

ANMELDELSE: REFLEXIVE LEADERSHIP

Publiseret: 20. december 2018

Af: Mie Plotnikof og Rasmus Bergmann

FAKTABOKS

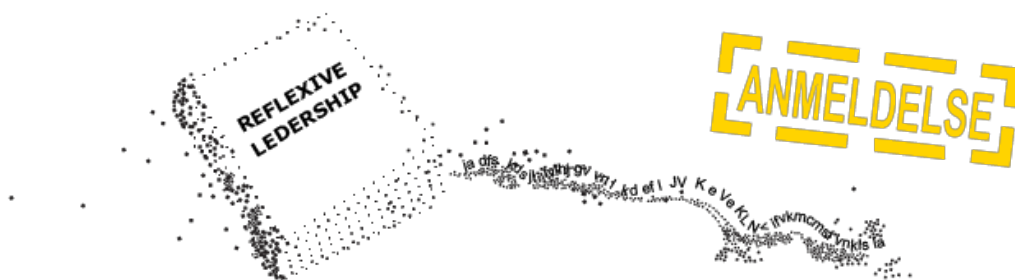
Anmeldelse af: Mats Alvesson, Martin Blom, Stefan Svenningsson (2017). *Reflexive Leadership: Organising in an imperfect world*, Sage Publications Ltd, London.

REFLEKSION OVER LEDELSE

I denne ambitiøse bog gør forfatterne sig til fortalere for det, de kalder refleksivt lederskab (*reflexive leadership*). Bogen tager afsæt i en definition af lederskab som “influencing ideas, meanings, understandings and identities of others within an asymmetrical (unequal) relational context” (s. 3). Men i modsætning til hvad man måske ville forvente, argumenterer bogen ikke blot for mere og bedre lederskab. Tværtimod understreger forfatterne, at lederskab ikke altid er løsningen på organisatoriske udfordringer, idet de indledningsvis slår fast, at

“BEING AWARE OF DIFFERENT OPTIONS AND THINKING CAREFULLY ABOUT HAVING MORE OR LESS OF LEADERSHIP OR OTHER WAYS OF ORGANIZING ARE VITAL.” (IBID.).

Med dette udgangspunkt argumenterer forfatterne for refleksivt lederskab, hvilket for dem ikke mindst indebærer, at man forholder sig kritisk refleksivt til konventionelle tilgange til lederskab – og det gælder også ens egne forestillinger. Den alternative tilgang, som bogen udvikler, tilbyder en lang række begreber, som kan bruges til at bedrive refleksivt lederskab, ligesom bogen involverer en række praksiseksempler, der kan give (selv)kritisk stof til eftertanke. Dermed fremstår bogen også som en meta-refleksion over nutidens fascination ved ledelse og lederskab.



I denne anmeldelse beskriver vi først, hvordan bogen opbygger sin alternative tilgang til refleksivt lederskab. Derpå vender vi os mod bogens hovedpointer og deres relevans for ledelsespraktikere og andre med interesse for ledelse og lederskab, inden vi afslutningsvis dvæler et øjeblik ved bogens præmisser og dens anmodning om refleksivt lederskab.

BOGENS OPBYGNING

Bogen henvender sig bredt til alle med interesse for ledelse og ledelsesspørgsmål, dvs. ledelsesforskere og –studerende, ledelseskonsulenter og ledelsespraktikere, idet den gennem 14 kapitler og 221 sider trækker på forfatterne mange års erfaring med forskning, undervisning og konsulentarbejde inden for ledelsesområdet.

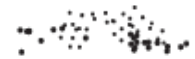


Kapitel 1-4 præsenterer bogens fundament. Her definerer forfatterne bogens centrale begreber om refleksivitet og lederskab samt en række andre nærliggende – og til lejligheden konstruerede – begreber såsom *Extra-Leadership Reflexivity* (ELR), som handler om at overveje alternativer til lederskab, og *Intra-Leadership Reflexivity* (ILR), som handler om at forholde sig refleksivt til både teori og praksis, idet man udøver lederskab. Desuden introducerer forfatterne en *6 Modes of Organizing* (6M) model samt en *5 Personas doing Leadership* (5P) model, som dog begge først udfoldes senere i bogen. Efter indledningen gennemgår forfatterne en række etablerede ledelsesteorier, som de positionerer bogens tilgang i forhold til. Dermed demonstrerer forfatterne deres store kendskab til centrale teorier og tematikker inden for ledelsesfeltet samtidig med, at de får argumenteret for relevansen af deres egen (selvsagt) mere nuancerede og kritisk refleksive tilgang til ledelse og lederskab.

Kapitel 5-11 udfolder bogens centrale begreber og tilgangens praktiske anvendelsesmuligheder herunder dens perspektiv på organisationskultur, lederskab/følgeskab, magt og autoritet, gruppedynamikker mv. I den sammenhæng adresserer forfatterne en række relaterede dilemmaer og paradokser, og de viser, hvordan begreberne om ELR og ILR rummer et potentiale for at forholde sig refleksivt til disse. Det er også her, at forfatterne udfolder 6M og 5P modellerne, der præsenteres som nyttige redskaber for den, som ønsker at forholde sig kritisk (selv)refleksivt til sin egen og andres ledelsespraksis. Derpå diskuterer forfatterne med afsæt i empiriske eksempler forskellige barrierer for og opfattelser af udøvelsen af lederskab.

Kapitel 12 og 13 beskæftiger sig med spændingerne mellem reflektiv og ikke-reflektiv ledelsespraksis samt forholdet mellem refleksivt lederskab og refleksivt følgeskab. I kapitel 14 runder forfatterne af ved at opsamle bogens centrale pointer og pege på en række fælder, som det refleksive lederskab risikerer at falde i. Gennem hele bogen gør forfatterne flittigt brug af empiriske eksempler og illustrative figurer og tabeller i formidlingen af deres tilgang til refleksivt lederskab.

Det gør det let at følge argumentationen, hvad enten man er praktiker, forsker eller studerende inden for ledelsesområdet. Bogen er med andre ord relativt let tilgængelig på trods af dens komplekse og omfattende emne.



BOGENS TILGANG TIL REFLEKSIVT LEDERSKAB OG DENS RELEVANS FOR PRAKTIKERE

Som forskere og undervisere inden for organisations- og ledelsesområdet hilser vi naturligvis en kritisk og samtidig letfordøjelig bog som denne velkommen. Bogens intention om at invitere til kritisk refleksivitet i forhold til egne og andres selvfølgegjorte forståelser af lederskab som et nødvendigt og udelukkende positivt konnoteret ideal, er i sig selv påtrængende. Vi er således enige med forfatterne i, at der er behov for at fremme forståelsen af refleksivitet i ledelse og dens praktiske implikationer. Bogen kan i den sammenhæng klæde læseren på til bedre at kunne forholde sig kritisk refleksivt til fx magtrelationer, kommunikationsformer og organiseringsprocesser i relation til konkrete ledelsesspørgsmål. Man kan desuden rose bogen for ikke blot at ville reflektere over lederskabsteori og -praksis, men faktisk forsøge også at tilbyde løsninger på konkrete ledelsesproblematikker. Ikke i form af fikse og færdige best-practice løsninger, men snarere i form af det man kan kalde *tænketeknologiske* begreber, hvormed læseren kan forholde sig refleksivt til sin egen og andres (ledelses)praksis. Bogen indeholder som nævnt en lang række begreber og modeller – ELR, ILR, 6M, 5P, high influential person (HIP), low influential person (LIP) m.fl. – som vi formoder, at mange praktikere vil finde behjælpelige i forsøget på bedre at forstå kompleksiteten i deres (refleksive) lederskab, og som de gang på gang vil kunne vende tilbage til, når behovet viser sig.



“VI ER SÅLEDES ENIGE MED FORFATTERNE I, AT DER ER BEHOV FOR AT FREMME FORSTÅELSEN AF REFLEKSIVITET I LEDELSE OG DENS PRAKTISKE IMPLIKATIONER. BOGEN KAN I DEN SAMMENHÆNG KLÆDE LÆSEREN PÅ TIL BEDRE AT KUNNE FORHOLDE SIG KRITISK REFLEKSIVT TIL FX MAGTRELATIONER, KOMMUNIKATIONSFORMER OG ORGANISERINGSPROCESSER I RELATION TIL KONKRETE LEDELSESPØRGSMÅL.”

Når det er sagt, er det samtidig vigtigt at påpege, at tilgangens potentiale også risikerer at blive dens faldgrube. De mange begreber og modeller og deres – til tider finurlige – forkortelser kan være vanskelige at holde styr på og skelne fra hinanden, og for nogle vil de muligvis forvirre mere, end de

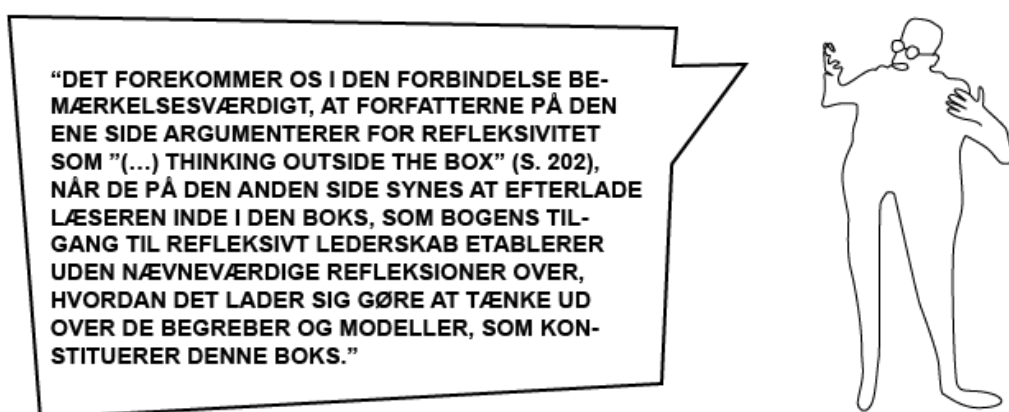
gavner. Dertil kommer, at begreberne risikerer at blive vanskelige at skelne fra det, som de i første omgang er konstrueret til at være kritiske i forhold til, nemlig selvfølgeliggjorte forkortede begreber, som måske nok kan bruges til overfladiske og retoriske formål, men som ikke i tilstrækkelig grad afføder den kritiske refleksivitet, som de prædiker. Dette er imidlertid risikoen ved enhver præskriptiv ledelsesteori; selv dem, der, som i dette tilfælde, forstår sig selv som kritiske. For så vidt kalder bogen og dens begreber ligesom enhver anden konceptuel tilgang til ledelse på, at man anlægger tilgangen – i dette tilfælde anmodningen om kritisk refleksivitet – på tilgangen selv.

REFLEKSIONER OVER REFLEKSIVITET I REFLEKSIVT LEDERSKAB

Det leder os frem til spørgsmålet om, hvorvidt og hvordan bogen applicerer sin egen anmodning om refleksivitet på sig selv. Det forekommer os i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at forfatterne på den ene side argumenterer for refleksivitet som "(...) thinking outside the box" (s. 202), når de på den anden side synes at efterlade læseren inde i den boks, som bogens tilgang til refleksivt lederskab etablerer uden nævneværdige refleksioner over, hvordan det lader sig gøre at tænke ud over de begreber og modeller, som konstituerer denne boks. Forfatterne advokerer for refleksivitet som

"THE AMBITION TO CAREFULLY AND SYSTEMATICALLY TAKE A CRITICAL VIEW OF ONE'S OWN ASSUMPTIONS, IDEAS AND VOCABULARY AND TO CONSIDER IF ALTERNATIVE ONES MAKE SENSE" (S. 14).

midlertid indeholder bogen ikke mange refleksioner over, hvordan dens egen tilgang betinger den refleksive leders refleksionsrum. Dermed forbliver bogens grundantagelser, idéer og vokabularium også mere eller mindre uberørte og uden refleksioner over alternativer.



Vi er enige med forfatterne i, at der er mange gode grunde til at forholde sig refleksivt til sin egen og andres ledelsespraksis. Men vi savner, at en bog som i den grad prædiker refleksivitet også forholder sig refleksivt til sin egen anmodning om konstant at forholde sig refleksivt. Dette ville naturligvis synliggøre bogens indbyggede paradoks, nemlig at den på én og samme tid opfordrer til

refleksivitet (i forhold til *alt*) og ikke-refleksivitet (i forhold til refleksiviteten selv) – et paradoks som imidlertid risikerer at få enhver bog, som opfordrer til refleksivitet, til at gå i selvsving. Men frem for blot at ignorere dette paradoks kunne forfatterne fx have tilføjet en refleksivitetsfælde – en 'reflexivity trap' – til de andre fælder, som bogen afslutningsvis (s. 206ff) påpeger, at den refleksive leder risikerer at falde i. I den forbindelse kunne forfatterne også have benyttet lejligheden til at uddybe de overvejelser, som ligger til grund for at skelne mellem refleksiv ledelse som (implicit) god ledelse og ikke-refleksiv ledelse som (implicit) dårlig ledelse, når de samtidig argumenterer for, at 'The good versus bad set-up is to be avoided, or at least minimized' (s. 16).



"I DEN FORBINDELSE KUNNE FORFATTERNE OGSÅ HAVE BENYTTET LEJLIGHEDEN TIL AT UDDYBE DE OVERVEJELSER, SOM LIGGER TIL GRUND FOR AT SKELNE MELLEM REFLEKSIV LEDELSE SOM (IMPLICIT) GOD LEDELSE OG IKKE-REFLEKSIV LEDELSE SOM (IMPLICIT) DÅRLIG LEDELSE, NÅR DE SAMTIDIG ARGUMENTERER FOR, AT 'THE GOOD VERSUS BAD SET-UP IS TO BE AVOIDED, OR AT LEAST MINIMIZED' (S. 16)"

Når det er sagt, er det vigtigt at understrege, at denne bog er velskrevet, og at den forholder sig til mange af de problemer, som er forbundet med konventionel lederskabslitteratur og –praksis. Lad os derfor runde denne anmeldelse af med at rose bogen for dens overordnede ambition og samtidig erklære et håb om, at den næste udgave indeholder en lidt større grad af selvkritisk refleksivitet angående sin egen tilgang til refleksivt lederskab. For med sit højaktuelle emne og sit ambitiøse sigte rummer bogen et potentiale for at blive en del af pensum på mange lederuddannelser. Derfor vil vi naturligvis anbefale bogen til alle, som enten forsker i, studerer eller praktiserer lederskab, idet vi håber og tror, at den kan bidrage til at producere og fremme en refleksiv tilgang til ledelse og lederskab i teori såvel som praksis.