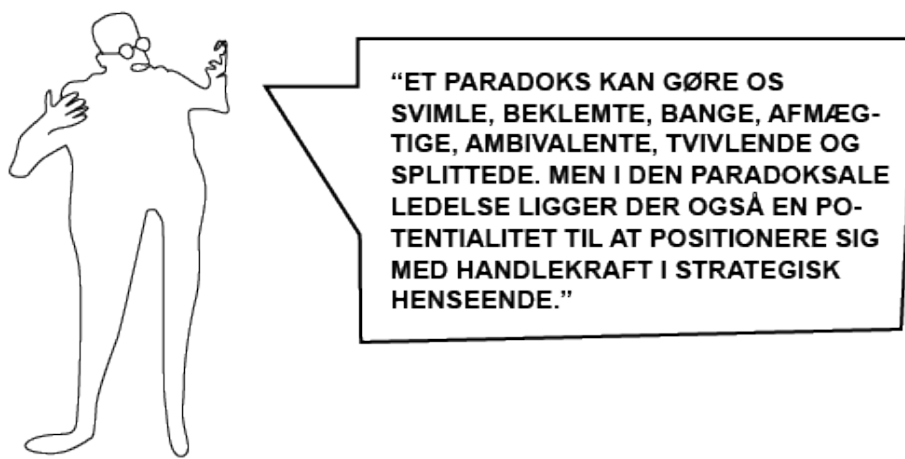


Lüschers definition så fint fanger, er både *tanker, udsagn, følelser og handlinger* på spil i paradokset. Paradokser er i kognitiv forstand således integreret både som tanke, følelse, krop og adfærd. Et paradoks kan gøre os svimle, beklemte, bange, afmægtige, ambivalente, tvivlende og splittede. Men i den paradoksale ledelse ligger der også en potentialitet til at positionere sig med handlekraft i strategisk henseende. Intet i ledelsesarbejdet er sikkert, og da alt er muligt i paradoksets modstridende fordringer, har lederne behov for at tænke sig om en ekstra gang og handle i et trodsende forhold til den modsætningsfyldte virkelighed.



Vi; dvs. udviklingsgruppen af ledere og undertegnede, har stillet os et centralt spørgsmål for at få hul på processen:

Hvilke metaforer gemmer der sig i vores forståelsesramme af paradokserne i lederskabet?

Ambitionen er ikke at finde faste svar men at holde mulighederne i den paradoksale position åbne og se, hvor de udbredte billedbaserede narrativer fører os hen. Empirien i vores udviklingsprojekt om metaforisk paradoksledelse bygger på en indsamling af narrative skriftlige og mundtlige data, som vi har bearbejdet i en fortolkningsworkshop.



Opgaven til de 12 ledere lød:

Kender du disse paradokser fra din egen hverdag som leder?

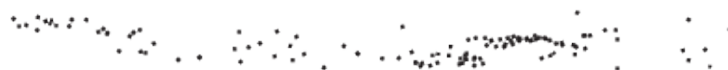
1. *Alle skal kunne løbe hurtigere og hurtigere for mindre og mindre*

2. *Etablere et nært forhold til medarbejderne – OG holde en passende afstand*
3. *Kunne gå foran – OG holde sig i baggrunden*
4. *Vise medarbejderne tillid – OG følge med i hvad de foretager sig*
5. *Være tolerant – OG vide hvordan du vil have tingene til at fungere.*

Kig som inspiration grundigt på ovenstående paradokser. Fokusér på en case fra din egen organisation, hvor der forekommer paradokser og lav en fortælling hvor plottet rummer modsatrettede positioner og rationaler. Overvej følgende spørgsmål i din besvarelse:

- *Hvad vil du kalde de komplekse paradokser, du aktuelt oplever i dit lederskab? (navngivning).*
- *Hvilke konsekvenser har paradokserne for din lederrolle? Konsekvenser for dine medarbejdere?*
- *Hvilke muligheder og begrænsninger ser du i paradokserne hos jer?*
- *Hvori består din tvivl/dine ambivalenser i forbindelse med dit paradoks eller dine paradokser?*
- *Hvilket spørgsmål kan du stille til dine paradokser?*
- *Hvilke symboler/metaforer illustrerer dine paradokser? Hvilke alternative metaforer kunne du forestille dig at anvende? Hvilke paradokskompetencer dukker op i dette arbejde?*

Ovenstående opgave og spørgsmål til fortolkningsnedslag er udsprunget af interessen for den narrative og socialkonstruktivistiske tilgang. Antagelsen er, at vi tackler virkelighedens problemstillinger med såvel tynde unuancerede fortællinger såvel som med tykke nuancerede meningskonstruktioner. I den narrative tilgang spiller eksternaliseringen en central rolle, idet vi gennem yderliggørelsen af vores foretrukne tankestrukturer og handlemønstre kommer på afstand af disse og kan se dem fra et nyt perspektiv. I den narrative tilgang anvender vi navngivning om det fænomen, vi vil iagttage reflektivt og får derigennem mulighed for at fremkalde betydninger, vi normalt ikke får øje på. I den socialkonstruktivistiske forståelse internaliserer vi kulturens udbredte antagelser og eksternaliserer disse symbolsk og metaforisk i de fællesskaber vi indgår i. Dette leder os frem til at grave efter den grundlæggende betydning i begreberne doxa og paradoxa i det følgende.



DOXA OG PARADOXA

Den viden, der knytter sig til et bestemt område af tilværelsen, kaldes for doxa (Jensen og Hansen 2006: 112). Har man en hammer finder man søm, og er man til kontrol og styring finder man kvantitative måleinstrumenter. Doxa er den personlige skinvirkelighed, vores første ordens blik på fænomenerne, når vi tænker "sådan er det bare her hos os". I doxa ser vi et hverdagsfænomen, uden at vi ser, at vi ser.

Paradoxa står for den forstyrrende viden, der går imod doxa og ikke bare gentager den udbredte vidensform inden for et felt (Ibid. 2006: 113).

PARADOXA HANDLER OM IKKE AT STRYGE DEN ANERKENDTE VIDEN (DOXA) MED HÅRENE MEN OM AT PÅPEGE DEN DOBBELTE VIRKELIGHEDSFORM, DER VISER SIG SOM MODSATRETTET ELLER VED SIDEN AF VORES FORETRUKNE NORMALE VIRKELIGHED.

Vi er i arbejdet med ledelse tilbøjelig til at gentage en mening i stedet for at udvikle nye veje i organisationsudviklingen. I paradoksledelse bliver lederen konfronteret med to modstridende fordringer på samme tid og her kan man let falde ned i vanegrøften og slå opgivende ud med hænderne eller lade som om, der ikke er et paradoks.

Paradokset kan hedde: *Lederen må kontrollere tilliden*. En sådan dobbeltfordring bestående af både tillid og kontrol kan handlingslamme en ellers dygtig leder. Er man som leder optaget af forandringsprocesser må man også tænke på stabilitet. Man må skabe stabile forandringer og forandre stabilt. Paradoksledelse bliver en kompleks position med to sigtepunkter, der ikke kan adskilles. Går man til én yderpol, ser man i denne position, at dens modpol også indgår. Et paradoks er en enhed af en forskel, hvor modsætningerne dialektisk spiller sammen. Det specifikke ved paradokset er, at man har begge poler for øje og ikke kan lukke modsætningen ned. Metaforisk ses dette i Janushovedet med de to ansigter og to blik, som ikke kan adskilles: begyndelse og afslutning på samme tid, bevægelse og stilstand i samme nu. Et paradoks er et sammensmeltet dobbeltblik som Janushovedet, man ikke kan vælge sig ud af. Det har ført os frem til følgende definition:

Paradoksledelse er et zoomende dobbeltperspektiv på to modstridende, samtidige og sammensmeltede fordringer uden endelig bestemmelse, som må afgøres kontingent og holdes åbent.



I et paradoks som *at vi alle skal løbe hurtigere for mindre* er det zoomende dobbeltperspektiv, at vi må forstørre eller formindske forandringshastigheden og ressourceforbruget. Måske skal vi zoome ind på effektiviteten, gøre ting smartere eller måske kigge på, om det overhovedet kan lade sig gøre at effektivisere mere; måske zoome ind på en HRM-strategi og fokusere på relationer og aktører i den givne kulturelle situation? Der er i paradokset tale om to modstridende fordringer, og vi må finde den gyldne middelvej i dette spændingsfelt. Når vi vælger at fokusere på den ene side af paradokset, må vi ikke slippe den anden af syne og deraf formuleringen om dobbeltperspektivets samtidighed uden endelig bestemmelse. Vi kan ikke adskille det, der er sammensmeltet i paradokset og må have begge sider for øje, have begge fordringer i beredskabsstilling uden at kunne bestemme det endegyldigt. Paradokset kan ikke fastlægges, kan ikke bestemmes og derfor må det afgøres kontingent. Ledelse handler om at forenkle det komplekse og opretholde kontingensen og være åben over for andre forholdemåder. Lederen skal kunne håndtere komplekse og tilsyneladende uløselige problemer.

“ET PARADOKS ER I SIN KARAKTER ULØSELIGT, DET ER KENDETEGNET VED TO MODSTRIDENDE FORDRINGER, DER GÆLDER PÅ SAMME TID – DER HERSKER UAFGØRBARHED OG UBESTEMTHED” (RENNISON 2017:7).

Ovenstående definition kan man ikke blive færdig med at gennemtænke. Det er som om, der kan udvikles en uendelighed af måder lederne kan positionere sig strategisk på i den paradoksale

situation. Hvis et paradoks ikke kan afgøres, må det holdes åbent for afgørelser. Vi må strategisk prøve os frem og se, hvad der sker.

Et udbredt paradoks hos lederne i vores projekt på diplomuddannelsen har været: *Vi skal skabe resultater og involvere medarbejderne undervejs. Vi skal være innovative samtidig med, at vi skal skabe stabilitet og sikre kontrol.* Vi har en tendens til at ville være problemløsende og knække paradokset, så vi kan komme videre. Men netop et paradoks kan ikke knækkes rationelt, og vi må derfor arbejde med at være i det og finde de ressourcer frem, der skal til for at navigere i den udfordrende dobbeltposition. Vi skal lære at se sammenhænge i lederlivets dualiteter og ikke adskille det, der hører sammen.

Det, der har fanget os i udviklingsprojektet, er de metaforer, der anvendes af lederne, når de fortæller om deres problematiske paradokser, som det er beskrevet i indledningsafsnittet om paradoksopgaver. Den sprogfilosofiske baggrund for at lede efter de udbredte metaforiske paradokser følger i næste afsnit.

ORGANISATIONSBILLEDER

Når vi prøver at forstå ét område af tilværelsen, henter vi betydninger fra et andet erfaringsområde. Når disse to områder smelter sammen, har vi en metafor – fx det at give nogen en kold skulder eller at kaste tunge argumenter efter hinanden. Vores sprog er ladet op med metaforer: *Vi har rødder og vinger*, siger vi og henter det sproglige billede fra det organiske område og ser for os et træ og en fugl. *Nu er kæden hoppet af for ledelsen*, hører vi på organisationens *vandrør* og låner et billede fra det mekaniske område til at sige i overført betydning, at noget er gået i *stykker* i organisationen. Sammensmeltningen af to forskellige erfaringsområder gælder også paradokserne i vores realistiske daglige tale. Når vi fx siger, at lederne må *tage det tunge med let sind*, er der tale om en metaforisk sammensmeltning, som omhandler noget tungt fx en sten over for noget let fx en fjer. Sten og fjer er begge fysiske entiteter som kobles med sindet. Paradokserne er alle billedbaserede og metaforiske, selvom vi ikke altid bemærker det. I hverdags sproget tror vi illusorisk, at der er overensstemmelse mellem det, vi siger, og det vi ser. Fænomenet kalder vi vores blinde plet.

Vi reflekterer normalt ikke over vores sprog og de byggesten, det består af. Hverdagsrealistisk tale kalder vi det for en første ordens iagttagelse: *Det er vist bare gammel vin på nye flasker; når krybben er tom, bides hestene; vores nye leder er ikke tabt bag en vogn; vi var helt nede og nu er vi kommet ovenpå igen; nu trækker vi på de frivillige og leder dem uden at styre; vi må gribe til handling, før det hele er tabt på gulvet osv.* Disse eksempler viser os, at daglig realistisk tale er metaforisk i første orden, som klicheer der byder sig til, når vi skal udtrykke os. Metaforerne betragtes som sproglomster, der pynter vores sprogbrug ved særlige lejligheder, men i vores forståelse er selve sproget metaforisk, og vi kan kun nå virkeligheden ved at sammensmelte forskellige erfaringsområder, som i eksemplerne ovenfor (Morgan 2004; Lakoff & Johnson 2002).

VI HAR IKKE ADGANG TIL ORGANISATIONEN, SOM DEN ER I SIG SELV, MEN MÅ TY TIL METAFORIKKEN OG FINDE ANDRE ERFARINGSOMRÅDER AF TILVÆRELSEN TIL AT FORSTÅ DET ORGANISATORISKE SYSTEM, SOM REGEL MED ORGANISKE ELLER MEKANISKE METAFORER (MORGAN 2004: 356).

Når vi iagttager sproget og metaforikken i anden orden, begynder vi at få en fornemmelse for de forestillingsmønstre, vi bruger til at observere et fænomen med. Når vi arbejder med at eksternalisere vores paradoksbilleder, får vi en mulighed for at distancere os og opdage billedet bag vores observationer. At være i anden orden er at se paradoksets dobbeltblik som et billede og opdage kunsten at bruge metaforer strategisk. Vi zoomer glidende ind på paradoksets modstridende fordringer og agerer fremadrettet med metaforens synsmåde i en given situation. Når vi bruger metaforer i undervisningen fx på diplom i ledelse, er det begrundet i, at vi ikke kan overføre et budskab til nogen; men at vi kan formidle et tema symbolsk og metaforisk gennem vores kommunikation (Jægerum 2013). I næste afsnit vil vi uddybe paradoksmetaforikken og bringe eksempler på hvilke billedrige narrativer, lederne har valgt at farve deres paradokser med, både bagud og fremad.

“NÅR VI ARBEJDER MED AT EKSTERNALISERE VORES PARADOKSBILLEDER, FÅR VI EN MULIGHED FOR AT DISTANCERE OS OG OPDAGE BILLEDET BAG VORES OBSERVATIONER. AT VÆRE I ANDEN ORDEN ER AT SE PARADOKSETS DOBBELTBLIK SOM ET BILLEDE OG OPDAGE KUNSTEN AT BRUGE METAFORER STRATEGISK. VI ZOOMER GLIDENDE IND PÅ PARADOKSETS MODSTRIDENDE FORDRINGER OG AGERER FREMADRETTET MED METAFORENS SYNSMÅDE I EN GIVEN SITUATION.”



MODSTRIDENDE FORDRINGER

I vores udviklingsprojekt fortæller flere ledere om det paradoks *at skulle lede entydigt 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!”

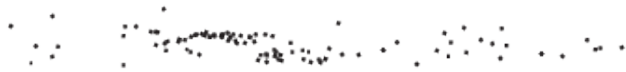
Paradokset består af to modstridende fordringer, der ses i, at man skal *yde mere for mindre*. Et dilemma kan man vælge sig ud af, da det er et spørgsmål om enten-eller, hvor man kan vælge side. I et paradoks bliver man konfronteret med to modstridende fordringer og må reflektere over dem begge samtidigt. I den reflekterende paradoksledelse får man kontakt med de metaforer, der ligger til grund for sine handlinger. Erfaringsmetaforikken i forhold til at have en utydelig mening ses ovenfor i *at vakle*. Metaforen viser hen til *at være usikker, at famle, at være på gyngende grund, at miste balancen* osv. Paradokset ligger i at skulle yde mere i en situation, hvor ressourcerne indskrænkes. Det er en udbredt opfattelse, at man så let kan blive handlingslammet og gå i panik. Erfaringsmetaforikken for medarbejderne, hvis lederen er utydelig og vakler i sin overbevisning, beskrives gennem *at komme på glatis*. Man er på et underlag, som gør at man glider, kommer ud af balance og mister fodfæste.

PARADOKSET FÅR NOGLE ROLLEMÆSSIGE KONSEKVENSER OG SKABER EN GROBUND FOR TVIVL OG AFMAGT. FORDRINGEN ER NETOP AT KUNNE HANDLE I PARADOKSET UDEN AT KUNNE BESTEMME DET OG UDEN AT KUNNE FINDE EN LØSNING.

At vakle og tvivle bliver en motor i paradoksledelse til at finde sine egne ben i en glidning mellem fx de to poler *at løbe hurtigt og holde igen*. Denne søgning mod den gyldne middelvej er udfordringen i et postmoderne lederskab med mange stemmer og perspektiver. Vi kan ikke én gang for alle drage en konklusion, men må efter enhver beslutning holde kontingensen åben og iagttage, hvad der sker i processerne. Fikserer vi en beslutning som sandheden, har vi puttet sproget og handlingerne i fryseren.

"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 PRACTICE 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 ANERKENDEDE LEDELSESFORM, AT JEG ER BLEVET ENØJET POSITIV. PARADOKSET ER AT DEN VÆRDSÆTTENDE SAMTALE ER UNDERKENDEDE. I DEN ANERKENDEDE 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 2012: 139-ff). Lederens egne refleksioner omkring paradokset med enøjet værdsættelse som underkendelse af problematiserede fortællinger viser, at kontakten med metaforikken kan føre til alternative forestillinger. Dette er en bevægelse fra ensidig første ordens ledelse med fokus på den gode historie til en anerkendelse af *den licens til kritik* som kan levere brændstof til udvikling af organisationen. En ensidig rammeforståelse skal dekonstrueres og re-frames til et nyt perspektiv.

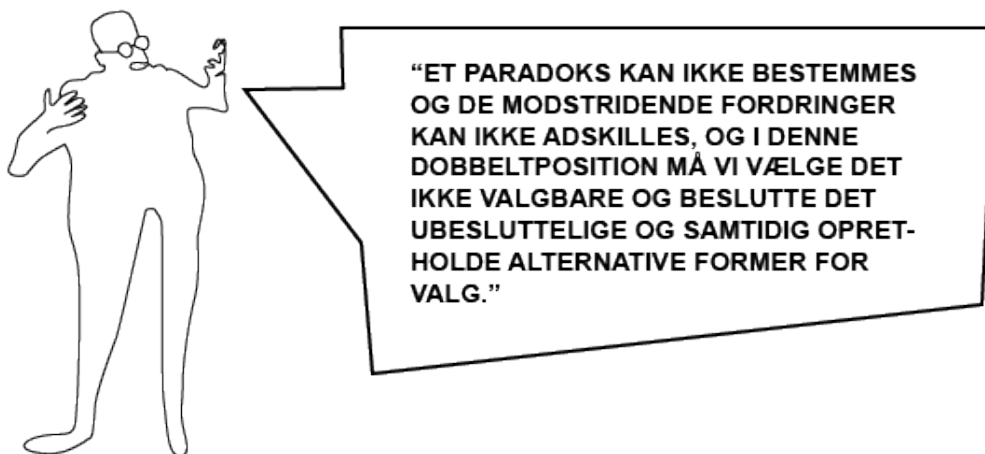


PARADOKSER PÅ EN KNIVSÆG

Som det fremgår af eksemplerne, blomstrer paradokserne i spændingsfeltet mellem det, man forestiller sig og den virkelighed, det skal omsættes på en knivsæg mellem idealisme og realisme. 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.

”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. Kamæleonen er et stærkt billede på det zoomende dobbeltperspektiv at kunne skifte farve efter omgivelserne og holde øje med detaljen. Del og helhed er smeltet sammen. Et paradoks kan ikke bestemmes og de modstridende fordringer kan ikke adskilles, og i denne dobbeltposition må vi vælge det ikke valgbare og beslutte det ubesluttelige og samtidig opretholde alternative former for valg.



“ET PARADOKS KAN IKKE BESTEMMES
OG DE MODSTRIDENDE FORDRINGER
KAN IKKE ADSKILLES, OG I DENNE
DOBBELTPOSITION MÅ VI VÆLGE DET
IKKE VALGBARE OG BESLUTTE DET
UBESLUTTELIGE OG SAMTIDIG OPRET-
HOLDE ALTERNATIVE FORMER FOR
VALG.”

I vores projekt vil vi forfølge den ide, at paradokserne kan gennemlevs med den metaforiske symbolisme 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.

VI MÅ ANTAGE, AT DER ER MANGE FORSKELLIGE FORMER FOR VIRKELIGHEDER OG NÅR VIRKELIGHEDEN IKKE INDSTILLER SIG PÅ DET, MAN ØNSKER SIG, KAN MAN LAVE ET BILLEDE AF DET, MAN VIL OPNÅ (EKSTERNALISERENDE POSITION).

DEN PARADOKSALE DOBBELTPOSITION

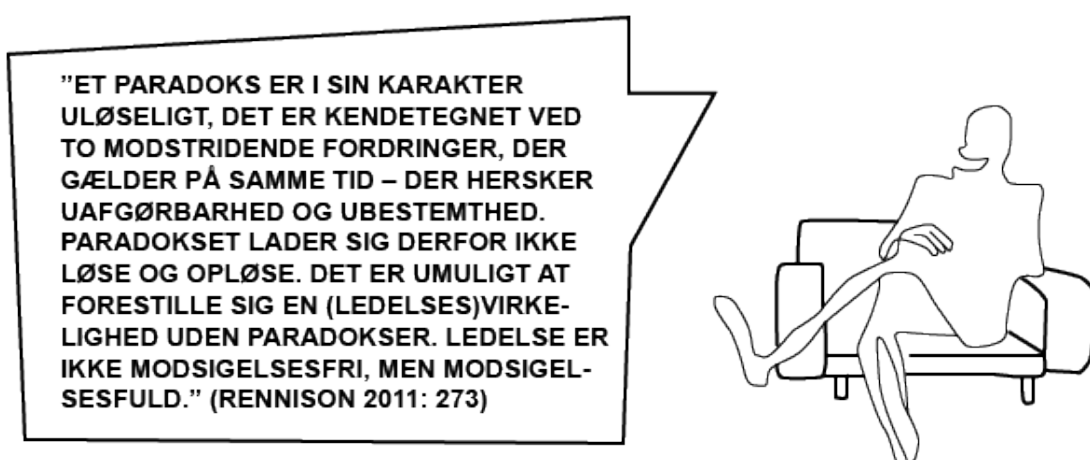
I vores analyse af paradoksernes kompleksitet har vi været inspireret af dobbeltblikket i *Janushovedet* som metafor. Janus er den romerske gud for al *begyndelse og afslutninger – bevægelse og stabilitet - ser både frem og tilbage samtidig!* Paradokset er drilsk, irriterende, forstyrrende og strider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

PARADOKSET REPRÆSENTERER DEN DUALITET, AT ALT I DENNE VERDEN ER ENHEDER AF MODSÆTNINGER, SOM IKKE KAN ADSKILLES. DETTE SES METAFORISK I YIN OG YANG, HVOR DET SORTE ER I DET HVIDE OG DET HVIDE ER I DET SORTE. DETTE ER

FUNDAMENTALT FORSKELLIG FRA DUALISMEN, HVOR ALT ER ADSKILT I MODSÆTNINGER, SOM IKKE HØRER SAMMEN.

Vi kender dualismen fra himmel og jord, deroppe og dernede, tro og viden osv. Rennison 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.” (Rennison 2011: 273).



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: 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 MELLEMLERNE.

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 STEMME 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. Igennem den modstridende metafor må lederen zoome ind på at gå forrest og vise vejen med sit telos på organisationen og på egne værdier samtidig med, at lederen må vise sin evne til at slippe tøjlerne i tillid til at medarbejderne selv kan finde løsningsmuligheder. Janus-positionen er at håndtere den dobbelt fordring uden bestemmelse.

En leder fortæller, at hans paradoksmetafor er *at gå foran og holde sig i baggrunden* og denne *oscillerende* (Lüscher 2013: 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.

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 klemt 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.



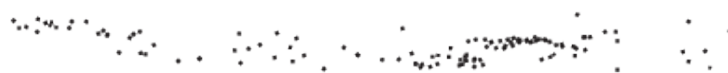
“I VORES HVERDAGSREALISTISKE DOXA TALER VI OM HELHEDSLEDELSE, OG OM AT LEDEREN KOMPETENT SKAL KUNNE SE OPGAVERNE I ET ORGANISATORISK PERSPEKTIV. I PARADOKSLEDELSE FORLADER VI HELHEDSPERSPEKTIVET OG POSITIONERER OS I ET DIALEKTISK POLARITETSPERSPEKTIV, HVOR DET ER MODSÆTNINGERNE OG DET MODSIGELSESFYLDTE, DER DRIVER PROCESSERNE.”

Vi kan godt have en modstridende fordring for øje uden at kunne stille skarpt på den. 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: 3).

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 illustrerer splittelsen i lederskabet og spændingsfeltet mellem det kendte og det ukendte i lederskabet. 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. 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 i det praktiske lederskab. Vi ser ikke alene at vi ser – vi ser med det paradoksale dobbeltblik.



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: 51) 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 Stormhøj 2006: 54) vi er udsat for i en given kultur, kan vi positionere os diskurskritisk og analysere os frem mod alternative diskurser og alternative metaforikker. Paradokset kan tolkes på adskillige måder i den kontekst, det anvendes. Komplexiteten og ubestemmeligheden 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 FINTE 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 2018:37) 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 2017).

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 HORIZONTEN 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: 83).

POLARITETERNE I ET PARADOKS UDGØR EN UADSKILLELIG ENHED, SOM VI MÅ HAVE FOR ØJE, NÅR VI FINDER FOKUS OG SPREDER OPMÆRKSOMHED I SAMME NU!



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:

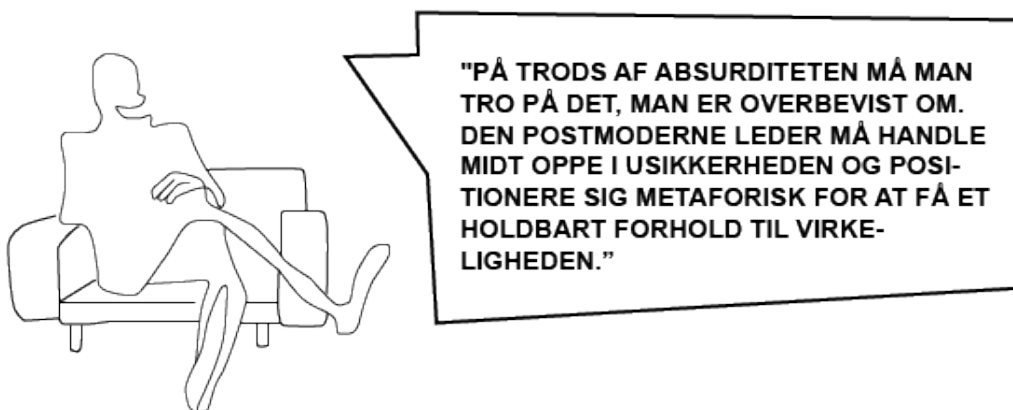
”MIT PARADOKS KALDER JEG: AT GÅ HÅND I HÅND MED BLIND MAKKER OG VISE VEJEN FREM. JEG ER BYGHERRE, JEG SKAL BYGGE ET SOLIDT HUS. JEG HAR EN BLIND MAKKER SOM ER INDFLYDELSERIG. JEG BYGGER UD FRA BEDSTE EVNE MED VISDOM, MOD OG ØKONOMISK OPFINDSOMHED. JEG BYGGER MED STOR SELVTILLID OG MED

OVERBEVISNING OM, AT NETOP DETTE HUS VIL BLIVE MERE OG ANDET EN BLOT ET HUS MED VÆGGE 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: 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 rationalt 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. Som Gareth Morgan siger: *”Den postmoderne leder må handle midt oppe i usikkerheden.”* (2004: 435).

Ethvert perspektiv på paradokserne 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 kan give os mod til at håndtere kompleksiteten. Metaforikken i paradoksledelse er emergent og kontingent. Den bevæger sig hele tiden og kunne altid have været anderledes.



Det er spændende hver dag at være paradoksleder! På trods af absurditeten må man tro på det, man er overbevist om. Den postmoderne leder må handle midt oppe i usikkerheden og positionere sig metaforisk for at få et holdbart forhold til virkeligheden.

PARADOKSLEDELSE PÅ VERSEFØDDER

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 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

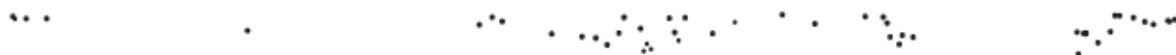
som figur og grund og aldrig hver for sig

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? Hvilken effekt har den 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. Vær opmærksom på hvad du kan se, når du zoomer fra den ene pol i paradokset og kan skimte den anden?
8. Hvilke nye billeder får du gennem denne øvelse, og hvad kan du bruge dette til i dit paradoksale lederskab?

Kommentarer og ideer til artiklen modtages gerne: niels.jaegerum@gmail.com



LITTERATURLISTE

Bredsdorf, Thomas: Sære fortællere, Gyldendal 1967.

Helth, Poula: Lederskabelse Det personlige lederskab, Samfundslitteratur 2013.

Hornstrup, Carsten: Systemisk ledelse, Dansk Psykologisk Forlag 2018.

Jensen, Anders Fogh og Rasmus Svarre Hansen: Magtens Kartografi Unge Pædagoger 2006.

Jægerum, Niels: Det metaforiske lederskab, UCN act2learn det postmoderne lederliv Vol. 1 2013.

Lakoff, George og Mark Johnson: Hverdagens metaforer, Hans Reitzel 2002.

Lüscher, Lotte S.: Ledelse gennem paradokset, Dansk Psykologisk Forlag 2013.

Meier, Joachim: Den splittede leder, Erhvervspsykologi Marts 2016.

Molly-Søholm, Thorkil m.fl.: Systemisk ledelse – Teori og praksis, Samfundslitteratur 2012.

Morgan, Gareth: Organisasjonsbilder, Gyldendal Norsk Forlag 2004.

Rennison, Betina Wolfgang: Ledelsens genealogi, Samfundslitteratur 2011.

Rennison, Betina Wolfgang: Polyfon ledelse, www.lederliv.dk 16.3. 2017.

Rosa, Hartmut: Fremmedgørelse og acceleration, Hans Reitzel 2014.

Stormhøj, Christel: Poststrukturalismer – videnskabsteori, analysestrategi, kritik, Samfundslitteratur 2006.

Jægerum publikationer:

Storyline-metoden - om undervisning på fantasiens vinger, Kroghs Forlag 1994

Da far var lille og spiste fisk -om opdragelse, læring, eksemplets magt, livsforståelse, en god barndom og om at være sig selv tro, Kroghs Forlag 1997

Myrekryb i organisationen - om virksomhedens myter og ånden i huset, Kroghs Forlag 1998

At bakke med livet - om et godt børneliv og mod til opdragelse, Kroghs Forlag 1999

"Løse børn" – om velmenende voksne og børns glæde ved at kunne selv, Kroghs Forlag 2000

Barndommens hemmeligheder, Kroghs Forlag 2001

Myter og modstand i læringskulturen - Sporskifte for voksne KLIM 2003

Når livet risler (om sikkerhed og risici i leg, læring og undervisning), Dafolo 2006

Kraft og saft i børns liv og sprog, Dafolo 2007

Kraft og saft i børns liv og sprog, Dafolo 2. oplag 2008 (udvidet med: sprogvurdering, det krænkende sprog og dialogisk læsning)

Det metaforiske lederskab UCN act2learn 2012

En anden måde – ledelsesteoretiske digte UCN act2learn 2012

Ledelse gennem organisationsbilleder UCN act2learn 2015

Livets parenteser - arbejdsdigte, www.jaegerum.dk 2017

Livets dessert – om børnebørn og bedsteforældre LinkedIn 10.2.2019

Sprækker i arbejdslivet – arbejdsdigte 2019 www.jaegerum.dk

Organisationsmyter - om ledelse på symbolets og mytens grundlag, Skoleledelse 2004

Tsunamiledelse i tidsskriftet: det postmoderne lederliv UCN Nr. 1 2012

Det metaforiske lederskab, UCN act2learn det postmoderne lederliv Vol 1 2013

Det protreptiske lederskab, det postmoderne lederliv UCN Nr. 1 2012

Ledelse gennem organisationsbilleder, det postmoderne lederliv UCN Nr. 1 2015

Realistisk tale og konstruktioner, Lederliv 2017 www.lederliv.dk

Livets dessert – en artikel om bedsteforældre og børnebørn, www.jaegerum.dk 2018

Fremtidens rødder – en kulturdynamisk rejse i metaforisk strategisering, www.lederliv.dk 2018.

Organisationsbilleder – parallel poetiske nedslag, www.lederliv.dk, 2019.