

**Lektor Niels Jægerum
UCN**



PYGMALIONS PARADOKS

Formålet med denne artikel er at vise, hvordan ledere metaforisk kan positionere sig i de daglige paradokser i organisationen. Filosofiske overvejelser bagved de paradoksale ledelsespositioner flettes sammen med udpluk fra aktuelle paradokscases, som viser de metaforiske udfordringer lederne står i, og endelig sammenfattes muligheder og begrænsninger ved de valgte billedbaserede perspektiver.

Til grund for artiklens budskab ligger det metaforiske arbejde med en gruppe ledes paradokscases, som de er fremstillet, analyseret og transformeret i praksis fra maj 2018 til marts 2019.

Vi har arbejdet med begreberne metaforik, doxa og paradoxa og undersøgt disse ud fra en dialektisk vinkel.

Der perspektiveres bl.a. til Gareth Morgan(2004), Kenneth Gergen (1997, 2005, 2009), Berger/Luckmann(2008), Maturana(1980, 1987, 2011), Luhmann(1997), Mary Joe Hatch (2006), Lotte Lüscher(2012, 2018), Bettina Rennison(2011), Ralph Stacey(2008),George Lakoff og Mark Johnson(2002)

Pygmalioneffekten

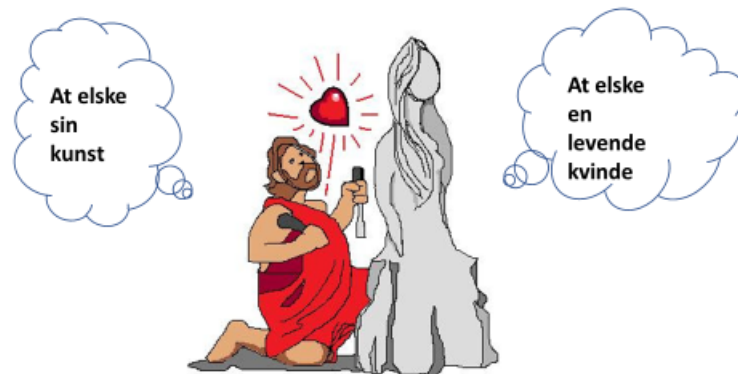
Vi vil i vores projekt være nysgerrige på, hvordan vi på metaforens grundlag kan positionere os i det paradoksale lederskab. Hvordan præger disse perspektiver ledernes praksis? Vores undersøgelsesspørgsmål lyder:

Hvordan positionerer ledere sig metaforisk i de daglige paradokser og hvor fører det os hen?

Pygmalion var en cyprisk kunstner, som måtte opgive at finde en hustru blandt kvinderne på Cypern. Jo mere han anstregte sig for at finde den rette, des mindre held fik han med kærlighedsprojektet. I sin foragt for disse kvinder og deres laster formede han til sidst en smuk skulptur af den kvinde, han ønskede sig, og som kærlighedsgudinden Afrodite blæste liv i! Projektet lykkedes på det symbolske plan, og senere fik han børn med den levendegjorte skulptur.

Den viden, der knytter sig til et bestemt område af tilværelsen, kaldes for doxa (Jensen og Hansen 2006). Har man en hammer finder man søm, og er man til kontrol og styring finder man måleinstrumenter. Pygmalion var i sit doxafelt optaget af at finde den rette kvinde for ham; han trak på de konventionelle måder i sit blik på de cypriske skønheder og mislykkedes med projektet. Paradoxa står for den forstyrrende viden, der går imod doxa og ikke bare gentager den udbredte vidensform inden for et felt (Ibid. 2006). Har man en hammer, finder man måske skrue eller noget helt andet. Har man *kontrolbriller* på, ser man også med *tillidsbriller* på en given problematik. Går man til én yderpol ser man i denne position, at dens modpol også indgår. Et paradox er en enhed af en forskel, hvor modsætningerne dialektisk spiller sammen.

Vi kan forestille os, at Pygmalions problematik har været af paradoksal karakter idet den ene modpol (de levende kvinder) ifølge myten også har indeholdt den symbolske modpol (skulpturen) af kvinden og vice versa. Selv i omgangen med skulpturen af den skønne kvinde ønsker han sig børn. Et paradox kan man ikke vælge sig ud af.



Pygmalion befinder sig i en spændingstilstand mellem to samtidigt forekommende fordringer *realplan* og *billedplan*. Dialektikken imellem de to planer, er det paradoks vi eksistentielt sidder positioneret i. Vi er i vores omverden indeni og indeni vores omverden udenfor.

Det interessante spørgsmål er ikke om Pygmalion løser paradokset ved *at elske det levende i det døde materiale*; men hvordan han håndterer den dialektiske og dynamiske bevægelse imellem de to ontologiske positioner: idealisme og realisme.

Fortællingen har lagt navn til "Pygmalion-effekten" (Dall 2001) som repræsenterer det forhold, at man kan levendegøre det, man tror på.

I vores projekt fortæller flere ledere om det paradoks at befinde sig mellem to stole og om betydningen af egne markante holdninger i de paradoksale relationer:

- *Alle må løbe hurtigere og hurtigere for mindre og mindre. Som leder må jeg anstrenge mig for at tro på det, jeg selv siger. Hvis jeg vakler i min overbevisning, kommer mine medarbejdere også på glatis. Jeg må vide hvad jeg vil, gøre det jeg siger og sige det jeg gør!*

Erfaringsmetaforikken i forhold til at have en utydelig mening ses ovenfor i *at vakle*. Erfaringsmetaforikken for medarbejderne, hvis lederen er utydelig, beskrives gennem at *komme på glatis*.

- *Jeg har været totalt forblændet af de gode historier i vores kultur og ikke set, at de faktisk kan føre til underkendelse af de problematiske eksempler fra hverdagen. Best practise får et skær af magt over sig, som minder om manipulation. Det, der er godt for den enkelte, behøver ikke at være godt for organisationen. Jeg har som leder troet så meget på den anerkendende ledelsesform, at jeg er blevet enøjet positiv. I den anerkendende position er alle meninger jo gyldige - også de negative, og der arbejdes med undtagelser, som jeg slet ikke har fået med i min tilgang til nødvendige beslutninger. Jeg vil arbejde langt mere med re-framing og anerkendelse af aktuelle problemstillinger og navngivning af disse.*

Erfaringsmetaforikken vedrørende betydningen af lederens overbevisningskraft ses ovenfor i *enøjet positiv* samt i metaforen *re-framing* fra den narrative organisationsudvikling (Molly-Søholm (Peter Lang) s. 139-ff).

Som det fremgår af eksemplerne, blomstrer paradokserne i spændingsfeltet mellem det, man forestiller sig og den virkelighed, det skal omsættes i præcis som i Pygmalion-paradokset. Når virkeligheden ikke indstiller sig på det, man ønsker sig, må man ty til at lave billeder af det, man gerne vil opnå og tro på, at det kan realiseres på den lange bane. Når realismen og idealismen støder sammen, står erfaringsmetaforerne i kø til at støtte paradokslederne på den komplekse og emergente rejse.

Pygmalioneffekten kan også tolkes som en paradoksal antropoforsk fortælling om, at vi kan menneskeliggøre det abstrakte i livet for at kunne dyrke det, vi ikke kan nå på anden vis. *Antropomorfisme er tilskrivningen af unikke menneskelige karakteristika til ikke-menneskelige skabninger, naturlige og ikke naturlige fænomener, materielle tilstande og objekter eller abstrakte koncepter* (Wikipedia dec. 2018). En *antropomorfisk position* er for en leder at kunne besjæle det konkrete i organisationen og personificere det abstrakte og visionære.

- *Jeg oplever modsatrettede krav til mig som leder fra min chef (der har samme tilgang som jeg) og fra medarbejderne, der vil have et Quick fix og som stadig kan befinde sig i den forståelse, at opbakning er det samme som at få ret og ukritisk rygdækning. Det handler om at skynde sig langsomt, at kulturændre uden at miste terræn undervejs... måske er "kulturkamæleon" en god metafor. At skifte farve som kommunikationsform - fleksibilitet - vise kulør samt have et 360 graders blik, så man ikke mister byttet (målet/fokus på barnet) af syne?*

Paradoksledelse ses her som en organisk metafor: *kulturkamæleon*. Den menneskeliggjorte *kamæleon* bliver en omvej til at beskrive paradokskompetencen at være fleksibel og kunne skifte kommunikationsform situeret.



En antropomorfisk kulturkamæleon

Denne menneskeliggørende positionering, hvor der bruges besjælinger og personifikationer, er en måde at rumme paradokserne på i det modsigelsesfyldte lederskab. Det, vi ikke kan magte på realplan, kan vi transformere til det idealistiske metaforplan og opleve, at vi symbolsk genskaber den tabte mening. Antropomorfisme er et udtryk for den symbolske dialektik, der forbinder mennesket med realismen *derude* og de billeder, vi danner *derinde*. Den verden, vi opfatter, er på samme tid vores verden og en verden vi er indfældet i. Vi besjæler fænomenerne og fænomenerne omgiver os og giver næring til fantasien. Vi er på kanten af den magiske tænkning som virkningsfuld midt i uafgørbarhedens organisatoriske zone. Som Tove Ditlevsen siger: Der er to mænd i mit liv: Ham jeg giftede mig med og den anden! Den imaginære position i lederskabet lyser på virkeligheden, så den kan udholdes. I vores projekt vil vi forfølge den ide, at paradokserne kan gennemleves med symbolismen som følgesvend. Antagelsen er, at hvis vi kan eksternalisere vores ønsker i en æstetisk form, skabes der sprækker til troen på at udholde de uafgørbare paradokser. Vi må positionere os selvforstyrrende og forstå, at til de hverdagsrealistiske paradokser hører paradoksale svar. *Metaforisk eventyrlighed* er den mulige positionering i en enhed af en forskel mellem samtidige modstridende fordringer.

POSITIONERINGER i Pygmalions paradoks

- Vi er i vores omverden indeni og indeni vores omverden udenfor
- Man kan levendegøre det, man tror på
- Når virkeligheden ikke indstiller sig på det man ønsker sig, kan man lave et billede af det, man vil opnå (eksternaliserende position)
- Man gør det ikke-menneskelige menneskeligt (antropomorfisme)
- Besjælinger og personifikationer er mulige positioner i paradoksledelse
- Metaforisk eventyrlighed og magisk tænkning er mulige positioneringer i den enhed af en forskel, som paradokset er

Den paradoksale dobbeltposition

I vores analyse af paradoksernes kompleksitet har vi været inspireret af dobbeltblikket i *Janushovedet* som metafor. Janus er den romerske gud for al *begyndelse og afslutninger – bevægelse og stabilitet - ser både frem og tilbage samtidig!*

Paradokset er drilsk, irriterende, forstyrrende og strider mod den almene fornuft. Det er som at have en tro og være i tvivl. Dobbeltblikket kan tolkes som de to fordringer, der hænger sammen og danner polariteter på samme tid.

Rennison 2011 s.273 skriver:

"Et paradoks er i sin karakter uløseligt, det er kendetegnet ved to modstridende fordringer, der gælder på samme tid – der hersker uafgørbarhed og ubestemthed. Paradokset lader sig derfor ikke løse og opløse. Det er umuligt at forestille sig en (ledelses)virkelighed uden paradokser. Ledelse er ikke modsigelsesfri, men modsigelsesfuld."

Hvordan kan vi tilgå paradokser på et ubestemmeligt grundlag? Hvordan kan vi udholde at være kastet ud af doxa og blive konfronteret med paradoxa? Ovenstående definition viser, hvordan spændingsfeltet i paradokset er præget af uafgørbarhed. Vi tolker det, som at dialektikken imellem de polære fordringer må indgå i måden, vi kan håndtere ubestemtheden på uden at opnå nogen form for sikkerhed ej heller et sikker-nok handlegrundlag (Lüsche 2013 s.20). Vi kan kigge frem og tilbage på samme tid men aldrig med samme fokus. Den, der fanger fuglen vil aldrig kunne fange fuglens flugt.



Januspositionens dobbelthed er at se enheden af begyndelsen og afslutningen, enheden af bevægelse og stabilitet og enheden af fortid og fremtid. Det er livets dialektik, der spilles på i denne metafor. Vi ser ikke alene, at vi ser, vi ser med det paradoksale dobbeltblik, at vi ser dobbelt uden at kunne skelne klart mellem polerne. Når lederen går forrest, skal denne løbende skimte vejen mod tilbageholdelse jf. Janus-princippet: Når man kigger fremad, kan man skimte modsætningen. Når man kigger bagud, ser man for sig den fremtid, man uforudsigeligt bevæger sig henimod. Den paradoksale position er, at nutiden er bagudrettet fremtid.

En leder fra vores projekt fortæller om sit paradoks: *"Jeg inddrager medarbejderne og bestemmer ting imod deres ønsker. Jeg er både hundefører og førerhund på samme tid. Det er som at tale med to tunger, og så er man jo ikke troværdig. Spørgsmålet er om jeg kan holde til det i længden? Jeg kan jo ikke inddrage og kommandere på samme tid. De to stemmer presser på i samme nu..."*

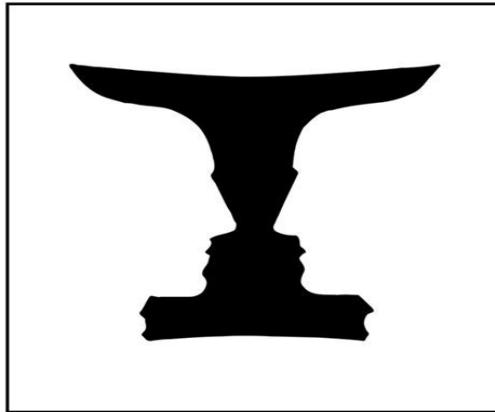
Lederen ser begge poler optræde samtidigt i metaforen *hundefører* og *førerhund*. De to fordringer indvirker gensidigt på hinanden og ingen af dem har fortrin frem for den anden.

En leder fortæller om sit paradoks:

"Mit paradoks er som at være en linedanser med skørt og paraply. Vi står med en udfordring, hvor vi skal tænke os grundigt om og prioritere skarpt i, hvad vi skal lægge mange kræfter i, og hvor vi kan slække lidt på rammerne for at få ressourcer til de tunge opgaver. Jeg bliver i ét øjeblik upopulær, og den ensomme leder – i det næste den delegerende."

Lederen er klempt på balancen mellem fortid og fremtid, bevægelse og stabilitet, da der er knaphed på ressourcer. Antagelsen er, at når der er få

ressourcer presses medarbejderne og i denne proces veksles der mellem modstand og følgeskab. Paradoksledelse er her en balancegang mellem *at give ansvar og at tage ansvar*. Det veksler fra øjeblik til øjeblik og Janushovedet kigger i flere retninger samtidigt. Det virker som en postmoderne dobbeltskanning med figur og grund:



Vi ved at begge figurer eksisterer; men vi kan kun se enten vassen eller ansigterne tydeligt, og det switcher uafbrudt. Vi kan godt have en modstridende fordring for øje uden at kunne stille skarpt på den. En dobbeltpositionering er en samtidighed af *figur* og *grund* i paradokset. Stiller vi klart på at give ansvar som figur bliver at tage ansvar grund og vice versa. I vores hverdagsrealistiske doxa taler vi om helhedsledelse, og om at lederen kompetent skal kunne se opgaverne i et organisatorisk perspektiv. I paradoksledelse forlader vi helhedsperspektivet og positionerer os i et dialektisk polaritetsperspektiv, hvor det er modsætningerne og det modsigelsesfyldte, der driver processerne:

“Vigtigere end et menneskes egenskaber er dets modsætninger. Vil man få fat på det væsentlige hos et menneske, må man opsøge modsigelserne og spørge, hvorfor de ikke splittede det ad, men blev holdt sammen og gav sindet spænding og liv”. Meier 2016

Lederens eksistentielle opgave er at fastholde splittelsen uden at lade sig splitte ad. Paradokserne er enheder af forskelle, som komplementerer hinanden og som ikke kan adskilles.

En leder fortæller, at hans paradoksmetafor er *at gå foran og holde sig i baggrunden* og denne *oscillerende* (Lüscher 2013 s.184) bevægelse er en satsning, som aldrig hører op. Den risikable svingning fungerer for den pragmatiske leder, og selvom dette ikke løser paradokset, er den metaforiske dobbeltpositionering en eksistentiel billet til at udholde usikkerheden.

Positioneringer i det paradoksale lederskab

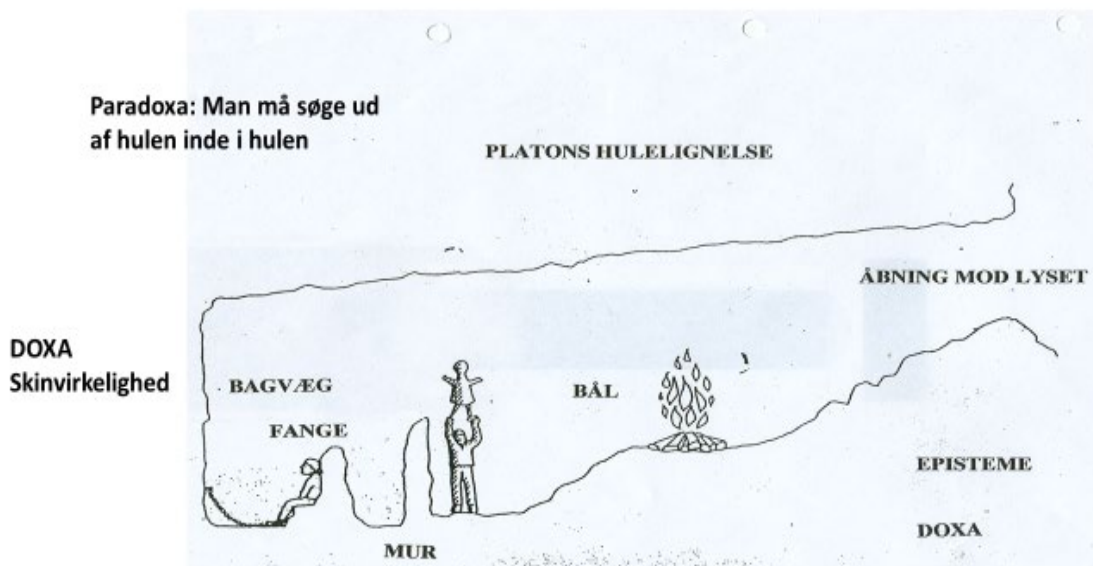
- Vi ser ikke alene at vi ser – vi ser med det paradoksale dobbeltblik
- Vi ser dobbelt uden at kunne skelne klart mellem polerne
- Den paradoksale position er, at nutiden er bagudrettet fremtid
- En dobbeltpositionering er en samtidighed af figur og grund
- I paradoksledelse positionerer vi os i et dialektisk polaritetsperspektiv

Ud af boksen

I vores analyse af ledernes oplevede paradokser, som vi har arbejdet med i vores workshops, har vi været inspireret af forskellige kunst-metaforikker som ud over Pygmalion-effekten og Janushovedet er Platons hule.

Platon (428-348 f.kr.)

Dualismen mellem fænomenernes og ideernes verden Teleologi Telos



Hjördis Nerheim: Filosofiens historie, Politikens Forlag 1984 s.26 ff

I Platons hulemetafor ses mennesket som lænket til en bestemt position (en hverdagsbevidsthed kaldet doxa) og ved ikke, at det sidder og betragter en skinvirkelighed. Doxa betyder den almene mening og fornuft i en given kultur. Ordet para betyder: imod, ved siden af og begrebet paradoxa er derfor en mening, som optræder ved siden af den gængse fornuft og/eller strider imod den almene fornuft. Et eksempel på paradoxa fra vores projekt med to

modstridende fordringer: *at accelerere vores opgaveløsninger og at kunne levere kvalitet for færre ressourcer.*

Lüscher 2013 s.22:

"Et paradoks opstår, når to elementer – tanker, udsagn, følelser og handlinger – som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, samtidig viser sig at være indbyrdes forbundne, når de ses i en sammenhæng."

Vi er rationelt indrettet til at gå efter en løsning på problemer - også de paradoksale ledelsesmæssige problemstillinger. Men paradokset er netop et udtryk for, at det ikke kan løses. Det er ubestemmeligt og uløseligt. Paradokset opstår, når vi opdager, at vi er spændt ud mellem to samtidigt forekommende fordringer. Ledere arbejder med at erkende og konstruere virkeligheden på bunden af *organisationens hule* og i dette lederskab oplever de komplekse paradoksale problemstillinger, som er uløselige. Vi er bundet til at se *skygebilleder* af virkeligheden og ved, at skygger kommer af lys og viden, som vi ikke kan få øje på direkte. Billedplan (hulemetaforen) og realplan (organisationen) er blandet sammen, og vi befinder os i en situation af metaforisk uafgørbarhed. Det skal vi kunne rumme i vores eftersøgning i retning af at få et holdbart forhold til en "virkelighed" som ikke kan fanges. Paradokset er, *at vi er lænket til et skyggeliv via lyset.* I paradokspositionen må vi leve med at være forbundet til verden i en ritualiseret lænke. Vi er spundet ind i kulturens kontekstuelle kraft og formes gennem det, vi skaber og skaber det, vi formes af og som er overført fra tidligere generationer. Vi er ikke frie til at vælge det, vi indføres i men frie til at forholde os til lænken og de dominante diskurser (Foucault i Stormhøj 2006). Virkeligheden er aldrig det, vi tror i første omgang. Den må undersøges nærmere ud fra forskellige perspektiver. Vi må have fat i *den kritiske ild*, selvom vi er lænket til doxa og paradoxa. Vi må som paradoksledere leve i et trodsende forhold til den organisatoriske virkelighed i skyggeland lænket til en bestemt position. Hvis man som leder vil vide noget om, hvor man skal hen, må man vide, hvor man kommer fra (Qvortrup 2001 s.40). Nutiden er en bagudrettet fremtid. Frem og tilbage er en enhed af en paradoksal forskel.

En leder fortæller

Vi skal se muligheder ud over det sædvanlige og skal gå på kompromis, se ud af boksen- og skal samtidigt klare det indenfor det kendte boksbudget.

Denne metafor lukker op til paradokset at kunne *tænke ud af boksen inde i boksen*. Det interessante ved metaforikken er, at den lukker op til nye sprækker i forhold til den traditionelle tænkning. Paradokset må man være i og metaforikken kan støtte lederen i at udvikle generative metaforikker.

Når man laver en paradoksal enhed af en forskel mellem to modstridende fordringer: *at tænke ud af boksen og tænke ud af boksen inde i boksen* forstyrres den udbredte rationalitet og slår revner i den silo, der omslutter konventionen. Paradokset er således en stilistisk figur som metaforisk sammensmelter det, der ikke kan forenes. Denne ubestemmelighed lægger op til at en særlig opmærksomhed omkring det polyfoniske lederskab (Rennison 2011) og den mangfoldighed, der ligger i paradoksernes uafgørbarhed. Når paradokserne ikke kan løses på realplan, må de gentænkes via det magiske og reflektive domæne, hvor konventionerne forstyrres. De generative metaforer tildækker og afslører på samme tid. Paradokserne må gennemleves i komplekse relationer, hvor emergensen og kontingensen råder.

Positioneringer i hulen

- Hverdagsbevidstheden kaldes doxa og er en skinvirkelighed
- Paradoxa er en fornuft ved siden af doxa og som strider imod doxa
- I paradokset er vi udspændt mellem to samtidigt forekommende fordringer
- Når billedplan og realplan er blandet sammen, befinder vi os i en uafgørbar position
- I paradokspositionen er vi forbundet til verden i en ritualiseret lænke
- Paradokserne må gentænkes på det symbolske plan hvor konventionerne forstyrres

Den paradoksale uafgørbarhed

En leder fortæller:

Hvis jeg skal beskrive mit paradoks med en metafor, tænker jeg på mig selv som guide, der skal føre medarbejderne over et bjerg, så de får set alle de skønne steder og udsigten, men må tit vælge at stuve dem ind i en bus og tage motorvejen, da det er de rammer, vi er underlagt.

Paradokset opfattes som en modsigelse mellem *at se skønne landskaber via små bjergveje og at se de ensformige omgivelser fra en motorvej.*

Når livet accelereres både teknologisk, socialt og livstempomæssigt (Rosa 2014) fremmedgøres vi og tror fejlagtigt, at vi bare kan presse os selv til et bedre liv. Vi antager måske, at vi bare skal rulle flere sten op ad bjerget i et hurtigere tempo.



Den valgte paradoksale metaforik åbner til beslægtede og/eller nye alternative forestillingsbilleder, som viser sig, når vi former "skulpturen" af de eksisterende billeder. Vi ser en forside med *skønne bjerglandskaber* og en bagside med *susende motorveje*. De to positioner kan ikke forenes og paradokset indeholder et kritisk perspektiv på ledelsesopgaven, der leder tanken hen på *Sisyfosmyten* som en alternativ metafor. Selvom mennesket i overført betydning er dømt til at skubbe sten, som ruller ned igen, må man løse sin opgave med de midler, der er til rådighed. *Tilværelsen indstiller sig ikke på vores krav om mening.*

På trods af den installation af tankestrukturer (Foucault i Stomhøj 2006) vi er udsat for i en given kultur, kan vi positionere os kritisk og analysere os frem mod alternative diskurser og alternative metaforikker.

Et paradoks kan ikke lukkes ned med en beslutning og derfor må man paradoksalt vælge side uden at kunne det. Der er som tidligere omtalt en situation med figur og grund. Vi kan ikke se både figur og grund samtidigt lige skarpt. En både-og-strategi er et "semantisk trick" som pseudoløsning på paradokset, da den ikke er gennemførlig. Man kan ikke samtidigt gå forrest og inddrage medarbejderne. Man kan ikke være den alvidende og anerkendende leder på samme tid. Der kan ikke skabes balance i de paradigmatiske modpoler, da der i den paradoksale ledelse mellem to modstridende fordringer er en uafgørbarhed. Polariteterne i et paradoks udgør en uadskillelig enhed og ikke en binær symmetri, der er i balance.

Vi kan spørge nysgerrigt ind til de forskellige planer og domæner og forfølge de forgreninger, der måtte opstå i de enkelte paradoksnarrativer; men ubalancen og dialektikken imellem yderpolerne fortsætter.

Paradokset kan tolkes på adskillige måder i den kontekst, det anvendes. Et paradoks kan således paralyseres eller være en motor for handlekraft med tvivlen som følgesvend (Lüscher 2018). Vi har selv spundet de net af positioner og dobbeltpositioner, som vi er fanget i. Vi ser ikke, at vi ser og vi ser heller ikke, at vi ikke ser. Det er så viseligt indrettet, at vi i

hverdagsrealismen heller ikke kan se, at livet selv er et paradoks. Mennesket er verdensåbent og derfor lukker det sig. Paradokset er at kulturen tingsliggør det menneskelige og menneskeliggør det tingslige.

"Ledelse er at kunne operere i et spændingsfelt af uforenelige hensyn og rationaler – på én gang at reducere kompleksitet ved at lægge et bestemt rationale som præmis for beslutningen og ledelsen – OG samtidig producere kompleksitet ved at opretholde valget mellem forskellige alternativer og derved sikre et bredt beslutningsgrundlag og en mangfoldig ledelsespalet. (Rennison 2011)

Den kompleksitet og ubestemmelighed som Rennison omtaler ses i fortællingen fra denne leder:

"Paradokset i at skulle gå foran og holde mig i baggrunden, synes jeg, fremstår mere teoretisk end reel.

At vise medarbejderne tillid og samtidig følge med i hvad de foretager sig, kolliderer ikke med min praksis for, hvad jeg anser som god ledelse. Reel ledelsesfaglig personale- og personinteresse kan fint praktiseres med passende afstand, og uden der opstår et personligt/privat spændingsfelt. For mig er det helt centralt, at man som leder holder fokus på opgaven, og at netop opgaven er tydeligt kommunikeret til medarbejderne, så det er en del af kulturen/institutionens DNA. Det er helt bevidst, at mit lederskab bygger på at pendulere mellem f.eks. at gå foran og holde mig i baggrunden. Det er en disciplin, jeg har forsøgt at forfine gennem en årrække.

Jeg er ganske afklaret med, at jeg ikke kan indtage to positioner på samme tid, og at det vil være situationen, opgaven, tidsperspektiv og andre vilkår, der afgør hvilken position, jeg indtager."

For at kunne være i denne kontradiktoriske dobbeltposition skal man være i stand til at foretage hurtige skift mellem positionerne (foran og bagved) og befinde sig lige komfortabelt i begge positioner. Det er vigtigt at kunne punktuere (Hornstrup 2018) begivenheder og kunne ændre indstillinger i de unikke situationer. I det ene øjeblik konstruerer vi alene eller sammen med andre vores virkelighed. I det næste dekonstruerer vi vores etablerede tanke- og handleformer for umiddelbart efter at rejse mod nye horisonter.

De rationaler, der vælges, er kontekstafhængige og derfor af vekslende karakter. Der er altid mange svarmuligheder på et spørgsmål og lederne må kunne balancere på en knivsæg i det polyfone lederskab (Rennison 2011 Maturana 1987).

En leder fortæller:

"Jeg kan ikke kun forholde mig til ét paradoks ad gangen, men må finde en balance hvor jeg rammer organisation og medarbejdere med det rigtige, hele tiden skiftende, tryk på et uendeligt antal punkter, så vi sammen er i balance

og formår at handle i paradokset. Jeg kan bedst oversætte min ledelse til det at stå på et balancebræt, hvor jeg hele tiden kan justere presset på mange forskellige punkter på én gang. Der er altså en vigtig samtidighed i bevægelsen og samtidigt skal jeg løbende justere presset, så det rammer mange forskellige punkter over tid. Som leder må jeg styre mit surfbræt i retning af den store og perfekte bølge. Nogle gange må jeg lægge mig ned for at padle og sikre at brættet drives fremad som ved hjælp af en stor organisatorisk påhængsmotor. Jeg skal turde spejde ud over horisonten og jeg skal kunne forudse, hvor den næste store bølge vil dukke op. Jeg skal turde at vælge den rette bølge at lade mig rive med af – og så skal jeg lige sørge for at alle de andre også tør følge med.



I balancebrætsmetaforen, må lederen åbne sig for mange forskellige perspektiver og finde de punkter, der skal trykkes på. Paradokset er at man skal finde balancepunktet og sprede sin opmærksomhed i samme nu. Lederen må enten vælge lidt af hele verden eller det hele af lidt af verden (Bredsdorf 1967 s.83).

Positioneringer i den paradoksale uafgørbarhed

- I et paradoks må man vælge side uden at kunne
- Polariteterne i et paradoks udgør en uadskillelig enhed, som vi må have for øje
- Vi har selv spundet det net af dobbeltpositioner vi er fanget i
- Paradokset er at kulturen tingsliggør det menneskelige og menneskeliggør det tingslige
- Lederen må balancere mellem realisme og idealisme i det polyfone lederskab
- Paradokset er at man skal finde balancepunktet og sprede sin opmærksomhed i samme nu
- Paradokslederen må enten vælge lidt af hele verden eller det hele af lidt af verden

En form for tossethed

At være leder og at gøre ledelse i det paradoksale landskab, hvor vi søger mod meningskonstruktioner i det slørede krydspres, er metaforisk at spille fodbold på en skrånende bane, hvor målene flytter sig og spillereglerne ændres undervejs. Dette er ledelse i en verden beriget af uklarhed som formuleret af James March (March 2008)). March siger: *"Det spændende ligger ikke i at opfinde komplekse argumenter, der får den menneskelige tilværelse til at passe ind i myten om rationalitet, men i at udforske alternative forestillinger om menneskelig erfaring og menneskets væsen.... Som Don Quixote sagde: Hvis en ridder tosser rundt af en bestemt grund, fortjener han hverken ros eller tak. Pointen er at handle tosset uden grund."*

En leder fortæller om denne form for tossethed:

"Det var som at spille skak, men at reglerne pludselig kunne ændres til ludo, hvorpå man blev slået hjem. Jeg har ikke klædt en ny udefrakommende og uerfaren leder godt nok på, i forhold til at agere i en kommune, hvor særligt nogle fagforeninger har meget at skulle have sagt. Således står kravet om ikke at begå fejl jo i skærende kontrast til at skulle udvikle nyt – ligesom dette ofte også vil udfordre samarbejdet med medarbejdere, der har svært ved at give følgeskab."



Rationalitetens historie er at vi tillægger vores handlinger fornuft og får dem derefter til at se fornuftige ud. Myten om rationalitet forstyrres, når spillet pludselig ændres til et andet spil med andre regler. Konventionerne presses og vi kan ikke holde fast i den aftalte rationalitet. Vi kastes ud i paradokset og to modstridende fordringer optræder samtidigt: rationalitet og irrationalitet. Skak bliver til ludo og hvad gør vi så?

Selvom alle mønstre i levende systemer viser hen til sig selv og reproducerer sig selv, rummer de også en potentiel transformation (Stacey 2008). Når man intet gør, sker alt, og når man mindst venter det, vendes alt på hovedet.

En leder fortæller:

"Mandelbrotmængden illustrerer, hvordan de samme strukturer og mønstre ligger inden i sig selv, som ligger inden i sig selv, som ligger inden i sig selv..... Så man kan passende spørge: Hvorfor ikke bare gøre det åbenlyse og første, fremfor vedvarende at dykke ned og komplicere tingene? – det vil alligevel altid være de samme mønstre, som ligger til grund for din og min adfærd, som vi finder."

Ledelse er i lyset af dette paradoks fyldt med irrationalitet og skjulte mekanismer. Denne berigelse af uklarhed (March 2006) fører os hen mod det menneskelige i den uklare verden. Der er ingen grund til at tro, at det rationelle mønster er det eneste fornuftige at stræbe mod. Erfaringer og de sammensatte identiteter kan sagtens vise sig at være hensigtsmæssige positioneringer i de komplekse ledelsesprocesser. I Mintzbergs terminologi (Mintzberg 1987) er det ikke sådan at ledere er logiske planlæggere, der rationelt bevæger sig mod en forudsigelig fremtid for organisationen. Det forholder sig langt mere sådan at planlagt strategi udsættes for mange påvirkninger undervejs som danner mønstre. Forskellen på de to strategidefinitioner udgør det strategiske ledelsesparadoks, som betegnes planlægning vs. emergens. I vores paradoksprojekt har vi ofte mødt denne forskel som en del af ledernes cases om modstridende fordringer. Dette betyder, at vi i paradoksledelse skal være yderst opmærksomme på de erfaringer og identiteter, der danner mønstre i processer. Spillet ændres undervejs og paradokser opstår. Plan og proces er dialektiske og komplementære. Vi skal blot lære at nyde, at der ikke findes en lige vej og at rationalitet udtrykker bagklogskab og efterrationalitet langt mere end lineære forudsigelige processer. Vi skal turde være småtosset og have modet til at leve forlæns og forstå baglæns.

Positioneringer i paradoksale tossetheder

- Pointen er at handle tosset uden grund
- I paradoksledelse ændrer spillet sig hele tiden og banen er skrå
- Den rationelle historie er, at vi tillægger vores handlinger fornuft og får dem til at se fornuftige ud
- I paradoksledelse skal vi være opmærksomme på de erfaringer og identiteter, der danner mønstre i processer
- Vi skal turde være småtosset og kunne leve forlæns og forstå baglæns
- Rationalitet er ikke andet end irrationalitet i forklædning
- Vi skal nyde den herlige uklarhed og den ulige vej i lederskabet

En labyrint uden udgang

For mange ledere er det en tryghed at finde en mening med arbejdslivet og bygge "det rette hus" i metaforisk forstand. Men i byggeprocessen opstår der forskellige paradokser.

En leder fortæller:

Mit paradoks kalder jeg: At gå hånd i hånd med blind makker og vise vejen frem. "Jeg er bygherre, jeg skal bygge et solidt hus. Jeg har en blind makker som er indflydelsesrig. Jeg bygger ud fra bedste evne med visdom, mod og økonomisk opfindsomhed. Jeg bygger med stor selvtillid og med overbevisning om, at netop dette hus vil blive mere og andet en blot et hus med væg og tag – et arkitektonisk mesterværk med langtid holdbar effekt. Det er et paradoks at tro, at man gør det rigtige og ikke kan se, hvad man ellers skulle have gjort."

Paradokset leder frem til kampen mellem kategeten (den, der følger regler og normer, tilpasser sig andre) og hodegeten (Helth 2013 s.127), som tør gå sine egne vegne og gøre det vigtigste først. I ledelsesregi er der en uafgørbarhed imellem de to fordringer og først i situationen kan man vælge sin positionering. Man kan ikke vide, hvad god ledelse er, før man har gjort det. Man kan ikke vide, om man bygger det rette hus, før det er bygget, og man har levet i det. Det ligner langt mere en labyrint uden udgang end en udvej til en fast milepæl.

Mennesket kan ikke undslippe sig selv: det ser sig selv udefra. Mennesket er en spion i eget liv. Det ligner ikke en lykkelig afslutning med et rationale men en uendelig rejse igennem forskellige positioner udspændt mellem bevægelse og afslutning, fortid og fremtid, linearitet og cirkularitet.

Vi går altid rundt med et svar som er "passende" og forkert på samme tid.

Doxa er den sunde fornuft, som leder os ind i noget i et første ordens kybernetisk perspektiv. Vi kastes ud af termostaten og autopiloten, når vi spionerer på det, vi sanser. Svaret åbner sig som en eftersøgning i en mudret virkelighed. Vi bevæger os og bevæger systemet gennem strategisering i et komplekst samspil med kontekster og domæner.

Vi har kigget på disse paradokseksempler i vores projekt:

- Med baggrund i en kritisk virkelighed skaber vi en skulptur og får børn med symbolet
- Vi skal føre medarbejderne over bjerget i bussen på en motorvej
- Vi skal se ud af boksen inde i boksen

- Vi har ikke svarene på medarbejdernes spørgsmål. Alligevel forventes de at acceptere de svar, vi giver dem
- Det er helt bevidst, at vores lederskab bygger på at pendulere mellem f.eks. at gå foran og holde os i baggrunden
- Vi kan bedst oversætte vores ledelse til det at stå på et balancebræt i retning af en stor bølge
- Det er som at spille skak, men at reglerne pludselig kan ændres til ludo
- Paradoksledelse er at gå hånd i hånd med en blind makker og vise vejen frem

Vi tog udgangspunkt i Pygmalion-effekten og dialektikken mellem realismen og idealismen, Janushovedet, som den dobbeltposition, at vi samtidigt kigger tilbage og frem, bevæger os og afslutter, tænker lineært og cirkulært. Selvom vi semantisk kan forenkle emergensen til ensidige koder, må vi som ledere kigge med dobbeltblikket (doxa og paradoxa) på de fænomener vi anskuer. Det er som at sidde og bakse med en dobbeltknode, som er uløselig. Vi må sidde og nørkle med dobbeltheden og forsøge at agere gennem denne. I denne tågede og herlige uklarhed, transformerer vi situationens problematikker til billedplanet og overkommer symbolsk en ønskværdig håndtering, som er passende og uperfekt på samme tid. Det symbolske lag gnaver i ledetråden og tipper alle forestillinger ud i det uigennemskuelige grums, som vi er omgivet af. Sisyfos skubber sten op ad bjerget og møder Pygmalion, som laver en skulptur af stenen. Det dobbelte Janushoved kigger med det lange perspektiv på fortid og fremtid og ser både bevægelse og stabilitet i livets processer. Pygmalion går tilbage for at gå frem mod drømmen. Sisyfos bevæger stenen, som lægger sig til rette nedenfor bjerget og skubber en ny sten næste dag. Alle er vi en kombination af Janus, Pygmalion og Sisyfos (af dobbelthed, drømmeri, fortid, fremtidshåb og meningsløse meningsfulde gentagelser). På bunden af organisationshulen er vi lænket til diskursen og de epistemer, som binder os kulturelt til magtens institutionaliserede vidensformer (Foucault i Stormhøj 2006). På billedplan kan vi skabe myter, symboler og metaforer, som paradoksalt tilslører og afdækker på samme tid. Projektet har vist at vi kan besjæle det konkrete og personificere det abstrakte. Bevægelsen går gennem dialektikken mellem fortid-fremtid, realplan-billedplan til at tro på det, man er overbevist om.

Metaforen afdækker og tilslører på samme tid. Som Gareth Morgan siger (Morgan 2004 s. 435): *Den postmoderne leder må handle midt oppe i usikkerheden.* Vi må kunne flytte perspektiverne i de situationer, der opstår og ikke blive fanget af de metaforer, vi traditionelt baserer os på. Morgan siger (Morgan 2004 s.357): *"Enhver betragtningsmåde vil skabe helt bestemte indsigter med sine egne styrker og svagheder. Udfordringen er at integrere indsigterne for at opnå en forståelse og en handleevne, som passer vores formål."*

Metaforikken i paradoksledelse er emergent og kontingent. Den bevæger sig hele tiden og kunne altid have været anderledes.

Paradoksledelse er at positionere sig metaforisk i en processuel eftersøgning, hvor man arbejder med at få et holdbart forhold til "virkeligheden". Modsigelser og modsatte fordringer skal ikke overkommes men rummes og være den motor, som giver næring til lederens motiver og virksomhed. Hvis knuden er gordisk, ikke kan bindes op og løses må man overkomme at lave en vej, som giver lederen et nyt dobbeltblik på knuden. Man kunne jo presse knuden lidt sammen på midten og se om dette ville påvirke ekstremerne på yderpolerne. At rumme paradokset er at vægte og prioritere i lederskabets telos. Da mennesket er en syntese af modsætninger ikke en harmonisk helhed, må man ville sig selv som paradoksleder i et trodsende forhold til virkeligheden. Fortrydelse og tvivl er lederens ledsagere og som Kierkegaard kan vi sluttelig sige som trøst: *Gift dig og du vil fortryde det. Gift dig aldrig og du vil også fortryde det. Gift dig, gift dig aldrig du vil fortryde begge dele.*

Der vil altid være noget uigennemskueligt i livet og i arbejdslivet. Det der ikke ses, er en forudsætning for det, der ses. Vi kan ikke se noget, uden at det vi ikke ser, er en del af det, vi ser. Afmagten indtræffer, hvis lederen låser sig fast i paradokset og jagter en given løsning. Modsat må paradokslederen undersøge dynamikken og dialektikken imellem de poler og diskurser, som har været med til at skabe paradokset. Lykkes det bl.a. gennem analyse af paradoksmetaforikken, så vil der kunne komme skred i erkendelsen og de generative billeder.



Det er spændende hver dag at være paradoksleder!

Positioneringer i en labyrint

- Mennesket kan ikke undslippe sig selv: det ser sig selv udefra som en spion i eget liv
- Vi går rundt med svar som er passende og forkert på samme tid
- Vi må nørkle med paradoksknudens dobbelthed og agere gennem denne
- På trods af absurditeten må man tro på det, man er overbevist om
- Den postmoderne leder må handle midt oppe i usikkerheden
- Vi må positionere os metaforisk for at få et holdbart forhold til virkeligheden
- At rumme paradokset er at vægte og prioritere i lederskabets telos
- Mennesket er en syntese af modsætninger i et trodsende forhold til virkeligheden
- Positionen ligner en labyrint uden udgang
- At være i det ubærlige kalder på poesi og musik

Paradoksledelse

det var lige så hyggeligt det hele
det hang fint sammen som en rød tråd
så ankom tvivlen og afmagten ved mørkets frembrud

det var som om verden blev delt i to
det var som om tråden blev spændt ud mellem to poler
og vi var ved at drukne i modstillingens malstrøm

det var ikke til at holde ud at være i
det var ikke til at slippe fri af skruestikken
vi sad lænket til vores paradoks på bunden af livets hule

vi skulle gå forrest og holde os bagved
vi skulle vise retning og lytte til alle andre
vi skulle allesammen yde mere for mindre

vi indså at paradoksledelse var en dobbeltkikkert
vi lærte at to rationaler var dialektisk forbundne
som figur og grund og aldrig hver for sig

Arbejdsopgaver i metaforisk paradoksledelse

1. Fang en paradoksmetafor i dit lederskab som fylder meget!
2. Hvori består yderpolerne i din metafor?
3. Kig på metaforen ud fra fortid og fremtid? Hvor kommer den fra og hvor er den på vej hen i fremtiden? Effekt for dig/for jer?
4. Ansku dit paradoks ud fra modsætningen mellem bevægelse og stabilitet. Hvad ser du så? Effekt for dig/for jer?
5. Tænk på dit paradoks ud fra polerne begyndelse og afslutning. Hvad får du så af ideer? Effekt for dig/for jer?
6. Læg realisme og idealisme ned over dit paradoks. Hvad ser du så?
7. Hvis du bruger den imaginære tænkning – hvad kunne du så forestille dig vedr. paradokset? Hvad kan du gøre for at rumme paradokset?
8. Hvis du kigger på dit paradoks ud fra figur – grund hvad klikker du så imellem? Hvordan kan dette hjælpe dig til at udholde paradokset?
9. Vær opmærksom på hvad du kan se, når du kigger fra den ene pol i paradokset og kan skimte den anden? Fokuser på både realplan og billedplan!
10. Hvilke nye billeder og trossede forestillinger får du gennem denne øvelse, og hvad kan du bruge dette til i dit paradoksale lederskab?
Generativ metaforik?

Litteraturliste

1. Bredsdorf, Thomas: *Sære fortællere*, Gyldendal 1967
2. Hatch, Mary Jo : Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. Abstrakt Forlag 2001
3. Hatch, Mary Jo: Organisationer, Samfundslitteratur 2012
4. Hornstrup, Carsten: Systemisk ledelse, Dansk Psykologisk Forlag 2018
5. Jensen, Anders Fogh og Rasmus Svarre Hansen: Magtens Kartografi Unge Pædagoger 2006
6. Jægerum, Niels: Ledelse gennem organisationsbilleder UCN 2015
7. Jægerum, Niels: Organisationsbilleder – en kulturdynamisk rejse Jaegerum.dk 2017
8. Kirkeby, Ole Fogh: Ledelsesfiosofi, Samfundslitteratur 2008
9. Lakoff, George og Mark Johnson: Hverdagens metaforer, Hans Reitzel 2002
10. Lüscher, Lotte S.: Ledelse gennem paradokset, Dansk Psykologisk Forlag 2013
11. Lüscher, Lotte S.: Lederen mellem tvivl og handlekraft, Dansk Psykologisk Forlag 2018
12. Magritte, René:
https://es.wikipedia.org/wiki/La_traici%C3%B3n_de_las_im%C3%A1genes 1929
13. March, James G.: Fornuft og forandring, Samfundslitteratur 2008
14. Maturana og Varela: Kundskabens træ, ASK 1987
15. Molly-Søholm, Thorkil m.fl.: Systemisk ledelse – Teori og praksis, Samfundslitteratur 2012
16. Morgan, Gareth: Organisasjonsbilder, Gyldendal Norsk Forlag 2004
17. Nerheim, Hjørdis m.fl. : Filosofiens historie fra Sokrates til Wittgenstein, Politikens Forlag 1986
18. Qvortrup, Lars: Det lærende samfund, Gyldendal, 2001
19. Rennison, Betina Wolfgang: Ledelsens genealogi, Samfundslitteratur 2011
20. Rosa, Hartmut: Fremmedgørelse og acceleration, Hans Reitzel 2014
21. Stacey, Ralph D.: Hvordan kunnskap vokser frem, Gyldendal Akademisk 2008
22. Stormhøj, Christel : Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik, Forlaget Samfundslitteratur 2006
23. <https://da.wikipedia.org/wiki/Antropomorfisme> dec. 2018

