

TYOLOGI OVER REFLEKSIV LEDELSE

– FIRE PERSPEKTIVER PÅ ET MODERNE LEDELSESIMPERATIV

Publiceret: 26. januar 2021

Af: Rasmus Bergmann, No Emil Kampmann, Henrik Rander og Eva Schimmell Raakjær

ABSTRACT

Gennem de seneste mere end 50 år har der gradvist udviklet sig et ideal i om, at god ledelse i den offentlige sektor også er reflektiv ledelse. Der er imidlertid mange forskellige bud på, hvad reflektiv ledelse egentlig betegner, og hvorfor det er så godt. På den baggrund udvikler denne artikel en typologi over reflektiv ledelse med henblik på at skabe overblik over feltet og gøre det muligt at skelne forskellige tilgange til reflektiv ledelse fra hinanden. Typologien indeholder fire forskellige typer reflektiv ledelse: fortolkningsbaseret, perspektivistisk, databaseret og situationsbetinget. Artiklen bidrager til udviklingen af et mere nuanceret sprog til at tale om reflektiv ledelse og dermed til at anskueliggøre, at der er forskellige måder at indfri idealet om reflektiv ledelse. Dermed er det artiklens ambition at skabe klarhed og inspiration til velfærdsledere samt at etablere et grundlag for, at disse ledere kan forholde reflektivt til deres arbejde med at bedrive reflektiv ledelse.

INTRODUKTION: REFLEKSIVITET SOM TIDENS LEDELSESIMPERATIV

Refleksivitet og refleksion er i dag honnørord inden for offentlig ledelse. Hvis du vil genkendes som en moderne offentlig leder, må du frem for alt demonstrere en evne til at udfordre selvfølgeligheder, konventioner og etablerede sandheder og vise, at du er i stand til at få øje på alternativer. Regeringens ledelseskommision anbefaler, at al ledelsesudvikling skal "kombinere viden, refleksion og handling" (Ledelseskommisionen 2018:13). Studieordninger for offentligt udbudte ledelsesuddannelser fremhæver udviklingen af refleksive kompetencer som et centralt mål med uddannelserne (se fx Diplomuddannelsen i ledelse 2018; Master i offentlig ledelse 2019). Det samme gør private udbydere af ledelsesuddannelser målrettet offentlige ledere, når de sætter ord på

uddannelsernes formål (se fx DISPUK 2019; Mannaz 2019). Og i de seneste år er der udgivet en række både danske og internationale bøger (se fx Alvesson, Blom, og Sveningsson 2017; Andersen, Goldschmidt, og Barlebo Rasmussen 2011; Hornstrup m.fl. 2018) og artikler (se fx Broussine og Ahmad 2013; Hibbert og Cunliffe 2015; Rennison 2014), som sætter refleksivitet og/eller refleksion i centrum for ledelsesarbejdet. Det er ganske enkelt blevet vanskeligt ikke at fremhæve refleksivitet eller refleksion som et centralt element, når diskussionen handler om, hvad der karakteriserer god offentlig ledelse. Kort og godt er der i dag en udbredt tiltro til, at god ledelse også er refleksiv ledelse.



Det er imidlertid ikke klart, hvad refleksiv ledelse egentlig betegner, og hvad der er forudsætningerne for at lykkes med at praktisere en sådan form for ledelse. Nogle gange fremstår refleksivitet som noget, der spontant opstår i mødet med en umiddelbart uforståelig situation. Andre gange dukker refleksivitet 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 refleksivitet snarere at være knyttet til, at man evner at skifte perspektiv og anskue praksis i et nyt lys. Nogle skelner skarpt mellem refleksion og refleksivitet (se fx Alvesson m.fl. 2017), mens andre anvender begreberne synonymt (se fx Cotter og Cullen 2012). Og hvor nogle betragter refleksivitet som et middel til at fremme objektivitet, anskuer andre refleksivitet som et middel til kritisk at underminere enhver forestilling om objektivitet (Lynch 2000). Pointen er, at selvom alle tilsyneladende er enige om, at refleksivitet og refleksion er væsentlige elementer i god offentlig ledelse, så er der ikke et

tilstrækkeligt nuanceret sprog for at tale om refleksivitet og refleksion i ledelse. Dette er problematisk af to årsager. *Dels* risikerer vi at tale forbi hinanden, når vi alle sammen taler om det samme men mener noget forskelligt med det. Og *dels* risikerer vi at overse, at forskellige former for refleksiv ledelse sætter forskellige præmisser for, hvordan det refleksive ledelsesarbejde i praksis kan udfolde sig.

Formålet med denne artikel er at bidrage til udviklingen af et mere nuanceret sprog til at tale om refleksiv ledelse. Ikke alene vil dette give offentlige ledere et bedre overblik over et komplekst felt. Det vil også udvide disse ledeses handlerum ved at anskueliggøre, at der er forskellige måder at arbejde med refleksion og refleksivitet[i] i ledelse. Og samtidig vil det synliggøre, at man som leder må træffe et valg om, hvordan man arbejder refleksivt, og at dette valg er et valg med konsekvenser. Vores hensigt er ikke at indfange begrebet refleksiv ledelse i en klar og entydig definition eller at nå frem til den bedste eller mest hensigtsmæssige tilgang, metode, personlighed e.l. i forhold til at bedrive refleksiv ledelse. Derimod undersøger og beskriver vi mangfoldigheden i de måder, hvorpå refleksiv ledelse dukker op i ledelseslitteraturen. På den baggrund udvikler vi en *typologi* med henblik på at indfange de forskelligheder, som begrebet refleksiv ledelse rummer. Med typologien ønsker vi dermed at åbne diskussionen om refleksiv ledelse og skabe grobund for, at offentlige ledere kan blive i stand til at forholde sig refleksivt til deres eget og andres refleksive ledelsesarbejde.



“MED TYPOLOGIEN ØNSKER VI DERMED AT ÅBNE DISKUSSIONEN OM REFLEKSIV LEDELSE OG SKABE GROBUND FOR, AT OFFENTLIGE LEDERE KAN BLIVE I STAND TIL AT FORHOLDE SIG REFLEKSIVT TIL DERES EGET OG ANDRES REFLEKSIVE LEDELSESARBEJDE.”

Vi indleder med at kort skitsere, hvordan offentlige ledere i Danmark historisk er blevet mødt af tiltagende forventninger om at kunne forholde sig refleksivt for på den måde at kontekstualisere imperativet om refleksiv ledelse. Derefter præsenterer vi vores metodiske

overvejelser omkring udviklingen af en typologi og beskriver, hvordan vi har grebet arbejdet an. Med det afsæt præsenterer vi typologien og redegør derpå for, hvad der karakteriserer hver af de fire forskellige tilgange til reflektiv ledelse, som vi med typologien identificerer. Afslutningsvis samler vi op og diskuterer, hvordan typologien kan finde relevans i praksis.

FREMKOMSTEN AF IMPERATIVET OM REFLEKSIV LEDELSE

Refleksiv ledelse har ikke til alle tider været en central forventning rettet mod offentlige ledere. Den traditionelle bureaukratiske organisering, der historisk har kendetegnet den offentlige sektor, er i sin klassiske version karakteriseret ved, at beslutninger træffes ét sted og forventes at blive ført ud i livet et andet sted, hvor der ikke er rum til selvstændigt at fortolke og bearbejde beslutningerne. Der har derfor ikke været (formaliserede) forventninger om, at offentlige institutioner og deres ledere skulle forholde sig reflektivt til opgaverne. Men fra 1960'erne sker der en transformation i forståelsen af offentlige institutioner, der i stigende grad forventes at tage et selvstændigt fagligt ansvar. Godt nok defineres institutionernes mål og formål stadig på et højere niveau i det bureaukratiske hierarki, men institutionerne overlades selvstændighed med hensyn til midler og metoder til at opnå målene. Andersen og Pors (2014) taler om, at offentlige institutioner bliver *fagligt selvrefleksive*, hvilket markerer starten på, at offentlige ledere mødes af forventninger om at være refleksive. På dette tidspunkt er refleksivitetsforventningerne dog stadig klart afgrænsede, idet de er snævert bundet til refleksionen over midler og metoder. Det sker ifølge Rennison (2011) inden for *en planlægningsdiskurs*, hvor offentlig ledelse handler om at planlægge, hvordan man bedst kan indfri de politisk besluttede organisatoriske målsætninger. Lederidealet er her *den faglige planlægger*, der er i stand til at forholde sig reflektivt til, hvad der fagligt set er det bedste valg af midler til at opnå de politisk definerede mål.

Fra 1980'erne sker der endnu en forskydning, idet offentlige organisationer, nu forventes at tage selvstændigt og strategisk stilling til *både* målsætninger og midler – og til hvornår disse skal ændres (Andersen og Pors 2014; Greve og Ejersbo 2014). Idealet bliver dermed *den strategiske organisation*, der kan dokumentere selvstændighed opadtil i det offentlige

hierarki via fx strategipapirer. Den nyvundne selvstændighed betyder, at refleksivitetsforventningerne intensiveres, og grundlaget for de omsiggribende krav om refleksiv ledelse bliver bragt til verden. Det sker via en udvikling af en *ledelsesdiskurs* med et ideal om *den professionelle leder* (Rennison 2011), hvor lederen konstrueres som en selvstændig politisk beslutningstager, der arbejder strategisk og refleksivt med organisationens mål og midler såvel som med sin egen måde at lede på. Den hierarkiske afgrænsning af ledelsesopgaven forsvinder, og offentlig ledelse kommer i højere grad til at handle om at håndtere en kompleks, uforudsigelig udvikling. Det intensiverede fokus på betydningen af offentlig ledelse medfører en markant udvidelse af forventningerne til lederens refleksive arbejde.

Fra årtusindeskiftet intensiveres refleksivitetsforventningerne yderligere i takt med fremkomsten af et ideal om *den potentialitetsafsøgende organisation* (Andersen og Pors 2014). Mens den strategiske organisation selvstændigt skulle oparbejde strukturer i form af målsætninger, årsplaner og selvevalueringer, så mødes den potentielle organisation af forventninger om kontinuerligt at overskride sådanne organisatoriske strukturer. Den potentialitetsafsøgende organisation må således konstant reflektere over, hvorvidt en given handling, ydelse eller procedure kunne gøres anderledes, og hvordan organisationen dermed i sidste ende kunne være noget andet, end den er. Offentlig ledelse kommer i stigende grad til at handle om at håndtere modsatrettede rationaler (Rennison 2011), og det fordrer en refleksiv leder, der kontinuerligt udfordrer organisatoriske selvfølgeligheder, og som er i stand til at få øje på alternativer (Rennison 2014). På den baggrund opstår der *en refleksivitetsdiskurs* med et ledelsesideal om *den refleksive leder*. Det kalder på refleksioner over, hvad refleksiv ledelse indebærer, og hvordan man som leder kan praktisere det. Refleksivitetsdiskursen medfører nemlig en voldsom eksplosion i forventningerne til, hvad offentlige ledere skal forholde sig refleksivt til og hvordan, og det er grundlaget for, at det i dag er svært at tale om god offentlig ledelse uden samtidig at tale om refleksivitet.

“REFLEKSIVITETSDISKURSEN MEDFØRER NEMLIG EN VOLDSOM EKSPLOSION I FORVENTNINGERNE TIL, HVAD OFFENTLIGE LEDERE SKAL FORHOLDE SIG REFLEKSIVT TIL OG HVORDAN, OG DET ER GRUNDLAGET FOR, AT DET I DAG ER SVÆRT AT TALE OM GOD OFFENTLIG LEDELSE UDEN SAMTIDIG AT TALE OM REFLEKSIVITET.”



Den gradvise udvikling af imperativet om reflektiv ledelse er blevet fulgt af en tiltagende forskningsmæssig interesse i fænomenet. Senest er der i forlængelse af finanskrisen kommet fokus på at undersøge og fremme forskellige former for bæredygtig ledelse, og i den forbindelse fremhæver flere reflektivitet som et centralt middel til mere ansvarlig ledelse i det offentlige (se fx Broussine og Ahmad 2013; Hibbert og Cunliffe 2015). Litteraturen definerer ofte reflektivitet helt overordnet som det modsatte af at tænke og handle pr. refleks (Alvesson m.fl. 2017:14) og lidt mere specifikt som noget, der handler om at udfordre de antagelser, som en given praksis hviler på (Alvesson m.fl. 2017; Cunliffe 2016; Cunliffe og Jun 2005). Samtidig er det imidlertid en udbredt opfattelse, at reflektivitet er en flertydig betegnelse, og at der generelt hersker forvirring om, hvad reflektivitet er, og hvad det vil sige at praktisere reflektiv ledelse (Cotter og Cullen 2012; Cunliffe og Jun 2005; Lynch 2000). Flere har på den baggrund forsøgt at skabe overblik over feltet ved at skelne mellem forskellige tilgange til reflektivitet (Lynch 2000) eller til reflektiv læring på ledelsesområdet (Cotter og Cullen 2012). Der mangler dog stadig viden om forskellige tilganges betydning for, hvordan reflektiv ledelse kan udfolde sig i praksis. Denne artikel er et forsøg på at bidrage med en sådan viden på en måde, som samtidig gør det muligt at adskille forskellige reflektivitetstyper fra hinanden ud fra nogle få fastsatte kriterier.

METODISKE OVERVEJELSER

Når man inden for samfundsvidenskaberne konstruerer et overblik over et givent felt, sker det ofte under betegnelsen review. Selvom der findes mange forskellige tilgange til det at

udarbejde et review (se Paré m.fl. 2015), producerer begrebet ofte forventninger om, at forfatterne via en særlig systematik har forsøgt at skabe overblik over og syntetisere al viden på feltet. Vores hensigt i denne artikel er imidlertid ikke at foretage en udtømmende kortlægning af al ledelseslitteratur, der berører begreberne refleksivitet eller refleksion i ledelse. Dels ville dette ærinde være vanskeligt set i lyset af begrebernes tilsyneladende allestedsnærvær inden for ledelseslitteraturen. Dels er vores ambition snarere at gøre det muligt at skelne forskellige tilgange til refleksiv ledelse fra hinanden, end det er at få det hele med. Vores analyse er for så vidt blot et indledende forsøg på at kridte feltet for refleksiv ledelse op, og det vil givetvis være muligt at nuancere billedet yderligere, end vi har fundet plads til i vores skelnen mellem fire forskellige typer refleksiv ledelse. Det er imidlertid vores håb, at typologien ikke alene vil udgøre et relevant bidrag til forskningen i fænomenet *refleksiv ledelse*, men at den også vil kunne finde anvendelse blandt ledelsespraktikere, der ønsker at arbejde reflekteret med *refleksiv ledelse*. Derfor er vores typologi ikke primært baseret på forskningslitteratur, som det oftest vil være tilfældet i et review, men bygger først og fremmest på mere praksisorienteret og konsulentbaseret litteratur henvendt til ledere.



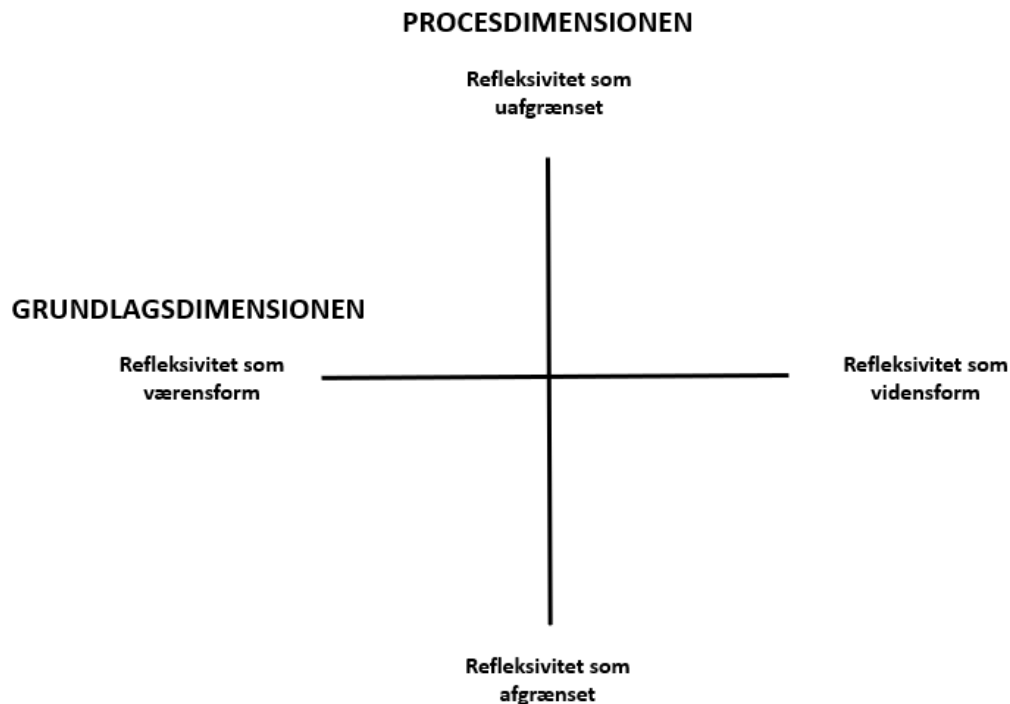
**“DET ER IMIDLERTID VORES HÅB, AT
TYPOLOGIEN IKKE ALENE VIL
UDGØRE ET RELEVANT BIDRAG TIL
FORSKNINGEN I FÆNOMENET RE-
FLEKSIV LEDELSE, MEN AT DEN OGSÅ
VIL KUNNE FINDE ANVENDELSE
BLANDT LEDELSESPRAKTIKERE, DER
ØNSKER AT ARBEJDE REFLEKTERET
MED REFLEKSIV LEDELSE.”**

Det karakteristiske ved en typologi er, at den sonder mellem forskellige typer af et fænomen ud fra mindst to forskellige dimensioner (Smith 2002:381). I modsætning til en *klassificering* er *typologiens* dimensioner hverken gensidigt ekskluderende eller udtømmende, da antallet og karakteren af dimensionerne altid er til diskussion (Niknazar og Bourgault 2017:194). Dimensionerne i en typologi er begrebsligt funderede *idealtyper*, som med fuldt overlæg fremhæver visse karakteristika frem for andre, og som ikke nødvendigvis findes empirisk i deres reneste form (Smith 2002:381).

Vi har grebet arbejdet med at udvikle typologiens dimensioner an via abduktionens principper. Dette indebærer 'to-and-from'-processer, hvor der veksles mellem at udvikle hypoteser (i vores tilfælde om dimensioner og positioner i typologien), læse tekster, som understøtter og/eller udfordrer disse hypoteser, og derpå tilpasse og justere hypoteserne (Glynos og Howarth 2007). Konkret indledte vi arbejdet med en fælles diskussion af i hvilke sammenhænge, vi hver især var stødt på begreberne refleksion og/eller refleksivitet inden for ledelsesfeltet. Med afsæt heri opstillede vi en række typer, som vi forestillede os, at det ville være muligt at identificere i ledelseslitteraturen. Dernæst forsøgte vi at danne vi os et overblik over feltet ved at identificere litteratur, der ansporer ledere til at arbejde refleksivt. I udgangspunktet har vi haft en meget bred forståelse af refleksiv ledelse som det modsatte af at tænke og handle pr. refleks (Alvesson m.fl. 2017:14) eller pr. intuition (Dreyfus og Dreyfus 1986). Vi har derfor inkluderet både litteratur, som eksplicit anvender begreberne refleksion og/eller refleksivitet, og litteratur som mere implicit ansporer lederen til ikke at tænke og handle pr. refleks. På den baggrund vendte vi tilbage til vores oprindelige hypoteser om potentielt identificerbare refleksivitetspositioner. Dels for at kvalificere disse hypoteser, og dels med henblik på at konstruere to dimensioner, som kunne bruges til at adskille de forskellige tilgange fra hinanden og dermed opdele dem i fire typer. Dimensionerne er for så vidt arbitrære i den forstand, at også andre opdelinger analytisk vil kunne identificeres i litteraturen. Der er med andre ord ikke er nogen objektive kriterier at vurdere valget af dimensioner ud fra (se også Smith 2002:381). Hvorvidt de er velvalgte, må derfor bedømmes på, om de muliggør nye og meningsfulde perspektiver på refleksiv ledelse (se også Howarth 2005:185).

Typologiens dimensioner

Typologien udspændes af to dimensioner: en *grundlagsdimension* og en *procesdimension*. De har til formål at skabe overblik feltet ved at tydeliggøre forskelle og nuancer mellem forskellige tilgange til refleksiv ledelse. Dimensionerne kan illustreres således:



Grundlagsdimensionen handler om det bærende element i og afsættet for reflektivt arbejde. Indenfor denne dimension differentieres der mellem to forskellige forståelser af, hvad der er refleksivitetsens forudsætninger og drivkraft.

Den ene pol er baseret på en forståelse af, at grundlaget for reflektivitet kan henføres til en særlig måde at forholde sig til sin organisation, ledelse og medarbejdere på. Vi kalder det *refleksivitet som værensform*. Betegnelsen *værensform* bruger vi i mangel af bedre til at indikere, at der her lægges vægt på, at reflektivitet udspringer af en særlig opmærksomhed, indstilling, attitude eller sensitivitet over for omgivelserne. Refleksivitetsens grundlag fremtræder dermed som noget, der er internaliseret i lederen i form af en særlig måde at *være* i verden på. Med andre ord er der her tale om en måde at forholde sig til sin egen praksis, hvor det reflektive tager udgangspunkt i individets personlige erfaringer. I denne ende af dimensionen lægges der vægt på, at reflektivitet handler om at åbne for det kreative, emergerende og uforudsigelige. Derved bliver afsættet for det reflektive arbejde personligt i den forstand, at vi alle tænker og associerer forskelligt, og at det netop er disse tankebaner, der udgør forudsætningen for det reflektive arbejde.

I den anden ende af grundlagsdimensionen finder man dét, vi kalder *refleksivitet som vidensform*. Udgangspunktet er her, at reflektiv ledelse må tage afsæt i *viden* om

organisationen og dens udfordringer. Det er naturligvis sådan, at alle refleksivitetstyperne baserer sig på en eller anden form for viden. Men i denne ende af dimensionen arbejder positionerne med et ideal om, at viden frembringes ved brug af videnskabelige metoder. Det er derfor, vi kalder denne pol *vidensform*. Her finder vi litteratur, som lægger vægt på, at refleksivitetens forudsætning og drivkraft udgøres af elementer, der er eksternaliseret i forhold til lederens personlige oplevelser og erfaringer i form af enten videnskabeligt producerede data eller videnskabelige teorier. Der er med andre ord en orientering mod, at refleksiv ledelse må tage afsæt i noget andet end det personlige – noget som kan skabe en vis distance til det personlige for dermed at gøre det muligt at få øje på noget nyt.

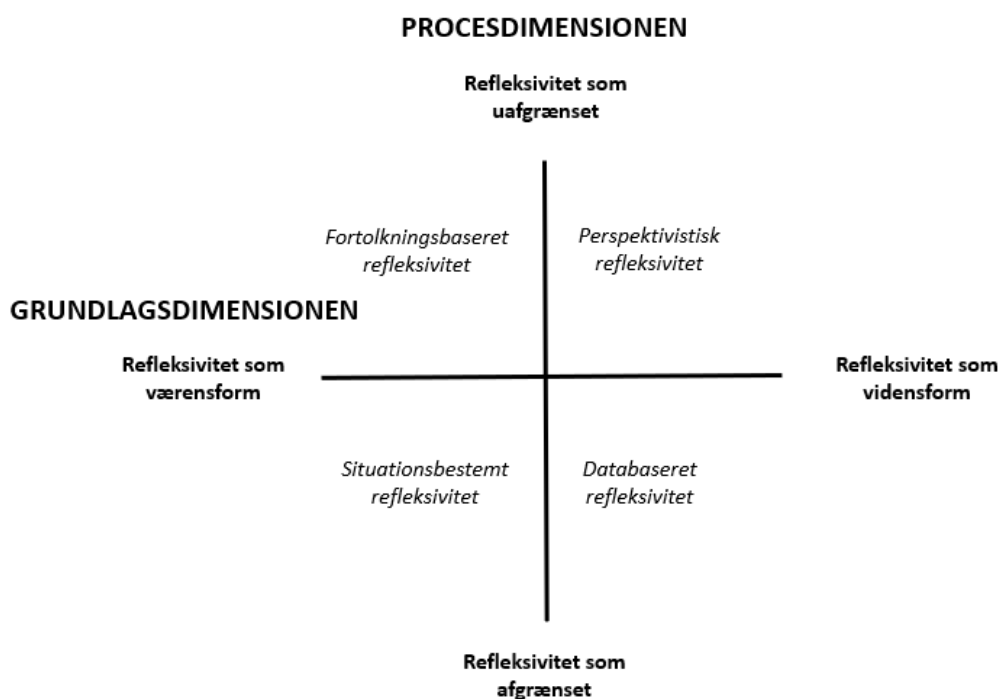
På den lodrette akse opererer vi med en **procesdimension**, der differentierer mellem forskellige forståelser af, hvordan den refleksive proces forløber. Her adskiller positionerne sig i forhold til, hvordan de beskriver udstrækningen og afgrænsningen af den refleksive proces.

Den ene pol repræsenterer en forståelse af refleksivitet som noget, der altid byder sig til som en mulighed, og som noget der ikke har en klar begyndelse og en tydelig afslutning. Den refleksive proces fremstår dermed som *kontinuerlig og uafgrænset*. Refleksiv ledelse dukker her op som noget, der ikke kræver en velstruktureret og afgrænset proces, men som derimod kan iværksættes, når begivenhederne kalder på det. Tilsvarende er der heller ikke nogen umiddelbare grænser for, hvad man som leder kan være refleksiv i forhold til. Refleksiv ledelse bliver dermed en potentielt evig, igangværende proces – en normaltilstand snarere end en undtagelse.

Den anden pol i procesdimensionen tager omvendt afsæt i en forståelse af, at refleksive processer skal forberedes og planlægges, både når det kommer til refleksivitetens omdrejningspunkt og proces. Her fremstår den refleksive proces derfor *afgrænset og afsluttelig*. Konkret betyder det, at refleksiviteten primært knytter an til særlige begivenheder eller planlagte processer i organisationen. Dermed bliver det refleksive arbejde snarere en undtagelse end en normaltilstand, da det kræver en aktiv ledelsesbeslutning at tilrettelægge og organisere den proces, der skal initiere refleksivitet.

I det følgende fremanalyserer vi med afsæt i disse dimensioner fire forskellige typer af refleksiv ledelse: a) fortolkningsbaseret refleksiv ledelse, b) perspektivistisk refleksiv

ledelse, c) databaseret reflektiv ledelse og d) situationsbetinget reflektiv ledelse. De fire typer adskiller sig fra hinanden i forhold til typologiens to dimensioner, og typologien kan dermed indholdsudfyldes og illustreres således:



Vi præsenterer de fire typer reflektiv ledelse én for én. I relation til hver position beskriver vi a) *hvad* refleksivitet betegner, b) *hvorfor* refleksivitet er relevant i ledelse, og c) *hvordan* man som leder kan arbejde reflektivt. Vi starter i typologiens øverste venstre kvadrat og bevæger os derpå rundt i urets retning.

FORTOLKNINGSBASERET REFLEKSIV LEDELSE

Den første type har vi kaldt *fortolkningsbaseret reflektiv ledelse*. Her udgør lederens fortolkning af organisation og dens udfordringer refleksivitetens omdrejningspunkt. Refleksivitet knyttes her til lederens måde at være i verden og opfattes som en særlig forholdemåde - overfor sig selv, sine medarbejdere og sin organisation - eller det vi kalder en særlig værensform. Udgangspunktet er, at det til enhver tid vil være relevant at forholde sig til egne – og andres – opfattelser, hvorfor den reflektive proces bliver uafgrænset og uafsluttelig.

Hvad er refleksivitet?

Den fortolkningsbaserede refleksivitet er optaget af fortolknings vilkår og konsekvenser og tager afsæt i en konstruktionistisk grundantagelse: Der eksisterer ikke én objektiv beskrivelse af verden, men en endeløs mangfoldighed af mulige, kontingente fortolkninger (Andersen m.fl. 2011; Hornstrup m.fl. 2018; Hornstrup og Johansen 2013; Willert, Stegeager, og Molly-Søholm Eva m. fl. 2020). Med den chilenske biolog og filosof Humberto Maturanas ord abonnerer perspektivet på det, han kalder en *multivers*-tankegang i modsætning til et *univers*; dvs. en betoning af de mange fortolknings gyldighed og relevans (Maturana og Varela 1987). Foruden fortolknings vilkår udgør dens konsekvenser og produktive kraft et væsentligt argument for refleksiviteten indenfor positionen. Det er en grundlæggende antagelse, at fortolkningerne ikke repræsenterer virkeligheden, men indvirker aktivt herpå ved at sætte vilkår for ledelse og organisation (Oliver 2010, 2012). Det foregår blandt andet gennem konstruktion af ledelsesrum og framing af aktuelle udfordringer; gennem tilskyndelse til adfærd eller indsnævring af beslutningsalternativer. Tolker lederen fx medarbejdernes kritik af en given omorganiseringssplan som modstand, kalder det måske på tydeligere ledelse eller tålmodighed. Tolkes kritikken derimod som en måde at udtrykke bekymring over oversat viden, kan det i stedet tilskynde lederen til yderligere dialog og kvalificering af sin beslutning.

Med dette afsæt bliver refleksivitet den proces, hvormed lederen bliver i stand til at få øje på eksisterende forståelser som netop fortolkninger, og hvor hun samtidig åbner mulighedsrummet for *multiverset* og dermed de multiple fortolkningsalternativer samt deres konsekvenser:

BEGREBET REFLEKSIVITET ANVENDES OG UDFOLDES (...) PRIMÆRT SYNONYMT MED EVNEN TIL AT SPEJLE ELLER FORHOLDE SIG TIL EGEN FORSTÅELSESMÅDER OG ANTAGELSER FOR DERIGENNEM AT KUNNE UNDERSØGE, HVORDAN DE GUIDER OG FORMER VORES PROFESSIONELLE HANDLINGER OG RELATIONER (HORNSTRUP M.FL. 2018:10)

Når en refleksiv ledelsespraksis tager afsæt i den fortolkningsbaserede tilgang, arbejdes der med en grundlæggende bestræbelse på at transformere endimensionelle og

sandhedssøgende beskrivelser til flerdimensionelle og multiple fortolkninger. Denne bestræbelse knytter indenfor litteraturen direkte an til klassiske systemiske begreber som *nysgerrighed* og *uærbødighed*. Nysgerrighed forstås som viljen til "at forholde os legende, eksperimenterende og uærbødigt til hypoteserne" (Haslebo og Nielsen 2004:126), mens uærbødigheden kobler sig til en evigt tilstedeværende kritisk opmærksomhed på egne tolkninger og ensidige beskrivelser: "Instead of accepting any fixed description, irreverence posits eroding certainty" (Cecchin, Lane, og Ray 1994:127). Således udgør den fortolkningsbaserede refleksivitet først og fremmest en *forholdemåde*; en særlig indstilling til og måde *at være* i verden på både erkendelsesmæssigt, relationelt og kommunikativt. Vel og mærke en forholdemåde som det refleksive projekt fordrer, at lederen indoptager og gør til sit egen. Dermed inviteres lederen ind i et nysgerrigt rum, hvor hun, med inspiration fra Maturanas 'refleksive domæne' (Olsen 2010), fritages fra beslutninger og krav om løsninger. I stedet installeres hun i en observerende position, hvor egen såvel som andres forståelse og mening gøres til genstand for udforskende og udfordrende undersøgelser. Denne type fordrer således en refleksiv praksis, hvor lederen fx gør sin egen ramthed af medarbejderens kritik og frustration over den grundigt udarbejdede plan over omorganisering til genstand for undersøgelse, inden hurtige konklusioner og ledelseshandlinger indtræffer. Alt sammen med henblik på at forøge lederens fortolkningsrum og invitere multiverset indenfor ved at forholde refleksivt sig til spørgsmål som: Hvad har jeg overset? Er det planen, der vækker frustration eller noget andet; kommunikationen om den, processen etc.? Hvad bliver der mon sagt, og hvad siger de tavse stemmer? Hvad er der behov for, at jeg undersøger nærmere? Osv.

"NÅR EN REFLEKSIV LEDELSESPRAKSIS TAGER AFSÆT I DEN FORTOLKNINGS-BASEREDE TILGANG, ARBEJDES DER MED EN GRUNDLÆGGENDE BESTRÆBELSE PÅ AT TRANSFORMERE ENDIMENSIONELLE OG SANDHEDSSØGENDE BESKRIVELSER TIL FLERDIMENSIONELLE OG MULTIPLE FORTOLKNINGER."



Selve genstanden for lederens refleksivitet bliver flere steder i litteraturen udvidet og

underopdelt. Hos blandt andre Hornstrup & Johansen (2013) ser man, hvordan den fortolkningsmæssige arena ikke blot vedrører lederens egne fortolkninger; det, de kalder *selvrefleksiviteten* (Hornstrup og Johansen 2013:113). I den reflektive proces bliver andres tolkninger (*anden-refleksivitet*), organisationens sprog- og kommunikationsformer (*relationel refleksivitet*) samt de organisatoriske kontekster, herunder fremherskende strukturer og procedurers konsekvenser (*organisatorisk refleksivitet*) ligeledes til et reflektivt, ledelsesmæssigt anliggende (Hornstrup og Johansen 2013:109ff). Fortolkningsbaseret refleksivitet forpligter således lederen på kontinuerligt at være opmærksom på den mangfoldighed af fortolkninger, der omgiver vedkommende. Dermed bliver refleksiviteten ikke blot en ledelsesmæssig mulighed, men også en konstant, uafgrænset og uafsluttelig fordring til lederen og dennes måde at forholde sig på i sin ledelse. I litteraturen udtrykkes det fx således:

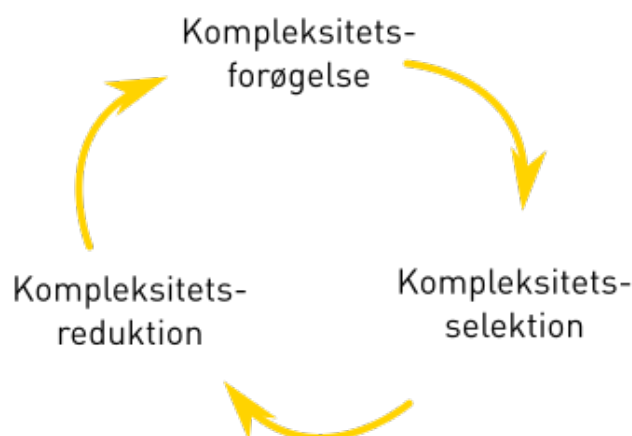
[...] INTET AF DET, VI TROR, VI VED OM OS SELV ELLER LEDELSE, KAN TAGES SOM EVIGTGYLDIGT. ALT, HVAD VI VED, SKAL LØBENDE VERIFICERES, OG DER ER INTET AF DET, VI ER, SOM IKKE KAN ÆNDRES, HVIS SITUATIONEN KRÆVER DET, OG VI ELLERS ER VILLIGE TIL AT YDE DEN FORNØDNE INDSATS (ANDERSEN M.FL. 2011:13)

Hvorfor refleksivitet?

Den organisatoriske kompleksitet udgør hovedargumentet for refleksivitets relevans indenfor den fortolkningsbaserede type. Den reflektive kompetence identificeres her som svaret på, hvordan lederen ikke blot *håndterer* organisationens kompleksitet, øgede forandringshastighed og uforudsigelighed (Andersen m.fl. 2011; Hornstrup og Johansen 2013). Det bliver ligeledes buddet på, hvorledes lederen kan *profitere* og drage nytte af kompleksiteten og paradokserne ved at se dem som noget, der ikke skal løses eller opløses, men i stedet som "...en ressource for de ledelsesmæssige beslutninger og styringsmæssige tiltag" (Danelund og Sanderhage 2012:271).

De multiverse beskrivelser udgør dermed det transformative element i den reflektive proces indenfor den fortolkningsbaserede position. Grundantagelsen er, at idet lederen producerer mange forskellige tolkninger af samme organisatoriske fænomen, fx kritikken af en given omorganisering, bidrager refleksiviteten til, at lederen kan få øje på alternative

fortolkninger og forståelser, hvilket kvalificerer lederens adfærd og organisatoriske praksis. Undervejs i den refleksive proces distancerer lederen sig fra den umiddelbare og måske mindre hensigtsmæssige tolkning, forholder sig nysgerrigt og uærbødigt hertil og åbner dermed døren til en række oversete fortolkningsmåder, som herved *forøger kompleksitet* (Danelund og Sanderhage 2012; Hornstrup og Johansen 2013). Idet kompleksitetsforøgelsens åbenhed er fri for konklusioner, må den udvidende undersøgelse på et tidspunkt erstattes af en nødvendig *kompleksitetsselektion*. Her træffer lederen, nu på mere informeret og bevidst grundlag, valg om den fortolkning, som i situationen anses for hensigtsmæssig og produktiv, fx forståelsen af kritikken som udtryk for oversete forhold, der skal undersøges nærmere. Enhver selektion i kompleksiteten indebærer imidlertid en ny *kompleksitetsreduktion* og dermed en fare for, at lederen fastlåses i nye men stadig uproduktive tolkninger. Derfor melder fordringen sig om på ny at åbne multiverset, og den refleksive proces kan starte forfra (Danelund og Sanderhage 2012:71; Hornstrup og Johansen 2013:114). Refleksivitetens dynamik kan illustreres således:



Hvordan refleksivitet?

Idet denne types refleksivitetsbegreb knytter an til en særlig værensform, bliver det refleksive projekt på den ene side ét, der arbejder på og med lederens grundlæggende tilgang til verden. På den anden side efterlades lederen ikke uden guidning i arbejdet med at udvikle denne forholdemåde, idet positionen identificerer en række modeller og værktøjer, der kan hjælpe forholdemåden på vej. Dette både i form af forskellige analysemodeller, fx *domæneteorien* (Lang, Little, og Cronen 1990; Olsen 2010) eller *CMM-*

modellen (Hornstrup m.fl. 2018; Pearce 2007), og i form af konkrete værktøjer til brug for konstruktionen af nysgerrige og undersøgende dialogiske processer, der har til hensigt at udvikle mangfoldige og komplekse beskrivelser af organisatoriske fænomener. Det gælder fx *aktiv lytning* og *nøgleord* (Hornstrup m.fl. 2018; Hornstrup og Johansen 2013; Moltke og Molly 2009), *cirkulære* og *refleksive spørgsmålstyper* (Hornstrup, Jensen, og Loehr-Petersen 2003; Tømm 1987, 1988), *reflekterende teams* og *strukturerede dialoger* (Andersen 2005; Hornstrup m.fl. 2018; Storch, Molly-Søholm, og Juhl 2005). Vender vi tilbage til eksemplet med lederens møde med medarbejdernes kritik, så kunne den refleksive praksis indenfor den fortolkningsbaserede tilgang udfolde sig gennem undersøgende samtaler med en eller flere lederkollegaer eksempelvis med afsæt i spørgsmålstyper, der tillader udfoldelse af lederens og medarbejdernes perspektiv og intentioner, og evt. suppleret af refleksioner fra et reflekterende team inspireret af Tom Andersens praksis (Hornstrup m.fl. 2018).

PERSPEKTIVISTISK REFLEKSIV LEDELSE

Den anden type kalder vi *perspektivistisk refleksiv ledelse*. Den er kendetegnet ved, at lederen bruger teorier som perspektiver til at iagttage sin organisation og sine ledelsesudfordringer fra forskellige vinkler ud fra en idé om, at problemer og løsninger tager sig forskelligt ud fra forskellige perspektiver. Refleksivitet er her kendetegnet ved at være det, vi kalder en særlig vidensform, idet den knytter sig til anvendelsen af videnskabeligt funderede teorier. Derved er refleksiviteten en altid tilstedeværende mulighed i det omfang, lederen formår at anskue organisationen fra forskellige teoretiske perspektiver. Den refleksive proces er for så vidt potentielt uafgrænslig.

Hvad er refleksivitet?

Perspektivistisk refleksivitet har rødder i forskningsorienteret litteratur om diskursive, socialkonstruktivistiske og poststrukturalistiske analysestrategier med fokus på den intime relation mellem den organisatoriske virkelighed og de teorier, som vi bruger til at analysere og beskrive denne virkelighed (Andersen 1999; Dyrberg, Dreyer Hansen, og Torfing 2001; Esmark, Laustsen, og Andersen 2005a, 2005b; Howarth 2005). Positionen er funderet i en grundantagelse om, at der ikke er noget sted, hvorfra organisationer kan betragtes, som de

i virkeligheden er. Organisationer kan med andre ord anskues på mange forskellige måder (Høpner m.fl. 2016:15). Når man som leder står over for en konkret organisatorisk udfordring – det kan fx være organiseringen af forældresamarbejdet i en folkeskole eller sammenlægningen af to børnehaver – giver det således ikke sig selv, hvordan denne udfordring skal anskues. Afhængigt af hvilket teoretisk perspektiv lederen betragter udfordringen fra, kommer den nemlig til syne på forskellige måder. Tager lederen eksempelvis et par kulturteoretiske 'briller' på, dukker udfordringen op som en kulturproblematik, mens den samme udfordring kommer til syne som en narrativ problematik, hvis lederen lader sit blik forme af begreber hentet i den narrative organisationsteori. Pointen er, at organisationer og organisatoriske udfordringer kan anskues og genstandsgøres på mange forskellige måder – som kulturer, som narrativer, som strukturer mv. – og at det netop er et strategisk valg, hvordan man som leder vælger at gøre dette (Frankel 2012:10ff).

Den perspektivistiske tilgang til refleksivitet tildeler altså teoretiske begreber en nøglerolle som dem, der gør det muligt at forholde sig refleksivt til organisationen og dens udfordringer. På den ene side er forudsætningen for refleksiv ledelse således, at man som leder har forskellige teoretiske begrebsapparater til rådighed, som gør det muligt at betragte og genstandsgøre organisationen og dens udfordringer på forskellige måder. På den anden side er det først, når lederen rent faktisk vælger at betragte organisationen og dens udfordringer fra ét bestemt perspektiv, at det bliver muligt at forholde sig refleksivt til organisationen som en særlig form for genstand, vel vidende at organisationen og dens udfordringer ville komme anderledes til syne, hvis lederen havde valgt at anskue dem fra et andet perspektiv. Frankel udtrykker det således:

OFTEN KAN VI MED FORDEL VÆLGE AT GENSTANDSGØRE DEN ORGANISATION, VI UNDERSØGER, PÅ FLERE MÅDER. VI KAN F.ØKS. VÆLGE BÅDE AT HÆFTE OS VED BESLUTNINGER OG FORTÆLLINGER. MEN IGEN: VI KAN ALDRIG HÆFTE OS VED ALT OG GIVE EN FULDSTÆNDIG BESKRIVELSE AF DEN ORGANISATION, VI ANALYSERER. (FRANKEL 2012:15)

Refleksivitet fremstår altså inden for denne tilgang som noget, der opstår i takt med, at vi anskuer og analyserer organisationen og dens udfordringer fra forskellige teoretiske perspektiver. Det refleksive handler netop om at være i stand til at skifte perspektiv og

samtidig være opmærksom på, hvordan forskellige perspektiver får organisationen og dens udfordringer til at komme til syne på forskellige måder, der kalder på forskellige håndteringsmuligheder.

Hvorfor refleksivitet?

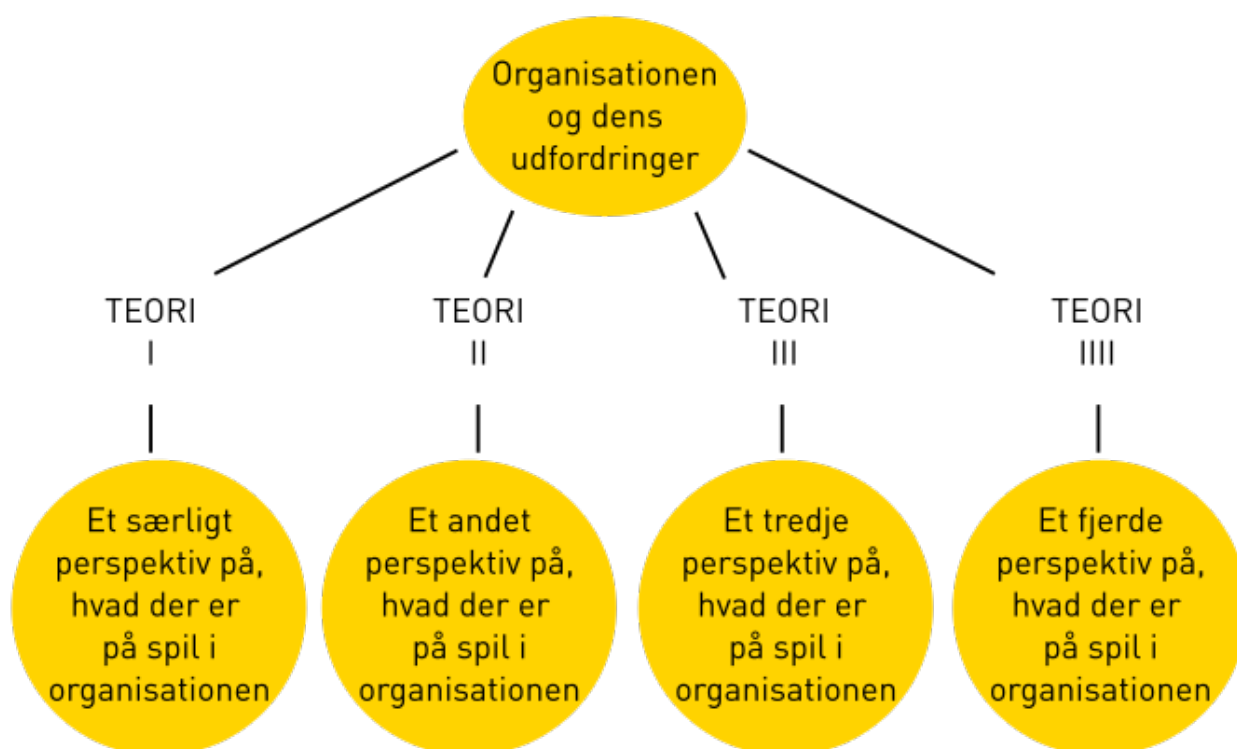
Udgangspunktet for den perspektivistiske refleksivitet er altså, at teoretiske perspektiver former, hvad vi kan se (Mik-Meyer og Villadsen 2007:13). Formålet med refleksiviteten er derfor ikke at nærme sig en bedre, mere korrekt eller fuldkommen forståelse af organisationen og dens udfordringer, men at få øje på organisationen og dens udfordringer på forskellige og fundamentalt set usammenlignelige måder for dermed at udvide det ledelsesmæssige handlerum. Teorier anskues i den henseende som iagttagelsesredskaber, man kan tage af og på, og som hver især får genstandsfeltet til at komme til syne på en særlig måde:

NÅR MAN ANALYSERER ORGANISATIONER, KAN MAN VÆLGE MELLEM FORSKELLIGE OPTIKKER. HVER OPTIK REJSER EN SÆRLIG TYPE PROBLEMER OG GIVER SÆRLIGE KONKLUSIONER OG HANDLEMULIGHEDER. DET BETYDER, AT MAN VED AT SKIFTE OPTIK KAN FÅ ØJE PÅ FLERE HANDLEMULIGHEDER. (FRANKEL 2012:9)

Formålet med at forholde sig refleksivt til sin organisation og dens udfordringer ved konstant at skifte perspektiv er, at det giver lederen forskellige handlemuligheder. På den ene side sætter dette den refleksive leder fri, fordi hun hele tiden er i stand til at udfordre selvfølgeligheder ved at anskue en given situation fra et nyt perspektiv. På den anden side er prisen den, at lederen aldrig kan føle sig sikker på noget som helst, fordi hun ved, at situationen også kunne betragtes anderledes. Snarere end at give lederen et klart svar på, hvordan vedkommende bør håndtere en given udfordring, tilbyder den perspektivistiske refleksivitet lederen en mulighed for at få øje på alternative håndteringsmuligheder:

DET HANDLER OM AT STILLE ALTERNATIVE SELVBESKRIVELSESMULIGHEDER TIL RÅDIGHED FOR DEM, DER ER INVOLVERET I [EN GIVEN ORGANISATORISK PRAKSIS], OM AT HOLDE ET SPEJL OP, SÅ [PRAKSISDISKURSENS] MÆRKVÆRDIGHEDER OG BLINDE PLETTER BLIVER IAGTTAGELIGE. (ANDERSEN 2006:20)

Perspektivistisk refleksivitet søger kort og godt at skærpe lederens bevidsthed om det produktive i at kunne se en sag fra forskellige perspektiver – og teorierne udgør netop disse perspektiver. Det handler om at være opmærksom på, at enhver teori blot tilbyder en mulig – men ikke en nødvendig – forståelse af, hvad der er på spil i organisationen (Høpner m.fl. 2016:9). På den baggrund kan den perspektivistiske refleksivitet dynamik illustreres således:



Hvordan refleksivitet?

Med den perspektivistiske tilgang er refleksivitet ikke noget, der undtagelsesvist opstår, når der foreligger data om organisationen, eller når en given situation kalder på det. Tværtimod er muligheden for at forholde sig refleksivt hele tiden til stede. På dette punkt ligner den fortolkningsbaserede og den perspektivistiske position hinanden. Men hvor man inden for den fortolkningsbaserede position knytter refleksiviteten til lederens vilje og evne til kontinuerligt at forholde sig nysgerrigt og kritisk til egne og andres fortolkninger, kobles refleksiviteten inden for den perspektivistiske type til de teoretiske perspektiver, hvorfra

lederen betragter organisationen og dens udfordringer. Det betyder bl.a., at hvor man inden for den fortolkningsbaserede position fokuserer på, *hvad* lederen retter sin refleksive opmærksomhed mod – fx egne eller andres fortolkninger – så er man inden for den perspektivistiske tilgang mere optaget af, *hvorfra* den refleksive leder betragter.

Forskellige teoretiske perspektiver opererer med forskellige begreber og modeller, og der findes derfor lige så mange bud på, hvordan man som leder kan arbejde med perspektivistisk refleksivitet, som der findes teoretiske perspektiver. Alligevel er det muligt at identificere nogle fællestræk, som fx Frankel (2012) gør det, når han skelner mellem forskellige trin i den refleksive proces. For det første må den refleksive leder foretage en afgrænsning af den organisation og den ledelsesmæssige udfordring, som hun ønsker at få alternative perspektiver på:

LAD OS F.EKS. ANTAGE, AT DU VIL UNDERSØGE BØRNEHAVEN MARIEHØNEN. HER VIL DU MÅSKE MENE, AT DET ER NOK AT SIGE, AT BØRNEHAVEN MARIEHØNEN ER ANALYSEENHEDEN. MEN HVILKE JOB, OPGAVER, AKTIVITETER, PROFESSIONER ELLER ANSVARSOMRÅDER, VIL DU FOKUSERE PÅ? (FRANKEL 2012:17)

Når man som leder har afgrænset sin genstand i tid og rum, handler næste skridt om at specificere, hvad det egentlig er for en genstand, vi har med at gøre. Det er her, at det teoretiske perspektiv for alvor bliver aktuelt, fordi perspektivet bliver afgørende for problemforståelsen. Det er med andre ord ikke er ligegyldigt, om vi betragter en organisatorisk udfordring som fx et kulturproblem, et narrativt problem, et strukturproblem eller noget helt fjerde:

NÅR VI SPECIFICERER VORES PROBLEM, ARBEJDER VI SÅLEDES MED TEORIER. (...) VI BEROR OS PÅ, AT TEORI SKAL HJÆLPE MED AT SPECIFICERE, HVAD VI MENER MED ORGANISATION: HVILKEN TYPE RELATIONER SER VI PÅ? (FRANKEL 2012:19)

Det tredje og sidste skridt handler om at klargøre, hvordan man så får øje på det problem, som man har specificeret ved hjælp af et teoretisk perspektiv:

HVIS VI GØR ORGANISATIONEN TIL GENSTAND SOM KULTUR, SÅ SKAL VI VIDE, HVORDAN VI FÅR ØJE PÅ KULTURER. (FRANKEL 2012:19)

Der er med andre ord behov for bestemte indikatorer, der gør det klart, hvad det er, vi skal

kigge efter, når vi tager et bestemt sæt teoretiske, fx kulturteoretiske, briller på. Kultur er nemlig ikke bare kultur, for der findes forskellige kulturteoretiske perspektiver, som hver især opererer med forskellige definitioner af kultur og dermed også forskellige indikatorer for, hvornår vi kan sige at have fået øje på kultur.

Denne treenighed bestående af *afgrænsning*, *specificering* og *indikatorer* er ét bud på, hvordan man som leder kan arbejde med perspektivistisk refleksivitet indenfor det enkelte teoretiske perspektiv. Refleksivitet forstået som evnen til at skifte mellem forskellige teoretiske begrebsapparater, der hver især genstandsgør organisationen og dens udfordringer på forskellige måder, fordrer således gentagne processer af afgrænsning, specificering og udvælgelse af indikatorer. I en hektisk dagligdag er det naturligvis sjældent muligt som leder at trække sig tilbage og gennemgå disse skridt i detaljer med afsæt i flere forskellige teoretiske perspektiver. Den refleksive leder må derfor trænes i hurtigt at kunne skifte mellem forskellige teoretiske perspektiver. En forudsætning for at kunne det er, at lederen har viden om og forståelse af en række forskellige teorier.

DATABASERET REFLEKSIV LEDELSE

Den tredje type kalder vi *databaseret refleksiv ledelse*. Refleksiviteten tager her afsæt i systematisk indsamlede data som grundlag for at forholde sig kvalificeret til organisatoriske udfordringer frem for at forlade sig på subjektive holdninger og 'synsninger'. Grundlaget for refleksiviteten er her det, vi kalder en vidensform, idet prædefinerede og strukturerede metoder inspireret af videnskabelige undersøgelser spiller en central rolle. Undersøgelserne udarbejdes via videnskabeligt funderede dataindsamlingsmetoder og fortolkes i tilrettelagte og velafgrænsede processer.

Hvad er refleksivitet?

Indenfor den databaserede tilgang arbejder lederen med at lade sig informere af systematisk indsamlede data om organisationen og forholde sig refleksivt til, hvad disse data viser for derigennem bedre at kunne begrunde sine valg (Ejler 2017; Hvid og Møller 2018; Olsen, Marcher, og Hornskov 2018). Data udgør dermed et centralt element i denne refleksivitetstype og identificeres både som refleksivitetens anledning og forudsætning:

Med afsæt i data tilbydes lederen en anledning til at forholde sig refleksivt til organisationen. Og samtidig er data en forudsætning for den refleksive proces, idet lederen får mulighed for at fastholde og fokusere på en udvalgt del af den organisatoriske virkelighed med henblik på at kunne træffe mere velbegrundede beslutninger. Det beskrives fx således:

(...) LEDEREN UNDREDE SIG GRUNDLÆGGENDE OVER DATA, SOM VISER, AT NOGLE AF SKOLENS ANSATTE IKKE HAR ET KLART INDTRYK AF LEDELSENS VISIONER. MEN LEDEREN NØJES IKKE MED AT SPECIFICERE OG FORSTÅ, HVAD DATA VISER, MEN BRUGER SNARERE DATA SOM ET STARTSTED FOR REFLEKSION OVER, HVORVIDT DET OVERHOVEDET ER ET PROBLEM, AT EN GRUPPE AF MEDARBEJDERNE TILSYNELADENDE IKKE HELT VED, HVILKE STRATEGIER OG PRIORITERINGER LEDELSEN IGENNEM FLERE ÅR HAR KOMMUNIKERET UD. (...) PÅ MÅDE BLIVER DATA I DETTE TILFÆLDE ANLEDNINGEN TIL, AT LEDELSEN BLIVER NYSGERRIGE PÅ, HVORDAN VERDEN SER UD FRA MEDARBEJDERNES PERSPEKTIV. (NØRGAARD M.FL. 2017:14)

Databaseret ledelsesarbejde fritager ikke lederen for at træffe valg, fortolke data og dermed forholde sig refleksivt. Derfor fremstår data og refleksivitet som hinandens forudsætninger indenfor positionen: Lederen skal på den ene side bruge data som et systematisk grundlag for at vække nysgerrigheden og den refleksive undersøgelse. På den anden side muliggør refleksiviteten kvalificerede analyser og tolkninger af data, hvorved de forvandles til brugbar viden:

(...) LEDELSESTEAMET [BRUGTE] DATA PÅ EN UNDERSØGENDE MÅDE, IDET DE REFLEKTERER OG UDFORSKER, HVORFOR LÆRERNE TILSYNELADENDE IKKE VÆGTER, AT DE ARBEJDER INDIVIDUELT. (...) DE UDFORDRER MED ANDRE ORD SIG SELV PÅ AT VÆRE NYSGERRIGE OMKRING, HVORFOR LÆRERNE SVARER SOM DE GØR OG PÅ HVILKEN TÆNKNING (VÆRDIER, IDEALER), DER EVENTUELT LIGGER BAG. (NØRGAARD M.FL. 2017:13)

Den databaserede refleksivitet er spændt ud mellem det, man indenfor positionen identificerer som åbenhed overfor data og data-literacy. *Åbenheden* overfor data handler om at kunne forlade sine forforståelser og i stedet være åben overfor de overraskelser, som data (måske) viser. Det handler om:

(...) AT STOLE PÅ RESULTATER, SOM FREMKOMMER AF DE DATA, DER ER TILGÆNGELIGE FOR OS. HVIS DE MÅLEINSTRUMENTER VI ANVENDER ER VELAFPRØVEDE, MÅ VI VÆRE ÆRLIGE OG ACCEPTERE, HVAD DE INDSAMLEDE DATA VISER. (...) [ELLERS] VIL DET MEDFØRE, AT VI STOLER MERE PÅ VORES SKØN END PÅ DATA. (NORDAHL OG HANSEN 2016:20)

Samtidig handler data-literacy om lederens "evner til at indsamle, analysere og anvende data effektivt" (Hornskov, Bjerg, og Maguire 2016:21). Nørgård m.fl. beskriver det som "(...) en mere undersøgende tilgang til data. De stillede sig nysgerrigt an og forholdt sig eksplorativt til de forhold, som data satte fokus på" (Nørgaard m.fl. 2017:12). Refleksiviteten består her i, at systematisk indsamlet data skal muliggøre, at lederen undres over og udforsker det velkendte, eksempelvis hvorvidt det er problematisk for organisationen eller ej, at medarbejderne ikke har kendskab til ledelsens visioner, strategier og prioriteringer.



"REFLEKSIVITET FREMSTÅR ALTSÅ INDEN FOR DENNE TILGANG SOM NOGET, DER OPSTÅR I TAKT MED, AT VI ANSKUER OG ANALYSERER ORGANISATIONEN OG DENS UDFORDRINGER FRA FORSKEL-LIGE TEORETISKE PERSPEKTIVER."

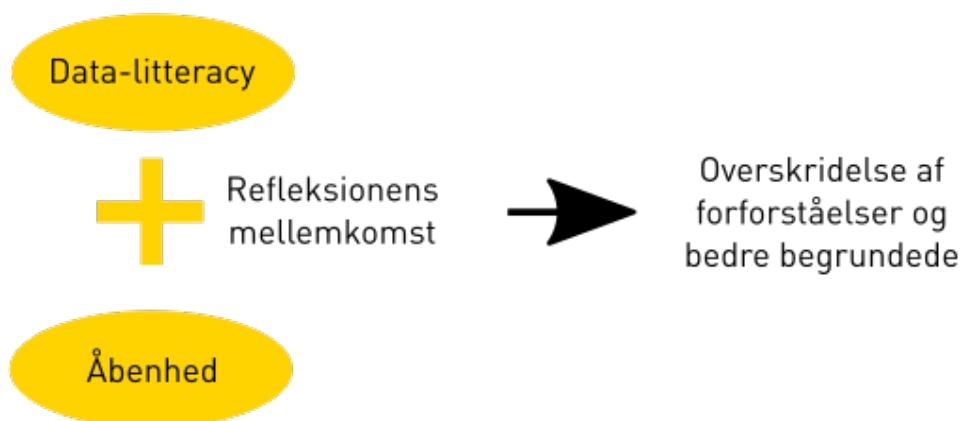
Hvorfor refleksivitet?

Den databaserede refleksivitet er centreret omkring en grundlæggende antagelse om, at ledere såvel som professionelle velfærdsarbejdere lader sig styre af forforståelser, vaner og antagelser, der er usystematiske, biased og slørende for at kunne 'se', hvad der er på spil i organisationen. Ifølge positionen betyder det, at vi har en stærk tendens til at bekræfte vores forforståelser fremfor nøgternt at forholde os til, hvad der er på spil i en given situation. For at overkomme denne bias forudsættes det inden for denne type, at den refleksive proces tager sit afsæt i brugen af systematisk og fokuseret data (Bohm og Hougard 2019). Refleksivitet med afsæt i data gør det muligt:

(...) AT UDFORDRE SELVØLGELIGHEDERNE OG BRYDE MED VANER I ORGANISATIONEN. PÅ DEN MÅDE KAN LEDELSEN SKABE EN DATAKULTUR, DET VIL SIGE SKABE ET LÆRINGSMILJØ HVOR VÆRDIER OG VISIONER UNDERSTØTTER BRUG AF DATA SOM EN PRAKSIS, DER KAN GIVE BESLUTNINGSPROCESSERNE EN NY KRAFT. (HORNSKOV M.FL. 2016:21)

Positionens hovedargument er, at hvis man lykkes med systematisk at producere data og anvende disse i ledelses- og styringsdialoger, kan man skabe en bevægelse fra 'vi synes', og 'vi plejer' til 'vi ved' og 'det virker' (Elverkilde 2019).

Eksistensen af data er dermed nødvendig men ikke tilstrækkelig for at tilvejebringe velfunderede ledelsesmæssige beslutninger indenfor denne position. Det forudsætter ligeledes refleksivitetens mellemkomst. Data repræsenterer ikke noget i sig selv – hverken en objektiv virkelighed eller en neutral beskrivelse af organisationen. Data skal produceres, udforskes, analyseres og tolkes. Det er i kraft af refleksivitetens mellemkomst, at data transformeres fra deres rå form til data-i-brug, som derefter kan informere og kvalificere beslutningsdialoger: "Litteraturen er ret klar i dette spørgsmål: Anvendeligheden af data kan ikke forklares med deres egenskaber. Det vigtigste er, hvordan man bruger data (...)" (Hornskov m.fl. 2016:20f). Grundideen kan illustreres således:



Hvordan refleksivitet?

Når lederen arbejder med afsæt i databaseret refleksivitet, arbejder hun grundlæggende med fire faser. Hver fase knytter an til arbejdsspørgsmål, der hver især indsætter forskellige

genstande for den refleksive praksis: 1) Hvad skal undersøges? 2) Hvilke data kan og skal indsamles og hvordan? 3) Hvad viser data? og 4) Hvilke ledelseshandlinger kalder det på? (Bohm og Hougaard 2019:122).

For det første må lederen gøre sig klart, at data aktivt skal produceres, og at de skal produceres for at belyse en *bestemt* undren, hypotese eller tematik. Derfor starter den refleksive proces med, at lederen tager stilling til, *hvad* der skal undersøges, fx kendskabet til den ledelsesmæssige vision og betydningen heraf, lærernes arbejdsform e.l. Dermed knytter databaseret refleksivitet an til et langt mere specifikt og dermed afgrænset udsnit af organisationen, end vi har set det indenfor de to foregående typer.

Dernæst handler opgaven om at producere data, der kan skabe viden om det valgte undersøgelsesfokus. Her er kodeordet *systematk*, idet positionen sætter et skel mellem det Bohm & Hougaard (2019) kalder hverdagsinformation og systematisk indsamlet information. Også her spiller refleksiviteten en central rolle, idet lederen må gøre sig overvejelser dels over hvilke data, der kan kvalificere hendes viden om undersøgelsestemaet, og dels over hvilke systematiske metoder hun vil gøre brug af og i forhold til hvem. Er interviewet, observationen eller surveyet fx den rette metode? Derudover må hun selvfølgelig også forholde sig til, hvor mange ressourcer det kræver af hende eller andre at indsamle data, samt om disse står mål med den potentielle gevinst i form af en velbegrundet viden.

Når data er tilvejebragt, skal lederen i tredje fase arbejde åbent og eksplorativt med at udforske data og deres betydning gennem analyser og fortolkninger af den indsamlede data. Opgaven er her, med afsæt i det positionen identificerer som kompetencer indenfor data-literacy, på reflektiv vis at transformere data fra deres rå form til det, vi tidligere har kaldt data-i-brug.

Endeligt skal lederen i den sidste og fjerde fase sætte sin refleksivitet i spil, når hun overvejer, hvad fortolkningen af data kalder på af relevante, kloge og velbegrundede ledelsesbeslutninger.

Med den databaserede refleksivitet er der således tale om en reflektiv proces af langt mere afgrænset og afsluttet karakter, end det er tilfældet indenfor både den fortolkningsbaserede og perspektivistiske refleksivitet. Foruden et tydeligt startpunkt for

refleksiviteten, nemlig identifikationen af undersøgelsesspørgsmålet, har den databaserede refleksivitet ligeledes en processuel slutning i kraft af udpegningen af en ledelsesbeslutning. Refleksiviteten opstår altså ikke bare ud af det blå, ej heller er det noget, som er en konstant mulighed for lederen. Den bliver til i kraft af et aktivt valg om at igangsætte en struktureret og fast tilrettelagt proces for flere parter, som tager sit afsæt i fastlagte videnskabelige metoder, der sikrer den nødvendige systematik og stringens i den refleksive proces.

SITUATIONSBETINGET REFLEKSIV LEDELSE

Artiklens fjerde og sidste type kalder vi *situationsbetinget refleksiv ledelse*. Dens udgangspunkt er nemlig, at situationer kalder på refleksivitet, når de udfordrer lederens eksisterende forståelsesramme. Refleksiviteten knytter sig til lederens *væren*, da det netop er lederens subjektive oplevelser og erfaringer, der udgør grundstoffet i den refleksive anatomi. Disse oplevelser og erfaringer skal imidlertid bearbejdes i et veltilrettelagt organisatorisk rum, hvor der i fællesskab reflekteres over det hændte. Den refleksive proces er således velafgrænset med en klar begyndelse og en tilsvarende klar afslutning.

Hvad er refleksivitet?



“INDENFOR DEN DATABASEREDE TILGANG ARBEJDER LEDEREN MED AT LADE SIG INFORMERE AF SYSTEMATISK INDSAMLEDE DATA OM ORGANISATIONEN OG FORHOLDE SIG REFLEKSIVT TIL, HVAD DISSE DATA VISER FOR DERIGENNEM BEDRE AT KUNNE BEGRUNDE SINE VALG.”

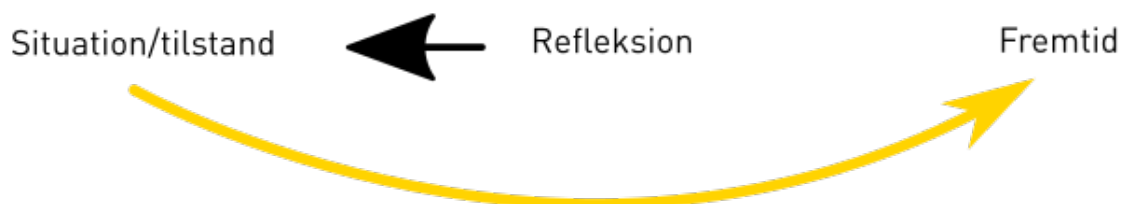
Den situationsbetingede refleksivitet henter blandt andet inspiration i Argyris og Schöns (1996) idé om double-loop læring i modsætning til single-loop læring. Mens single-loop læring handler om at korrigere adfærdsmæssige afvigelser uden at tage stilling til de

værdier, målsætninger og strategier mv., som ligger til grund for denne adfærd, så handler double-loop læring netop om at undersøge og udfordre dette grundlag og på den baggrund korrigere adfærden (Argyris og Schön 1996; Keller 2011; Laursen og Thomassen 2017). Hvis man fx i en børnehave erfarer, at børnene er irritable og sure kl. 12 og tager det som et tegn på, at børnene er sultne, så vil det med en single-loop tilgang give mening at rykke frokosten frem til kl. 11.30. Med en double-loop tilgang vil situationen imidlertid ikke blot kalde på, at man flytter frokosttidspunktet, men også på at man undersøger de antagelser, som adfærden anskues i lyset af. Det kan fx handle om, at man i børnehaven ikke blot ændrer frokosttidspunktet, men også grundlæggende overvejer hvilke pædagogiske ambitioner, man har med måltidssituationen. Double-loop læring handler således om at forholde sig *refleksivt* til eksisterende antagelser, værdier og målsætninger mv. med henblik på at transformere disse og dermed udvikle og kvalificere praksis (Argyris og Schön 1996; Keller 2011; Laursen og Thomassen 2017). Det er vigtigt at understrege, at Argyris og Schön ikke selv bruger betegnelsen *refleksivitet*, og at de blot fungerer som én blandt flere centrale inspirationskilder for dét, vi her kalder situationsbetinget refleksiv ledelse.

Denne type refleksivitet iværksættes, når en situation kalder på det. Hermed træder en anden af den situationsbetingede refleksivitetets centrale inspirationskilder tydeligt frem nemlig den pragmatiske læringsfilosof John Dewey, for hvem refleksiv praksis er en mental kapacitet til at organisere og i sidste ende lære af sine erfaringer (Cotter og Cullen 2012:232). En *situation* er hos Dewey kendetegnet ved en oplevet ubalance eller ubestemthed hos individet, dvs. en erfaring af, at de vaner, hvormed vi normalt navigerer i praksis, ikke længere er tilstrækkelige for at imødekomme en konkret organisatorisk virkelighed (Brinkmann 2006:72). Det kan fx være en leder, som oplever, at de kategorier, hun normalt bruger til at begribe sin organisatoriske praksis, ikke længere slår til, når organisationen skal samarbejde med andre organisationer for at løse sin kerneopgave, hvilket kalder på refleksivitet. Oplevelsen af ubalance, dvs. de emotionelle og situationelle aspekter ved erfaringen, spiller altså en central rolle indenfor den situationsbetingede refleksivitet. Dermed adskiller denne refleksivitetstype sig fra fx den databaserede refleksivitet, som betoner det nøgterne afsæt for refleksivitet i form af data.

Hvorfor refleksivitet?

Formålet med situationsbetinget refleksiv ledelse er kort og godt at skabe dét, som Argyris og Schön (1996) i en anden sammenhæng kalder *organisatorisk læring* i form af en tilegnelse af viden, forståelse, kompetencer, teknikker og praksisser. Ved at lade den refleksive proces tage afsæt i en konkret situation er det hensigten at udforske de erfaringer, som situationen har givet anledning til, med henblik på at kvalificere fremtidig organisatorisk praksis. Ideelt set transformeres oplevelsen af en ubestemt og usikker situation til en oplevelse af bestemthed og sikkerhed, hvorfra individet igen kan agere kvalificeret i den organisatoriske verden (Brinkmann 2006). Den situationsbetingede refleksivitet forudsætter imidlertid ikke eksistensen af ydre drivkræfter (fx data eller teorier) for den refleksive proces. I stedet sætter positionen sin lid til individets personlige oplevelse af ubalance og evne til at forholde sig kritisk undersøgende til disse erfaringer. Her ser vi et altså fællestræk med den fortolkningsbaserede refleksivitet i grundlagsdimensionen i kraft af, at indstillingen til det erfarde indenfor begge typer er centralt. Den situationsbetingede refleksivitets dynamik kan inspireret af Rander (2018:110) skitseres på denne måde:



Med sit udgangspunkt i lederens oplevelse af konkrete situationer (eller i lederens opmærksomhed på medarbejdernes oplevelse af situationen) sætter den situationsbetingede refleksivitetstype individet og dets læreprocesser i centrum, idet de individuelle læreprocesser inspireret af Argyris og Schön (1992; 1996) ansues som forudsætningen for organisatorisk læring. Foruden selv at blive lærende er det her lederens opgave at rammesætte og muliggøre den refleksive undersøgelse på måder, der knytter an til organisationen (Argyris 1992; Argyris og Schön 1996). Vi skal nu se på, hvordan det kan foregå.



"OPLEVELSEN AF UBALANCE, DVS. DE EMOTIONELLE OG SITUATIONELLE ASPEKTER VED ERFARINGEN, SPILLER ALTSÅ EN CENTRAL ROLLE INDENFOR DEN SITUATIONSBETINGEDE REFLEKSIVITET. DERMED ADSKILLER DENNE REFLEKSIVITETSTYPE SIG FRA FX DEN DATABASEREDE REFLEKSIVITET, SOM BETONER DET NØGTERNE AFSÆT FOR REFLEKSIVITET I FORM AF DATA."

Hvordan refleksivitet?

Den situationsbaserede oplevelse af ubalance er ikke i sig selv tilstrækkelig for, at organisatorisk læring opstår. Erfaringen må gøres til genstand for undersøgelse. Undersøgelse er her en praksisform, hvormed individet forholder sig kritisk til egne antagelser om relationen mellem handling og effekt (Brinkmann 2006). Den situationsbetingede refleksivitet opererer i den forbindelse ad to spor. For det første må lederen gøre sine egne erfaringer og oplevelser af ubalance til genstand for undersøgelse med henblik på at udfordre egne forforståelser og kvalificere sin praksisteori (Bottrup og Hagedorn-Rasmussen 2019). Den refleksive undersøgelse af en situation kan med inspiration fra Dewey (2009:22) anskues som opdelt i fem faser: 1) Oplevelse af en situation, der udfordrer lederens etablerede forståelsesramme, 2) Begrebsmæssig afklaring af problemet, 3) Undersøgelse af situationens betingelser samt opstilling af hypoteser, 4) Konklusion og 5) Afprøvning af hypoteser i form af nye handlinger i egen praksis. Den refleksive proces forløber således gennem cyklusser af velafgrænsede bagudrettede undersøgelser og fremadrettede eksperimenter, hvormed der gradvist udvikles løsninger på problemet og nye praksisformer, ligesom der endog kan opstå helt nye idéer og begreber (Dewey 2009:94ff; Elkjær 2005:126ff). Selvom processen i princippet er cyklisk, betyder faseopdelingen, at den refleksive proces – ligesom indenfor den databaserede refleksivitetstype – er velafgrænset og tentativt afsluttelig.

For det andet må lederen understøtte, at organisationens øvrige aktører kan indgå i lignende situationsbetingede refleksive processer. Det er således en ledelsesopgave at udvikle og tilrettelægge rum og rammer, der understøtter, at organisatorisk læring kan finde sted. Keller (2011) beskriver denne rammesættende ledelsesform således:

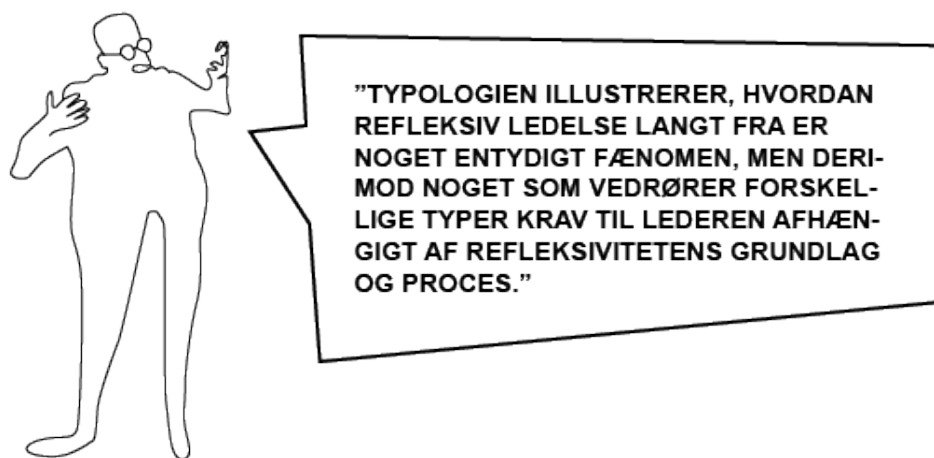
RAMMESÆTNING HANDLER OM AT ANVENDE PÆDAGOGISKE PRINCIPPER, SÅ LÆRING SÆTTES I FOKUS OG MULIGGØRES. DEN PÆDAGOGISKE RAMMESÆTNING SKAL (...) GIVE MULIGHED FOR AT ARBEJDE MED KONKRETE PRAKSISPROBLEMSTILLINGER, MULIGHED FOR AT REFLEKTERE OVER DEM OG MULIGHEDEN FOR AT TRÆKKE PÅ OG UDVIKLE FÆLLESSKABETS RESSOURCER I PROCESSEN. (KELLER 2011:97)

Dette implicerer blandt andet, at lederen må forholde sig til, hvordan læreprocesser designes, så de tager afsæt i konkrete praksisproblemstillinger enten gennem identifikation af organisatorisk relevante erfaringer eller gennem iscenesættelse af situationer vedrørende centrale organisatoriske spørgsmål (Andersen, Clematide, og Høyrup 2004). Ligesom indenfor den databaserede refleksivitetstype er det altså her lederens opgave at designe og tilrettelægge kollektive udforskende processer. Hertil kommer, at lederen forventes at have særlig opmærksomhed på, at refleksive undersøgelser, som åbner for nye perspektiver, faktisk bringes i anvendelse i organisationens praksis. Her består opgaven i at understøtte, at det lærte bringes i spil i dagligdagen, dvs. at understøtte at refleksionerne fører til afprøvninger og transformativ udvikling af praksis (Rander og Weinreich 2019).

AFRUNDING: HVAD SKAL VELFÆRDSLEDERE MED EN TYPOLOGI OVER REFLEKSIV LEDELSE

Udgangspunktet for denne artikel har været, at den aktuelle ledelsesdiskurs i den offentlige sektor præges af et imperativ om, at god ledelse også er refleksiv ledelse. Fra vores eget arbejde med at uddanne offentlige ledere ved vi, at denne fordring kan virke særdeles krævende. Det er ikke længere nok at være i stand til at lede sin organisation og dens medarbejdere i en bestemt retning. Man må som god offentlig leder være refleksiv, mens man gør det. Det er dog i ledelsesdiskursen ikke klart eller entydigt, hvad det indebærer at være refleksiv. Dette er, som vi påpegede indledningsvis, problematisk af i hvert fald to grunde. For det første risikerer vi at tale forbi hinanden, når vi alle sammen taler om det samme, men mener noget forskelligt med det. Og for det andet risikerer vi at overse, at forskellige typer refleksiv ledelse rummer deres egne kalkuler og overvejelser om forholdet mellem mål og midler, som det er vigtigt at holde sig for øje i det praktiske arbejde med refleksiv ledelse. I denne artikel har vi forsøgt at imødekomme forvirringen ved at konstruere en typologi, som gør det muligt at skelne mellem forskellige tilgange til refleksiv ledelse.

For det første håber vi, at typologidannelsen i sig selv er nyttig for lederen. Typologien bidrager til at nuancere det sprog, hvormed vi kan tale om reflektiv ledelse. Dermed bliver det ikke alene muligt at tale mere præcist om reflektiv ledelse. Det gør det også muligt at differentiere i det monumentale refleksivitetsimperativ, som den aktuelle ledelsesdiskurs skaber, hvilket er væsentligt, fordi det at kunne få øje på alternativer er en forudsætning for at have et ledelsesmæssigt handlerum – og jo flere alternativer man som leder kan identificere, des bredere et handlerum har man. Med typologien har vi derfor søgt at anskueliggøre, at imperativet om reflektiv ledelse dækker over forskellige tilgange til og forståelser af refleksivitet. Med afsæt i to dimensioner har vi fremanalyseret fire forskellige refleksivitetstyper: a) fortolkningsbaseret, b) perspektivistisk, c) databaseret og d) situationsbetinget. Disse fire typer adskiller sig fra hinanden dels i forhold til, hvorvidt de tager afsæt i en særlig 'væren' eller i en særlig 'viden', og dels i forhold til, om de er processuelt afgrænselige eller uafgrænselige. Typologien illustrerer, hvordan reflektiv ledelse langt fra er noget entydigt fænomen, men derimod noget som vedrører forskellige typer krav til lederen afhængigt af refleksivitetens grundlag og proces. En sådan viden gør det ikke nødvendigvis mere enkelt at bedrive reflektiv ledelse. Snarere tværtimod. Til gengæld gør typologien det muligt at skelne mellem forskellige typer reflektiv ledelse og deres indbyggede grundantagelser og metoder, hvilket kan bidrage til at kvalificere ledelsesarbejdet. Typologien er dog ikke en endestation, og det vil som tidligere nævnt ganske givet være muligt at få flere nuancer med og måske endda at identificere en femte eller en sjette type reflektiv ledelse.



For det andet tilbyder typologien et overblik over, hvordan man kan arbejde refleksivt.

Den *fortolkningsbaserede* tilgang lægger op til, at lederen arbejder i henhold til en nysgerrig forholdemåde til sig selv og sine omgivelser. Det vil sige en vilje og evne til at være undersøgende overfor andre fortolkninger og måder at forstå organisatoriske fænomener på og forholde sig kritisk til egne konklusioner. Der knytter sig en række redskaber til indoptagelsen af netop denne forholdemåde, men grundlæggende set står der tilbage, at lederen skal kunne rumme og handle på forøgelsen af fortolkningsalternativer. For den *perspektivistiske* tilgang gælder en figur, som er kendetegnet ved, at afsættet må tages i teoretiske perspektiver, samt i at udsigtspunktet i sig selv er i fokus for refleksiviteten. Refleksiviteten er her optaget af, hvad der fås øje på fra forskellige udsigtspunkter. I denne refleksivitetsudgave fordres lederen at være kompetent i relation til teoretisk ballast og i stand til at foretage sondringer, som kan producere forskellige analyser og forståelser af en situation eller en problemstilling. Derfor er den analytiske kompetence såvel som evnen til at kunne anlægge kritiske distancer til konstruktionerne centrale. Den *databaserede* tilgang vedrører refleksive processer, der iværksættes i relation til specifikke problemstillinger og tilrettelægges i afgrænsede processer. Her lægges der vægt på, at lederen har forståelse for, at data aktivt og systematisk skal produceres, ligesom hun må opøve evne til 'at stole på data' og kompetencer indenfor data-literacy for at kunne fortolke og analysere data og derigennem kunne forholde sig refleksivt. Indenfor den *situationsbetingede* tilgang fokuseres på at iværksætte refleksive processer med afsæt i konkrete organisatoriske erfaringer og med det formål at udvikle nye praksisformer, der adresserer konkrete organisatoriske udfordringer. Denne type opfordrer lederen til at bruge egne erfaringer og kritiske undersøgelser som grundlag for den refleksive proces. Samtidig bliver det en central del af ledelsesopgaven at rammesætte refleksive processer og understøtte transformationen fra det refleksive rum til den organisatoriske praksis.

“MED TYPOLOGIEN HAR VI IMIDLERTID EFTERSTRÆBT AT SKABE ET GRUNDLAG FOR AKTIVT AT KUNNE VÆLGE, HVORDAN MAN SOM LEDER VIL FORME SIT REFLEKSIVE ARBEJDE. HERVED ER AMBITIONEN, AT ARTIKLEN KAN VÆRE MED TIL AT KVALIFICERE DET REFLEKSIVE LEDELSESARBEJDE – PÅ EN REFLEKTERET MÅDE.”



Det er i sagens natur den enkelte leders vurdering og ansvar, hvilken kurv hun lægger sine æg i. Vi argumenterer ikke for, at én tilgang til refleksiv ledelse skulle være bedre end de øvrige. Lederes personlige præferencer er forskellige, og ledere er konstant udsat for at skulle prioritere deres indsatser. Med typologien har vi imidlertid efterstræbt at skabe et grundlag for aktivt at kunne vælge, hvordan man som leder vil forme sit refleksive arbejde. Herved er ambitionen, at artiklen kan være med til at kvalificere det refleksive ledelsesarbejde – på en reflekteret måde.

NOTER

[i] I resten af denne artikel skelner vi ikke mellem refleksion og refleksivitet. I stedet benytter vi os konsekvent betegnelsen refleksivitet som samlebetegnelse for de to begreber.

LITTERATUR

Alvesson, Mats, Martin Blom, og Stefan Sveningsson. 2017. Reflexive Leadership: Organising in an Imperfect World - Mats Alvesson, Martin Blom, Stefan Sveningsson - Google Bøger. London: Sage Publications.

Andersen, Niels Åkerstrøm. 1999. Diskursive analysestrategier: Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, Niels Åkerstrøm. 2006. Partnerskabelse. Bd. 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, Niels Åkerstrøm og Justine Grønbæk Pors. 2014. Velfærdsledelse: mellem styring og potentialisering. Kbh.: Hans Reitzel.

Andersen, Ole, Lars Steen Goldschmidt, og Søren Barlebo Rasmussen. 2011. Den reflekseive leder: se dig selv udefra. 2. udg. Kbh.: L&R Business.

Andersen, Tom. 2005. Reflekterende processer: samtaler og samtaler om samtalerne. 3. udgave. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Andersen, Vibeke, Bruno Clematide, og Steen Høyrup, red. 2004. Arbejdspladsen som læringsmiljø. 1. udgave. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Argyris, Chris. 1992. On Organizational Learning. Reprinted. Oxford: Blackwell.

Argyris, Chris og Donald Schön. 1996. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reprinted. London: Addison-Wesley.

Bohm, S. og A. Hougaard. 2019. "Evaluering som vejen til et læringsmiljø af høj kvalitet". S. 204 sider i Tidlig indsats i dagtilbud: perspektiver på Heckman-kurven, Tæt på ledelse i dagtilbud, redigeret af D. B. Asmussen og C. Ottsen. Frederikshavn: Dafolo.

Bottrup, Pernille og Peter Hagedorn-Rasmussen. 2019. "Når ledere skaber organisatorisk forandring og transformation". S. 326 sider i Ledelse og læring i praksis, redigeret af P. Helth. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Brinkmann, Svend. 2006. John Dewey: en introduktion. 1. udgave,. Kbh.: Hans Reitzel.

Broussine, Michael og Yusuf Ahmad. 2013. "The development of public managers' reflexive capacities". Teaching Public Administration 31(1):18–28.

Cecchin, Gianfranco, Gerry Lane, og Wendel A. Ray. 1994. "The Cybernetics of Prejudices in the Practice of Psychotherapy". xv, 77 s.

Cotter, Richard J. og John G. Cullen. 2012. "Reflexive Management Learning: An Integrative Review and a Conceptual Typology". Human Resource Development Review 11(2):227–53.

Cunliffe, Ann L. 2016. "Republication of " On Becoming a Critically Reflexive Practitioner " Setting the Scene: Definitions and Reasons". Journal of Management Education 40(6):747–68.

Cunliffe, Ann L. og Jong S. Jun. 2005. "The need for reflexivity in public administration". Administration and Society 37(2):225–42.

Danelund, Jørgen og Tue Christian Sanderhage. 2012. Medledelse med muligheder: institutionsledelse og det anderledes mulige. 2. udgave. Frederiksberg: Metropol.

Dewey, John. 2009. Hvordan vi tænker: en reformulering af forholdet mellem reflektiv tænkning og uddannelsesprocessen. 1. udgave. Århus: Klim.

Diplomuddannelsen i ledelse. 2018. Studieordning.

DISPUK. 2019. "Lederuddannelse". Hentet 28. oktober 2019 (<https://www.dispuk.dk/efteruddannelser/lederuddannelse.aspx>).

Dreyfus, Hubert L. og Stuart E. Dreyfus. 1986. Mind over Machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer. New York: Free Press.

Dyrberg, Torben Bech, Allan Dreyer Hansen, og Jacob Torfing. 2001. "Metodiske refleksioner". S. 342 sider, illustreret-342 sider, illustreret i Diskursteorien på arbejde, redigeret af T. B. Dyrberg, A. Dreyer Hansen, og J. Torfing. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Ejler, Nicolaj. 2017. Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring. 1. udgave. Kbh.: Jurist- og Økonomforbundet.

Elkjær, Bente. 2005. Når læring går på arbejde: et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet. 1. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Elverkilde, Stine. 2019. Ledelse af professionelle læringsfællesskaber i dagtilbud: fra ny viden til nye handlinger i praksis. 1. udgave. Frederikshavn: Dafolo.

Esmark, Anders, Carsten Bagge Laustsen, og Niels Åkerstrøm Andersen. 2005a. Poststrukturalistiske analysestrategier. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Esmark, Anders, Carsten Bagge Laustsen, og Niels Åkerstrøm Andersen. 2005b. Socialkonstruktivistiske analysestrategier. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

- Frankel, Christian. 2012. "Organisationsanalyse: En indledning". S. 222 sider i Organisationsanalyse, redigeret af C. Frankel og Kjeld Schmidt. Kbh.: Nota.
- Glynos, Jason og David Howarth. 2007. Logics of critical explanation in social and political theory. redigeret af J. Glynos og D. Howarth. London: Routledge.
- Greve, Carsten og Niels Ejersbo. 2014. Moderniseringen af den offentlige sektor. 3. revider. Kbh.: Akademisk Forlag Business.
- Haslebo, Gitte og Kit Sanne Nielsen. 2004. Konsultation i organisationer: hvordan mennesker skaber ny mening. 2. udgave. Kbh.: Dansk psykologisk Forlag.
- Hibbert, Paul og Ann Cunliffe. 2015. "Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice Through Threshold Concepts". Journal of Business Ethics 127(1):177–88.
- Høpner, James, Henrik Bendixen Sørensen, Thorkild B. Jørgensen, Torben Andersen, og Martin Senderovitz. 2016. Modstillinger i organisations- og ledelsesteori. 3. udg. Hans Reitzel.
- Hornskov, Søren Buhl, Helle Bjerg, og Laura Høvsgaard Maguire. 2016. "Brug af data i skoleledelse". Lederliv online.
- Hornstrup, Carsten, Allan Vinther Jensen, og Jesper Loehr-Petersen. 2003. "Spørgsmålstyper genfortolket". Erhvervspsykologi 60.
- Hornstrup, Carsten og Thomas Johansen. 2013. Strategisk relationel ledelse: systemisk ledelse af forandringer. 1. udgave. Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hornstrup, Carsten, Jesper Loehr-Petersen, Jørgen Gjengedal Madsen, Thomas Johansen, og Thomas Specht. 2018. Systemisk ledelse: den reflektive praktiker. 2. udg. Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag.
- Howarth, David. 2005. Diskurs: en introduktion. Bd. 1. udgave. Kbh.: Hans Reitzel.
- Hvid, Steen og Jørn Kjølseth Møller. 2018. Den undersøgende leder: metoder til dataindsamling og dataanvendelse. 2. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Keller, Hanne Dauer. 2011. "Tilpassende og udviklende læring på arbejdspladsen". S. 279 sider i Organisationer i bevægelse: læring, udvikling, intervention, redigeret af N. Stegeager og E. Laursen. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Lang, W. Peter, Martin Little, og Vernon Cronen. 1990. The systemic professional domains of action and the question of neutrality. Bd. 1.

Laursen, Erik og Anja Overgaard Thomassen. 2017. "Capacity Building, Organisatorisk Læring og Den Lærende Organisation". S. 251 sider i Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor, redigeret af H. K. Krogstrup. Kbh.: Hans Reitzel.

Ledelseskommisionen. 2018. Sæt borgerne først: ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften - Anbefalinger fra Ledelseskommisionen. København K.

Lynch, Michael. 2000. "Against Reflexivity as an Academic Virtue". Theory, Culture and Society 17(3):26–54.

Mannaz. 2019. "Mannaz Lederuddannelse". Hentet 28. oktober 2019 (<https://www.mannaz.com/da/kurser-og-uddannelser/mannaz-lederuddannelse/>).

Master i offentlig ledelse. 2019. Studieordning.

Maturana, Humberto og Francisco Varela. 1987. Kundskabens træ: den menneskelige erkendelses biologiske rødder. 1. udgave. Århus: Ask.

Mik-Meyer, Nanna og Kaspar Villadsen. 2007. Magtens former: sociologiske perspektiver på statens m̄de med borgeren. Bd. 1. udgave. Kbh.: Hans Reitzel.

Moltke, Hanne og Asbjørn Molly. 2009. Systemisk coaching: en grundbog. 1. udgave. redigeret af A. Molly og H. Moltke. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Niknazar, Pooria og Mario Bourgault. 2017. "Theories for classification vs. classification as theory: Implications of classification and typology for the development of project management theories". International Journal of Project Management 35(2):191–203.

Nordahl, Thomas og Line Skov Hansen. 2016. Det ved vi om datainformeret forbedringsarbejde i dagtilbud. 1. udgave. Frederikshavn: Dafolo.

Nørgaard, Camilla, Søren B. Hornskov, Pernille Hansen, og Helle Bjerg. 2017. "Data, der bekræfter eller udforsker - Om skoleledere der bruger data og feedback i udviklingen af egen praksis". Lederliv.dk.

Oliver, Christine. 2010. "Reflexive Coaching". S. xvii, 240 sider i *The coaching relationship: putting people first, Essential coaching skills and knowledge*, redigeret af S. Palmer og A. McDowall. London, New York: Routledge.

Oliver, Christine. 2012. *Systemic Reflexivity Building theory for organisational consultancy PhD through publication*.

Olsen, Henrik Stockfleth, Hanne Marcher, og Søren Buhl Hornskov. 2018. *Når data kommer på bordet: ledelse med data, der giver mening*. 1. udgave. Frederikshavn: Dafolo.

Olsen, Thorkild. 2010. *Sproget er ikke gratis: et systemisk og narrativt syn på forandring*. 1. udgave. redigeret af F. Larsen. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.

Paré, Guy, Marie Claude Trudel, Mirou Jaana, og Spyros Kitsiou. 2015. "Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews". *Information and Management* 52(2):183–99.

Pearce, W. Barnett. 2007. *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. 1. udgave. Virum: Dansk psykologisk Forlag.

Rander, Henrik. 2018. "Refleksion og refleksivitet i undervisningen". S. 91–112 i *Voksendidaktik*, redigeret af H. Rander, L. Boysen, og O. Goldbech. Kbh.: Akademisk Forlag.

Rander, Henrik og Elvi Weinreich. 2019. "Ledelse af refleksion som faglig ledelse og læring". i *Ledelse og læring i praksis*, redigeret af P. Helth. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Rennison, Betina Wolfgang. 2011. *Ledelsens genealogi - offentlig ledelse fra tabu til trend*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Rennison, Betina Wolfgang. 2014. "Refleksiv ledelse". S. 343 sider, illustreret i *Lederskabelse: det personlige lederskab*, redigeret af P. Helth. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Smith, Kevin B. 2002. "Typologies, taxonomies, and the benefits of policy classification". *Policy Studies Journal* 30(3):379–95.

Storch, Jacob, Thorkild Molly-Søholm, og Andreas Juhl. 2005. *Teambaserede organisationer i praksis: ledelse og udvikling af team*. 1. udgave. Virum: Dansk psykologisk Forlag.

Tomm, Karl. 1987. "Interventive Interviewing: Part II. Reflexive Questioning as a Means to Enable Self-Healing". *Family Process* 26(2):167–83.

Tomm, Karl. 1988. "Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Strategic, or Reflexive Questions?" *Family Process* 27(1):1–15.

Willert, Søren, Nikolaj Stegeager, og Thorkil A4-Damsgaard Molly-Søholm Eva m. fl., red. 2020. *Systemisk ledelse - teori og praksis*. 2. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.