

Refleksiv ledelse

– om forholdet mellem ledelsesteori og –praksis inden for professionsfelterne

Baggrund og relevans

Refleksivitet og refleksion er i dag honnørord inden for offentlig ledelse. Hvis du vil genkendes som en moderne offentlig leder, må du frem for alt demonstrere en evne til at udfordre selvfølgeligheder, konventioner og etablerede sandheder og vise, at du er i stand til at få øje på alternativer. Regeringens ledelseskommision anbefaler, at al ledelsesudvikling kombinerer "viden, refleksion og handling" (Ledelseskommisionen, 2018, s. 13). Studieordninger for offentligt udbudte ledelsesuddannelser fremhæver udviklingen af refleksive kompetencer som et centralt mål med uddannelserne (se fx Diplomuddannelsen i ledelse, 2018; Master i offentlig ledelse, 2019). Det samme gør private udbydere af ledelsesuddannelser målrettet offentlige ledere, når de sætter ord på uddannelsernes formål (se fx DISPUK, 2019; Mannaz, 2019). Og i de seneste år er der udgivet en række både danske og internationale bøger (se fx Alvesson, Blom, & Sveningsson, 2017; O. Andersen, Goldschmidt, & Barlebo Rasmussen, 2011; Hornstrup, Loehr-Petersen, Madsen, Johansen, & Specht, 2018) og artikler (se fx Broussine & Ahmad, 2013; Hibbert & Cunliffe, 2015; Rennison, 2014), som sætter refleksivitet og/eller refleksion i centrum for ledelsesarbejdet. Det er ganske enkelt blevet vanskeligt ikke at fremhæve refleksivitet eller refleksion som et centralt element, når diskussionen handler om, hvad der karakteriserer god offentlig ledelse. Kort og godt er der i dag en udbredt tiltro til, at god ledelse også er refleksiv ledelse.

Det er som sådan ikke nyt, at offentlige ledere bliver mødt af forventninger om at kunne forholde sig refleksivt. Over de sidste mere end 50 år er refleksivitetsforventningerne løbende blevet intensiveret (N. Å. Andersen & Pors, 2014; Rennison, 2011, 2014). Den gradvise udvikling af imperativet om refleksiv ledelse er blevet fulgt af en tiltagende forskningsmæssig interesse i fænomenet. Senest er der i forlængelse af finanskrisen kommet fokus på at undersøge og fremme forskellige former for bæredygtig ledelse, og i den forbindelse fremhæver flere refleksivitet som et centralt middel til mere ansvarlig ledelse i det offentlige (se fx Broussine & Ahmad, 2013; Hibbert & Cunliffe, 2015). Litteraturen definerer ofte refleksivitet helt overordnet som det modsatte af at tænke og handle pr. refleks (Alvesson et al., 2017, s. 14) og lidt mere specifikt som noget, der handler om at udfordre de antagelser, som en given praksis hviler på (Alvesson et al., 2017; Cunliffe, 2016a; Cunliffe & Jun, 2005). Samtidig er det imidlertid en udbredt opfattelse, at refleksivitet er en flertydig betegnelse, og at der generelt hersker forvirring om, hvad refleksivitet er, og hvad det vil sige at praktisere refleksiv ledelse (Cotter & Cullen, 2012; Cunliffe & Jun, 2005; Lynch, 2000). Flere har på den baggrund forsøgt at skabe overblik over feltet ved at skelne mellem forskellige tilgange til refleksivitet (Lynch, 2000) eller til refleksiv læring på ledelsesområdet (Cotter & Cullen, 2012). Der mangler dog stadig viden om forskellige tilganges betydning for, hvordan refleksiv ledelse kan udfolde sig i praksis.

Formål og forskningsspørgsmål

Formålet med dette projekt er at undersøge, hvordan ledere på tværs af velfærdsområder henter inspiration i ledelsesteorier og –koncepter, når de praktiserer refleksiv ledelse, og hvad som dermed sættes på spil. Projektet stiller skarpt på, hvordan forskellige teorier og koncepter sætter forskellige betingelser for en refleksiv ledelsespraksis, på hvordan velfærdsledere gør ledelsesteori relevant for deres ledelsesarbejde, og på hvorledes dette får betydning for den velfærdsorganisatoriske praksis. Kort og godt sætter projektet fokus

på forholdet mellem ledelsesteori og -praksis inden for velfærdsprofessionsfelterne. Hensigten er dels at bidrage til at udvikle et mere nuanceret sprog til at tale om reflektiv ledelse og dels at producere viden om, hvordan forskellige former for refleksivitet 'performer' i praksis. Dermed ønsker vi at åbne diskussionen om reflektiv ledelse og skabe grobund for, at offentlige ledere bliver i stand til at forholde sig reflektivt til deres eget refleksive ledelsesarbejde. Dette er relevant, fordi det gør det muligt at få øje på forskellige måder at arbejde med refleksion og refleksivitet¹ og dermed bidrager til at udvide offentlige lederes handlerum. På den baggrund følger projektet følgende overordnede forskningsspørgsmål:

Hvordan henter efteruddannede ledere inspiration i ledelsesteorier og koncepter i deres refleksive ledelsesarbejde og med hvilke konsekvenser for praksis?

Med ovenstående forskningsspørgsmål er der lagt op til et projekt, som både undersøger, hvordan forskellige ledelsesteorier og –koncepter giver anledning til forskellige ledelsesmæssige refleksioner og handlinger, og hvordan efteruddannede ledere i praksis former disse ledelsesteorier og –koncepter, når de lader sig inspirere af dem i deres konkrete ledelsesarbejde. Vi spørger med andre ord til det komplekse forhold mellem teoretisk informeret refleksivitet og performativitet i ledelsespraksis inden for professionsfelterne. Hensigten er ikke at udarbejde endnu en effekt-analyse af lederuddannelser, men derimod:

- 1) At tilvejebringe viden om, hvordan ledelsesaktører på forskellige niveauer reflekterer over og handler på egen praksis med afsæt i bestemte ledelsesteorier og/eller –koncepter. Dermed ønsker vi at bidrage til at forståelsen af, hvordan teorier og koncepter på den ene side gør noget ved praksis, som på den anden side også gør noget disse teorier og koncepter. Med andre ord er det vores hensigt at forbedre forståelsen af forholdet mellem ledelsesteori og velfærdspraksis.
- 2) At udvikle empirisk og teoretisk indsigt i de betydninger og praksisser, som kritisk refleksion og ledelsesteori tildeles og konstitueres gennem både i velfærdsorganisatoriske kontekster (af fx ledere, medarbejdere, politikker, karrierer-programmer) og i lederuddannelseskontekster (fx af studieordninger, læringsmål, undervisere og forskere). Dermed er det formålet at producere ny viden, der er baseret på nutidens ledelsesvirkelighed og lederuddannelsesvirksomhed til gavn for ledere på alle niveauer inden for velfærdsprofessionsfelterne.
- 3) At bidrage til en forskningsbaseret udvikling af lederuddannelser målrettet offentlige ledere på forskellige niveauer (fx DiL, DOL og MPG), samt til udviklingen af kritisk anvendelsesorienteret ledelses- og organisationsforskning. Herved efterstræber vi, at forskningsprojektets resultater er relevante og anvendelsesorienterede i et praksis- såvel som et forskningsperspektiv.

Forskningsprojektet søger altså at udvikle praksisnær viden om forholdet mellem ledelsesteori og -praksis inden for velfærdsprofessionerne med henblik på at bidrage til at udvikle den teoretiske forståelse af begrebet reflektiv ledelse. På den måde ønsker vi ikke alene at bidrage til at kvalificere ledelsesarbejdet på tværs af velfærdsprofessionsfelterne, men også til at skabe det forskningsmæssige grundlag for en fortsat udvikling af de lederuddannelser, som uddanner til den offentlige sektor generelt og i særdeleshed de ledelsesuddannelser, som er målrettet velfærdsprofessionsfelterne.

¹ I resten af denne artikel skelner vi ikke mellem refleksion og refleksivitet. I stedet benytter vi os konsekvent betegnelsen refleksivitet som samlebetegnelse for de to begreber.

Aktuel forskning, teoretisk ramme og analytiske nedslagspunkter

I studier af lederudvikling, lederuddannelse og ledelsesteoriens praktiske anvendelighed udspændes dikotomier ofte mellem fx ledelsesaktørens hoved vs. krop, kognition vs. socialitet, teoretisk viden vs. praktisk viden, individ vs. organisation eller refleksion/non-refleksion (Alvesson et al., 2017; Cunliffe, 2016b; Gherardi, 2000; Gray, 2007; Shotter, 2010). Fælles for disse er deres fokus på ledelsesarbejde som socialt og historisk indlejrede praksisser, samt interessen for kritisk ledelsesteoriudvikling og muligheden for et kritisk performativt og refleksivt bidrag til praksis. Men hvor nogle af studierne særligt argumenterer for praksisbaserede teorier om lederudvikling og vidensbaseret ledelse og organisering som indlejret i særlige kontekster (E. Bell & King, 2010; Contu & Willmott, 2000, 2003; Wenger, 2000), koncentrerer andre sig særligt om den konstruktive rolle, som kritisk ledelsesteori og kritisk refleksion kan have for udvikling af ledelsespraksis og lederuddannelse (Cabantous, Gond, Harding, & Learmonth, 2016; King & Learmonth, 2015; M. Parker, 2002; S. Parker & Parker, 2017; Spicer, Alvesson, & Kärreman, 2009).

Særligt den sidstnævnte strømning forholder sig til ovennævnte dikotomier ved at diskutere de konstruktive muligheder for ledelsesudvikling og praksiseffekter via kritisk refleksivitet (Alvesson et al., 2017; S. J. Bell, Whitwell, & Lukas, 2002; Cunliffe, 2002; Cunliffe, Forray, & Knights, 2002; Cunliffe & Jun, 2005; Reynolds, 1999) og kritisk performativitet (M. Parker, 2016; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016; Spicer, Alvesson, & Kärreman, 2016). Denne strømning af studier betegnes ofte Critical Management Studies (CMS) og Critical Management Education (CME). Kritisk refleksivitet teoretiseres gerne som den praksis, hvorigennem ledelsesaktører kan forbinde teori-praksis forhold i deres arbejde, og derigennem kvalificere beslutningstagen og handlemuligheder for dem selv og andre. Forskningen heri er særligt interesseret i kritisk refleksivitet som en praksis, der foregår som en del af ledernes historisk og organisatorisk specifikke indlejring – og dermed ikke alene under deres eventuelle uddannelsesforløb. Kritisk performativitet teoretiseres på flere måder, bl.a. som måden hvorpå ledelsesteori engagerer sig i ledelsespraksis konkret og skaber praktisk og politisk impact gennem direkte anvendelsesorientering, og som måden hvorpå kritik kan performe igennem ledelsesforskning og ledelsesteoretiseringer – underordnet hvor 'tæt', 'konkret' eller 'anvendelig' den gør sig selv på en ledelsespraksis. Begge disse tilgange til kritisk performativitet, samt diskussionen om kritisk refleksivitet trækker på socialvidenskabelige perspektiver påvirket af poststrukturalistiske og socialkonstruktivistiske tendenser. Diskussionerne er netop også særligt koncentrerede om at udvikle koncepter og argumenter for, hvordan og hvorfor sådanne kritiske teoretiseringer og forskningstilgange kan og skal være anvendelsesorienterede.

Nærværende studie sigter mod at bidrage til begge diskussioner. For det første ønsker vi at supplere debatten om refleksivitet i ledelse med et (selv)kritisk blik på, hvordan anmodningen om konstant at forholde sig åbent og undersøgende til praksis i sig selv etablerer et bestemt normativt forhold til denne praksis. Dette er relevant, fordi refleksiv ledelse synes at forholde sig refleksivt til alt andet end refleksiviteten selv (Plotnikof & Bergmann, 2017; Rennison, 2011). Vores ærinde er naturligvis ikke at argumentere for, at ledere skal holde op med at reflektere over deres egen praksis. Omvendt er det heller ikke vores hensigt at intensivere refleksivitetens maskineriet ved at påpege et nyt fokuspunkt for den refleksive ledelse – nemlig refleksiviteten selv. Hensigten er derimod at undersøge, hvordan refleksiv ledelse i sig selv rummer en særlig normativitet, som gør noget ved den praksis, som den refleksive leder reflekterer over og på den baggrund handler på. Frem for at anskue refleksiv ledelse som et mere eller mindre uskyldigt forehavende, der sikrer kvalitet i ledelse inden for velfærdsprofessionsfelterne, ønsker vi dermed at belyse, hvordan forskellige teorier og koncepter konditionerer den refleksive leders refleksionsrum med konkrete implikationer for, hvordan

ledelse meningsfuldt kan bedrives. For det andet er det i forlængelse heraf hensigten, at forskningsprojektet bidrager til debatten om, hvordan refleksivitetsoverretede teorier og koncepter performer i praksis. På den ene side fylder teorier og koncepter funderet på et radikalt konstruktivistisk grundlag (fx systemiske og narrative teorier) meget på uddannelser målrettet offentlige ledere. På den anden side kritiseres sådanne konstruktivistisk funderede teorier ofte for, at de ikke tilbyder nogen håndgribelige ledelsesværktøjer, og at de derfor ikke er særligt anvendelige i en konkret ledelsespraksis. Med dette forskningsprojekt ønsker vi at studere, hvordan ledelsesteorier og –koncepter – konstruktivistisk såvel som realistisk funderede – performer ved at tilbyde ledere bestemte refleksions- og handlerum. Vi ønsker med andre ord at bidrage til at producere et mere nuanceret og praksisnært sprog for, hvad der sættes på spil, når forskellige typer af ledelsesteori og –koncepter anvendes i efteruddannede lederes konkrete ledelsespraksis.

For at forfølge denne erkendelsesinteresse og besvare det overordnede forsknings spørgsmål vil forsknings- og udviklingsprojektet involvere tre forskellige spor:

- 1) **Litteraturstudie** med henblik at udvikle en typologi over forskellige tilgange til refleksiv ledelse
- 2) **Policy-analyse** af de nuværende ambitioner om kvalitet i offentlig ledelse og offentlige lederes rolle i den sammenhæng (ledelseskommisionen, produktivitetskommisionen mv.)
- 3) **Kvalitativ analyse** af efteruddannede lederes refleksion over og anvendelse af ledelsesteorier og –koncepter i deres praksis.

Empiri og metode

De tre analytiske spor vil i sagens natur basere sig på forskellige empiriske grundlag, og projektet anvender derfor en bred vifte af forskellige forskningsmetoder.

Litteraturstudiet vil tage afsæt i et arkiv af primært dansksprogede artikler og bøger, som henvender sig til ledelsespraktikere og/eller konsulenter, og som ansporer ledere til at arbejde refleksivt.

Policy-analysen vil tage afsæt i et andet arkiv bestående af dokumenter vedrørende de politiske ambitioner om kvalitet i offentlig ledelse herunder udgivelser fra diverse politisk nedsatte kommissioner, officielle dokumenter fra forskellige partsorganisationer mv. Desuden vil denne del af undersøgelsen kunne involvere kvalitative interviews med centrale aktører.

Endelig vil det kvalitative studie af efteruddannede lederes ledelsesarbejde basere sig på observationsstudier, fokusgrupper og kvalitative interviews med en række ledere af forskellige typer af velfærdsorganisationer (daginstitutioner, skoler mv.).

Samarbejde, netværk og ekstern funding

Forsknings- og udviklingsprojektet er forankret i videreuddannelsen på KP. Projektledelsen varetages af forskeruddannede medarbejdere ansat i forsknings- og udviklingsafdelingen under området Ledelse, Organisation og Forvaltning (LOF), men vil også involvere medarbejdere fra ledelsesafdelingen i LOF. Desuden vil forsknings- og udviklingsprojektet søge at etablere samarbejder med:

- a) Andre udbydere af ledelsesuddannelser målrettet ledere inden for den offentlige sektor generelt og velfærdsprofessionsfelterne i særdeleshed
- b) Forskningsinstitutioner og –netværk med fokus på uddannelse målrettet ledere i den offentlige sektor

c) Private fonde

Hvad angår punkt a) vil forsknings- og udviklingsprojektet med sin forankring i LOF have en tæt kobling til KP's Diplomuddannelse i Ledelse (DiL), som projektet sigter efter at bidrage til den fortsatte udvikling af. Vi er dog også interesserede i at etablere samarbejde med andre professionshøjskoler såvel som universiteter og private udbydere af efter- og videreuddannelsesaktiviteter målrettet ledere inden for den offentlige sektor generelt og velfærdsprofessionsfelterne i særdeleshed.

For det andet har forsknings- og udviklingsprojektet allerede etableret kontakt til andre forskningsmiljøer i Danmark såvel som internationalt med interesse for forskning i reflektiv ledelse og/eller i offentlig lederuddannelse. Det gælder danske forskningsmiljøer ved bl.a. VIA University College, Danmarks Institut for pædagogik og Uddannelse (DPU, Aarhus Universitet) samt Copenhagen Business School, og det gælder udenlandske forskningsmiljøer ved bl.a. Chester Business School, Adam Schmidt Business School, Newcastle Business School samt Sheffield University Management School.

For det tredje vil forsknings- og udviklingsprojektet sidst i projektperioden danne grobund for en ansøgning om ekstern finansiering af nyt, relateret projekt. Desuden vil projektet løbende vil afdække mulighederne for at søge ekstern finansiering af delelementer (afholdelse af praktikerkonference, antologi-udgivelse, studieture, udvikling af læringslaboratorie mv.) hos private fonde såvel som offentlige puljer med fokus på velfærdssamfundets fortsatte udvikling.

Publiceringsplan: forskningsformidling og udviklingstiltag

Forskningsprojektet vil formidle sine resultater på en række forskellige måder. For det første har vi som led i projektet allerede publiceret en anmeldelse af bogen *Reflexive Leadership – Organizing in an imperfect world* (Plotnikof & Bergmann, 2017). For det andet præsenterer vi løbende forskningsresultater fra hvert af projektets tre dele på relevante konferencer, seminarer mv. For det tredje er det vores hensigt at publicere tre peer-reviewed forskningsartikler i danske og/eller internationale tidsskrifter samt at planlægge, organisere og redigere en dansksproget antologi om reflektiv ledelse. For det fjerde vil vi undervejs udvikle en nyt valgmodul til DiL'en i *Refleksiv ledelse*, ligesom vi sigter efter at udarbejde to cases til undervisningsbrug. For det femte stiler vi efter at producere et debatindlæg til en dansk avis og/eller et fagligt magasin. For det sjette vil vi eksperimentere med at formidle resultaterne i en audio- og/eller videoproduktion målrettet ledere i velfærdsorganisationer. For det syvende vil vi udvikle et simulations-/læringslaboratorium, hvor velfærdsledere kan eksperimentere med forskellige tilgange til reflektiv ledelse. Endelig er det planen, at vi afholder en praktikerworkshop samt en afslutningskonference, hvor vi præsenterer og diskuterer forskningsprojektets resultater med relevante aktører.

Referencer

- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership: Organising in an Imperfect World - Mats Alvesson, Martin Blom, Stefan Sveningsson - Google Bøger*. London: Sage Publications.
- Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2014). *Velfærdsledelse: mellem styring og potentialisering*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Andersen, O., Goldschmidt, L. S., & Barlebo Rasmussen, S. (2011). *Den reflektive leder: se dig selv udefra* (2. udg.). Kbh.: L&R Business.
- Bell, E., & King, D. (2010). The elephant in the room: Critical management studies conferences as a site of body pedagogics. *Management Learning*, 41(4), 429–442.
<https://doi.org/10.1177/1350507609348851>

- Bell, S. J., Whitwell, G. J., & Lukas, B. A. (2002). Schools of Thought in Organizational Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 70–86.
- Broussine, M., & Ahmad, Y. (2013). The development of public managers' reflexive capacities. *Teaching Public Administration*, 31(1), 18–28.
- Cabantous, L., Gond, J. P., Harding, N., & Learmonth, M. (2016). Critical Essay: Reconsidering critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 197–213. <https://doi.org/10.1177/0018726715584690>
- Contu, A., & Willmott, H. (2000). Comment on Wenger and Yanow. Knowing in Practice: A “Delicate Flower” in the Organizational Learning Field. *Organization*, 7(2), 269–276.
- Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science*, 14(3), 283–296.
- Cotter, R. J., & Cullen, J. G. (2012). Reflexive Management Learning: An Integrative Review and a Conceptual Typology. *Human Resource Development Review*, 11(2), 227–253. <https://doi.org/10.1177/1534484312438874>
- Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive Dialogical Practice in Management Learning. *Management Learning*, 33(1), 35–61.
- Cunliffe, A. L. (2016a). Republication of “On Becoming a Critically Reflexive Practitioner”. *Journal of Management Education*, 40(6), 747–768. <https://doi.org/10.1177/1052562916674465>
- Cunliffe, A. L. (2016b). Republication of “On Becoming a Critically Reflexive Practitioner”. *Journal of Management Education*, 40(6), 747–768. <https://doi.org/10.1177/1052562916674465>
- Cunliffe, A. L., Forray, J. M., & Knights, D. (2002). Considering management education: Insights from critical management studies. *Journal of Management Education*, 26(5), 489–495. <https://doi.org/10.1177/105256202236722>
- Cunliffe, A. L., & Jun, J. S. (2005). The need for reflexivity in public administration. *Administration and Society*, 37(2), 225–242. <https://doi.org/10.1177/0095399704273209>
- Diplomuddannelsen i ledelse. *Studieordning*. , Pub. L. No. BEK nr. 1012, 66 (2018).
- DISPUK. (2019). Lederuddannelse. Hentet 28. oktober 2019, fra <https://www.dispuk.dk/efteruddannelser/lederuddannelse.aspx>
- Gherardi, S. (2000). Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, 7(2), 211–223.
- Gray, D. E. (2007). Facilitating Management Learning. *Management Learning*, 38(5), 495–517. <https://doi.org/10.1177/1350507607083204>
- Hibbert, P., & Cunliffe, A. L. (2015). Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice Through Threshold Concepts. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 177–188. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1993-7>
- Hornstrup, C., Loehr-Petersen, J., Madsen, J. G., Johansen, T., & Specht, T. (2018). *Systemisk ledelse: den refleksive praktiker* (2. udg.). Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag.
- King, D., & Learmonth, M. (2015). Can critical management studies ever be ‘practical’? A case study in engaged scholarship. *Human Relations*, 68(3), 353–375. <https://doi.org/10.1177/0018726714528254>
- Ledelseskommisionen. (2018). *Sæt borgerne først: ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften - Anbefalinger fra Ledelseskommisionen*. København K.
- Lynch, M. (2000). Against Reflexivity as an Academic Virtue. *Theory, Culture and Society*, 17(3), 26–54.

<https://doi.org/10.1177/02632760022051202>

- Mannaz. (2019). Mannaz Lederuddannelse. Hentet 28. oktober 2019, fra <https://www.mannaz.com/da/kurser-og-uddannelser/mannaz-lederuddannelse/>
- Master i offentlig ledelse. (2019). *Studieordning*. Hentet fra <https://studieordninger.cbs.dk/2019/master/637/pdf>
- Parker, M. (2002). Queering Management and Organization. *Gender, Work and Organization*, 9(2), 146–166. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00153>
- Parker, M. (2016). Queering Queer. *Gender, Work & Organization*, 23(1), 71–73. <https://doi.org/10.1111/gwao.12106>
- Parker, S., & Parker, M. (2017). Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies. *Human Relations*, 70(11), 1366–1387. <https://doi.org/10.1177/0018726717696135>
- Plotnikof, M., & Bergmann, R. (2017). Book review: Reflexive leadership: Organising in an imperfect world (Alvesson, Blom & Sveningsson, SAGE, London, 2017. 238 pp., ISBN: 9781412961592 (pbk). *Management Learning*, 135050761773865. <https://doi.org/10.1177/1350507617738650>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Rennison, B. W. (2011). *Ledelsens genealogi - offentlig ledelse fra tabu til trend*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Rennison, B. W. (2014). Refleksiv ledelse. I P. Helth (Red.), *Lederskabelse: det personlige lederskab* (4. udg., s. 343 sider, illustreret). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Reynolds, M. (1999). CRITICAL REFLECTION AND MANAGEMENT EDUCATION: REHABILITATING LESS HIERARCHICAL APPROACHES. I *JOURNAL OF MANAGEMENT EDUCATION*. Hentet fra <https://journals-sagepub-com.ez-jmk.statsbiblioteket.dk:12048/doi/pdf/10.1177/105256299902300506>
- Shotter, J. (2010). Situated Dialogic Action Research Disclosing ““Beginnings”” for Innovative Change in Organizations. *Organizational Research Methods*, 13(2), 268–285. <https://doi.org/10.1177/1094428109340347>
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical Performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537–560. <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 225–249. <https://doi.org/10.1177/0018726715614073>
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225–246.