

Refleksivitet i ledelse

af Mogens Lilleør

Abstract

From 2004 to 2007 the public sector in Denmark went through an extensive alteration concerning organization and management due to the reform of the Danish public administration called The Municipal Reform. The reform meant a reduction of 271 municipalities and 14 counties to 98 communes and 5 regions. As a consequence, many organizations had to merge. This thesis explores how alteration and reflexivity go together in such change. How is it to be understood that alterations coming from the outside are adapted and changed into possibilities by agents and in the same process the agents becoming managers of alterations? My hypothesis is that meta-reflexivity plays a central role in this. Meta-reflexivity seems to me to have a liberating potential.

My aim is several: 1) To be clearer on the concept 'meta-reflexivity'. 2) To seek an answer on the question whether and in which way leaders and employees experience meta-reflexivity. 3) To reflect how organized and staged meta-reflexivity in organizations may influence on leaders own meta-reflexivity and their leadership.

My case is a project of leadership development running 11 months starting in 2006 and ending in 2007. The project included 230 managers. The purpose was to introduce systemic methods in the organization both directly by theory and indirectly by practicing the methods throughout. The basic understanding was that when everything else around you are changing there is some stability to gain by applying methods and by sticking to them.

My approach is guided theoretically by perspectives due to Humberto Maturana concerning the observer position and the concept autopoiesis and due to both Niklas Luhmann and Åkerstrøm Andersen on communication, further Gregory Bateson on meta-communication and Kevin Barge on reflexivity and leadership.

First I present a distinction between three levels of description: 1.order level where reflexivity is absent, 2.order standard observer level also without reflexivity, and 3.order level where meta-reflexivity is present. I suggest using the distinction in organizational processes suggesting that it is possible to regard staged leadership development as a 3.order meta-dimension of the organization. The tree dimensions can of course also be described as two, that is, as absence of reflexivity and as presence of reflexivity.

I broaden my perspective from considering reflexivity primarily as an individual intellectual phenomenon such as self-reflexivity to consider it a praxis form of leadership, that is replacing the 'distanced reading of a text' analogy with 'the leader as a co-author of praxis' analogy. Leadership is thereby not to be considered a capability to read situations and then act on them but is to be understood as a creative process creating situations as meeting places. This creative process is mainly working through language. Inspired by the Luhmann perspective on communication I further suggest that it is the employee exposed to leadership who decides the quality of leadership.

Indledning

Dette skriv handler om fusion og metarefleksion.

Jeg er optaget af bevægelse. Jeg er optaget af, at ledere og medarbejdere i forandringsprocesser i organisationer som oftest er i stand til at bevæge sig med forandringerne, selv om de fra starten kommer udefra. De rykker ind i den og påtager sig ansvar for at den sker.

Det fænomen jeg nærmere har i fokus, viser sig at være et barn med mange navne: 2.ordens tænkning, 2.ordens kybernetik, metatænkning, metakommunikation, metaobservation, sekundær proces tænkning, refleksion, metarefleksion og sikkert mange flere. Jeg anvender primært 'metarefleksion' i det følgende. Metarefleksion indebærer evnen at skabe afstand, dels til praksis, dels til en selv i forhold til praksis. Dette at skabe afstand betyder samtidig at skifte kontekst. Sagt med andre ord, er det evnen til at danne og skifte kontekst, som muliggør metarefleksiv distance. Gregory Bateson kobler f.eks. direkte evnen til at skabe metarefleksiv ramme eller metakommunikation sammen med evnen til at beherske primær- eller primitive budskaber (Bateson 1983). At tabe denne evne er at 'tabe sig selv' til hvad han kalder primærprocesserne. Ifølge Bateson er den skizofrene offer for fravær af denne evne: "(...) den skizofrene (...) behandle(r) primærprocessens metaforer med den bogstavelige sandheds fulde intensitet. Gennem afdækning af hvad disse metaforer står for, må han indse, at de er blot metaforer." (Bateson1983:220). Terapi er ifølge Bateson netop at påvirke patientens metakommunikative vaner eller praksis (Bateson1983: 220).

Min pointe er, at det netop er i kraft af metarefleksion, at ledere og medarbejdere får øje på muligheder og retning for deltagelse i forandringer. Metarefleksion har i den forstand et frigørende potentiale. Min hensigt er at indkredse fænomenet metarefleksion, som noget der frigør fra den tvang, der kan ligge i 'praksis' og 'sædvane', dvs. det handler om: 1) at præcisere metarefleksion. 2) at søge svar på om og på hvilken måde ledere og arbejdere oplever metarefleksion. 3) og til sidst en spejling af, hvordan organiseret og iscenesat metarefleksion i en organisation kan påvirke lederes egen metarefleksion og dermed udvikling af deres ledelse.

Kontekst

Konteksten er strukturreformen eller kommunalreformen, som den ofte omtales. X-land Kommune var en kommune under opbygning som følge af reformen. Det var en proces, som omfatter at gå fra 7 små kommuner og dele af et amt til en samlet organisation med op mod 5000 medarbejdere. Processen kan man sige, begyndte allerede med italesættelsen og siden aftalen om en strukturreform i 2004. Planlægningen tog fart i 2005-2006. Den nye kommune så formelt dagens lys 1.jan. 2007. Virkeligheden var så, at sammenlægningen reelt fandt sted de efterfølgende år også. Man kan sige, at forandringen begyndte med italesættelsen og beslutningen i 2004, men fusionen skete siden i forskelligt tempo alt efter hvor i organisationen man kiggede. Det første skridt var at etablere en styregruppe og et sekretariat. Det næste var at afklare hvilken organisationsform den nye kommune skulle have. Dernæst gjaldt det om at etablere de stabsfunktioner med ledelse og medarbejdere, der skulle understøtte den praktiske sammenlægning, i første omgang tre, henholdsvis økonomi, IT og HR. Siden fulgte flere

stabsfunktioner. Forinden skulle samtlige ca. 600 administrative medarbejdere igennem en kompetenceafklaring. De næste store skridt var at få ledelseslagene på plads i de mange fagsektorer. Organisationsmodellen omfattede 16 fagsektorer. Det er mange, men modellen var tænkt til at modvirke dannelsen af selvtilstrækkelige forvaltninger, dvs. alle sektorer skulle have brug for at samarbejde om produktion og levering af deres ydelser. Dette stillede krav til ledere og medarbejdere om tværgående helhedstænkning. De mange chefer og ledere kom på plads i løbet af 2006 sammen med den sidste forberedelse af organisering mm., så den fysiske flytning kunne gennemføres i dec. 2006. Undervejs er yderligere 1500 medarbejdere blevet kompetenceafklaret.

Jeg var selv dybt involveret i sammenlægningsarbejdet. Jeg kom til en af kommunerne i foråret 2005 for som udviklingskonsulent at deltage i forberedelserne og realiseringen af den nye storkommune. Jeg sad fra starten i sammenlægningssekretariatet og var med til de første spæde skridt i forhold til det politiske niveau, men efterhånden primært i forhold til organisation, ledelse og medarbejdere, og har undervejs ofte medvirket i såkaldte storskala forløb som f.eks. tilrettelæggelse af kompetenceafklaring, opbygning af MED organisation, udvikling af MED uddannelse og personalepolitikker, ledelsesudviklingsprocesser osv. 'Fra sti til motorvej', kunne man kalde processen i denne tidlige fase af fusionen.

Case

Min case er et af storskala projekterne, et lederudviklingsforløb i en kommune med deltagelse af 230 ledere fra nov.2006-sept.2007, heri inkluderet en midtvejsevaluering, som gav data for nærværende skriv. Forløbet blev tilrettelagt og gennemført af kommunens HR-sektor sammen med eksterne konsulenter.

Lederudviklingsforløbet omfattende direktører, sektorchefer, decentrale ledere og administrative teamledere. Forløbet bestod af fire moduler a 2 dage, en afsluttende fælles lederdag samt netværksdannelse, netværksmøder og dialogopgaver mellem modulerne. Forløbet fulgte to hovedspor: *samlinger* og *netværk*. Formålet var at udvikle ledelse og kommunikation. Forløbet skulle altså ikke implementere en fix og færdig ledelsesmodel, men skabe fora hvor chefer og ledere kunne udvikle deres ledelsesvirksomhed. Det skulle ske gennem øvelser og workshops baseret på metoder, der i praksis legemliggjorde anerkendelse.

Forløbet blev tilrettelagt, så det kunne foregå parallelt med opstarten af den nye kommune. Ideen var, at det med mange nye ledere, og ledere i nye roller, var vigtigt, at der var et sted hvor tanker, frustrationer og ideer kunne vendes nogenlunde fordomsfrit, parallelt med omlægninger af driften, samtidig med at lederne fik mulighed for at udvikle deres egen rolle som ledere. Derfor var der altid mindst tre ledelsesniveauer repræsenteret. Når der er flere ledelsesniveauer i samme rum, giver det mulighed for at få afklaret i hvert fald nogle af fusionsprocessens mange uklarheder, og der bliver sat ansigt på ledelse.

Altså, ideen var, at forløbet fungerede som ledernes eget udviklingsrum, samtidig med, at de stod midt i fusions-'tumulten'. Det gav et meget spændende samspil mellem form og indhold. Ambitionen var, at indholdet skulle være ledernes hverdagsudfordringer og formen skulle på engang udvikle metarefleksion og kommunikation. Man kan på en måde sige, at forløbet gennem

refleksion over ledelse har været træning og demonstration af god kommunikationspraksis. Dette er primært sket gennem dialog- og samarbejdsøvelser.

Kort om metode, data og teori

De data der danner baggrund for dette skriv, er begrænset til en artikel om forløbet og en midtvejsevaluering, samt selvfølgelig egne observationer, tanker og eftertanker, som medtilrettelægger, deltager og observatør undervejs i forløbet. Evalueringsmaterialet blev ikke indsamlet med henblik på at belyse metarefleksion, men alene haft formålet at få et indblik i hvad lederne tog med sig fra samlingerne. Materialet blev indsamlet via spørgsmål rundsendt pr. mail. Svarperioden var kort, hvilket formentlig havde betydning for antallet af besvarelser, ca.50 ud af de 230 deltagere. Spørgsmålene var følgende: Hvordan støtter ledelsesudviklingsforløbet dig i de udfordringer, du møder i din dagligdag? Hvad er du særlig blevet inspireret af eller opmærksom på gennem din deltagelse? Hvad vil være vigtigt for dig, at der bliver sat fokus på i sidste samling? Er der andet du vil meddele os? Besvarelserne blev ordnet efter fire kildetyper: decentral leder, teamleder, netværk, sektorchef, samt rubriceret under de enkelte spørgsmål.

Min teoretiske inspiration kommer fra Humberto Maturana om positionen som observatør og hans forestilling om autopoiesis og i forlængelse heraf Niklas Luhmann og Åkerstrøm Andersen om kommunikation, desuden Gregory Bateson om metakommunikation, samt Kevin Barge om refleksivitet og ledelse, sidstnævnte primært som perspektivering.

Analyse

Det er interessant med fokus på ledernes rolle som observatør af egen praksis. Men, for nu at feje for egen dør også, så er jeg som medtilrettelægger, tovholder, deltager, observatør undervejs og nu (i undersøgelsesøjeblikket) på en måde observatør af lederes vurdering af udbyttet af lederudviklingsforløbets tiltag samt demonstrationen af deres evne til metarefleksion, jo på ingen måde objektiv betragter, der anskuer en af mig uafhængig og ikke-påvirkelig virkelighed. Jeg har personlige 'aktier' i forløbet. De spørgsmål jeg stiller, afspejler videre visse interesser i organisationen, som jeg repræsenterer, i og med jeg 'beder' folk om at besvare dem. Når jeg spørger til hvad der støtter, hvad der inspirerer osv., ja så fortæller jeg indirekte, at lederne bør have mødt noget i forløbet, der støtter og inspirerer. De 'tvinges' med andre ord til at forholde sig til forløbet og deres egen deltagelse og udbytte. Mine spørgsmål er ej neutrale, de intervenserer.

Spørgsmålene forstyrrer og fremtvinger en forholden sig hos lederne (om de nu vælger at meddele mig deres forholden sig eller ej). Men på trods af min henvendelses karakter af forstyrrelse og spørgsmålenes ditto er det i sidste instans alene lederne, der afgør om spørgsmålene er meningsfulde og fortjener et svar. Som Maturana udtrykker det:

“(...) it is a constitutive feature of the question answer relation that the person that accepts the answer determines what makes it a valid answer.” (Maturana2004:12)

Hermed knyttes an til forståelsen af mennesket som et autopoietisk system. Maturana beskriver det i et interview som et ”netværk af elementer, hvor netværket selv producerer de elementer, som det består af, og selv afgrænser sig overfor omverdenen.” (Thyssen 1994). Sådan et levende system tænker Maturana, er åbent hvad angår strømmen af stof og energi, men lukket hvad angår

dets organisation og dynamik. Kommunikativt tænker kommunikationsteoretikeren Luhmann tilsvarende og inspireret af Maturana sociale systemer som autopoietiske systemer, der skaber sig selv ud af kommunikation. Kommunikation konstitueres af tre forhold, nemlig at information altid er noget bestemt, at meddelelse altid har en bestemt form og at forståelse altid er en bestemt tilslutning (ÅkerstrømAndersen2003:26). Det er 'forståelse' der er relevant her. Forståelse medfører ikke, at modtageren har samme forståelse som afsender, men blot at meddelelsen er tilegnet på en eller anden måde. En misforståelse er dermed også forståelse. Pointen er så, at kommunikation opstår først i og med tilegnelse, uanset hvilken, og på denne måde mener Luhmann, at kommunikation skabes bagud vendt. Det er modtager, der skaber kommunikation i og med sin tilslutning.

Som nævnt, mine spørgsmål forstyrrer og fremtvinger en forholden sig hos lederne. Luhmann anvender begrebsparret penetration/interpenetration til at beskrive denne kommunikative kobling mellem sociale systemer. 'Penetration' forekommer, når et system ensidigt stiller sin 'kompleksitet' til rådighed for et andet system, f.eks. når jeg stiller mine spørgsmål. Interpenetration er, når dette sker gensidigt, dvs. når "begge systemer muliggør sig selv ved at føre deres forud konstituerede egenkompleksitet ind i det respektive system." (Luhmann2000:257). Sagt med andre ord: Dialogen er i gang, når interpenetrende systemer konvergerer. Det ene systems grænser inkluderes i det andet systems operationsområde (Luhmann2000:261). Pointen er, at relationen mellem systemerne hverken må forstås som en kausalrelation eller som en relation af input/output. Grundlæggende drejer det sig om, at systemerne stiller sig til rådighed for hinanden. Altså, det er i sidste instans alene lederne, der afgør om mine spørgsmål er meningsfulde og fortjener et svar. Der er et anerkendelsesperspektiv gemt i dette.

Svarmaterialets udsagn er ordnet efter hvad de udtaler sig om i lyset af mit perspektiv. Alle udsagn tager jeg som udtryk for refleksion, for så vidt spørgsmålene tvinger den, der besvarer dem til at anlægge et perspektiv først og fremmest på ledelsesudviklingsforløbet og egen deltagelse heri, sekundært eller afledt heraf måske samtidig træde ind i en rolle som 'observatør' af egen ledelsespraksis. Netop observatørpositionen er væsentlig for forståelse af refleksion og metarefleksion, jvf. Maturana:

"Somebody who is simply looking out the window I would not consider to be an observer. (...) most of the time in our lives we do not operate as observers; we just carry on (...)" (Maturana 2004 s.35)

Med Maturana vil jeg her skelne mellem tre handlingsniveauer: Det meste af tiden er vi nedsænkede i egen praksis, vi agerer på 1.ordensniveau. Til tider udfordres vi til at reflektere over praksis, altså observere den, f.eks. mine spørgsmål til lederne. Som observatører agerer vi på 2.ordensniveau. Vi forholder os distanceret til praksis, vi er tilskuere til praksis, om end vi qua observation i lige så høj grad er deltagere, for så vidt observatøren på subtil måde er medskaber af det observerede (Maturana 2004 s.26). I observationen er der tale om en spejling eller refleksion af praksis, men eftersom observatøren kan være opslugt af observationen på samme måde, som han kan være nedsænket i praksis på 1.ordensniveau, er der ingen refleksiv bevidsthed, observatøren er observatør fra top til tå, ligesom katten er kat fra snude til hale:

“A cat just eyeing a bird does not to me appear to be an observer. It simply watches the bird (...) this cat (...) does not reflect its own behaviour.” (Maturana2004:35)

Maturanas pointe er, at observation indebærer bevidsthed om sig selv som observatør:

“Observing is for me a human operation that requires language together with the awareness that one is engaged in observing something.” (Maturana2004:35)

Denne position er kvalitativt forskelligt fra 2.orden:

“Becoming aware that one is doing the observing, and then being aware of being aware that it is oneself who makes the distinctions, one attains a new domain of experience.” (Maturana2004:36)

“Whenever we observe something, we are all standard observers. However, as soon as we ask ourselves what we are actually doing in that moment, we find ourselves in a different situation and position, although, of course remaining standard observers; we might say that we become meta-observers.” (Maturana2004:36)

Bevægelsen fra såkaldt standardobservatør til metaobservatør er et vidtgående skridt, fordi observatøren dermed har gjort sig selv til genstand for sin egen observation (ibid 36). Det er en form for selviagttagelsens selvobjektivering.

Det konkrete lederudviklingsforløb afspejler på forskelligt vis de tre niveauer:

Der var øvelser, der eksplicit skulle gennemføres 'nedsænket', f.eks. kommunikationstræning, uden mulighed for refleksion før til allersidst. Et eksempel er 'traffic jam': En samarbejdsøvelse hvor to grupper ledere overfor hinanden skal skifte plads efter få og bestemte regler for deres bevægelse. Det er en øvelse, der kræver nøje koordinering mellem deltagerne, alle er under tidspres og ingen har fysisk mulighed for at træde ud til siden og anskue tingene udefra. Efterfølgende reflekteres over på hvilken måde fravær eller tilstedeværelse af ledelse påvirkede samarbejdet.

Der var øvelser, hvor hensigten var, at ledelsespraksis direkte var genstand for iagttagelse, dvs. der reflekteres over ledelse som teoretisk fænomen eller som erfaringer. Dette skete primært kollektivt via iscenesatte bevidsnelsesprocesser, f.eks. oplæg eller interview om forskelle på ledelse og management efterfulgt af en proces, hvor udsagn genfortælles i små og større grupper efterfulgt af dialog i plenum. Refleksionen eksternaliseres og legemliggøres gennem bevidnelse.

Forløbet rummede øvelser som direkte tilsigtede at fremme metarefleksion. Det skete individuelt via samtale med fast læringsmakker og alene i forbindelse med at man skriver i sin 'læringsbog'. Eller det skete i mindre grupper, f.eks. iscenesat som en eksternaliseringsøvelse med fokus på lederens såkaldte 'autopiloter': På baggrund af interviewguide interviewer lederne hinanden i trioler mhb. på at eksternalisere og dermed muliggøre forholdet sig til egne stereotype

forestillinger, fordomme og lign., som i ledernes praksis efter deres egen mening afføder uhensigtsmæssige automat-reaktioner.

Forløbet rummede tillige elementer, der eksplicit forsøgte at kombinere den kollektive og den individuelle refleksion, f.eks. gennemførtes under overskriften 'effektive spørgsmål' kollektiv coaching af chefer og ledere, som var parate til i 'den varme stol' at præsentere en problemstilling. Den øvrige gruppe fordelt i trioer, genererede spørgsmål efter Karl Tomms model for lineære og cirkulære spørgsmål (Tomm 1992) og fokuspersonen besvarede dem eller tog dem til sig i tavshed i stille eftertænkning alt imens vedkommende var under kollektiv observation med alt hvad det kastede af sig af tanke og eftertanke hos deltagerne. Seancen afsluttedes med kollektiv refleksion over hvad forløbet havde bragt deltagerne.

Datamaterialet vidner om, at disse processer har sat sig spor. Materialet fremviser mange eksempler på refleksion over egen ledelse, herunder også tegn på metarefleksion (fremhævet med kursiv):

"Jeg er særligt blevet opmærksom på, hvordan jeg henvender mig til andre - uanset hvem - og synes også, at vi indbyrdes er blevet bedre til at gå til hinanden på en 'god' måde. Bagsiden af medaljen er dog også, at jeg er blevet mere opmærksom på, hvordan andre henvender sig til mig og mine medarbejdere - hvilket i enkelte tilfælde giver større frustration end tidligere (pga. den øgede opmærksomhed)."

Den pågældende leder er ikke bare blevet bedre til at henvende sig til andre, men er begyndt at observere sin henvenden sig til andre. Tilsvarende med de følgende citater:

"Mine egne svage og stærke sider er blevet tydeligere for mig. Er meget opmærksom på min ledelsesform (...)."

"Ja, jeg vil gerne sige, at personligt har jeg fået rigtig meget ud af disse samlinger. Jeg kan mærke, at det har rykket noget ved min måde at være leder på. Jeg havde jo kun været leder et halvt år, da vi startede, så jeg har kunnet bruge dette til at bygge min ledelsesstil op, at finde min egen måde, men er også blevet opmærksom på måder at gøre min personalegruppe god på. Det lyder måske lidt naivt, men det skal man vel være som 'ny' leder."

Disse citater vidner om, at deltagere i forløbet reflekterer over ledelse i et dobbeltperspektiv, der inkluderer dem selv som refleksive observatører af sig selv.

Anskuet organisatorisk kan man tentativt hævde, at lederudviklingsforløbet i sig selv repræsenterer en form for metarefleksion. Den daglige praksis foregår på 1.ordensniveau, hvor de forskellige etablerede standardmødefora udgør rum for 2.ordenstænkning, altså den refleksion der sker på personalemøder, er ikke typisk metarefleksion, men meget orienteret mod driften. Lederudviklingsforløbet (i de 11 måneder det varede) med dets mange alternative typer mødefora repræsenterede et organisatorisk 3. ordensniveau.

I lyset af domæneteorien (Hornstrup2007:21 ff) kan man videre hævde, at 1.ordens- og 2.ordenstænkning matcher produktionens og æstetikens domæne, for så vidt disse domæner indebærer optagethed af på den ene side organisationens produktion af ydelser efter gældende regler og på den anden side de personbårne holdninger og værdier, som skiller eller samler medarbejderne i de teams og afdelinger, der producerer ydelserne. Lederudviklingsforløbet repræsenterer i den sammenhæng forklaringens domæne, for så vidt den stiller metarefleksion til rådighed dels iscenesat kollektivt, dels som en individuel mulighed for deltagerne. Dette perspektiv kan suppleres med, at forløbets samlinger til dels var struktureret efter Karl Tomms model (Tomm 1992) på den måde at en given samling med 24 deltagere begyndte med orientering, dog ofte gennemført som enten oplæg med bevidnelse eller interview med bevidnelse. Dernæst bevæger samlingen sig gennem en række emner koblet med øvelser som bringer fokus på relationer og skaber refleksion over samme, for så at slutte med spørgsmål af typen 'Hvad har dette bragt os? Hvor bringer dette os hen? som peger frem mod adfærdændringer i forhold til praksis.

Man kan også med Bateson tentativt beskrive lederudviklingsforløbet som et formaliseret sekundærprocesfænomen og den daglige praksis som primærprocesfænomener (Ølgaard 2007 kap. 5.). Altså, betragte lederudviklingsforløbet som et forsøg på metakommunikation om den ledelsesmæssige praksis, der gerne skulle udvikle sig i kommunen. Bateson beskriver i sit essay om leg (Bateson 1983) udviklingen fra primærprocestænkning til sekundærprocestænkning som et skift fra at sætte billedet og det afbillede som identiske størrelser til at skille dem ad:

"I primærprocessen sættes der lighedstegn mellem kort og landskab; i sekundærprocessen kan de skilles (...) Skellet mellem 'leg og ikke-leg' såvel som skellet mellem fantasi og ikke-fantasi er sikkert en funktion af sekundærprocesserne, (...)." (Bateson1983:215)

Jeg nævnte indledningsvist at terapi ifølge Bateson er forsøg på at ændre patientens metakommunikative vaner (Bateson1983:220). En anden måde at udtrykke dette på kunne være, at sige, at terapi retter sig mod patientens evne til at aflæse de tegn, der sætter forskellige kontekster, og dermed muliggør en skelnen. Analogt til dette, kan organisationen betragtes som patienten, der skal udvikle sin metakommunikative evne. I dette perspektiv er lederudviklingsforløbet både træning i metakommunikation og et forsøg på at sætte en kollektiv kontekst for ledelse. Det der sker i forløbet, er så egentlig kontekstafklaring, idet lederne ved hjælp af en lang række 'intim-teknikker' bringes til at betragte sig selv og deres ledelsesform i lyset af standarder for god ledelse (mere eller mindre eksplicitte, men i kommunen f.eks. at den skal være redelig og åben).

"Jeg synes, at ledelsesudviklingsforløbet har givet mig mere energi til de daglige udfordringer - samt et pusterum, hvor man kunne drøfte holdninger m.v. uden telefoner, møder og m.m. Det har samtidig givet anledning til selvansøgelse og refleksion over samspillet mellem ledere og ledere - mellem ledere og medarbejdere o.s.v. Herudover har det været givtigt at høre, at visse problematikker er ens uanset sektor og fagområde. Når man nu taler med andre ledere (både sektorchefer og teamledere samt dec.), kan vi både tale seriøst og humoristisk med 'samme sprog' -

hvilket giver en teamfølelse". Flere emner ville man ikke have givet sig tid til at reflektere over, hvis kurset ikke havde været anledningen."

Perspektivering: Hvor har dette bragt mig?

Mit ønske har været at præcisere metarefleksion og i den forbindelse få indblik i på hvilken måde ledere og medarbejdere oplever metarefleksion, samt indblik i hvordan organiseret og iscenesat metarefleksion i en organisation i en fusionssammenhæng kan påvirke lederes egen metarefleksion og dermed udvikling af deres ledelse. Kevin Barges undersøgelse af hvordan ledere praktiserer refleksivitet i organisationer (Barge 2003), udvider mit perspektiv betragteligt. Refleksiv praksis defineres ofte (akademisk) som selvrefleksivitet i betydningen bevidst refleksion over antagelser, opfattelser og perspektiver (ibid 5). At arbejde med refleksiv praksis kommer så til at betyde at styrke lederens evne til at aflæse situationer og problemer nærmest som om det var tekster. Barge fremhæver, at refleksiv praksis dermed kommer til at betyde 'distanceret tekstlæsning'.

Barges pointe er modsat, at når refleksiv praksis anskues metarefleksivt viser det sig, at 'læseren' selv er medforfatter til 'teksten' i og med den 'læses'. Altså, ledelse er ikke blot at aflæse situationer og agere i dem, men ledelse er et 'praktisk forfatterskab' (Barge:5), fordi ledere gennem sproget er med til at skabe de relationer og identiteter der dannes i situationerne. Situationer er ikke eksterne, men er mødested for rollehavere. Dermed skiftes perspektivet fra refleksivitet, som en intellektuel kritik af eksterne entiteter til at fokusere på, hvordan enkeltpersoner agerer refleksivt i situationer (Barge:6). Dette perspektiv tager jeg med mig, bla. i form af Kevin Barges tre forskningsspørgsmål (Barge:5-6): 1) Hvordan beskriver ledere refleksivitet, herunder selvrefleksivitet? 2) Hvilke kommunikative strategier og teknikker afspejler refleksiv praksis? 3) Hvilke konsekvenser har refleksiv ledelsespraksis? Kevin Barge' peger i øvrigt på, at der er et forhold mellem metarefleksion og empowerment, som der er behov for at undersøge (Barge:20). Metarefleksivitet har et frigørende potentiale.

For kort at samle op,- med Maturana opererer jeg med tre niveauer:

1.orden Ingen refleksion	2.orden Refleksion	3.orden Metarefleksion
Nedsænket i egen praksis	Nedsænket observatør af egen praksis: Hvordan gør jeg?	Refleksiv observatør af egen observation af egen praksis: Hvordan ser jeg? Hvordan gør jeg?

De tre niveauer gælder individet, men kan tentativt anvendes på organisationsniveau. De tre niveauer kan også beskrives som to: Fravær af refleksivitet og tilstedeværelse af refleksivitet. Desuden tilføjer Kevin Barge et praksisniveau, som består i dette at 'agere refleksivt'. Som supplerende til dette praksisperspektiv, vil jeg med inspiration fra Luhmanns forståelse af kommunikation, hævde at det er den der udsættes for ledelse, der konstituerer kvaliteten af ledelse. Det er bla. dette der ligger i, at ledelse konstitueres i samspillet mellem leder og

medarbejdere, og at medarbejderperspektivet derfor er væsentligt at inddrage i forhold til lederes metarefleksion.

Litteratur

Andersen, Niels Åkerstrøm (2003), *Borgerens kontraktliggørelse*, Hans Reitzel.

Bateson, Gregory (1983), Essayet 'En teori om leg og fantasi' (fra Bateson, Gregory, *Steps to an Ecology of Mind*, Paladin, 1973) i *Centring*, 1983, Årgang 4, nr.4 s.209-223

Barge, Kevin (2003), *Reflexivity and Managerial Practice*, forelæsning på the National Communication Association, Miami 2003.

Hornstrup et al. (2007), *Systemisk ledelse – den reflektive praktiker*, Dansk Psykologisk forlag.

Luhmann, Niklas (2000), *Sociale Systemer*, Hans Reitzels Forlag.

Maturana, Humberto (2004), *From being to doing – the origins of the biology of cognition*, Carl-Auer-Systeme-Verlag und Verlangsbuchhandlung GmbH

Thyssen, Ole (1994), 'Som naturen skaber sig selv', Interview med Humberto Maturana, *Politiken*.

Tomm, Karl (1992), *Interviewet som intervention III del. Er hensigten at stille lineære, cirkulære, strategiske eller reflektive spørgsmål?* Forum Vol. 4.

Ølgaard, Bent (2007), *Kommunikation og økomentale systemer – en introduktion til Gregory Batesons forfatterskab*, Akademisk forlag