Danish University Colleges

Lederrefleksion i lederuddannelse
Et essay om essayskrivning
Kofoed, Gunver Maybrit Mossin; Lystbæk, Christian Tang; Grønnebæk, Jan

Published in:
CLOU rapporter

Publication date:
2009

Document Version
Pre-print: Det originale manuskript indsendt til udgiveren. Artiklen har endnu ikke gennemgået peer-review (fagfællebedømmelse) og redigering.

Link to publication

Citation for published version (APA):

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

Download policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 29. jan., 2020
CLOU Art2009-005
Titel: "Lederrefleksioner i lederuddannelse"
Forfatter(e): Christian T. Lystbæk
Gunver Mossin Kofoed
Jan Grønnebæk

CLOU 2009

CLOU, Center for Ledelse og Organisationsudvikling, er et videncenter i VIA University College. Centret etablerer udviklingsprogrammer og udviklingsprojekter - og medvirker til at igangsætte og bistå konkrete udviklingsinitiativer. Centret indgår i udviklingsforløb med ledelser og organisationer, og centret skaber på denne måde indsiget og erfaringer med henblik på at kunne formidle viden om praksis, for praksis.

www.viaclou.dk
Lederrefleksioner i lederuddannelse

Et essay om at skrive essays i Diplom i Ledelse

Af videncentre-medarbejdere: Christian T. Lystbæk, Gunver Mossin Kofoed & Jan Grønnbæk

Denne artikel forholder sig til essayet som et format og en særlig form for refleksion, som er blevet udviklet og afprøvet i et udviklingsprojekt ved Diplomuddannelse i Ledelse, på modulet Det Personlige Lederskab tilrettelagt i regi af UniQ. Artikel vil “praktisere hvad den prædiker” og vil således tage form af essayistiske refleksioner over et konkret udviklingsprojekt om brugen af essayet som et format, der giver særlig form til lederes refleksion over eget lederskab.

Refleksioner over og i ledelse

Når man iagttager ledelsesdebatten, rammes man af en modsætningsfyldt, nærmest paradoksal, tendens: Samtidig med at utallige forskere, konsulentbureauauer, væksthuse, mm. i en lind strom udvikler ledelseskoncepter, ledelsespolitikker og ledelseskodeks for at få greb om ledelse, smutter begrebet alligevel ud mellem fingrene. Ledelsesfeltet er præget af et hav af koncepter og modeller. Og hver sæson har sine egne modeord.


Et af de centrale ledelsesmæssige spørgsmål, der forandrer og forskyer sig, er spørgsmålet om lederens rolle i organisationen. Hvad er helt bestemt lederens rolle? Og hvem bestemmer det? Hvem repræsenterer lederen i forholdet mellem organisationens centrale og decentrala niveauer, forskellige interessenter og interesser, osv.? Og hvordan?

Ledelsesforsker ved CBS, Bettina Rennison beskriver udviklingen heri som en ”bevægelse fra fremmedreference til selvreference” (Rennison, 2006:24), dvs. en bevægelse fra at ledelsens opgave og positionering tog udgangspunkt i formelle og fastlagte roller til at lederens repræsentativitet skal formes og forhandles af lederen selv. Rennison påpeger således at:

“I managementdiskursen i dag er idealet, at ledelse skal skabe sig selv. Der er ingen ydre instans at henvise til, ingen færdigdesignet rolle at spille. Lederen træder ikke ind i en

1 Artiklen er produceret til og publiceret i regi af videncentret Center for Ledelse og Organisationudsundvikling (CLOU), VIA UC, 2009.
2 UniQ er et partnerskab mellem VIA University College, Aarhus Universitet/HHI, og 7 midt- og vestjyske kommuner med henblik på at udvikle og afgikle lederuddannelse i regionen.

Denne udfordring til lederen om ”at træde i karakter”, og dermed lede organisationen samtidig med og i og med at rollen og rammen for ledelse skabes, skal ses i lyset af de senere års diskussioner om centralisering og decentralisering i organisationer. Hermed er det blevet en strategisk opgave for ledelsen at forme organisationen og ledeslen af den. Med andre ord er det blevet ledelsens opgave og ansvar at være den særlige del af en organisation, der sikrer helheden. Ledelsen er både en del af organisationen og samtidig et symbolsk udtryk for dens helhed. Ledelse er altså det paradoksale udtryk for enheden af del og helhed (Rennison, 2006:32). Denne (abstrakte) pointe viser sig i de praktiske dilemmaer en leder kan opleve ved på samme tid lede (med autoritet og handelkraft) og samtidig (med ydmyghed og dømmekraft) være åben over for, hvad der er den bedste måde. Den viser sig også i de dilemmaer en leder kan opleve ved at repræsentere (særlige interesser i) en del af organisationen og at repræsentere (de almene interesser i) hele organisationen.


”[S]elvskabt ledelse har refleksiv ledelse som sin grundbetingelse. Refleksionen skaber handlekraften. For at være produktiv må selvskabelsen underlægges en selvreffekshion, hvor lederen ikke bare skaber sig selv som leder, ej heller blot refleksioner over hvordan han/hun skaber sig selv, men også refleksioner over denne refleksion.”  Rennison (2006:115)

Med de forskydninger i ledelsesfunktioner og –forståelser, som vi kan iagttagte, er det (blevet) vigtigt at lære at tænke sig om; at kunne iagttagte den verden, man selv er en del af, dvs. at kunne iagttagte organisationen samtidig med at man iagtager sig selv som iagttagende og handlinge bidragedyer. Der gives ikke (længere) faste og givne ledelsesmæssige ”hyldemærker”, som passer til alle de skiftende ledelsesmæssige udfordringer, der er i organisationer i dag. Det fordrer, at lederen kan reflektere over sine iagttagelser, fortolkninger og forståelser, samtidig med at der til tider skal findes hurtige løsninger og værktyger.

Inden for de seneste år er lederevalueringer (eksempelvis 360-grader evalueringer) i stigende grad blevet anvendt for at skabe bevidsthed om lederes kompetencer. Ledere kan bruge sådanne evalueringer til at notere sig styrker og svagheder og på denne baggrund søge at korrigere eller kompensere herfor og dermed tilpasse sig forventningerne. Ifølge Rennison er sådanne evalueringer imidlertid utilstrækkelig, idet de er udtryk for en fortsat ”fremmed-reference”, hvor ledere vurderes på baggrund af eksternt definerede kompetencemål og –kriterier (Rennison, 2006:115). Det er ikke nok, at lederen måler sig selv. Lederen må først og fremmest forholde sig til sig selv, dvs. tænke sig om i forhold til
den organisatoriske virkelighed, man selv er
en del af samtidig med at man reflekterer over
sig selv som handlinge og reflekterende
bidragsyder til organisationen.

**Refleksioner over og i leder-
uddannelse**

Den samme påpegning af refleksion som en
central ledelseskompetence finder man i
forbindelse med lederudvikling og
leaderuddannelse. Eksempelvis kan man finde
en stærk betoning af ”refleksion” i en lang
række udviklingsplaner, formålsbeskrivelser,
fagbeskrivelser, eksamensordninger, mm..

Også i Diplomuddannelse i Ledelse er
refleksion en nøglekompetence. Eksempelvis
betones refleksion som både mål og middel i
forhold til uddannelsens overordnede
målsætninger om at forbinde teori og praksis,
samt forankre læring og fremme fortsat
udvikling i lederens konkrete ledelsespraksis.

Siden Donald Schön’s berørte hovedværk, *The
Reflective Practitioner* (Schön, 1983), er
refleksion blevet anerkendt som en helt
afgørende professionel kompetence inden for
praktisk talt alle arbejdsområder. I forlængelse
heraf har det været et pædagogisk og
didaktisk grundspørgsmål, hvordan man
bedst opøver og udøver refleksion.³

I Diplomuddannelse i Ledelse fremmes og
formes de studerendes refleksion på bestemte
(skolistiske) måder af uddannelsens formelle
mål og krav til arbejds- og eksamensformer.

³ Man kan roligt sige, at der er tale om en omfattende
refleksionsbølge, hvor ”refleksion” ikke bare er blevet et
centralt udtryk i samfundet i dag, men tillige er blevet et
centralt udtryk for samfundet i dag. Eksempelvis
anvender flere sociologer udtrykket for at karakterisere
det moderne (aktuelle) samfund (Giddens, Beck, m.fl.).

Undervisningens læreprocesser er midlet og
eksamensformerne målestokken for ledernes
refleksioner i og over deres lederskab og
ledelsespraksis.

I udviklingsprojektet ”Essayistiske
leaderrefleksioner i lederuddannelse” på UniQs
modul Det Personlige Lederskab har vi
arbejdet på at fremme og formgive ledernes
refleksioner på nye måder. Udgangspunktet
for udviklingsprojektet har været, at udvikling
af lederens reflekterende dømme- og
handlekraft ikke alene findes som faste og
givne indisger, der kan formidles gennem
underviseroplæg om dette og hint, som de
studerende (mere eller mindre aktivi) kan tage
til sig. Der gives ikke (længere) nogen
ledelsesmæssige ”hyldevarer”, som passer til
alle de skiftende ledelsesmæssige
udfordringer, der er i organisationer i dag.
Derfor inviterede vi lederne til reflekterende
skrivning i form af essays. Formålet hermed
var, at invitere lederne ind i et format og en
form for refleksion, der er mere ”frit” og
”forsøgende” end de traditionelle
undervisnings- og eksamensformers ofte
ensidige fokus på at analysere praksis med
teori.

**At tænke uden gelænder**

Essayet som formidlings- og refleksionsform
tilskrives den franske filosof Michel de
Montaigne (1533-1592). *Essai* betyder ”forsøg”,
og i sine essays forsøger Montaigne at blive
klogere på sine erfaringer gennem sådanne
”forsøgsvise” og foreløbige refleksioner, hvor
relevant begivenheder og tankerækker
”vendes og drejes”.

Essayet sigter mod at udfolde en kompleks
problemløsning ved at belyse den fra flere
sider. Essayet kan sammenlignes med en


Essayet er, som den tyske filosof Theodor Adorno (2000) har fremført, en refleksionsform hvor en undersøgende, legende og spørgende refleksion skal ”finde sted uden gelænder”. Ifølge Adorno er det personlige essay bedst, når det er et ‘frihedsskrift der ledes af skriverens erfaringsnære undren’ over betydningsfulde begivenheder.

---


---

**Refleksion gennem essayets prisme**

Essayet er i sin grundform (eller som idealt) grundlæggende forskellig fra den traditionelle akademiske opgaveskrivning, som vi bl.a. kender fra den problemorienterede opgave, projektopgaven m.v.. Det skyldes flere ting, men grundlæggende set er formålet (og dermed formen og formatet) fundamentalt forskellige. Den norske essayist, Siri Meyer, har illustreret denne forskel med forskellen mellem en kikkert og et prisme. Herom siger hun:

”Essayenes form adskiller seg fra den akademiske artikel blant anet ved å sirkle rundt et tema frem for å forfølge et strengt logisk resonnement. [...] I forskningen er kikkerten den sentrale kunnskapsmetaforen: Tankens lyskraft skal rettes mot et enkelt og disiplinaravgrenset mål. Et essay derimot kan være som et prisme, hvor en og samme lysstråle brytes i ulike retninger som overskrider fagtrådinger og genrekonvensjoner.”

En traditionel opgave er systematisk på jagt efter konklusioner. Hertil benytter den sig af enholdende definitioner og stringente metoder, og formidlingen følger efter en bestemt, logisk form.6 Et centralet led heri er en ”analyse”, der typisk har til formål at pille en problemstilling fra hinanden ud fra en forestilling om, at man hermed kan nå frem til sagens kerne. Essayet er også på jagt, men essayets jagt er mere åben og søgende.7 Et centralet led heri en at søge en form for ”syntese”, der opbygger en

---

5 Citeret efter Meyer 1995:II
6 Traditionelle faglige og videnskabelige artikler er ofte bygget op omkring den såkaldte IMRaD-struktur: ”Introduction, Method, Results, and Discussion.”
7 Essayer har traditioner inden for mange fagområder – fra sprog- og kunstvidenskab over filosofi og samfundsfag til naturvidenskab. Essayet har slægtskab med journalistik – fra den dybdeborede reportage til den personligt kommenterende kronik eller klumme.
bred og nuanceret forståelse af problemstillingen. Essayet beskriver ikke bare afsluttede refleksioner, men er i form og indhold aktivt reflekterende. Som sådan indeholder essayet ofte ”modsatrettede stemmer” i form af skepsis og kritik – også skepsis og kritik i forhold til sin egen skepsis og kritik. I essayet har refleksionen altid en dobbelt retning. Refleksionen er på samme tid en refleksion over en problemstilling og en selv-refleksion over, hvordan lederen reﬂekterer over problemstillingen.\(^8\)


Forskydningen i perspektivet kan give en bevægelse og forstyrrelse i tanken, som umiddelbart kan give en oplevelse af, at lederen står usikkert og er ude af balance. Nye vinkler kan fremkalde nye og hidtil usete perspektiver på problemstillingen. Men det er netop disse små ”rystelser” i grundlaget som bidrager til at ”rodfæste” lederen i en kompleks og omskiftelig hverdag – ikke ved at lederen slår en pæl i jorden og stedigt fastholder, at ”her står jeg og her bliver jeg stående”, men ved at lederen lader sit ”rodnet” fæstne sig og gro.

### Kompromisløs vilje til kritisk refleksion

Essayets forsøgsvisse fremgangsmåde, hvor enkle og endegyldige svar betvivles, matcher den moderne leders komplekse vilkår. At arbejde med essayets undersøgende form bliver derfor også en øvelse i at stå frem i spørgerens rolle – hvor man med gode spørgsmål kan være med til at åbne ikke blot lederens egen horisont, men også medarbejdernes blik og syn på sagen, vilkårene, mulighederne og begrænsningerne.

I essayet er det ikke de allermest sikre svar den studerende skal bryste sig af. Gennem en essayistisk fremstilling af en ledelsespraksis, hvor man selv er i og på spil, og hvor den kritisk reflekterede søgeproces er et stilistisk og indholdsmæssigt omdrejningspunkt levnes der mulighed for at gratis ledelsesretorik og tomgangstænknings for en stund suspenderes, og i stedet afløses af den studerendes vilje og evne til at stille en ledelsespraksis frem i (selv)kritisk belysning.

Som sådan inviteres essayisten til, hvad den danske ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby betegner som en ’kompromisløs vilje til kritisk refleksion’. Her ser lederen sin konkrete praksis efter i sømmene, og anlægger forskellige perspektiver, der skifter mellem praksis, teori, erfaring, forskning, effektivitet, etik – mellem nær og fjern; indefra og udefra; oppefra og nedefra. I essayskrivning, hvor der reflekteres over forholdet mellem ledelseshandler og konsekvenser, er refleksionerne over hvordan

\(^8\) Søren Kierkegaard betegnede denne samtidige dobbelte retning i refleksion som ”dobbelt-refleksion”. Ifølge Kirkegaard er kun den ”dobbelt-reflekterede” (dvs. den der i sine refleksioner medtenker sig selv, som den reflekterende) egentlig reflekteret. Denne – og andre – pointer fra Kirkegaards værk er forøgt bragt i spil i forhold til ledelse af blandt andre Kirstine Andersen (Andersen, 2006).
og med hvad der etableres forbindelse mellem handling og konsekvens helt centrale. Her inviteres man til at (for)fatte sig selv gennem en flydende og kontinuerlig dialog om og refleksion af teorier, metoder, erfaring og måske emergerer der i denne proces endda “not yet embodied knowledge”.9

**Moderne ledelse på oldnordisk**

Essayets kobler sig dermed til en filosofisk forståelse af ledelse og lederuddannelse, der betoner at beslutnings- og handleparathed skal kvalificeres af eftertank før, under og efter handlinger. De antikke filosofer kaldte dette praktisk visdom; *phronesis*. Denne praktiske visdom bestod netop i den form for dobbelt-reflektet handle- og dømmekraft, som vi her har skitseret. Den bestod *ikke* i detaljeret kendskab til en videnskabsbaseret og generaliseret “best practice”, men i at man kunne med- og sammentænke de generelle erfaringer med de partikulære hensyn for at nå frem til hvad man skulle gøre i den konkrete situation, men samtidig også vidste, at dette var ens egen måde at gøre tingene på, og at de ofte kunne gøres på andre måder. Herom siger Michael H. Larsen:


Hermed tager essayet den oldnordiske betydning af ordet *ledelse* fuldstændig bogstaveligt; ’*laitha*’ eller ’*laiva*’ betyder at bevæge sig frem for at søge, at gå forrest i flokken der er i søgeproces.

I essayet skal det mærkes, at der er en selvrefleksion som menneske og leder *i* spil og *på* spil i det valg som lederen må og skal træffe for at kunne bevæge sig og sit fællesskab. Her bliver visioner og værdier reflekteret i forhold til vilkår, rammer og interesser mm.. Som sådan kan essayet være en vej til at øve og udøve handlekraft og dømmekraft hos moderne ledere.

**Den ubesmykkede lederpraksis**

I essayet kan lederens praksis komme levende og usminket til stede i essayets frirum. I udviklingsprojektet blev lederne sat til at undersøge, udfordre og udvikle sin ledelsespraksis i et forløb med essayistisk skrivning, der forløb parallelt med undervisningen. I disse reflekterende skrivninger var lederne på samme tid både ledere (ledelsespraktikere) og studerende i og af deres egen ledelsespraksis, og de skriftlige refleksioner tog udgangspunkt i mulighederne for løbende perspektivskift mellem disse roller eller kasketter.

Dette kritiske og samtidig milde blik for egen ledelsespraksis, blev tænnet gennem åbne skriftlige selvfortællinger med fastlagte responsformer på både form og indhold. Lederfortællingerne er beskrivelser og refleksioner over narrative episodebeskrivelser, der konkret og kronologisk bringer lederen selv og os som

Essayet tvinger lederne, men også underviserne og censor, til at bevæge sig frem på gyngende grund uden livrem eller seler.

Den efterfølgende mundtlige eksamen bliver på den måde en forsættelse af denne kritiske søgeproces, men nu med mulighed for at spejle fortællingen i andres (censors og eksaminators)fortællinger om ledelse.

For over for en dagsorden med sikker viden og fokus på det gode valide svar på alle spørgsmål, er essayet en besværlig, til tider direkte modbydelig med- og modspiller at spille med!

Værn mod skabagtig selvkabelse

Som nævnt indledningsvist er det i dag blevet et ideal, at ledelse skal skabe sig selv. Ledelse er ikke en færdigdesignet rolle, hvorfor opgaven for lederen ikke er at træde ind i en rolle, men at ’træde i karakter’ ved selv at skabe rollen.

Dette kan give indtryk af, at ledelse er frit svævende og består i at skabe sig selv, sin rolle og ramme ved at definere faste ledelsesgrundlag, -koncepter eller -kodeks.

Det kan man godt, men det afgørende er, hvordan man forstår og håndterer disse ledelsesmæssige ”håndtag”. Grundlag, koncepter og kodeks kan bistå ledelsen, men tror man, at man hermed har givet ledelse et fast og endegyldigt fundament, tager man fejl.

Grundlag, koncepter og kodeks er altid foreløbige forsøg på at begribe og gribe ledelse. I denne sammenhæng kan Kirkegaard minde os om, at den der

”har sig selv som sin Opgave, ikke som en Mulighed, ikke som et Legetøj for sin Vilkaarligheids spil. […] han antager ikke, at Verden begynder med ham, eller at han skaber sig selv; det Sidste har Sproget selv stemplet med Foragt, og man siger altid foragteligt om et Menneske: han skaber sig.” (Kierkegaard, 1843)

Som Kierkegaard her påpeger, er det skabagtigt at tro, at man som leder bestemmer alting og frit kan skabe og definere sit ledelsesgrundlag. Ledelse er afhængig af en lang række forhold.

I denne sammenhæng tilbyder essayet et format, der inviterer til en forsøgsvis og fortlobende refleksion over, hvad der er lederens rolle? Hvem bestemmer det? Hvem repræsenterer ledelsen i forholdet mellem organisationens centrale og centrale niveauer, forskellige interesser og interessenter, osv. Og hvordan? Dette er spørgsmål, der ikke kan besvares endegyldigt og én gang for alle, men hele tiden er i spil – og på spil. Og hvor en central ledelsesopgave er, at sætte disse spørgsmål i spil og på spil som værn mod at de stivner og bliver fastlåste i forhold til bestemte organisatoriske strukturer, interesser, opgaver, osv.. Essayet tilbyder et format, der kan give den løbende refleksion over disse spørgsmål form og formål.
Udviklingsprosjektets udvikling

Reflekterende skrivning er vundet frem i voksenuddannelse inden for de seneste år. Blandt andet i form af “logbog” og ”porte folio”, hvor studerende samler materiale fra deres lærebøger – særligt med henblik på overblik og dokumentation.

Essays udgør en anden form for reflekterende skrivning. Som sådan vinder essayet frem i mange faglige og videnskabelige miljøer, blandt andet inden for ledelsesområde. Både som del af formel uddannelse og som led i praksisudvikling. Eksempelvis spiller essaysskrivning en central rolle i Masteruddannelse i Praktisk Kundskab v. Center for Praktisk Kundskab i Bodø samt ved ledersuddannelsen ved Harvard University. Begge steder betones det, at essaysskrivning ikke ”bare” er en eksamensform, der anvendes for at vurdere de studerendes læring som afslutning på uddannelsen, men også har et stort potentiale i at bidrage til skærpet refleksion under uddannelse samt til udvikling af egen praksis efter uddannelse.


Måske kan essayet endda tjene til nye former for kommunikation med ”eksterne” interessenter, så som kunder, bestyrelse, offentlig forvaltning, med mere. Men det vil kræve en nøje gennemtænkning forholdet mellem formidling og udfoldelse af refleksioner i essayet. En gennemtænkning som passende kunne gøres til genstand for et essay.

Referencer

Andersen, K. Kirkegaard og ledelse. Frydenlund, 2006
Kirkeby, O.F. Det nye lederskab. Børsen, 2004
Kirkeby, O.F. Det nye lederskab. Samfundslitteratur, 1998
Larsen, B. Mening med Galskaben. København: Jurist- ogøkonomforbundets Forlag, 2002
Pedersen, D. Ledelsesrummet i managementstaten. In Pedersen (red). Offentlig ledelse i managementstaten. København: Samfundslitteratur 2004