

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#13

Institut for Sprog og Kommunikation

Organisationer som paradokser

- Et dialektisk bidrag til en nuanceret organisationsforståelse

Kimberley Alexandria Campbell

Marts 2017

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard, Iben Malthe Roldsgaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatteren



Kimberley Alexandria Campbell

Kandidatstuderende ved International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

Organisationer som paradokser

- Et dialektisk bidrag til en nuanceret organisationsforståelse

Kimberley Alexandria Campbell

Abstract

Organisations today are increasingly determined by a more complex and multidimensional reality; thus, this paper seeks to understand to which extent organisations are experiencing this, by investigating how organisations are handling paradoxes and acting upon them. As such the purpose of this paper is to contribute to Gareth Morgan's organisational metaphors, by developing a new metaphor, more capable of highlighting the complex and paradoxical everyday life in organisations.

The metaphor, 'organisation as paradoxes', is based on a discussion, that the existing management paradigm is experiencing a transition towards a more complex paradigm, supporting the mindset of paradoxes as a basic condition in the organisational everyday life. Creating new challenges, as paradoxes are now handled and approached from a strategic or management perspective at the macro level, thereby excluding the context and complexity of the paradoxes in relation to organisational life. As such the metaphor proposed in this article is based on the argument that there is a need to for new perspectives that can contribute to a more nuanced understanding of the phenomenon.

Organisations as paradoxes is founded in a dialectic paradigm, and devised in a dialectic presumption of theory and practice as being closely connected to understand the organisational everyday life. The metaphor resulted in a dialectic method, containing four dominating paradoxes and twelve situational paradoxes, which combined form a model offering a complex angle to analyse paradoxes in organisations.

Indledning

Tankesættet om kompleksitet og paradokser har de sidste 20 år vundet frem, resulterende i at paradokser nu anerkendes som et menneskeligt og organisatorisk grundvilkår (Smith & Lewis 2011:382, 385; Lüscher 2015:73; Pool & Van de Ven 2016:562). Men på trods af dette argumenterer Ralph Stacey, at en af de grundlæggende problematikker ved den eksisterende ledelseslitteratur er en negligering af paradokser (2011:286). Dette har ændret sig, og der er nu en stigende tendens i den eksisterende forskning til at belyse paradokser ud fra et ledelses- eller forandringsperspektiv (Gulimot & Ehnert 2015:3). Dette skaber nogle nye problematikker, idet forskningen viser, at ledere er så optagede af den daglige ledelse på makroniveauet, at de ikke er opmærksomme på, hvilke konsekvenser deres håndteringer af paradokserne har på det interne interaktionsniveau i organisationen (Morgan 2006:279). Dette gør fænomenet yderst komplekst, da paradokser i organisatorisk kontekst ikke blot er blevet simplificeret, men også har fået status som noget, der skal håndteres gennem ledelse, hvortil meget af kompleksiteten og konteksten undlades i forhold til den organisatoriske hverdag. Fokus i denne artikel er derfor at bidrage til yderligere forskning og nye perspektiver, som kan bidrage til en mere kompleks forståelse af fænomenet (Smith & Lewis 2011:385; Gulimot & Ehnert 2015:1f).

Artiklen er inspireret af organisationsteoretikeren Gareth Morgans tankesæt fra 1986 om metafor-teori (Alvesson 1993:114). Morgan præsenterer en metaforisk og nuanceret anskuelse af organisationer ud fra sine otte stormetaforer (Morgan 2006). Artiklen argumenterer for, at der er behov for at udvikle Morgans metaforiske tilgang, så den matcher den organisatoriske virkelighed. I en tid, hvor organisationer ifølge Stacey er komplekse størrelser, som er præget af paradokser, er der behov for, at Morgans metaforiske tankegang kan tilbyde en metafor, som kan bidrage med indsigt og nuancering af de realiteter, der eksisterer i organisationen - således at Morgans tankesæt fortsat har sin berettigelse (Solsø & Thorup 2015:79). For at imødekomme ovenstående kritik er hensigten derfor at skabe en metafor, hvor kompleksiteten og den paradoksale tankegang bliver et grundvilkår.

Det historiske fundament

Eftersom paradokser og metaforer ikke er en ny tradition inden for den eksisterende forskning af organisationer, indledes artiklen med en undersøgelse og en behandling af det historiske fundament, herunder den historiske udvikling.

Brugen af metaforer i forskningen af organisationer

Brugen af metaforer i forskningen af organisationer er ikke ny, men kan spores helt tilbage til 1873 (Grant & Oswick 1996:2). Men det var først i 1980'erne, at metafor-teorien for alvor vandt frem i organisationsteori (Alvesson 1993:114). Nogle af de vigtigste personer inden for den hidtidige forskning er George Lakoff & Mark Johnson (1980); Gareth Morgan (1986); Mat Alvesson (1993); David Grant & Cliff Oswick (1996) og Joep Cornelissen (2005).

Forskningen har konstateret, at metaforer har stor betydning for skabelsen og forståelsen af hverdagen, men er ofte sat i forbindelse med det lingvistiske paradigme (Lakoff & Johnson 1980:3;

Alvesson 1993:115). Alvesson argumenterer, at selvom metaforer oftest anses som et 'simpelt' lingvistisk værktøj, så indebærer de en del mere, da de er et resultat af en vedvarende kognitiv proces (1993:114). Mangham argumenterer, at metaforer er mere end blot ord, idet "*metaphor, far from being simply a poetic device or merely a matter of names and descriptive terms, is, above all else, a mode of thought*" (1996:21). Lakoff og Johnson støtter denne antagelse, da de anser metaforer som grundlæggende vilkår for den menneskelige måde at tænke på (1980: 3). Samme aspekt ses hos Morgan, idet han skriver, at "*the use of metaphor implies a way of thinking and a way of seeing that pervade how we understand our world generally*" (1986:12). Her bliver det tydeligt, at Morgan, ligesom Mangham samt Lakoff og Johnson, anser metaforer som en måde at se, begrebsliggøre, erkende og forstå på. Dermed kan det konstateres, at metaforer ikke blot eksisterer i sproget, men også i vores tanker og handlinger.

På trods af at metaforer er en væsentlig del af det lingvistiske paradigme, findes de også inden for andre forskningsfelter (Lakoff & Johnson 1980:3). Dette kommer til udtryk hos Alvesson, som skriver, at

"the role of metaphors and metaphorical thinking and expressions have changed, so they now are vital for understanding social science (and language use in general) and as a necessary element in creativity and the development of new approaches to research objects" (1993:116).

Selve forandringen skyldes ifølge Cornelissen, at diskussionen omkring metaforer i starten af 1980'erne bestod i, hvorvidt metaforer overhovedet burde eksistere i organisationsforskningen, eftersom de hørte til det lingvistiske paradigme. Men i nyere tid er metaforer blevet accepteret i organisationsteori, og diskussionen består nu i at finde ud af, hvilken rolle metaforer skal have, samt hvordan de konkret opererer (Cornelissen 2005:752).

Clegg og Grey argumenterer, at metaforer i forskning oftest bruges til at forklare fænomener, dog argumenterer de også for, at måden, hvorpå metaforerne konkret anvendes, er kontekstafhængig (1996:81). Cornelissen argumenterer, at selvom accepten og relevansen af metaforer i forskning er stigende, er der en forsæt manglende viden om, hvordan metaforer virker og bruges i organisationsforskning (2005:751). Dette stemmer overens med ovenstående argument af Clegg & Grey, der netop siger, at det er situationelt, hvordan tilgangene varierer. Brugen af metaforer i forskning er ifølge Cornelissen ikke længere til diskussion, da

"the issue ... is not whether metaphors exist and play a part in organizational theorizing – as this is now widely accepted – but to draw out how metaphors are actually used and are conceptual value..." (2005:1545).

Gareth Morgan: Organisatoriske fænomener gennem en metaforisk linse

Morgan introducerede i 1986 værket *Images of Organization*, som siden har spillet en enorm rolle i forståelsen af organisationer og metaforer, idet den har skabt fundamentet for en forskningstradition, som belyser organisatoriske fænomener gennem en metaforisk linse (Schoeneborg et. al. 2016:916). I værket introduceres otte stormetaforer, som belyser organisationer ud fra forskellige perspektiver,

herunder; *organisationer som maskiner, organismer, hjerner, kultur, politiske systemer, psykiske fængsler, flux og transformationer samt dominans* (Morgan 1986; Morgan 2006). Dog mener Morgan ikke, at det er metaforene i sig selv, der er vigtige, men hvad de tillader en at se:

”So it’s clear that Images of Organization is not about the eight metaphors, but it’s about that type of thinking that can help us get into this . . . deal with this world a bit faster than we might otherwise would, particularly as academics” (Oswick & Grant 2016:341).

Et vigtigt element i metaforene er, at de ikke skal forstås som én selvstændig teori eller som bundet op på ét perspektiv, men som forskellige vinkler (Morgan 2006:6ff). Dette skyldes, at Morgan ikke anser, at én enkelt teori kan give et fyldestgørende billede af en organisation, da der altid er elementer, som vil blive undladt (Morgan 2006:5).

Som nævnt er metaforer i en organisatorisk kontekst blevet en central og anerkendt måde at anskue det organisatoriske liv på, men der er nogle begrænsninger, når man benytter metaforer i en organisatorisk kontekst, fordi det på en og samme tid understøtter og begrænser (Morgan 2006:5): *”Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insight that also become distortions as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of not seeing”* (Morgan 2006:5). Som citatet tydeliggør, er metaforer paradoksale, idet de belyser ét element, mens andre skjules. Dette betyder også, at der er indlejrede begrænsninger i brugen af metaforer, da andre elementer kan blive overset, hvis metaforen, som anvendes, anses som en enkeltstående ’sandhed’, hvilket er med til at blænde forskeren for andre perspektiver (Morgan 2006:337).

Det kan argumenteres, at Morgans tilgang indeholder perspektiver fra mange forskellige paradigmer, som hver indeholder forskellige forståelser af organisationer. Til dette pointerer Morgan, at det er vigtigt at kunne skifte imellem de forskellige perspektiver (Morgan 2006:4f). Det er derfor et særligt element hos Morgan, at hans tilgang placerer sig inden for forskellige ontologiske og epistemologiske antagelser, afhængig af metaforen.

Bidrag til Morgans teori – bliver det for meget?

Da Morgans arbejde har haft stor betydning for den eksisterende måde at forstå organisationer på, har det været grundlaget for flere nye metaforer. Dette anser Morgan ikke som problematisk, da han pointerer:

”there can be no ”correct theory for structuring everything we do” (2006:338). Morgan forklarer ydermere, at: *“We realize that all challenge is to become skilled in the art of using metaphor: to find fresh ways of seeing, understanding and shaping the situations that we want to organize and manage”* (2006:5).

Her tydeliggør han også et af kritikpunkterne om begrænsning ved brugen af organisationsmetaforer, nemlig at én metafor ikke er nok til at belyse alle elementer i en organisation, hvorfor han inviterer til at udforske og udvikle nye metaforer, som kan bidrage med nye perspektiver (Morgan 2017:xxiii).

Netop det, at der er mulighed for at videreudvikle Morgans metaforiske tilgang, er, hvad artiklen søger at gøre som så mange andre (se Schoeneborn et. al. 2016; McCabe 2016; Andersen &

Smedegaard 2005). Hver af disse metaforer bygger på en antagelse om et hul i Morgans teori, som de søger at udfylde med nye perspektiver. Men spørgsmålet er, hvornår bliver det for meget. Mangham kritiserer Morgan for at være tvetydig, idet

”... *he appears to believe that there are no limits to the creation and development of metaphors (1993:286), but elsewhere he appears to recognize that some do not 'resonate', 'hit a chord' or 'ring true' (1993:290)*” (Mangham 1996:22). Hertil skriver Morgan, at ”*Insight, value, and action potentials are the key evaluative elements for me.*” (2011:470).

Morgan argumenterer, at for at opnå dette ideal er det vigtigt at adskille *generative root metaphors* og *surface/decorative metaphors* (Morgan 2017:25). En *generative root*-metafor anses som en metafor, som er i stand til at udvide og uddybe forståelsen af fænomenet, der undersøges, og som kan skabe nye og vigtige problemløsningsstilgange, hvorimod *surface/decorative*-metafor blot forskønner kommunikationen (Morgan 2017:25). Her er pointen for Morgan, at

”... *the generative metaphor opens up for a whole range of potential discourse with lots of concrete implications that can truly bring attention to core aspect of the phenomenon being studied, and open important new horizons for understanding and action*” (Morgan 2017:26).

Surface/decorative-metaforer kan hjælpe med at frembringe nye vinkler af fænomenet, men selve processen vil ikke skabe dybere indsigt og betydning (Morgan 2017:26). Ikke desto mindre argumenterer Morgan for, at *generative root*-metaforer oftest bliver skabt naturligt, når en person søger at undersøge og forstå problemet og fænomenets natur (Morgan 2017:26).

”*In other words, metaphorical theory often emerges from critical reflection on practice as a way of capturing or communication key issues in a new way*” (Morgan 2017:26).

Det er på baggrund af denne antagelse, at næste afsnit vil præsentere den eksisterende forskning inden for paradokser samt diskutere nogle af de elementer, der mangler, for netop at skabe en dybere forståelse af fænomenet.

Hidtidig forskning inden for paradokstraditionen

Paradokser er blevet et populært fænomen inden for organisationsteori og forskning, men der vides meget lidt om, hvordan forskningen har udviklet sig over tid (Guilmot & Ehnert 2015:1). Begrundelsen for dette er, at der i litteraturen eksisterer tre debatter, som tilsammen umuliggør en sammenhængende og fælles forståelse af, hvad '*paradokser*' er - hvilket bygger på diskussioner omkring (i) konceptualisering, (ii) paradoksers ontologiske natur og (iii) reaktionen på paradokser (Smith & Lewis 2011:385).

Den første debat i litteraturen omhandler konceptualiseringen af paradokser, hvilket skyldes, at der er en mangel på begrebsmæssig klarhed, som tydeligt kommer frem i den store variation i sproget, som bruges til at beskrive paradokser, herunder 'spændinger', 'dilemmaer', 'dikotomi' og 'dialektik' (Smith & Lewis 2011:385; Guilmot & Ehnert 2015:2). Dog argumenterer Stacey for, at det, der

adskiller paradokser fra dilemmaer, er tidsperspektivet, idet det kræver, at begge elementer er til stede på samme tid (Solsø & Thorup 2015:33). Dette ses blandt andet hos Lüscher, som definerer paradokser som følgende:

”et paradoks opstår, når de 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 sammenhæng” (2015:22).

Og hos Stacey, hvor paradokser defineres som:

”... the word paradox means the presence together, at the same time, of self-contradictory, essentially conflicting ideas, none of which can be eliminated or resolved” (Stacey 2011:36).

Eller hos Putnam et. al., der refererer til paradokser som:

“contradictions that persist over time, impose and reflect back on each other, and develop into seemingly irrational or absurd situations because their continuity creates situations in which options appear mutually exclusive, making choices among them difficult” (2016:73).

Således tydeliggør ovenstående citater, at der generelt er forskellige syn på og tilgange til paradokser. Ikke desto mindre er der en fælles forståelse af, at paradokser indebærer et element af modsætninger i en organisatorisk kontekst (Putnam et. al. 2016:75). Ydermere er der inden for organisationslitteraturen en tendens til at referere til paradokser uden brugen af begrebet 'paradoks' (Smith & Lewis 2011:385). Dette har resulteret i, at begrebet ikke blot er svært at definere, men også svært at konkretisere, eftersom det bliver brugt meget løst (Poole & Van de Ven 2016:563).

Den anden udfordring i litteraturen stammer fra en ontologisk diskussion, som bygger på, om paradokser er (i) et iboende element i systemer, eller om (ii) de er socialt konstruerede og kommer til udtryk gennem aktørernes kognition og retorik (Smith & Lewis 2011:385). Det første argument bygger på, at paradokser forstås som materialistiske spændinger indlejrede i komplekse menneskelige systemer såsom organisationer:

”These systems are inherently paradoxical since they are defined by boundaries between self and other, individualism and collaboration, and ingroup and outgroup” (Smith & Lewis 2011:385).

Det andet argument bygger på en social konstruktion, som forudsætter, at individer enten skaber paradoksale spændinger inden for bestemt tid og rum, eller skaber dem igennem kognitive rammer eller dialogisk blandede signaler (Smith & Lewis 2011:385). Grunden til at denne diskussion er vigtig, er, ifølge Smith og Lewis, at de mange forskellige syn gør, at paradokser ikke kan defineres ud fra ét perspektiv, da det er et fænomen, som indebærer mange forskellige vinkler.

Den tredje og sidste debat skyldes, at der i litteraturen er forskellige måder at tilgå og håndtere paradokser på (Smith & Lewis 2011:385). Hvilket kommer til udtryk hos Poole og Van de Ven, som

i deres bidrag har identificeret fire metoder til at håndtere paradokser på, hvor de fokuserer på de sociale paradokser (1989:565). Og Morgan, som mener, at paradokser i hverdagen bør håndteres igennem dialektiske tilgange, da det ellers kan føre til større og mere komplicerede problematikker (2006:280). Stacey mener, at paradokser ikke kan løses, og opfordrer i stedet til at se på det bagvedliggende (Solsø & Thorup 2015:34), og Lüscher argumenterer for, at paradokser ofte fører til forvirring og en følelse af afmagt, og at det er ledelsens opgave at skabe mening blandt de mange modsatrettede informationer i organisationen (2015:20). Dette er blot et lille udpluk af teoretikere og bidrag, der har været med til at belyse paradokser fra forskellige vinkler, hvilket igen tydeliggør, at der i litteraturen eksisterer forskellige bidrag med forskellige fokuspunkter.

Det antages generelt, at paradokser er en fast del af organisationer i dag, men der er meget få teoretikere, som karakteriserer, hvilke paradokser der reelt set er tale om. Det kan skyldes, at der er stor diskussion omkring paradokserns fundament. Det betyder dog ikke, at der ikke er litteratur om paradokser, blot at der er en tendens til, at paradokser ses fra et strategisk eller ledelsesmæssigt perspektiv (se f.eks. Stacey 2015 og Lüscher 2015). Det betyder også, at der i litteraturen ikke eksisterer en decideret teori dedikeret til at belyse, hvilke paradokser der eksisterer i en organisation, samt hvilken indflydelse det har på den organisatoriske hverdag. I forhold til paradokser som fænomen, er der mange vinkler, som endnu ikke er undersøgt, idet fokus ikke er på paradokserne i hverdagen, men på hvordan der ledes i paradokser, hvoraf det argumenteres, at den bagvedliggende forståelse af paradokser i organisationer mangler i den nuværende organisationsforskning og teori.

Opsummering

I det præsenterede afsnit er der blevet fremstillet et bredt udsnit af centrale teorier inden for den eksisterende forskning af metaforer og paradokser. På baggrund af diskussionerne vurderes det, at paradokser spiller en essentiel rolle i organisationer, hvormed det er et vigtigt perspektiv i forståelsen af organisationer i dag. Dette skyldes, at der er sket en ændring i måden, hvorpå organisationer opfattes, idet organisationer i dag i højere grad er præget af en hurtigt omskiftelig hverdag, hvor paradokser, kompleksitet og flerdimensionalitet anses som slagord (Solsø & Thorup 2015:79). Det betyder også, at der er sket en ændring fra den klassiske organisationsstrategi, hvor fokus var på at udvikle strategier med formålet at skabe stabilitet og forudsigelighed (Lüscher 2015:17). Det ændrede syn på organisationer har resulteret i, at paradokser nu anses som vilkår i organisationer, hvor meget af den nyere organisationsteori og forskning anser paradokser som et vedvarende element i komplekse systemer (Smith & Lewis 2011:395). Dog fremgår det, at der er en tendens til, at paradokser ses ud fra et ledelsesmæssigt og strategisk perspektiv, hvorved det kan diskuteres, hvorvidt dette kunne skyldes arven efter, hvordan organisationer ansås førhen (Smith & Lewis 2011:395).

Ovenstående tilgang vurderer jeg som problematisk, idet meget af kompleksiteten bliver overset, samt at konteksten, hvori paradokserne udspilles, undlades. På baggrund heraf argumenterer jeg for, at der er behov for en tilgang, som kan inkludere de mange forskellige perspektiver, som paradokser indeholder, og som ikke kun vurderer paradokser på et ledelsesmæssigt grundlag i forhold til at være gavnlige. Jeg vurderer, at der er behov for en tilgang, som kan belyse konsekvensen af paradokser i den organisatoriske kontekst og herunder belyse paradokserns rolle. Måden hvorpå dette fremføres er ved at tage udgangspunkt i Morgans metaforsteori. Tilgangen vurderes som ideel, idet en metaforisk

tilgang til paradokser ikke fokuserer på løsningen, men derimod på hvad de forskellige briller, i denne henseende paradokser, kan tillade forskeren at se. Hermed bliver det muligt at undersøge paradoksers betydning på et hverdagsplan i organisationen og dermed få indblik i paradoksers rolle. Metaforteorien anses således som et optimalt redskab, da metaforer er med til at simplificere kompleksiteten i organisationer, da de skaber en måde at belyse komplekse fænomener på, uden at fjerne flerdimensionaliteten, da de forskellige syn på virkeligheden vil være et naturligt element i Morgans tilgang (Kemp 2016:977). Jeg fandt, det var en naturlig forlængelse at tilføje en metafor omhandlende paradokser, da der på nuværende tidspunkt ikke findes en selvstændig metafor, der forholder sig til de komplekse paradoksale problemstillinger i en organisatorisk hverdag. Således skabes den nye metafor med afsæt i en dialektisk tilgang, hvor det grundlæggende udgangspunkt er, at alle fænomener kun eksisterer qua deres modsætning (Dakwar et. al. 2015:5; Cheng 2009:476). Et dialektisk fundament er dermed et vigtigt element for forståelsen af, at mennesker både søger ansvar og frihed, søger harmoni og konflikt, samt planlægning og spontanitet (Dakwar et. al. 2015:5). Dette betyder også, at dialektiske modsætninger er en vigtig del af menneskers liv, hvoraf det også er en vigtig del af at kunne forstå kompleksiteten i en organisations hverdag og kultur (Morgan 2006:273), hvilket uddybes nærmere i det følgende.

Organisationer som paradokser

I følgende afsnit præsenteres en diskussion af, hvordan organisationer som paradokser placerer sig i forhold til Morgans otte stormetaforer. Derefter præsenteres paradigmet, hvori metaforen finder sit virke, dernæst det teoretiske og empiriske indhold i metaforen og slutteligt en dialektisk metode til analyse af paradokser i organisationer.

I forhold til hvordan metaforen placerer sig i relation til Morgans otte stormetaforer, lægger den sig tættest op af Morgans syvende metafor, flux og transformation, som tager udgangspunkt i organisatoriske forandringsdynamikker med afsæt i nyere sociologiske teorier, som bruges til at undersøge, hvordan disse kan skabe nye paradigmer i forhold til forståelse og håndtering af forandringer (Andersen & Smedegaard 2005:16). Metaforen demonstrerer relevansen af moderne systemtænkning i forhold til at skabe en bedre forståelse af den kompleksitet, som moderne organisationer eksisterer i. Metaforen inddrager forskellige typer af teorier, herunder autopoiesis, kaos og kompleksitet, dialektik og paradokser (Morgan 2006).

Som det her fremgår, er der nogle fællestræk mellem den syvende metafor og paradoksmetaforen, herunder brugen af termerne dialektik og paradoks. På trods af at den syvende metafor indebærer teoretiske elementer, som er sammenfaldende med paradoksmetaforen, så tilbyder den nye metafor en anderledes vinkel. Den syvende metafor, organisationer som flux og transformation, fokuserer på forandring, hvorimod organisationer som paradokser anvender teorierne som fundament til at undersøge paradoksers betydning i en organisatorisk hverdag med fokus på individerne. Der kan således argumenteres for, at den nye metafor er inspireret af den syvende metafor, idet der er nogle fundamentale ligheder. Således er det muligt at diskutere, hvorvidt denne metafor skal karakteriseres og tilgås som en udvidelse til Morgans syvende metafor. Dog argumenterer Morgan selv for, at

karakterisering som sådan ikke er vigtig, men derimod hvad den nye metafor kan bidrage med af nye indsigter til et fænomen (Morgan 2011:470).

Morgan skelner som nævnt mellem begreberne generative root-metafor og surface-metafor i forhold til vurderingen af, om nye metaforer lever op til idealet (Morgan 2017:25). Jeg vurderer, at organisationer som paradokser tilhører den første, da det åbner for en dybere forståelse af fænomenet paradokser, hvilket er med til at skabe større indsigt i et felt, hvor der mangler yderligere forskning (Smith & Lewis 2011:385,382; Gulimot & Ehnert 2015:1f). Metaforen kan med afsæt i ovenstående argumenteres for at være en generative root-metafor, idet den bringer:

”attention to core aspect of the phenomenon being studied, and open important new horizons for understanding and action” (Morgan 2017:26).

Et dialektisk paradigme

Jeg har argumenteret for, at der er behov for nye vinkler, idet vor organisatoriske realitet er i konstant forandring og dermed er dynamisk. Jeg vurderer på den baggrund, at vi er på vej ind i et paradigmeskift, hvor kompleksitet og paradokser anses som grundvilkår og er dermed essentielle i forståelsen af den organisatoriske hverdag (Morgan 2006:273). Jeg argumenterer for, at Morgans otte stormetaforer hver især er funderet i forskellige perspektiver og paradigmer, som hver bidrager til forskellige nuancer af en organisationsforståelse (Morgan 2006:4f).

En relevant dialektisk antagelse, som her spiller en essentiel rolle, er tid (Christoffersen 2016:12). Med det menes, at fortid, nutid og fremtid hænger uløseligt sammen i et dialektisk forhold, hvor alle elementer påvirker hinanden gensidigt. I forhold til denne specifikke kontekst betyder det, at måden, hvorpå organisationer førhen blev forstået, påvirker måden, hvorpå de forstås i dag, og hvordan de vil blive forstået i fremtiden - forståelsen af fortiden kan derfor aldrig være komplet, idet den forstås ud fra den ramme, som nutiden har (Dakwar et. al. 2016:3).

At denne antagelse anses for relevant skyldes samspillet med argumentet for paradigmeskiftet, idet jeg argumenterer for, at et nyt paradigme er ved at opstå på baggrund af en vekslen mellem det modernistiske og postmodernistiske paradigme (Lüscher 2012:30). Dermed argumenterer jeg for, at fortid og nutid præger fremtiden, da det modernistiske paradigme oftest anses som hørende til fortiden, hvor det postmodernistiske er det paradigme, som oftest forbindes med nutiden (Hatch 2013:20). Det modernistiske og postmodernistiske paradigme anses oftest som i et teoretisk opgør med hinanden, hvorved de anses som modsætninger (Lüscher 2012:30). Dette skyldes, at det postmodernistiske søger at gøre op med det modernistiske tankesæt omkring styring, struktur, og hvor 'sandheden' søges ved at teste viden imod en objektiv verden fremfor teorier, der prioriterer menneskebehov, motivation, og som søger at undersøge verden gennem sproget, understøttet af en accept af, at viden ikke kan måles (Hatch 2013:39; Dakwar et.al. 2015:2).

Som det fremgår af ovenstående, opstilles de to paradigmer oftest som modsætninger, samt i praksis som et enten-eller-valg (Dakwar et. al. 2015:2). Artiklen søger at skabe en bro imellem de to paradigmer, idet jeg argumenterer for, at paradigmer i samspil er med til at skabe fundamentet for et nyt paradigme, som kan rumme begge tankesæt – et dialektisk paradigme. Det skal understreges, at

det dialektiske paradigme ikke blot tager udgangspunkt i modernismen og postmodernismen, men i stedet fremstår som multiparadigmatisk. Et dialektisk paradigme virker ydermere fordelagtigt, idet organisationsstudierne i dag er præget af forskellige typer af paradigmer, herunder det modernistiske og postmodernistiske paradigme (Hatch 2013:14f; Lüscher 2012:29ff). Således argumenterer jeg for, at det ikke virker fordelagtigt at adskille disse, idet organisationsstudier i dag trækker på begge (Lüscher 2012).

Selve tankesættet omkring et dialektisk paradigme understøttes på sin vis af Morgan, idet han opfatter organisationer som mange ting på samme tid, da han ikke anser det som fyldestgørende blot at tillægge organisationen ét perspektiv (Morgan 2006:337). Dette skyldes, at Morgan anser organisationer som komplekse fænomener, hvorved det kan argumenteres, at Morgans generelle grundforståelse af organisationsmetaforer udspringer af et dialektisk paradigme (Morgan 2006:337). Dette kommer blandt andet til udtryk i samspillet mellem Morgans to første metaforer: maskine og organisme, da de på sin vis argumenteres for at være modsætninger. Maskine-metaforen fokuserer på de mekaniske dele i organisationer, og dermed fokuserer den på at forklare organisationer ud fra rationelle kriterier, såsom regler, rutiner og procedurer; altså anses organisationer som en mekanisk enhed (Morgan 2006; Süße et. al. 2017:116; Andersen & Smedegaard 2005:6f). Organisme-metaforen fokuserer på delsystemer fra et biologisk perspektiv, hvor det organisatoriske liv beskrives igennem biologiske modeller. Fokus er blandt andet på menneskelige faktorer og samspillet mellem organisation og omgivelser (Morgan 2006, Süße et. al. 2017:116; Andersen & Smedegaard 2005:7ff). Morgan argumenterer for, at begge metaforer er relevante vinkler for at forstå en organisation, hvilket er med til at understøtte og understrege vigtigheden af at kunne belyse organisationer som værende mange ting på en gang, idet der er mange realiteter, som sameksisterer, hvorefter ingen vinkel har patent på den hele sandhed (Morgan 2006:5).

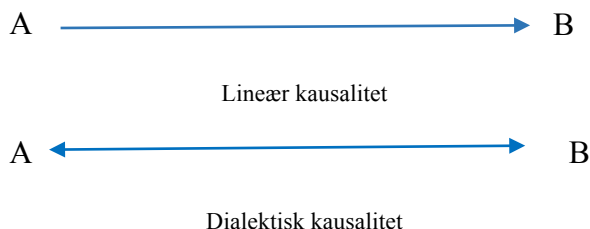
Det dialektiske paradigme og Gareth Morgans stormetaforer

I forhold til Morgans analytiske tilgang opstår der her en mindre konflikt, idet det dialektiske paradigme er funderet på forståelsen af, at begge poler er nødvendige i forståelsen af organisationer. Dette er Morgan på sin vis enig i, men konflikten opstår, da det dialektiske paradigme er fortalende for, at polerne ikke bør anses som hinandens modsætninger, men derimod som hinandens forudsætninger (Dakwar et. al. 2015:5; Cheng 2009:476). At dette skaber en konflikt skyldes, at stormetaforerne hver især anses som ét sæt briller, hvilket kommer til udtryk gennem analysemetoden, som er bestående af en diagnosticerende læsning efterfulgt af en kritisk evaluering (Morgan 2006:5, 338-362). Den diagnosticerende læsning består i, at en organisation først skal ses gennem hver metafor, idet hver metafor kan bidrage med vigtig indsigt i den samlede organisation (Morgan 2006:349ff; Morgan 2011:466). Den kritiske evaluering tager udgangspunkt i en kritisk læsning, hvor hver metafors bidrag vurderes i forhold til det samlede billede. På baggrund af den kritiske evaluering opstilles en eller flere storylines, hvor der i hver storyline udvælges en hovedmetafor (dominant frame) og støttemetaforer (supporting frames) (Morgan 2006:355).

Det at Morgan anvender en storyline, er med til at understøtte det dynamiske aspekt i Morgans metaforteorier, idet ingen metaforer har patent på sandheden, men på samme tid fordrer det, at metaforerne hver især anses som ét sæt briller og dermed også med en form for opdeling. Morgan

argumenterer for, at ingen af brillerne kan skabe et fuldstændigt billede af organisationen, hvorfor de skal ses i samspil (Morgan 2006:5). Det kan argumenteres for, at analysemetoden af metaforerne i høj grad fordrer en tendens til at skulle vælge, idet organisationer 'på den ene side kan ses som x, men på den anden side også kan ses som y'. Jeg vurderer, at dette fordrer, at metaforerne ses som forskellige briller fremfor forudsætninger, hvorfor jeg argumenterer for, at de otte stormetaforer imellem ikke lægger op til at undersøge de paradoksale elementer nærmere internt i organisationen. Jeg vurderer, at dette skyldes metodens fundament, idet fokuset bag er på at synliggøre de forskellige realiteter i forhold til, at hver metafor anses som et muligt perspektiv. Dette vurderer jeg fører til, at metaforerne anses som dilemmaer, når flere perspektiver er tilstede i en organisation på én gang, idet hvert perspektiv anses som forskellige realiteter. Dette ses blandt andet i forhold til Morgans to første metaforer, som diskuteret tidligere. Et dialektisk paradigme anser paradokser i en organisation som et grundvilkår og tilgår disse ved at undersøge begge poler (Dakwar et. al. 2015:5; Cheng 2009:476). At de to tilgange adskiller sig skyldes, at det kan argumenteres, at metaforerne fremstilles som dilemmaer, når flere perspektiver er til stede på samme tid, i og med det er forskellige briller, man tager på. Hvorimod det dialektiske paradigme er funderet i, at begge elementer er til stede på samme tid, hvortil det fordrer en undersøgelse af paradokser fremfor dilemmaer (Solsø & Thorup 2015:33).

Dermed argumenterer jeg også for, at det i denne artikel ikke virker fordelagtigt at anse kausalitet som blot lineær, idet det dialektiske paradigme understøtter kausalitet som dialektisk, hvor jeg anskuer sagsforhold som komplekst forbundne, samt at de gensidigt påvirker hinanden over tid (Dakwar et. al. 2016:8). Jeg argumenterer for, at Morgans analysemetode bygger på en lineær kausalitet, idet metoden er opsat efter trin. Metodens fokus består dermed ikke i en nærmere undersøgelse af, hvordan stormetaforerne gensidigt påvirker hinanden, men er derimod rettet imod årsag-virkning. Jeg vurderer, at den lineære kausalitet er med til at skabe fundamentet for, at hver metafor kan ses som ét sæt briller, idet fokus er på, hvad hver metafor kan bidrage med i forhold til det samlede billede og dermed forskellige vinkler på en organisation. Dog fordrer den lineære kausalitet også, at fokus fjernes fra, hvordan metaforerne gensidigt påvirker hinanden, hvorved et vigtigt perspektiv af organisationer bliver overset (Smith & Lewis 2011:382, 385).



Figur 1: *Lineær og dialektisk Kausalitet* (Dakwar et. al. 2016:8).

Det dialektiske paradigmes tilgang til kausalitet består dermed i en forståelse af, at erkendelsen oftest går igennem en lineær kausalitet, som Morgans metodiske tilgang, men at virkeligheden fremstår mere kompleks (Dakwar et. al. 2016:10). Paradigmet kan dermed bidrage til en bedre forståelse af sammenhængen, hvor et dialektisk paradigme er optimalt i forhold til at bidrage til en bredere

forståelse af paradoksale sagsforhold i en organisation, da de behandles som gensidigt påvirkende (Dakwar et. al. 2016:10). Derudover tillader det dialektiske paradigme inddragelse af flere perspektiver og sagsforhold, da det antages, at organisationer anses som komplekse med flere sagsforhold til stede (Dakwar 2016:8; Martin & Nakayama 1999:13). Det skal her understreges, at jeg ikke hævder, at det dialektiske paradigme kan bidrage til en fuldstændig indsigt i paradokserne i en organisation, idet indsigt og begrænsning er situationelt (Dakwar et. al. 2016:10).

Et dialektisk paradoks

Som nævnt eksisterer der i forskningen og litteraturen forskellige udlægninger af og tilgange til begrebet paradoks. Der kan derfor argumenteres for, at der ikke eksisterer en 'endegyldig' sandhed i forhold til, hvad et paradoks er, idet denne artikel bygger på en accept af, at tilgange hverken kan anses som 'sande' eller 'falske', blot mere eller mindre brugbare. Eftersom metaforen bygger på et dialektisk paradigme, som organisationer forstås ud fra, fordrer det også et særligt syn på paradokser – et dialektisk syn. Dette afsnit vil derfor præsentere artiklens tilgang til begrebet samt det teoretiske og empiriske fundament for metaforen.

Det dialektiske paradoks

Blandt mange af teoretikerne, som beskæftiger sig med paradokser i organisationer, eksisterer der en bred enighed om, at paradokser skal bevares (Smith & Lewis 2011; Morgan 2006; Lüscher 2012). Paradokser anses oftest som et komplekst fænomen, og flere teoretikere støtter den tanke, at fænomenet ikke kan eller skal løses ved at eliminere den ene modpol - de skal i stedet undersøges og ikke undertrykkes (Morgan 2006: 283; Solsø & Thorup 2015:34; Smith & Lewis 2011:393; Stacey 2011:36).

Metaforen er inspireret af ovenstående tankesæt omkring paradokser, men det at paradokset anses dialektisk, skyldes, at jeg anskuer sagsforhold som komplekst forbundne, samt at de gensidigt påvirker hinanden over tid. Derfor argumenterer jeg for, at tankesættet om dialektisk kausalitet anses som fordelagtigt, idet en dialektisk tankegang understøtter en proces, hvor begge poler medtænkes. Det dialektiske paradoks har dermed en grundforståelse af begge poler som jævnbyrdige, hvorved begge har eksistensberettigelse (Lüscher 2012:22).

For at understøtte artiklen forståelse af et dialektisk paradoks opsætter jeg følgende figur som visualisering.

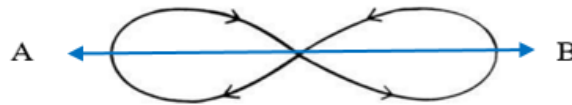


Figur 2: *Det dialektiske paradoks* (Christoffersen 2016:10).

Denne visualisering anvendes oftest med hovedformålet at gøre paradoksets modpoler åbenlyse (Christoffersen 2016:10). Som figuren illustrerer, understøtter denne opsætning antagelsen af, at sagsforholdene er forbundne og gensidigt påvirker hinanden, hvortil jeg fremfører argumentet, at figuren overordnet set bidrager til en bedre forståelse af fænomenet. Dog anser jeg at selve opsætningen er reducerende, idet at den ikke illustrerer, at vekselvirkningen imellem polerne er baseret på en graduering mellem modpolerne. Jeg argumenterer for, at et paradoks må forstås dialektisk, hvormed jeg er enig i, at paradokset illustreres som et kontinuum. Dog vælger jeg at tilføje

et ekstra parameter til figuren, således at paradokset fremstår 'mere' dialektisk i forhold til at inkludere interaktionen og dialogen, som jeg anser som vigtige parametre for det dialektiske paradoks.

Dette gøres med inspiration i Yoshikawas dialogiske Double Swing Model (Yoshikawas 1987:323). Modellen illustrerer et uendelighedstegn, som skal symbolisere en uendelig dialogisk kommunikationsproces mellem A og B (Askehave 2009:40). Fundamentet for modellen er, at de to aktører, A og B, både anses som separate og indbyrdes afhængige, idet de fungerer som konstante medskabere af selve kommunikationsprocessen (Yoshikawas 1987:326). Jeg vælger at bruge modellen som inspiration til at understrege vigtigheden af selve interaktionen og gradueringen af modpolerne i et paradoks i forhold til at anse dem som i en uendelig dialog. Tilføjelsen af uendelighedstegnet skal dermed understrege, at det dialektiske paradoks ikke forstås som en statisk størrelse, men derimod dynamisk, således at det tillader gradueringen, hvor begge modpoler anses som konstante medskabere af paradokset.



Figur 3: *Det dialektisk paradoks, revurderede* (egen opsætning)

Såfremt at paradokser tilgås ud fra dialektiske antagelser, som diskuteret ovenfor, vil det skabe et bredere og mere komplekst billede af den organisatoriske realitet, idet tilgangen kan mindske risikoen for en simplificering af fænomenerne. Jeg anser det hermed ikke som ideelt at tilgå paradokser ud fra blot én side af antagelserne, da det ville begrænse og simplificere forskningen og resultaterne.

Det situationelle dialektiske paradoks

I artiklen er der løbende blevet argumenteret for, at organisationer forstås som komplekse størrelser, samt at de indebærer mange typer af realiteter. Som det fremgår af ovenstående, er der en tendens til, at paradokser er situationelle, i forhold til hvordan de kommer til udtryk, hvorved de enkelte paradokser også anses som komplekse. I relation til ovenstående vil jeg inddrage James Gibsons økologiske syn i relation til metaforens forståelse af organisationer, individet og paradokser, i forhold til at skabe fundament for det *situationelle dialektiske paradoks*.

Gibson præsenterer i sit værk fra 1979 en økologisk tilgang til perception. I værket fremlægger han tankesættet om, at mennesker ikke ser eller tolker ens, idet mennesker ikke er ens (Gibson 1979:1f). Gibson argumenterer for, at individets perception er unik og kontekstafhængig (Gibson 1979:10f), hvilket her betyder, at paradokser i en organisation vil være prægede af individets syn på dem, hvorved de vil fremstå som situationelle. I forhold til det situationelle eksisterer der et ideal om enstemmighed i organisationer blandt medarbejderne, hvilket ikke er muligt ifølge en økologisk tilgang, idet medarbejdere ser og forstår forskelligt (Torp 2006; Gibson 1979). Dette understøttes af tematisering i afsnit 4.2.1.1, hvor det tydeligt ses, at hvert paradoks påvirkes af situationen, og individet, som oplever dette, anser dem som forskellige. Dermed argumenteres der for, at konteksten og situationen er essentiel i forståelsen af paradokset.

Gibson og det økologiske perspektiv kan bidrage til en accept af, at det ligger i paradoksets natur at fremstå situationelt, hvoraf den individuelle lokale syn har en betydning for det udvidede syn på paradokser i organisationen. Observationer og den tematiske analyse er tilgået ud fra et tankesæt om, at der skabes globale mønstre i en organisation gennem lokale interaktioner. Selve tankesættet lægger sig på sin vis op ad en økologisk tilgang, idet Gibson argumenterer for, at fænomener skal undersøges i deres naturlige omgivelser for at opnå indsigt, samt at de globale mønstre er situationelt forankrede (Gibson 1979:12). Det økologiske bidrag skaber dermed - i fællesskab med de globale mønstre - fundament for metaforens tilgang til den organisatoriske hverdag i forhold til accepten af, at paradokser i individets øjne vil komme til udtryk situationelt, på trods af at det er muligt at observere globale mønstre.

Organisationer som paradokser – en dialektisk analyseramme

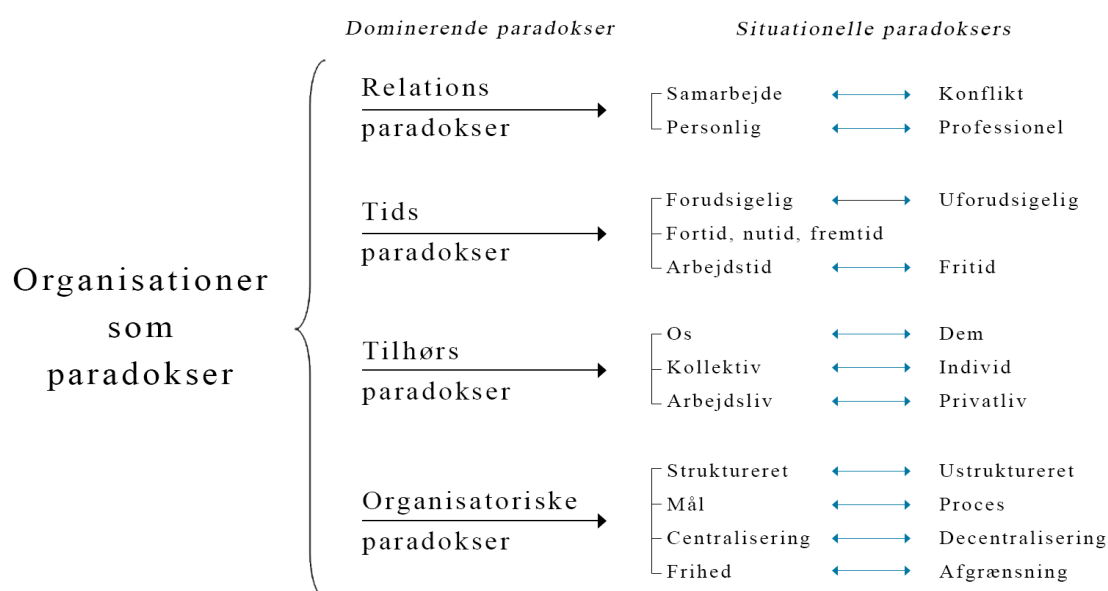
Dakwar et. al. præsenterer en dialektisk antagelse om teori og praksis som nært forbundne (2016:1). De argumenterer for, at teoretisk viden og selve mødet med omverdenen ikke kan adskilles, idet teori og praksis fordrer hinanden (Dakwar et. al. 2016:1). Dakwar et. al. sætter teori og praksis op som to dialektiske modsætninger ved at placere dem på et kontinuum (2016:1). Dermed anses ingen af perspektiverne som endegyldige sandheder, men betragtes derimod som lige nyttige, dog på hver deres måde. Denne opsætning tilbyder derved en mulighed for at arbejde i yderpunkterne i kontinuummet, såvel som imellem disse, alt efter situationen (Dakwar et. al 2016:5). Denne antagelse anser jeg som fordelagtig, i forhold til afhandlingens ståsted i det dialektiske paradigme. Eftersom paradoksmetaforen skal fungere i det organisatoriske felt i forhold til at kunne bidrage til ny indsigt, vurderer jeg det som essentielt, at metaforen både er forankret i teori og praksis. Jeg drager inspiration fra antagelsen i forhold til præsentationen, kreationen og opsætningen af paradokserne.

Paradokser i en organisatoriske hverdag

I forbindelse med skabelsen af metaforen, indgik jeg et samarbejde med en offentlig institution i Ringkøbing/Skjern Kommune, hvor jeg indsamlede min empiri i form af observation og interview. Analysestrategien for observationerne var baseret på en tematisk analyse, da denne tilbyder en magtfuld og fleksibel metode til at identificere, analysere og rapportere mønstre (temaer) i dataene (Braun and Clarke 2006:6). Derved bliver det muligt at undersøge, hvilke typer af paradokser der er tilstede i datasættet, uden at konteksten og uforudsigelige elementer fjernes. Tematiseringen understøtter tankesættet om organisationens virkelighed som kompleks, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved medlemmernes forskellige syn på den organisatoriske hverdag. I organisationen eksisterer forskellige sub-realiteter, som alle er prægede af og definerede ud fra medlemmernes forskellighed. Dette medfører, at paradokserne fremstår som situationelt betonedede, eftersom situationen er medbestemmende for, hvordan disse kommer til udtryk.

Der eksisterer forskellige typer paradokser i organisationen, og disse er en central del af hverdagen, men måden, hvorpå de kommer til udtryk og tilgås blandt medlemmerne varierer, idet de er funderede i et lokalt syn fra organisationsmedlemmerne. Ud fra tematiseringen blev det muligt at danne grundlaget for tolv situationelle paradokser, som i den organisatoriske hverdag påvirker hinanden på kryds og tværs.

Dette kommer til udtryk ved, at paradokserne er skabt ud fra globale mønstre, som er funderede i lokale interaktioner, hvilket ifølge det økologiske perspektiv tilbyder et situationelt indblik i de forskellige udtryk i den specifikke organisation. Jeg argumenterer for, at der både er behov for at kunne tilgodese det økologiske syn, da organisationer er forskellige, hvorved paradokser kan komme til udtryk forskelligt, og at der på samme tid også er behov for, at metaforen kan rumme nogle mere generelle perspektiver, som kan skabe indsigt i flere organisationer. For at kunne imødekomme denne problematik tager jeg udgangspunkt i antagelsen om teori og praksis som dialektisk forbundne. På den måde tager jeg en dialektisk tilgang til problematikken, hvilket muliggør, at metaforen kan indebære et situationelt samt større perspektiv. Som det fremgår af figuren nedenfor, har jeg med udgangspunkt i de 12 situationelle paradokser skabt fire overtemaer, som benævnes dominerende paradokser.



Figur 4: *Organisationer som paradokser* (egen opsætning).

Relationsparadokser

Relationer er overalt. De er en vigtig del af den menneskelige realitet, men under konstant forandring, hvilket blandt andet skyldes menneskets paradoksale natur (Christensen 2012:7; Cheney et. al. 2011:149). At relationerne anses som paradoksale, skyldes, at hvert individ tilgår dem forskelligt i forhold til forventninger og udtryk, hvilket oftest ikke kommunikeres, da fokus er på instrumentelle mål, hvoraf det fremstår implicit og kan skabe frustrationer blandt individerne (Chenet et. al. 2011:149). Således er relationerne i konstant fluks mellem forskellige dialektiske modsætningsforhold, hvilket forstærkes af individernes forskellighed, som påvirker måden, hvorpå relationer kommer til udtryk og derved skaber det paradoksale grundvilkår i relationerne (Cheney et. al. 2011:149).

Tidsparadokser

Tid fylder meget i den menneskelige natur, men kommer oftest til udtryk på forskellige måder (Hochschild 2003:5). I sin almene betegnelse omfatter tidsbegrebet fortid, nutid og fremtid (Larsen

& Pedersen 2011:711). Fra den vinkel opstår paradokset, idet tiden hænger uløseligt sammen i et dialektisk forhold, hvor alle elementer påvirker hinanden gensidigt, hvorved forståelsen af fortiden aldrig kan være komplet, da den forstås ud fra nutiden (Dakwar et. al. 2016:3). Den anden måde, hvorpå tidsparadokset kommer til udtryk, er ved det klassiske paradoks mellem et krævende arbejde og ønsket om fritid og familieliv (Dakwar et. al. 2016:10f). Paradokset opstår på grund menneskets paradoksale ønske om styring, frihed og selvrealisering (Hochschild 2003:5f).

Tilhørsparadokser

Den menneskelige identitet defineres ud fra sociale identiteter, som forstærkes af diverse tilhørsforhold (Jenkins 2004:4f). Tilhørsforholdene er medskabende for, hvem individet er, og hvordan det anser andre for at være, hvilket gensidigt påvirkes af andres forståelse af dem selv og andre, inklusiv individet selv (Jenkins 2004:5). Således er den menneskelige identitet defineret ud fra, hvordan individerne identificerer sig i forhold til andre, hvoraf tilhørsforholds-paradokset fremstår som et grundvilkår (Jenkins 2004:4). At tilhørsforholdene anses som paradoksale skyldes, at der eksisterer flere forskellige typer af tilhørsforhold, samt at de indgår i konstant fluks, hvoraf individet situationelt må tilpasse sig i forhold til sig selv og gruppen, som det indgår i, hvorved de emotionelle aspekter spiller en vigtig rolle (Lüscher 2012:141).

Organisatoriske paradokser

Organisationer er i dag alle prægede af forskellige former for organisatoriske paradokser, som er nært forbundne (Lüscher 2012:73). Det er et vilkår i organisationer, at der er to typer udfordringer, som oftest danner situationelle paradokser, da homogenitet og forskellighed altid vil være til stede (Lüscher 2012:73). Denne type af paradokser kommer til udtryk på forskellige måder, men er oftest tilknyttet forandringsprocessor, som er en naturlig del af en organisations hverdag, idet der er stigende modsatrettede krav, som organisationer skal forholde sig til (Lüscher 2012:74).

De dominerende paradokser er baserede på, at der eksisterer forskellige typer af paradokser, hvor de situationelle paradokser kommer til udtryk ved, at de ikke skal anses som endegyldige sandheder, men mulige vinkler på realiteten. På den måde bliver det økologiske aspekt tilgodeset, idet der er mulighed for, at paradoksernes situationelle natur kan komme til udtryk, samt at der er mulighed for at skabe fundament for en mere generel teori. De dominerende paradokser er teoretisk betonedede og definerede ud fra eksisterende teorier, men baserer sig på de situationelle paradokser, hvorved de fremstår som empirisk funderede og teoretisk begrundede. De situationelle paradokser defineres ud fra en blanding af empiri og teori, hvilket også tillader et økologisk syn samt en vekslen mellem teori og praksis, og de udtrykkes således kontekstuel i organisationerne, som metaforen anvendes på.

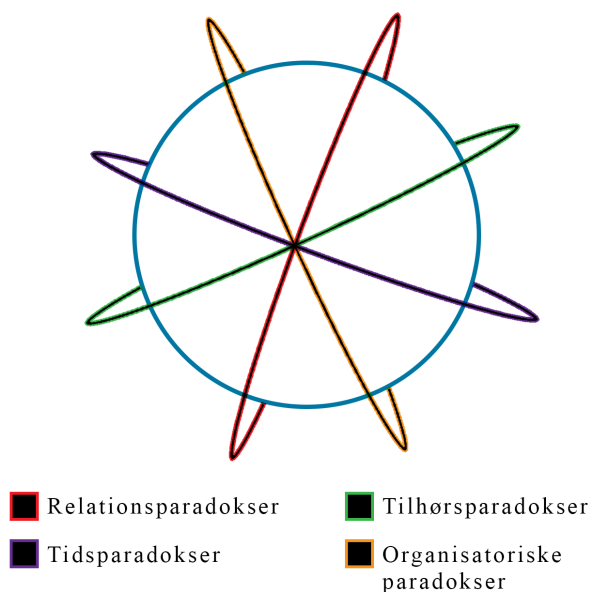
En dialektisk analysemetode

Kompleksitet fylder meget i de foregående afsnit, i forhold til paradokser og organisationer, idet jeg der argumenterer for, at man i tilgangen til paradokser skal være opmærksom på ikke at overse eller fjerne kompleksiteten, da det er et grundvilkår. Men ikke desto mindre er der ligeledes grundlag for, en simpleks tilgang, således at der kan blive skabt nogle klare analyseredskaber. I dette afsnit ønsker jeg at kombinere en kompleks og simpleks tilgang i en figur, der tillader en dialektisk vekselvirkning mellem polerne.

Figuren skabes med inspiration fra en dialektisk antagelse om del og helhed som nært forbundne i forhold til at kunne zoome og skifte mellem disse, hvilket er inspireret af Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse (uddybes nærmere under figur 3). Jeg argumenterer i artikel løbende for, at jeg anser det som væsentligt at kunne veksle mellem del og helhed, idet mennesker og organisationer anses som komplekse, hvortil en vekselvirkning er nødvendig for at kunne belyse elementerne (Dakwar et. al. 2016). Således vurderer jeg del og helhed som uløseligt forbundne, hvorved de ikke anses som mulige at adskille (Dakwar et. al. 2016:5).

I forrige afsnit præsenterede jeg tankesættet om, at der eksisterer forskellige typer af paradokser, samt at disse kommer til udtryk på forskellige niveauer; dominerende og situationelle – på baggrund af dette tankesæt vurderer jeg det som relevant at opsætte tre figurer, som skal forstås dialektiske. Den første figur indeholder de dominerende paradokser og er opsat med inspiration i planeten Jupiter, hvor de dominerende paradokser indgår som månebaner, der gensidigt og konstant påvirker Jupiter (organisationen). Den anden figur er med udgangspunkt i de situationelle paradokser, og således fokuseres der på del fremfor helhed, dog med udgangspunkt i, at de gensidigt påvirker hinanden. Den sidste figur er en sammensætning af de to foregående, hvor Fairclough bruges som inspiration i forhold til at illustrere, hvordan paradokserne kommer til udtryk internt i organisationen. Den tredje figur udgør således metaforens samlede analysemetode.

Figur 1: Helhed



Figur 6: *Dominerende paradokser, figur 1 (egen opsætning).*

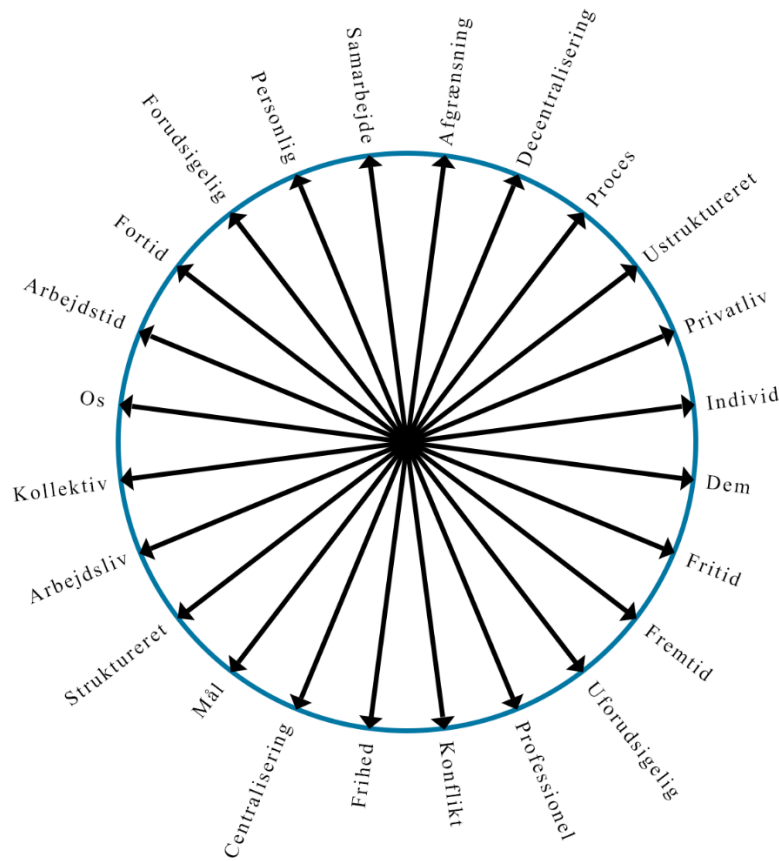
Figur 1 illustrerer de fire typer af dominerende paradokser i samspil med en organisation. Cirklen (inspireret af planeten Jupiter) repræsenterer organisationen, hvor 'månebanerne' repræsenterer de dominerende paradokser. Figuren visualiserer, hvordan paradokserne på makroplan er en naturlig del af den organisatoriske hverdag, uafhængig af om organisationen og dens medlemmer udtrykker paradokserne eksplicit eller implicit. Månebanerne skal anses som dynamiske størrelser og dermed

ikke som fastholdte baner, idet de gensidigt påvirker hinanden på forskellige måder over tid og således forstås i samspil med hinanden.

Ud fra figuren bliver det muligt at danne et simpelt billede over en kompleks organisation, idet reduktionen af kompleksitet muliggør en illustration af, hvordan paradokserne i samspil er med til at danne rammerne for mange af de interaktioner, som finder sted i den organisatoriske hverdag.

Figuren illustrerer ikke det situationelle aspekt i paradokserne, i forhold til hvordan de kommer til udtryk. Derved bliver det problematisk at diskutere, hvilken indvirkning paradokserne har på interaktionsniveauet i organisationen.

Figur 2: Del



Figur 7: Situationelle paradokser, figur 2 (egen opsætning).

Figur 2 illustrerer, hvordan de 12 situationelle paradokser kommer til udtryk. Cirklen repræsenterer organisationen, hvor kontinuummerne repræsenterer de situationelle paradokser. Paradokserne er placeret inden for organisationens ramme, idet fokus er på, hvordan de kommer til udtryk internt, og ikke eksternt, hvilket Morgans syvende metafor blandt andet repræsenterer (Morgan 2006:241-336). Paradokserne anses alle som dynamiske størrelser, der gensidigt påvirker hinanden over tid og derfor skal forstås i samspil ligesom ovenstående figur.

Figuren illustrerer ikke de større mønstre i organisationen, da fokus er på mikroniveauet og derved på de interaktioner, som finder sted imellem medlemmerne, hvorved det fremstår problematisk at sige noget om helheden.

Figur 3: Helhed & del

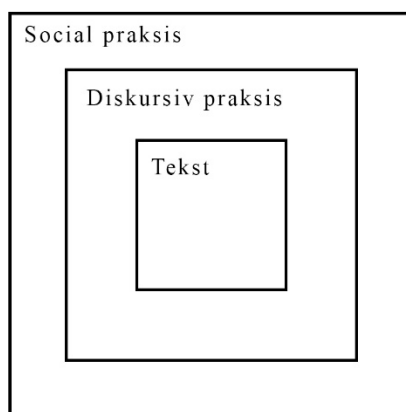
De to ovenstående figurer illustrerer begge forskellige elementer, som er relevante i undersøgelsen af paradokser i den organisatoriske hverdag. Fælles for figurerne er, at de dialektiske elementer understøtter, at paradokserne indgår i en dialektisk vekselvirkning imellem modpolerne, såvel som imellem paradokserne generelt, hvorved fokus er på, at paradokserne og modpolerne påvirker hinanden gensidigt.

Jeg vurderer, at vekselvirkningen mellem del og helhed er fraværende, da det kun er muligt at undersøge selekterede niveauer af paradokserne i organisationen. Det anser jeg som problematisk, idet det fjerner flerdimensionaliteten og kompleksiteten fra paradokserne. Jeg argumenterer, at der er et behov for at kunne zoome imellem del og helhed, da det skaber en bedre forståelse af paradokserne. Ved at sætte de to figurer sammen i én figur bliver det muligt at veksle mellem del og helhed, hvorved det bliver muligt både at undersøge de dominerende paradokser og de situationelle paradokser udtryk i de enkelte interaktioner.

Måden, figur 3 tilgår del- og helheds-problematikken på, er med inspiration i Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse. Faircloughs begrebsapparat er skabt med inspiration fra både lingvistikken og filosofien, hvilket har resulteret i et dialektisk perspektiv, der både anser diskurs som konstituerende og konstitueret af det sociale (Jensen 2007:10). Fairclough anvender flere definitioner af diskurs, hvilket skyldes, at han anvender det på forskellige niveauer (Jensen 2007:10). Faircloughs brug af begrebet diskurs adskiller sig fra andre lingvisters, idet han anser

”sprogbrug for at være en form for social praksis mere end en rent individuel aktivitet eller simpel afspejling af situationsbestemte variabler” (Fairclough 2008:17).

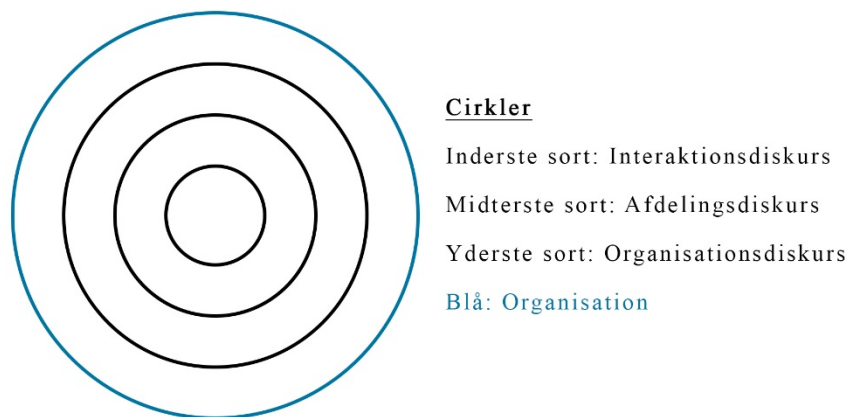
Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at han argumenterer for, at der er et dialektisk forhold mellem diskurs og sociale strukturer samt mellem sociale praksisser og sociale strukturer (Fairclough 2008:17). Disse tanker kommer til udtryk ved hjælp af en tredimensionel diskursmodel, idet Fairclough argumenterer, at alle er nødvendige i en diskursanalyse (2008:28).



Figur 8: En tredimensionel diskursmodel (Fairclough 2008:29).

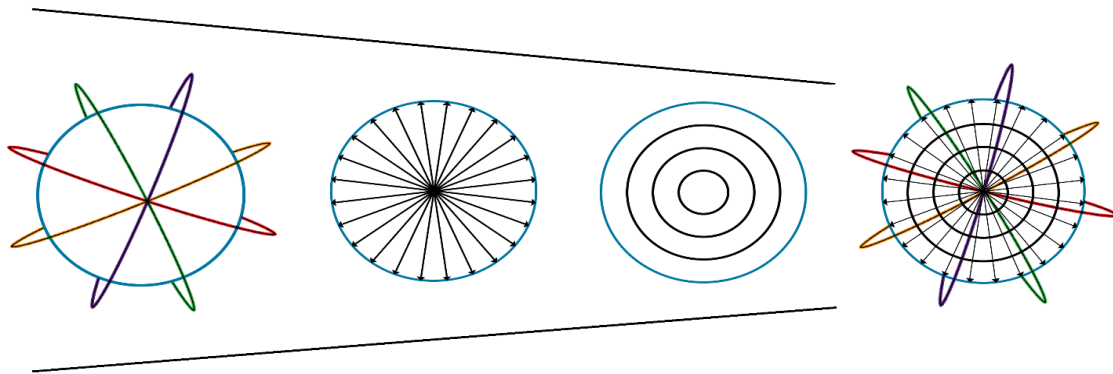
Fairclough definerer tekst som ”*any actual instance of language in use*” (Fairclough 2003:3), hvormed teksten udgøres af tale, skrift eller en multimodal kobling af det sproglige og visuelle (Fairclough 2003:29ff). Den diskursive praksis er forbundet med tekstdelen og behandler, hvordan teksten er produceret og anvendt, herunder produktionsprocesser, distributionsprocesser og konsumptionsprocesser, samt karakteren af disse, som varierer afhængigt af de sociale faktorer (Fairclough 2008:35). Den sociale praksis fokuserer på et mere overordnet og bredere plan i forhold til den sociale kontekst, hvilket blandt andet kommer til udtryk igennem ideologier og magtrelationer (Fairclough 2008:45).

Jeg finder inspiration i Faircloughs model, men vælger at tilpasse og tilføje et ekstra dialektisk element i forhold til at lade opdelingerne påvirke hinanden dialektisk, således at del og helhed spiller en essentiel rolle i forståelsen af paradokserne. Jeg argumenterer på den baggrund for, at Fairclough ikke er tydelig nok i forhold til sammenhængen mellem den diskursive og sociale praksis, hvortil at jeg vurderer, at der er behov for en ny og dialektisk tilgang, således at den passer til metaforen (Christoffersen 2016:15). Jeg vælger at omdøbe hans tre dimensioner til interaktionsdiskurs (interaktionerne mellem medlemmerne), afdelingsdiskurs og organisationsdiskurs.



Figur 9: *En dialektisk diskursmodel* (egen opsætning).

Alle delementer til den sidste figur er nu præsenteret og vil blive sammensat til én fælles. Da den er kompleks, vælger jeg dog at anvende en tragt for at illustrere, hvordan de forskellige dele er sammensat.



Figur 10: Analysefigur til organisationer som paradokser, figur 3 (egen opsætning).

Således illustrerer figur 3 en sammensætning af figurer, der løbende er blevet præsenteret i dette afsnit. Som det fremgår, anvendes både de dominerende paradokser, situationelle paradokser samt Faircloughs tredeling som inspiration i forhold til at visualisere, hvordan paradokserne kommer til udtryk internt i organisationen, hvilket tilsammen udgør metaforens samlede analysemetode. Figuren opsættes ud fra en tilgang til kausalitet som dialektisk, hvorved alle sagsforhold gensidigt påvirker hinanden, del såvel som helhed, hvilket understøtter flerdimensionaliteten og kompleksiteten af paradokserne. Således understøtter de forskellige niveauer i figuren samt del og helhed, flerdimensionaliteten og kompleksiteten af paradokserne. Udover at figuren muliggør en undersøgelse af de dominerende paradokser, de situationelle paradokser samt en diskursiv tilgang af, hvordan paradokserne kommer til udtryk på forskellige niveauer i en organisation, er det ligeledes muligt at zoome frem og tilbage mellem de forskellige lag (individ, afdeling og organisation). Dette bevirker, at der ikke alene kan siges noget generelt om de paradokser, der eksisterer i organisationen, men at der også gives mulighed for at skabe et fundament for, at organisationen kan italesætte, hvordan paradokserne mere situationelt påvirker og kommer til udtryk i hverdagen.

Organisationer som paradokser – et casestudie

Hvor ovenstående afsnit tager udgangspunkt i det teoretiske indhold i metaforen, fokuserer dette afsnit på at afprøve metaforen med det formål at illustrere og eksemplificere, hvilke indsigter metaforen kan bidrage med. Jeg vælger at tage udgangspunkt i en situation hos den offentlige institution, som beskrevet ovenfor, som illustrerer metaforens vekselvirkning mellem de forskellige niveauer og paradokser i organisationen.

Applikation

Institutionen er generelt præget af de dominerende paradokser, som kommer til udtryk på forskellige situationelle måder, hvilket resulterer i, at diskursen i organisationen differentierer. Dette afføder ikke nødvendigvis problemer, i og med det er et indlejret element af paradoksers natur at fremstå situationelt, eftersom mennesker er forskellige. Problematikkerne opstår, når paradokserne behandles som dilemmaer og ikke kommunikeres.

Det kommer eksempelvis til udtryk hos en mellemlider, der her giver udtryk for både organisatoriske paradokser og tidsparadokser, når vedkommende siger:

”Det irriterer mig, at når vi har et møde til et eller andet tidspunkt, at så det ikke kommer i gang. I min verden skal det bare i gang til tiden, fordi det er den eneste måde, at dem der kommer for sent på, de finder ud af ’Okay, næste gang bliver jeg nødt til at komme til tiden’ (Interviewperson 1: 25.47-26.07).

Her fremgår det tydeligt, at tid fylder meget hos mellemlederen i forhold til ønsket om styring, forudsigelighed samt forventninger om, at modparterne tilgår møderne struktureret og overholder aftalerne. Dette skaber i sig selv ikke et paradoks eller et problem men nærmere et dilemma om spørgsmål og strukturering.

Paradokset opstår, da der i situationen er en modpol til stede omkring forudsigeligheds-uforudsigelighed, struktureret-ustruktureret, som spiller en essentiel rolle, idet de gensidigt påvirker hinanden. Dette eksemplificeres ved en anden mellemleder, som udtaler følgende om møder:

”Jeg går gerne fra et andet møde af for at kunne støtte op omkring en medarbejder. Jeg annullerer gerne et møde, jeg skal have, fordi at jeg kan høre, at der er en medarbejder, som der er kommet til skade, hvor jeg så går ned og støtter op om dem i stedet for” (Interviewperson 2: 13.20-13.31).

Denne mellemleder har ansvaret for afdelinger, hvor der kan forekomme vold, altså med beboere, som er udad reagerende. Dette resulterer i en anden type interaktionsdiskurs. Denne uddyber med et eksempel på en situation:

”Jamen jeg får egentlig ikke noget at vide, jeg kan bare høre på hendes stemme, når det går galt, og det er meget sjældent, at det gør det. Og så kan jeg høre, at der er nogen der råber, at der er blod” (Interviewperson 2:13.32-14.38).

Som det fremgår, er det ikke muligt at tilgå paradokset ud fra en enten-eller-tilgang, idet begge poler er essentielle vinkler i hverdagen og dermed en del af den samlede realitet. For på den ene side er der behov for struktur og forudsigelighed i den organisatoriske hverdag, og på den anden side er uforudsigelighed og muligheden for at kunne reagere i givende situationer vigtige aspekter af den organisatoriske hverdag, som ovenstående eksempel illustrerer. Problematikken, og dermed de konflikter som det medfører, opstår således ved, at individerne har fokus på det lokale syn og dermed den del, som de hver især indgår i. Således overser de vigtigheden af helhed og dermed det udvidede syn, hvilket kommer til syne gennem afdelingsdiskursen. Som det fremgår, tilgås paradokset som et dilemma, hvor hver modpart mener, at de har patent på ’sandheden’, hvorved det situationelle aspekt overses. Ydermere kommunikerer dette ikke, hvilket blandt andet resulterer i, at der på ledermøderne ofte opstår konflikt mellem de to mellemledere, da de forskellige syn på realiteten skaber misforståelser (bilag 2; 82-188).

Centerlederen har et atter anderledes fokus, som kommer til udtryk i hans syn på konflikterne, og når han argumenterer for, at de skyldes, at:

”det er en ledergruppe med nogle medlemmer med store egoer, som meget er for dygtige til det, de laver. Og som, kan man sige, er dedikerede til opgaven og derfor meget er optaget af at få det, man har af ansvaret, til at fungere” (Interviewperson 3: 35.31-36.12).

Dette understøtter, at mellemlidernes fokus er på hver deres del fremfor på helheden, hvorved de ikke veksler imellem de to. Centerlederen uddyber:

”Altså, der sniger sig sådan noget ind i vores ... og vores sprog, det er jo tit sjælens spejl. Der er så 'mine afdelinger', og lige så snart man begynder at lave 'mine afdelinger', så bliver der også 'dine afdelinger', og det skal lidt per definition have et større fokus. Så derfor kan der jo komme de der konkurrencer imellem hovedsageligt de to afdelingsledere, som har med kerneopgaver at gøre” (Interviewperson 3: 37.48-38-40).

Dette lægger op til to andre dominerende paradokser, nemlig relationsparadokser og tilhørsparadokser, hvilket tilbyder et andet perspektiv, hvor det fremgår, at mellemlidende har tendens til at skabe opdelinger, som oftest ender i konflikt og konkurrence fremfor i samarbejde.

Ovenstående illustrerer, at der eksisterer forskellige diskurser, hvilket er med til at problematisere samarbejdet mellem mellemlidende, da disse ikke kommunikerer. Den første mellemlidende har et stort behov for struktur, forudsigelighed og afgræsning i sit arbejde:

”Min tilgang er, at alt det der sidste-øjebliks-noget, det er det, der stresser os. Det kan selvfølgelig også godt stresse, at man ved, at der er 57 ting” (Interviewperson 1: 23.45-23.53).

Hvor den anden mellemlidende har behov for at kunne veksle og flekse, idet der er situationer, som er uforudsigelige på grund af dennes afdelings særpræg:

”Så det handler egentlig bare om at støtte op, gøre det, der skal til, og lytte til de medarbejdere, som der er omkring det, for det er dem, som der er eksperter på brugeren. Jeg er der bare for at støtte op om dem” (Interviewperson 2: 13.32-14.38).

Ovenstående tydeliggør, at mellemlidende har forskellige præferencer i forhold til, hvad de anser for at være essentielt, men idet de indgår i samme team, danner det problemer, eftersom begge elementer er tilstede og ikke kommunikerer eksplicit, hvilket kommer til udtryk gennem forskellige diskurser. Centerlederen vurderer, at det skyldes, at mellemlidende har store egoer og siger, at de i stedet bør fokusere på helheden og ikke de enkelte dele, hvilket mellemlidende anser som en nødvendighed.

Samlet set illustrerer eksemplet tre forskellige syn på realiteten, som kompliceres og skaber problematikker, da disse ikke kommunikerer. Som det fremgår, anser mellemlidende og centerlederen hver deres vinkel for at være sandhed, hvilket resulterer i, at paradokserne oftest tilgås ud fra et tankesæt om enten-eller. Dette skaber problemer, når paradokserne ikke kommunikerer, hvilket resulterer i, at paradokserne ikke er synliggjorte, hvorved det ikke bliver muligt for medlemmerne at nå til en fælles forståelse af paradoksernes eksistens og deres betydning for deres hverdag i organisationen, hvilket resulterer i to modstridende interaktionsdiskurser, der påvirker afdelingsdiskursen.

Ud fra ovenstående fremgår det tydeligt, at organisationen ikke har bevidst fokus på paradokserne, hvilket er problematisk, da fokus er på enkelte poler af forskellige paradokser. Dette kommer blandt andet til syne ved, at der er en tydelig tendens blandt medlemmerne i organisationen til at vælge den ene side af paradokserne i deres søgen efter en løsning frem for at kommunikere med hinanden, hvilket er med til at skabe kommunikationsproblemer. Dette er med til at illustrere det interconnected aspekt af metaforens niveauer, idet alle niveauer gensidigt påvirker hinanden, hvilket tilbyder forskellige vinkler på realiteten, som er med til at understrege det komplekse og flerdimensionale aspekt i en organisation.

Organisationer som paradokser kan på mange måder være med til at skabe et fundament for kommunikation, idet metaforen tilbyder et indblik i, hvilke paradokser der eksisterer i organisationen, og hvordan de på forskellige niveauer kommer til udtryk. Problematikken består i, at individer er forskellige, hvormed de har forskellige holdninger og syn på deres realitet (Askehave & Norlyk 2009:46). I en organisation eksisterer der mange forskellige realiteter og individuelle meningsystemer, der påvirker hinanden på kryds og tværs. Ved at tilgå dette tankesæt situationelt danner det grobund for en accept af paradoksernes situationelle natur, herunder accept af, at det ikke kun er del eller helhed, men at begge dele har en betydning. Således argumenterer jeg for, at paradokser ikke kan løses, men bør kommunikeret igennem åben dialog, hvilket kan skabe en bedre forståelse af den andens realitet. Dette ville resultere i et redskab, som gør det muligt at inkludere det komplekse element i paradokserne i forhold til, at de kommer situationelt til udtryk, men på samme tid også skaber accepten heraf.

Ved at tilgå kommunikationssituationen ud fra en forudindtaget accept af, at vi er forskellige, bliver det muligt at diskutere paradoksernes situationelle udtryk i et forum, hvor forskellighed er acceptabelt. Derved danner situationen mulighed for en diskussion af, hvordan paradokser individuelt kommer til udtryk i den organisatoriske hverdag, samt hvordan dette påvirker organisationen overordnet. Således vil det være muligt for de involverede i eksemplet at skabe fundament for en forståelse af, hvordan paradokserne situationelt kommer til udtryk, og dermed danne en bedre forståelse af hinandens hverdag.

Styrker og svagheder ved metaforen

Metaforen stiller store krav til anvenderen, og det kan derfor diskuteres, om disse er realistiske, idet den forudsætter, at anvenderen situationelt er i stand til at foretage aktive til- og fravalg baseret på den case, som metaforen appliceres på. Det betyder, at det er casen og dermed situationen, som er bestemmende for, hvordan metaforen kommer til udtryk, hvilket derfor kræver, at anvenderen ikke kun er godt inde i selve metaforen, men også i det paradigme, som metaforen befinder sig inden for, eftersom paradokser hurtigt kan fremstå som dilemmaer, der skal løses. Dette anser jeg for både en styrke og en svaghed, idet det på plussiden tilbyder situationel indsigt i de eksisterende paradokser, men på minussiden fremstår overfladisk og bredt, hvorved metaforen fremstår som et paradoks i sig selv.

Det er et essentielt element i metaforen, at den ikke forstås som lineær, hvilket gør metaforen yderst kompleks, da den ikke har et start- eller slutpunkt. Dermed er det situationen, der er bestemmende for

indgangen til metaforen, hvilket gør metaforen kompliceret at anvende i praksis. Dette er en af udfordringerne ved metaforen, hvilket også medfører, at den fremstår kompleks. Metaforen tilbyder på mange punkter et realistisk syn på organisationer i forhold til at belyse flerdimensionaliteten, hvilket kan blive en begrænsning, idet det komplekse syn kan gøre det krævende at undersøge de enkelte elementer, da de hele tiden skal ses i relation til noget andet, hvoraf den bliver tidskrævende. Det kan derfor diskuteres, om metaforen måske bygger på et idealistisk tankesæt i forhold til, at det situationelle aspekt fylder meget. Dermed er der risiko for, at anvenderen af metaforen ikke forholder sig til de faktiske forhold i organisationen, men i stedet søger at omforme disse, hvilket på sin vis tillades, eftersom det dialektiske fundament ikke antager, at det ikke virker fordelagtigt at adskille subjektivitet og objektivitet, da det tillades, at mennesker har forskellige præferencer. Det kan således diskuteres, om en af metaforens faldgruber er, at den skaber blinde pletter, i og med at vores måde at anskue organisationer og teorier på kan medføre, at vi stirrer os blinde på denne anskuelse, og at vi derfor overser vigtige elementer i hverdagen (Morgan 2006:4).

Organisationer som paradokser har åbnet op for et utal af muligheder og rummer potentielt mange nuancer, men den kræver fortsat arbejde, idet det er en proces, som aldrig bliver afsluttet. Metaforen skal derfor ikke ses som en endegyldig sandhed men som en mulig vinkel, da der stadig er perspektiver, som ikke er inkluderet. Men ikke desto mindre åbner metaforen for, at paradoksernes indvirkning på en organisations hverdag fortsat ses som essentiel og relevant, hvilket kommer til udtryk ved, at metaforen både kan belyse paradokser på et overordnet plan i organisationen og samtidig også giver mulighed for at belyse, hvordan at disse situationelt kommer til udtryk i organisationen og påvirker hverdagen.

Bibliografi

- Alvesson, Mats (1993): *The play of metaphors*. In Hassard, John & Parker, Martin: *Postmodernism and organizations*. Saga Publications
- Askehave, Inger (2009): *Communication – transmitting messages or fusing horizons?* In Askehave, Inger & Norlyk, Brigitte (2009): *Meaning and message – intercultural business communication*. Academica, 1. udgave, 2. oplag.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979): *Sociological paradigms and organisational analysis*. Ashgate Publishing Limited
- Cheney, George & Christensen, Lars Thøger & Zorn, Theodore E. Jr. & Ganesh, Shiv (2011): *Organizational communication in an age of globalization – issues, reflections, practices*. Waveland Press, Inc, Second edition.
- Cheng, Cecilia (2009): *Dialectic thinking and coping flexibility: A multimethod approach*. Journal of Personality 77:2, pp. 471-493.
- Christensen, Peter Holm (2012): *Samarbejde mellem mennesker i organisationen*. Hans Reitzels forlag, 1. udgave, 1. oplag.
- Christoffersen, Anne Mørk (2016): *Situationel Dialektisk Ledelse af CSR i en Komplex Virkelighed*. Det Ny Merino #10, oktober.
- Cornelissen, Joep P (2005): *Beyond compare: Metaphor in organization theory*. Academy management, Vol. 30, No. 4, pp. 751-764.
- Dakwar, Julia Rytter & Lorentzen, Anne-Christine Rosfeldt & Smedegaard, Flemming (2015): *En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse*. Det Ny Merino #1, oktober
- Fairclough, Norman (2003): *"Analysing Discourse"*. London & New York: Routledge.
- Fairclough, Norman (2008): *Kritisk diskursanalyse*. Oversat ved Jensen, Elisabeth Halskov. Hans Reitzels Forlag, København, 1. udgave, 4. oplag.
- Fischer, Kim Leck (2012): *Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer – en kritisk bog om ledelse af bevægelse – i bevægelse*. Syddansk Universitetsforlag
- Gibson, James J (1979): *An Ecological Approach to Visual Perception*. Uddrag, pp. 1-15.
- Grant, David & Oswick, Cliff (1996): *Metaphor and Organization*. Sage Publications Ltd
- Guilmort, N & Ehnert, I (2015): *27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review*. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, pp. 1-24.
- Hatch, Mary Jo (2013): *Organization Theory – Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, Third Edition.

- Jenkins, Richard (2004): *Social Identity*. Routledge, 2. edition
- Jensen, Elisabeth Halskov (2007): *Forord*. I Fairclough, Norman (2008): *Kritisk diskursanalyse*. Oversat ved Jensen, Elisabeth Halskov. Hans Reitzels Forlag, København, 1. udgave, 4. oplag.
- Lakoff, George & Johnson, Mark (1980): *Metaphors we live by*. The university of Chicargo press, Chicargo.
- Lüscher, Lotte S. (2015): *Ledelse gennem paradokser – om ledelsesmæssig handlekraft I organisatorisk kompleksitet*. Dansk psykologisk forlag, 1. udgave, 4 oplag.
- Mangham, Iain L (1996): *Metaphors of organization: Scope and application*. In Grant, David & Oswick, Cliff (1996): *Metaphor and Organization*. Sage Publications Ltd
- Martin, Judith N. & Nakayama, Thomas K. (1999): *Thinking Dialectically About Culture and Communication*. International Communication Association, pp. 1-25.
- McCabe, Darren (2016): *Curiouser and curiouser! Organizations ad Wonderland – a metaphorical alternative to the rational model*. Human relations, vol. 69(4), pp. 945-973.
- Morgan G (1986): *Images of Organization*. London: SAGE.
- Morgan, Gareth (1996): *An afterword: It there anything more to be said about metaphor?* In Grant, David & Oswick, Cliff (1996): *Metaphor and organizations*. Saga publications.
- Morgan, Gareth (2006): *Images of Organization*. Sage Publications
- Morgan, Gareth (2011): *Reflections on Images of Organization and Its Implications for Organization and Environment*. Organization and Environment, 24(4), pp. 459-478.
- Morgan, Gareth (2016): *Commentary: Beyond Morgan's eight metaphors*. Human Relations, Vol. 69(4), pp. 1029-1049.
- Morgan, Gareth (2017): *Forword*. In Örtenblad, Anders & Trehan, Kiran & Putnam, Linda L (2017): *Exploring Morgan's Metaphors – Theory, research, and practice in organizational studies*. Sage Publications, Inc
- Morgan, Gareth (2017): *Reflections on Images of Organization*. In Örtenblad, Anders & Trehan, Kiran & Putnam, Linda L (2017): *Exploring Morgan's Metaphors – Theory, research, and practice in organizational studies*. Sage Publications, Inc
- Oswick, Cliff & David, Grant (2016): *Re-Imagining Images of Organization: A conversation with Gareth Morgan*. Journal of Management Inquiry, vol 25(23), pp. 338-343
- Poole, Marshall Scott & Van de Ven, Andrew H (1989) *Using paradox to build management and organization theories*. The Acedemy of Management Review, vol. 14, no. 14, pp. 562-578.

- Schoeneborn, Dennis & Vásquez, Consuelo & Cornelissen, Joep (2016): *Imagining organization through metaphor and metonymy. Unpacking the process-entity paradox*. Human relations, vol. 69(4), pp. 915-944.
- Smedegaard, Flemming (2016): *Antagelser i en dialektisk videnskabsteori. Indledende overvejelser*. upubliceret arbejdsrapport.
- Smith, Wendy K. & Lewis, Marianne, W. (2011): *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*. Academy of Management Review, vol. 2, pp. 381-403
- Solsø, Karina & Thorup, Pernille (2015): *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Dansk psykologisk forlag A/S
- Stacey, Ralph (2010): *Strategic management and Organizational Dynamics - The Challenge of Complexity*. London: Pearson Education Limited.
- Stacey, Ralph (2012): *Tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity*. London, Routledge. In Solsø, Karina & Thorup, Pernille (2015): *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Dansk psykologisk forlag A/S
- Süße, Thomas & Voigt, Bernd-Frederich & Wilkens, Uta (2017): *Combining metaphors to understand new organizational phenomena*. In Örtenblad, Anders & Trehan, Kiran & Putnam, Linda L (2017): *Exploring Morgan's Metaphors – Theory, research, and practice in organizational studies*. Sage Publications, Inc
- Yoshikawa, Muneo (1987): *The double-swing model of intercultural communication between the East and the West, i D. Lawrence Kincaid (ed.), Communication Theory: Eastern and Western Perspectives*. Academic Press. In Askehave, Inger & Norlyk, Brigitte (2009): *Meaning and message – intercultural business communication*. Academica, 1. udgave, 2. oplag.
- Örtenblad, Anders & Putnam, Linda, L & Trehan, Kiran (2016): *Beyond Morgan's eight metaphors: adding to and developing organization theory*. Human Relations, vol. 69(4), pp. 875-889.
- Örtenblad, Anders & Trehan, Kiran & Putnam, Linda L (2017): *Exploring Morgan's Metaphors – Theory, research, and practice in organizational studies*. Sage Publications, Inc
- Torp, Simon (2006): *Lyder din virksomhed som et jazzorkester?* Tilgængelig via: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/lyder-din-virksomhed-som-et-jazzorkester>. Besøgt: 05.04-2016, kl.17.53.