), så fremstår refleksiv ledelse i praksis som noget, der finder sted i et virvar af forskellige inputs, afbrydelser og forhandlinger. Det kalder på yderligere studier af a) forholdet mellem ledelsesteori og ledelsespraksis, b) hvordan ledelsesuddannelse kan understøtte refleksivitet i praksis, og c) hvordan refleksivitet i praksis påvirkes af organisatoriske magtforhold, kulturer og atmosfærer mv.

Det er en central systemteoretisk pointe, at enhver beslutning er paradoksal, fordi kun spørgsmål, der principielt er ubesluttelige, kan besluttes (Andersen, 2001). Hvis man kan regne, analysere eller argumentere sig frem til, hvad der er det bedste beslutningsalternativ, så er der slet ikke tale om en beslutning. Måske ligger der heri en vigtig erkendelse for den refleksive leder, nemlig at det nok er nyttigt at udvide horisonten af potentiel meningsdannelse, men at der i sidste ende ikke er noget fast grundlag ud fra hvilket, der kan træffes skudsikre beslutninger. Det betyder ikke, at ledere skal holde op med at være refleksive. Men det betyder, at den refleksive leder også må forholde sig refleksivt til refleksiviteten selv; til de spændinger en sådan form for ledelse i praksis involverer, til dens muligheder og til dens faldgruber. Det kan denne artikel forhåbentlig inspirere til.

Noter

Det empiriske materiale er indsamlet i samarbejde med mine kolleger lektor Henrik Rander og lektor Eva Schimmel Raakjær, Københavns Professionshøjskole.

Referencer

- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership: Organising in an Imperfect World*. Sage Publications.
- Andersen, N. Å. (2001). Beslutningens ubesluttelighed. I Wp, 3/2001. Department of Management, Politics and Philosophy.
- Bergmann, R., Kampmann, N. E., Rander, H., & Raakjær, E. S. (2021). Typologi over refleksiv ledelse - fire perspektiver på et moderne ledelsesimperativ. Lederliv.
- Cotter, R. J., & Cullen, J. G. (2012). Reflexive Management Learning: An Integrative Review and a Conceptual Typology. *Human Resource Development Review*, 11(2), 227-253.
<https://doi.org/10.1177/1534484312438874>
- Cunliffe, A. L. (2016a). "On Becoming a Critically Reflexive Practitioner"; Redux: What Does It Mean to Be Reflexive? *Journal of Management Education*, 40(6), 740-746.
<https://doi.org/10.1177/1052562916668919>
- Cunliffe, A. L. (2016b). Republication of "On Becoming a Critically Reflexive Practitioner". *Journal of Management Education*, 40(6), 747-768.
<https://doi.org/10.1177/1052562916674465>
- Cunliffe, A. L., & Jun, J. S. (2005). The need for reflexivity in public administration. *Administration and Society*, 37(2), 225-242. <https://doi.org/10.1177/0095399704273209>
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: How to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(1), 4-20.
<https://doi.org/10.1108/17465640810870364>
- Frimann, S., Hersted, L., Søbye, A., & Kondrup Bach, S. (2018). Skabelsen af en vidensorganisation. *Forskning og Forandring*, 01(02), 25-47. <https://doi.org/10.23865/fof.v1.1219>
- Halås, C. T. (2018). Kunnskapsreflekteret praksis. *Forskning og Forandring*, 01(02), 48-68.
<https://doi.org/10.23865/fof.v1.1230>
- Hibbert, P., & Cunliffe, A. L. (2015). Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice Through Threshold Concepts. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 177-188.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1993-7>
- Kneer, G., & Nassehi, A. (1997). Niklas Luhmann: introduktion til teorien om sociale systemer. Hans Reitzel.
- Knudsen, M., & Justesen, L. (2017). Problemets anatomi - Fra ledelsesproblem til vidensproblem. *Public Governance Research*, 3, 71-88. <https://doi.org/10.22439/pgr.v3i0.5472>
- Ledelseskommisionen. (2018). Sæt borgerne først: ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften - Anbefalinger fra Ledelseskommisionen.
- Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer: grundrids til en almen teori*: Bd. 1. udgave. Hans Reitzel.

Lynch, M. (2000). Against Reflexivity as an Academic Virtue. *Theory, Culture and Society*, 17(3), 26-54. <https://doi.org/10.1177/02632760022051202>

Master i offentlig ledelse. (2022). Studieordning.

Mitterlechner, M. (2019). The Need for Reflexive Leadership in Inter-Organizational Networks. *Leading in Inter-Organizational Networks*, 1-26. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97979-3_1

Qvortrup, A. (2010). Den paradoksale undervisningskommunikation : en Luhmann-inspireret analyse af den pædagogiske teoris forventninger til portfolien, herunder i særdeleshed dens forandringsaspekt, eksemplificeret ud fra iagttagelser i gymnasiergi : Ph.d.-afhandling. Institut for Filosofi, Pædagogik og Religionsstudier, Syddansk Universitet.

Ratner, H. (2012). Promises of Reflexivity: Managing and Researching Inclusive Schools. I ph.d.-afhandling: Bd. PhD Series. Copenhagen Business School.

Rennison, B. W. (2018). Refleksiv ledelse. I P. Helth (Red.), *Lederskabelse: det personlige lederskab* (4. udgave, s. 217.232). Samfundslitteratur.

Rossi, P. (2019). Conflicts in Leading and Managing Change: Towards a Reflexive Practice. I *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives* (Nummer February, s. 165-181).

Studieordningen for diplomuddannelse i ledelse. (2021). Studieordning for diplomuddannelsen i ledelse (BEK nr. 1012).