

Refleksiv ledelse/reflexive leadership

Af Mogens Lilleør, 2007

English abstract

During the last 3 years the public sector in Denmark has gone through extensive alterations concerning management and organization due to the reform of the Danish public administration (municipal reform) that was decided politically in 2004. The reform meant among other things a reduction of the number of communes and counties from 271 communes and 14 counties to 98 communes and 5 regions, which means to day that a lot of fusions are taking place.

This thesis is intended to be part of a preparation of an investigation of consequences of the alteration in organizations concentrating on alteration and reflexivity taken together. My overall guiding perspective is embedded in the following question: Concerning the alterations how is it to be understood that leaders and employees are able to participate in alterations, 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 become managers of alterations? My hypothesis is that meta-reflexivity plays a central role when leaders and employees seize the possibilities and chose to participate in alterations. Meta-reflexivity seems to me to have a liberating potential.

My aim in this thesis is to explore this phenomenon as to clarify relevant aspects of it for a later research project which in particular is focused on how meta-reflexivity is connected to leadership and organization. The results are intended to be part of a framework for further leadership development.

My aim is several: 1) To be more clear on the concept 'meta-reflexivity' as to make it fit as a heuristic for a later investigation. 2) To seek an answer on the question whether and in which way leaders and employees think and describe meta-reflexivity, when they create progression in fusions. 3) To explore how organized and staged meta-reflexivity in organizations in a context of fusion may influence on leaders own meta-reflexivity and further their leadership.

My case is a project of leadership development running 11 months starting in 2006 and ending in September 2007. The project is based on the intention that systemic methods should be introduced in the organization both directly by theory and indirectly by practicing the methods throughout. The idea is that when everything else around you is changing because of the fusion there is some stability in applying methods and stick 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 J. Kevin Barge on reflexivity and leadership. Barge mainly related to my future study.

My preliminary investigation explores a distinction between three levels of description: 1.order level where reflexivity is absent, the 2.order level or standard observer level also without reflexivity and the 3.order level where meta-reflexivity is present. The distinctions are concerning individuals but may as well be used tentatively in an organizational sense suggesting that it is possible to regard staged leadership development as a 3.order dimension of the organization. The three dimensions can of course also be described as two, that is, as absence of reflexivity and as presence of reflexivity.

Further, through the study of Barge my perspective is somewhat broadened from considering reflexivity primarily as a 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 as a capability to read situations and then act on them, but is more likely to be understood as a creative process creating situations that function as meeting places. This creative process is mainly working through language.

J.K.Barge develops several perspectives useful for me in my further studies, among them the guiding questions: 1) How do leaders describe reflexivity subsequently self reflexivity? 2) Which communicative strategies and techniques reflect reflexive praxis? 3) Which consequences does the praxis of reflexive leadership have? And not to forget, Barge also point out that reflexivity is related to empowerment.

As a supplement to Barge and inspired by the Luhmann perspective on communication I further suggest that it is the person exposed to leadership who decides the quality of leadership. This means that it is necessary to include the perspective of the employees in the issue.

Refleksiv ledelse

Denne artikel handler om fusion og metarefleksion. Den er et forberedende arbejde med henblik på en mere uddybende undersøgelse af metarefleksion i en fusionsammenhæng.

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 forandringen, selv om den fra starten kommer udefra, dvs. rykke ind i den og påtage 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 og 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 metarefleksivt at danne og skifte kontekst, som muliggør distance. Gregory Bateson kobler f.eks. direkte evnen til at skabe metakommunikative rammer sammen med evnen at beherske primære eller mere 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.” (Bateson 1983 s.220)

Terapi er ifølge Bateson forsøg på at ændre patientens metakommunikative vaner (Bateson 1983 s.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 så fald et frigørende potentiale. Mit mere langsigtede mål er derfor at indkredse fænomenet metarefleksion, som noget

der frigør fra den tvang, der kan ligge i 'praksis' og 'sædvane'. Dette mål er egentlig flere: 1) Præcisere metarefleksion. 2) Søge svar på om og på hvilken måde ledere og medarbejdere tænker og beskriver metarefleksion, når de skaber fremdrift i fusioner. 3) Og til sidst en mere indgående undersøgelse af, hvordan organiseret og iscenesat metarefleksion i en organisation i en fusionssammenhæng kan påvirke lederes egen metarefleksion og dermed udvikling af deres ledelse.

Da denne artikel er et forstudium til et mere uddybende studium af, hvad man måske kan kalde 'refleksiv ledelse', er målet primært at opnå en præcisering af metarefleksion samt yderligere afklaring af, hvordan den indgår i ledelses- og organisationssammenhænge.

Fusion mellem 8 organisationer

Konteksten er strukturreformen eller kommunalreformen som den efterhånden blot kaldes. X-land Kommune er en kommune under opbygning, som følge af reformen. Det er en proces som omfatter at gå fra 7 små kommuner og dele af et amt til en samlet organisation med ca. 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 er nu, at sammenlægningen sker og formentlig vil ske de næste par år også. Man kan sige, at forandringen begyndte med italesættelsen og beslutningen i 2004, men fusionen sker siden i forskelligt tempo alt efter hvor i organisationen man kigger. 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 få etableret de stabsfunktioner med ledelse og medarbejdere, der skulle understøtte den praktiske sammenlægning, i første omgang tre, henholdsvis Økonomi, IT, HR, som omfatter løn, jura, arbejdsmiljø og HR-udvikling. Siden fulgte stabsfunktionerne Erhverv og Udvikling og Ledelsessekretariatet. 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 omfatter 16 fagsektorer. Det er mange, men modellen er tænkt til at modvirke dannelsen af selvtilstrækkelige forvaltninger. Det skal ske ved, at alle sektorer har brug for at samarbejde om levering af ydelser til borgerne. Dette stiller 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 samtidig ca. yderligere 1500 medarbejdere blevet kompetenceafklaret.

Jeg har selv været dybt involveret i sammenlægningen og er det stadig. 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 dels i forhold til det politiske niveau, dels 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 en MED organisation, udvikling af MED uddannelse og personalepolitikker, ledelsesudvikling osv.,- tiltag som vi langt fra er færdige med. 'Fra sti til motorvej', kunne man kalde processen i denne tidlige fase af fusionen. Meget vand er løbet gennem åen i de ca. 2½ år. I dag arbejder jeg som chefkonsulent på HR området.

Ledelsesudvikling

Min case er et af storskala projekterne, et ledelsesudviklingsforløb i en kommune med deltagelse af 230 ledere fra nov.2006-sept.2007, heri inkluderet den midtvejsevaluering, som bibringer data for

artiklen. 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 interviewopgaver 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.

Teoretiske perspektiver

I artiklen inddrager jeg primært teoretiske perspektiver fra Humberto Maturana om positionen som observatør og hans forestilling om autopoiesis; og i forlængelse heraf Niklas Luhmann og Åkerstrøm Andersen om kommunikation; Gregory Bateson om metakommunikation samt J. Kevin Barge om refleksivitet og ledelse.

Empiri

Mine data er en artikel om forløbet, en midtvejsevaluering samt egne observationer, tanker og eftertanker, som medtilrettelægger, deltager og observatør undervejs i forløbet.

Midtvejsevalueringen byggede ikke på en forventning om ’sandheden’ om forløbets kvaliteter, men formålet var alene at få indblik i hvad lederne tog med sig fra samlingerne, fordi de mente, at det på den ene eller anden måde støttede dem, eller de fandt det interessant eller på anden måde nyttigt. Evalueringen er ikke gennemført med henblik på at belyse metarefleksion.

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. Udsagnene er derudover kun redigeret nænsomt for slå-, stave-og meningsforstyrrende fejl.

Analyse

De spørgsmål evalueringen stiller afspejler, er ej neutrale. De intervenserer. De repræsenterer visse interesser i organisationen. Når lederne spørges om hvad der støtter, hvad der inspirerer osv., ja så fortælles de indirekte, at de 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.

Spørgsmålene forstyrrer og fremtvinger en forholden sig hos deltagerne (om lederne nu vælger at meddele deres forholden sig eller ej). Men på trods af deres karakter af forstyrrelse 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.” (Maturana 2004 s12)

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 (Åkerstrøm Andersen 2003 s.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 bagudvendt. 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, dvs. når jeg stiller 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." (Luhmann 2000 s.257). Sagt med andre ord: Dialogen er i gang, når interpenetrerende systemer konvergerer. Det ene systems grænser inkluderes i det andet systems operationsområde (Luhmann 2000 s.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, som jeg desværre ikke kan forfølge videre her.

Svarmaterialeets udsagn er ordnet efter hvad de udtaler sig om i lyset af mit undersøgelsesperspektiv. 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 observatør positionen 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 nedsunken i praksis på 1.ordensniveau, er der ingen refleksiv bevidsthed, observatøren er observatør fra top til tå, som 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.” (Maturana 2004 s.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.” (Maturana 2004 s.35)

Denne position er noget 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.” (Maturana 2004 s.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.” (Maturana 2004 s.36)

Bevægelsen fra såkaldt standardobservatør til metaobservatør er et vidtgående skridt, fordi observatøren dermed har gjort sig selv til genstand for sin egen observation (Maturana 2004 s.36). Denne selviagttagelsens selvobjektivering vil jeg forfølge videre i senere undersøgelse.

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, men 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 bevidnelsesprocesser, 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 trioere mhb. på at eksternalisere og dermed muliggøre forholden 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 trioere, 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 eftertænksomhed 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 med sig til 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. 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 standard mødefora 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 repræsenterer et organisatorisk 3. ordens niveau.

I lyset af domæneteorien (Hornstrup 2007 s.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 leverance 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 leverer 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), således at en given samling med 24 deltagere begynder 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 adfærdsændringer i forhold til praksis.

Bateson beskriver i sit essay om leg (Bateson 1983) udviklingen fra primærproces tænkning til sekundærproces tænkning 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, (...)." (Bateson 1983 s.215)

Man kan med Bateson tentativt beskrive lederudviklingsforløbet som et formaliseret sekundærproces fænomen og den daglige praksis som primærproces fænomener. Altså, betragte lederudviklingsforløbet som et forsøg på metakommunikation om den ledelsesmæssige praksis, der gerne skulle udvikle sig i kommunen.

Jeg nævnte indledningsvist at terapi ifølge Bateson er forsøg på at ændre patientens metakommunikative vaner (Bateson 1983 s.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. Aanaløgt 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 eksplicite, men i kommunen f.eks. at den skal være redelig og åben).

Konklusion og perspektivering: Hvor har dette bragt mig?

Målet med nærværende artikel har været at præcisere metarefleksion. Formålet er en mere indgående undersøgelse af om og på hvilken måde ledere og medarbejdere tænker og beskriver metarefleksion, når de skaber fremdrift i fusioner. Og videre en mere indgående undersøgelse af, hvordan organiseret og iscenesat metarefleksion i en organisation i en fusionssammenhæng kan påvirke lederes egen metarefleksion og dermed udvikling af deres ledelse

J. Kevin Barge's 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 (Barge s.5). At arbejde med refleksiv praksis kommer så til at betyde at styrke ledernes 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'.

Barge's 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 s.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 s.6). Dette perspektiv vil jeg gerne medtage i en senere undersøgelse. Dette betyder, at jeg skal adressere emnet mere direkte, f.eks. med udgangspunkt i Kevin Barge's tre forskningsspørgsmål (Barge s.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' undersøgelsesresultater anslår videre en række temaer, jeg kan forfølge fremover. Det vil føre for vidt at samle dem op her. Men jeg vil i lyset af min egen forestilling om metarefleksion som frigørende kort fremhæve, at Barge peger på, at der er et forhold mellem metarefleksion og empowerment og at der er behov for at undersøge dette (Barge s.20).

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

1.orden Ingen refleksion	2.orden Refleksion	3.orden Metarefleksion
Nedsænket i egen praksis	Nedsænket iagttagelse af egen praksis: Hvordan gør jeg?	Refleksiv observatør af egen iagttagelse 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 Barge's et praksisniveau, som består i fokus på dette at 'agere refleksivt'. Som supplerende hertil kan jeg med udgangspunkt i Luhmann hævde, at det er modtageren af ledelse, dvs. den der udsættes for ledelse, der konstituerer kvaliteten af ledelse. Det betyder for mig udvidet fokus på, at ledelse sker i samspil med medarbejdere og at medarbejderperspektivet er væsentligt at inddrage i forhold til metarefleksion over ledelse.

Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm (2003), *Borgerens kontraktliggørelse*, Hans Reitzel.
- Barge, J. Kevin (2003), *Reflexivity and Managerial Practice*, forelæsning på the National Communication Association, Miami 2003.
- 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
- Hornstrup et al. (2007), *Systemisk ledelse – den refleksive 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 refleksive spørgsmål?*, Forum Vol. 4.
- Ølgaard, Bent (2007), *Kommunikation og økomentale systemer – en introduktion til Gregory Batesons forfatterskab*, Akademisk forlag