



# Selvironi som ledelseskompetence



Jan Molin

Som deltager i mange faglige seminarer og konferencer kan man på et tidspunkt blive ganske trist til mode ved den tilbagevendende oplevelse af en vis selvhøjtidelighed og personlige iscenesættelse af faglig autoritet og alvor, der kun alt for ofte karakteriserer oplægsgivere og ordstyrere. For nogle få år siden førte sådanne oplevelser (ved Academy of Management mødet i Seattle 2003) til ideen om, at der ville komme væsentlig mere videndeling ud af en conference, hvis hovedaktørerne formåede at anlægge en mere selvironisk adfærd. Denne spæde frustrationsskabte antagelse om en mulig sammenhæng mellem selvironi, relationer og videndeling satte sig fast, og blev efterhånden et 'hobby-iagttagelsesperspektiv'. Og så går det jo som det kendes fra mange andre af livets forhold; jo mere man

observerer, desto mere ser man (Mintzberg 1973). Efterhånden tog antagelsen kontur af faglighed, og derfra var der ikke langt til at gøre den til genstand for både teoretisering (denne artikel er første bud på dette) – og undervisning (Der er netop gennemført et to-dages kursus i 'Selvironi og Det Personlige Lederskab' – på Master of Management Development, der er en executive uddannelse på CBS – Handelshøjskolen i København).

Artiklen forsøger på denne baggrund at vise, hvorledes selvironi kan tjene som en refleksiv ledelsespraksis, hvorigennem relationen til andre åbnes, og hvorved udviklingen af personlige ledelseskompetencer styrkes. Ledelse handler om at påvirke andre menneskers adfærd. Ledelseskompetence handler derfor om

at skabe relationer til andre, der gør deres ressourcer ledelsesbare. Arbejdet med at se sig selv ironisk i øjnene antages at forme en ledelseskarakter, der rækker ud over rollen som leder. Når selvhøjtideligheden og sarkasmen punkteres gennem selvironiens kritiske blik, træder personen mere tydeligt frem; ikke blot for sig selv, men også for andre. Selvironien er således en vej til den frugtbare gensidige afhængighed mellem leder og medarbejdere, som skaber et nærværende og fælles grundlag for praktisk opgavevaretagelse.

### Originalitet er hudløs åbenhed

I filosofen Charles Baudelaire's 'Gnister' (1967) finder man overskriften, der beskriver hvorledes menneskets særpræg fremstår gennem manglen på forstillelse. Her ligger forestillingen om, at det er socialiseringen til roller og normer (og for Baudelaire også 'klasser'), der udvisker originaliteten og lærer den enkelte at gemme sig bag samfundsskabte forestillinger om hensigtsmæssige opfattelser og adfærd. For levedanden Baudelaire blev hans skrivelser til personlige forsøg på at træde autentisk frem gennem selvudleveringer og hudløse fremstillinger af personlige følelser og forestillinger. Hans (ganske få) tekststykker kan med fordel læses som et selvironisk dekonstruktionsprojekt, forfattet på

et tidspunkt hvor hverken den postmoderne dekonstruktion eller selvironien var sat på dagsordenen. I et antal vignetter udstilles det pompøse og forstillede, og konfronteres med det fejlbarlige og sårbare. Uden at det fremgår direkte i teksten, kan man således læse en ambition om at imødegå selvhøjtideligheden i dens mange forskellige fremtrædelser.

Hvis diskussionen skal genoptages, så må det være væsentligt at få belyst hvad der skaber oplevelsen af selvhøjtidelighed. Hvorledes opstår forestillingen om at det er umagen værd at tage et opgør med selvhøjtideligheden? Hvornår bliver selvsikkerhed til noget, der af andre opleves som udtryk for en person, der er selvfed eller i bedste fald selvsmagende?

Sprogligt kredser alle adjektiverne om 'selv-' ; det vil sige antagelsen om, at det er vedkommendes forhold til sin egen tilstedeværelse og udgangspunkt for at relatere sig til andre, der er 'på spil'.

Det er andre, der 'dømmer' selvhøjtidelighed, og det er kun sjældent en ambition hos den, der opleves sådan. Som sådan udtrykker diskussionen af selvhøjtidelighed netop den dobbelthed, der karakteriserer 'det spaltede selv'. Det vil sige selvet som en personlig refleksion over egen adfærd som 'handlende subjekt' –

*Når selvhøjtideligheden og sarkasmen punkteres gennem selvironiens kritiske blik, træder personen mere tydeligt frem; ikke blot for sig selv, men også for andre. Selvironien er således en vej til den frugtbare gensidige afhængighed mellem leder og medarbejdere, som skaber et nærværende og fælles grundlag for praktisk opgavevaretagelse.*

og selv et som en monitorering af andres reaktioner på og forestillinger om hvilken person, de har for sig ('det reflekterede objekt'). Selvhøjtideligheden er en kulturelt betinget omverdens svar på den enkeltes måde at deltage i et konkret handlingsbaseret fællesskab, og som sådan en anledning for den enkelte til at se sig selv udefra.

Men anledningen gribes sjældent, for selvhøjtideligheden indbyder ikke til refleksion. Den, der handler selvhøjtideligt, skaber ikke blot en afstand til andre, men først og fremmest til sig selv.

Selvhøjtideligheden som karakteristik af andres adfærd er ikke fremmed for danskere. Med baggrund i Hofstedes analyse af nationalkulturelle træk kan man se aversionen mod det selvfyldte eller selvsmagende som en effekt af et samfund, der bygger på lav magtdistance, højtolerance for usikkerhed og feminine træk (Hofstede 1980). Disse egalitære og sociale værdier stiller krav om åbenhed og ligestilling (i bred forstand) og forudsætter personlig integritet. Med andre ord kan man opfatte selvhøjtideligheden som udtryk for en adfærd, der skal skabe og vedligeholde en magtfuld, maskulin og tryghedsskabende personlig platform til kompensation for en oplevet manglende tyngde og personlig gennemslagskraft.

Hvis man sniger sig ind bag det oplevede selvhøjtidelige, kan man med baggrund i den kulturelle forståelse således ane kontourerne af en adfærd, der forsøger at håndtere personlig usikkerhed; et forsvar, der skal beskytte mod andres kritik og dække over en sårbarhed, der kun vanskeligt lader sig forene med ambitionen om at være en autoritet.

I hverdagslivet bliver selvhøjtideligheden et simulakrum (Baudrillard 1988); en maske, eller kopi hinsides originalitet eller substans. Det bliver den ritualiserede form og udvendighed, der kommer til at stå i vejen for det meningsfulde, nysgerrige og overraskende møde med sig selv – gennem andre.

Med reference til det systemiske kan man sige, at selvhøjtideligheden udspringer af et alment menneskeligt behov for at blive 'set, hørt og forstået' – med det hviskende underspørgsmål: "er jeg god nok?". Når personer karakteriseres som selvhøjtidelige, kan det derfor give anledning til en undren over hvilken logik eller selvforståelse, der leder til antagelsen om, at en pompøs og distancerende adfærd vil give den ønskede følelse af at blive ikke bare set og hørt.....men måske mere 'forstået' i betydningen respekteret og anerkendt.

*Selvhøjtideligheden indbyder ikke til refleksion.*

*Den, der handler selvhøjtideligt, skaber ikke blot en afstand til andre, men først og fremmest til sig selv.*

Hvorledes opstår forestillingen om, at det er nødvendigt at låne personlig tyngde og autoritet ved at læne sig op ad en udvendig autoriseret adfærd og identifikation med 'kanoniserede' andre? Hvorledes opstår forventningen om, at en magtfuld personlig fremfærd vil skabe relationer til andre, der kan tilgodese behov for et tilhørsforhold og en bekræftet meningsfuld tilstedeværelse?

Når selvhøjtideligheden således kompenserer for anerkendelse gennem en 'spejling i det offentlige rum', så lukker personen sig om sin egen performance og selvbekræftede betydningsfylde. Ved at se nærmere på de virkemidler, der er med til at skabe det selvhøjtidelige, kan det måske blive mere klart, hvorledes selvironien kan være med til at dekonstruere den personlige 'form' eller rolleopfattelse, der kun forbigående og overfladisk forløser ønsket om at være respekteret og anerkendt tilstede i fællesskabet.

Selvhøjtideligheden fremstår gennem en række (i skiftende kombinationer) forskellige virkemidler:

#### **Formalistisk**

I det formalistiske ligger en oplevet overdreven, regelstyret adfærd. Det er konventionen og rollen (position og status), der sætter betingelserne for, hvorledes situationen styres. Formen dehumaniserer relationen og skaber en distancerende stivhed i processen, der skygger for det personlige præg.

niserer relationen og skaber en distancerende stivhed i processen, der skygger for det personlige præg.

#### **Overeksponerende**

At overeksponere handler om at tilføre sin person og/eller det forhold, man repræsenterer en forstørret betydning. Ved at dramatisere og foregive særpræg skabes illusionen om betydningsfylde og indflydelse, der vanskeligt lader sig forene med en mere ydmyg interesse for andre og deres mulige alternative opfattelser.

#### **Pompøs**

At se den anden som pompøs refererer til iagttagelsen af en adfærd, der synes at give en kunstig oppustet og symbolladet fremtoning. Når retorikken bliver salvesfuld eller svulstig, og adfærden bliver overdrevent ritualiseret og nedladende, ser man den anden hæve sig over relationen og afskære sig fra muligheden for at være konkret og nærværende.

#### **Immuniserende**

I det selvhøjtidelige er der ikke plads til kritik. Ikke alene immuniserer adfærden imod potentiel kritik fra andre; immuniseringen har som en ikke uinteressant bi-effekt, at kritikken af én selv også synes at forstumme. Den distancerende adfærd omhandler således både afstandtagen til andre (og andres holdninger og meninger)

*Når selvhøjtideligheden således kompenserer for anerkendelse gennem en 'spejling i det offentlige rum', så lukker personen sig om sin egen performance og selvbekræftede betydningsfylde.*

– og en afstand til at 'høre' indre kritiske røster, der kunne give anledning til en konstruktiv sårbarhed.

### *Jeg-referentiel*

Når man udelukker andre, handler det også om at miste fornemmelsen for sig selv som genstand for andres opfattelse. I en øget fokus på sin egen adfærd og forståelse mister relationer og personer gradvis betydning. Det bliver den én-dimensionelle forestilling om sig selv som 'det handlende subjekt', der fylder bevidstheden, og som får anerkendelsen af den anden og forpligtelsen overfor det fælles til at 'visne'.

### *Ironiserende*

Ironien spiller ofte en rolle, når personer virker selvhøjtidelige. Gennem kommentarer, der på grænsen til det sarkastiske eller hånende 'udleverer' svagheder ved andre, eller det pinlige og latterlige ved andres adfærd, understøttes den platform, på hvilken selvhøjtideligheden hviler. Ved at eksponere det 'afvigende' hos andre, dækker personen sin egen person og mister herved originalitet og oprigtighed.

Selvhøjtideligheden er således med Ryle (1963) en tilstandsbeskrivelse, og ironien en proces, hvorigennem selvhøjtideligheden udstilles og næres på én og samme tid.

Det er en yndet 'sport' i Danmark at udvikle evnen til at komme med ironiske kommentarer. I mange sammenhænge betragtes det som et intellektuelt adelsmærke at 'være kvik i replikken', hvilket ofte betyder at kunne iklæde situationer og personer et ironisk skær. Ironiseringen er som sådan en reflektiv kapacitet, der knytter sig til en kontekst; til det konkrete handlingsbaserede samvær(d) med andre (eller forestillingen om samme). At give en ironisk kommentar forudsætter, at man kan stille sig udenfor og betragte dét, man selv er delagtig i – og se det i en 'skæv vinkel'. Ironien er som den skarpe kniv. Den skærer lige godt i andet kød, som i egen finger.

Men ironien er ikke i sig selv 'højtidelig' og ironiseringen skaber ikke nødvendigvis selvhøjtidelighed. Selvhøjtideligheden vokser ud af den tro på egen fortræffelighed, som bekræftes igennem ironien som æstetisk form. Ironien udspringer af konteksten. I den givne situation fremtræder den ironiske kommentar som et 'ekko' af adfærd eller udsagn, der relaterer sig til andre tilstedeværende (Sperber & Wilson 1981: 314)

Den ironiske kommentar fremstår som et ekko af forhold i situationen, der har så stor (følelsesmæssig) betydning, at det er risikofyldt at kommentere dem. Ironien gør det muligt at fokusere

*At give en ironisk kommentar forudsætter, at man kan stille sig udenfor og betragte dét, man selv er delagtig i – og se det i en 'skæv vinkel'. Ironien er som den skarpe kniv. Den skærer lige godt i andet kød, som i egen finger.*

på det betydningsfulde og iklæde denne anerkendelse en flertydighed, der er ironikerens tilbagefaldsposition. Hvis nogen skulle misforstå kommentaren (som en utidig form for følelsesmæssig 'kwittering'), lader den ironiske formulering situationen åben, så ironikeren kan 'redde ansigt' og distancere sig fra det følelsesmæssige element i betoningen af det kritiske og hånende (Maynard 1996).

Ironien er således en parentes om et potentielt magtfuldt 'speech-act'.

Når ironien lykkes med at spidde en person eller situation og når beundringen høstes for et velplaceret ironisk udfald, plejes selvhøjtideligheden. Andres tilstedeværelse reduceres til 'tilhørere' eller genstande for den selvhøjtideliggjorte magtfulde udfoldelse.

Når ironien rettes mod andre, er den med til at skabe en facade af indsigt, styrke og betydning, og når ironien går hånd i hånd med udvalgte holdninger og opfattelser, opstår den autoritære personlighed og den selvtilstrækkelige etnocentri.

Selvhøjtideligheden er et forsvar mod at vedkende sig svaghederne og manglerne i ens egen forståelse og grundlag for handling. Oplevelsen af selv at have været offer

for andres ironiske kommentarer forstærker selvhøjtideligheden og dennes tendens til at immunisere sårbarheden. Den selvhøjtidelige person lukker sig således om sig selv og projicerer sin sårbarhed over i et ironisk udfald mod andre, der kunne tænkes at se eller kommentere de 'ømme punkter'.

Den der lægger afstand til sig selv kommer tættere på andre – og på sig selv

Det er netop fordi ironi spiller en ikke uvæsentlig rolle, at selvironien potentielt kan dekonstruere det selvhøjtidelige. Da selvhøjtidelighed imidlertid ikke altid knytter sig til ironi (men koblinger af andre af de ovennævnte adfærdsmønstre), er selvironi således alene en mulig dekonstruerende faktor, der for nogle kan siges at 'beskytte dem' mod at blive unødigt 'selvfede'.

På den ene side udtrykker ironi en iagttagelseposition, der risikerer at skabe distance, marginalisere genstanden for ironien, og ikke mindst at ekskludere både 'offer' og ironiker af det grundlæggende fællesskab. Som sådan genkendes ironi som et forsvar (projicering) gennem 'angreb', der kan være nært beslægtet med både arrogance og sarkasme.

På den anden side står ironi rettet mod én selv som en mulig an-

ledning til identifikation. Ikke alene åbner selvironien for en forholden sig til sig selv (identitetsdannelse), men i ligeså høj grad skabes der en mulig kobling for andre i situationen, der får anledning til at identificere sig med ironikeren og således inkluderer begge parter i et mere forpligtet samvær. Selvironi i en udvendig og overdreven og instrumentel form ender imidlertid som et raffineret forsvar, der er nært beslægtet med både forfængelighed og narcissisme.

Når ironien for alvor retter sig mod selvet, skifter konteksten karakter. I bevægelsen fra udadrettet forsvar ('angreb') til reflekteret åbenhed og tilstedeværelse påvirkes relationen til den anden. I skiftet fra afsløringen af den 'anden' (ironi) til eksponeringen af sig selv (selvironi) opstår en mulig gensidighed, der bygger på en anerkendelse af det fælles forpligtende samvær. Udgangspunktet for dette skift i orientering er kapaciteten til:

- At se
- At se sig selv
- At se sig selv kritisk an
- At se sig selv kritisk an og lære at holde af dét, der er
- at se

Selvironi er således kunsten at elske sig selv, vel vidende at dette er forudsætningen for at elske andre (Fromm 1983).

Uden selvironiens forsoning med det 'ufuldkomne', kommer selvbilledet til at stå i vejen for det meningsfulde, nysgerrige og overraskende møde med sig selv – gennem den anden. Adfærden udspringer af institutionaliserede forestillinger, der grundlæggende tager afsæt i en identifikation med magtfulde autoriteter (hvorfra man selv låner sin autoritet) – og gennem afstandtagen til anderledes tænkende og handlende (hvorigennem ens egen autoritet indirekte styrkes). Den ontologiske angst og kontekstuelle usikkerhed holdes i skak gennem disse til- og fravalg, der på et lille og skrøbeligt fundament forsøger at opbygge og opretholde en imponant og magtfuld personlighed.

I manglen på selvironiens refleksion og hudløse afsløring af egne fejl og svagheder forveksler personen anerkendelse og ønsket om at være noget værd med oplevelsen af sin egen betydningsfuldhed og magt. Orienteringen mod autoritative relationer, som selvhøjtideligheden næres gennem, og den ironiske udpegning af anderledes tænkende/handlende, kommer til at stå i vejen for etableringen af konkrete og nærværende relationer til andre i den givne kontekst.

Men når ironien rettes mod én selv, træder personen i karakter. Med selvironien træder den refleksive kapacitet i selverkendel-

*I skiftet fra afsløringen af den 'anden' (ironi) til eksponeringen af sig selv (selvironi) opstår en mulig gensidighed, der bygger på en anerkendelse af det fælles forpligtende samvær.*

sens tjeneste. I selvironien ligger kapaciteten til at 'være ude af sig selv' og betragte hvad dette selv afstedkommer, som var det genstand for en neutral iagttagelse.

Selvironi ligger således i bisætningen, der punkterer eller sætter parentes om hovedsætningens indhold; der, hvor der pludselig opstår flertydigheder og ambivalens (Haiman 1998). I selvironien ligger 'det spaltede selv'; det forhold, at selvet forholder sig til sig selv, at jeg gennem min selvironi gør mig selv til genstand for mig selv, at jeg således ser mig selv over skulderen eller i kortene. Når dette kommunikerer ud i relationen til andre, åbnes døren for, at den anden kan se med. I ironien eller sarkasmen gøres andre til genstand for kritik og hån. I selvironien inviteres den anden til at dele kritikken og hånen rettet mod én selv.

At udvikle selverkendelse handler således ikke om at betragte sin egen subjektivitet, men om at blive et objekt for personlig refleksion, hvilket sker gennem forståelsen af andres holdninger til og reaktioner på ens tilstedeværelse og aktive indgriben i en given kontekst (Mead 1962). Selvironien giver adgang til de processer, der transformerer umiddelbar responsivitet til socialiseret individualitet (Asplund 1987). Gennem selvironiens refleksive iagttagelse

ser bliver det muligt at se både påførte restriktioner, som ligger i roller og positioner, der indtages og formes – og selvpåførte restriktioner, som udtrykker den enkeltes karakter og personlige tilstedeværelse. Fanget i roller og positioner bliver ironi den projicerede refleksive kompetence, der beskytter rolletageren og tildækker opfattelsen af rollens disciplinerende og fremmedgørende effekt. Derimod stiller selvironien spørgsmålstejn ved både rollen og karakteren af den, som træder ind i rollen, og således åbner forståelsen (og sårbarheden).

Skellet mellem ironi og selvironi bunder således ikke i en moralsk vurdering, i betydningen, at det er bedre at hænge sig selv ud, end at genere andre.

Skellet udspringer af refleksionens retning, altså hvorvidt dialogen med, og relationen til andre bygger på en udvendig 'afsløring' af den anden, eller på en nøgen blotlæggelse af træk og særheder ved én selv.

I øvrigt udelukker det ene på ingen måde det andet. Det er evnen til at have 'medhør', dét at være i situationen og forholde sig til den samtidig, der er basis for både ironi og selvironi.

Der er ingen tvivl om at begge psykologiske processer kan føre

*Det er evnen til at have 'medhør', dét at være i situationen og forholde sig til den samtidig, der er basis for både ironi og selvironi.*

til immunisering. Ikke blot ironiseringen over andres stil og adfærd, men også udleveringen af én selv rummer muligheden for at dække sig.

Som alkoholikeren ynder at sige: "jeg ved godt, at jeg drikker."

Underforstået, at når det nu er afsløret, så er der ingen særlig grund til at gøre noget ved det.

Ironiseringen over andre opretholder således en fælles ramme for beskyttelse (dér, hvor benævnelsen legitimerer, at alle uforstyrret kan fortsætte uforandret). Når denne ramme udfordres ved overdreven ironi, så kalder vi det sarkasme.

Når selvironien tilsvarende overtræder denne intuitive forestilling om en fælles ramme for beskyttelse, så kalder vi det selvudlevering eller forfængelighed eller ligefrem narcissisme (altså en proces, der alene tilgodeser den enkelte selv, ved at overskride andres forestillinger om, hvor intimitets- og pinlighedsgrænsen går).

Ironien får den anden til at lukke sig inde og forsvare sig og får andre i situationen til at identificere sig med 'offeret' (hvilket paradoksalt nok ofte fører til en latter, der skal forstærke afstanden mellem den, der ler, og den, der ironiseres over).

Selvironien får andre til at identificere sig med én, og gør det muligt, at andre gennem latteren kan føle sig trygge og 'normale' (hvilket paradoksalt nok skaber nærhed gennem en forestilling om, at vi alle er i samme båd).

Således skaber ironien en negativ relation, hvor dialogen let bliver præget af forsvar og usikkerhed – hvor selvironien skaber en åben og imødekommende proces mellem de tilstedeværende.

Det afgørende er at få øjnene op for, at selvironi potentielt mindsker immuniseringen ad to veje:

For det første bygger selvironien på en refleksion over sin egen tilstedeværelse i den foreliggende kontekst; en refleksion, der er med til fjerne 'masken' af selvhøjtidelighed og selvtilstrækkelighed.

For det andet (og måske mere betydningsfuldt) skaber selvironien en oplevelse af uhøjtidelighed, der giver mere åbne og opslappede relationer.

### **Kunsten at tabe ansigt – og undlade at samle det op igen**

Virksomhedens organiserende processer udfolder sig omkring typificeringer (Luckmann 1989), der udtrykker privilegieringer af personer, episoder og tildragelser. I en kompleks verden er typifice-

ringer med til at konvertere flux til forudsigelighed og genkendelige formateringer. Med typificeringen skabes en generaliseret tilstandsbeskrivelse, der placerer aktører og adfærdsmønstre i mentale kort over roller, positioner og relationer. For at orientere sig og performe (Goffman 1959) tilstræber den enkelte en konformitet i forhold til omverdens forventninger, der skal bevare det indtryk, at sådanne forventninger fortsat vil blive indfriet.

Typificeringerne opdeler verden i kategorier af opgaver, roller, relationer og strukturer. Disse kategoriseringer antages at dele en række fælles træk, der reducerer kompleksiteten og generaliserer og reificerer forestillingen om, hvad kategorien 'repræsenterer'. Når typificeringens kategorier tillægges værdier eller en holdningsmæssig dimension, taler vi om stereotypi. I hverdagslivet er kompleksiteten oversat til en stabil og overskuelig verden, der bygger på stereotyper og faste forestillinger om de betydningsfulde forskelle og ligheder, der lader sig aftegne af denne kategorielle forståelse.

Når ledere og medarbejdere mødes i virksomhedens ordinære opgaverrelaterede arbejdsprocesser, står stereotypien således i vejen for personen. Rollen som leder og rollen som medarbejder er stan-

dardiseret og tillært – og rollevaretagelsen er i begge tilfælde både professionaliseret og effektiv.

Disse institutionaliserede positioner og adfærdsmønstre genererer en gensidig fastlåst forventningshorisont, hvor begge rollehavere nidkært spiller sin rolle således, at den andens forventninger til stereotypien indfries – og simultant hermed fastlåser den anden i et forventningspres, der tvinger vedkommende til at levendegøre sin typificerede rolle. Den gensidige ambition om at fylde rollen ud låser typificeringen fast i en konstruktion, der forstærker selve forestillingen om rollens betydning og uafvendelighed.

Opløsningen af denne gensidighed fordrer en dekonstruktion af den ritualiserede adfærd, som kendetegner begge parter tilstedeværelse. Det er her, selvironien træder ind som en nøgle til forstyrrelse.

Selvironi er den kvalitet, hvorved den enkelte leder formår at træde udenfor sig selv og skabe en ironisk distance til sin egen tilstedeværelse og rollevaretagelse i virksomheden. Det er gennem den hudløse udlevering af sin egen fejlbarlighed og utilstrækkelige forståelse af den ledelsesmæssige fordring, at den enkeltes lederskab potentielt kan gro. Når lederen vedkender sig sin ufærdige forstå-

*Det er gennem den hudløse udlevering af sin egen fejlbarlighed og utilstrækkelige forståelse af den ledelsesmæssige fordring, at den enkeltes lederskab potentielt kan gro.*

else og viser sig åben for alternativer, åbnes der for medarbejderens forestillinger om at kunne tilføre noget nyt og anderledes, og i den dialog, der potentielt kan vokse ud af en sådan relation, risikerer begge parter at blive klogere.

Når selvironien er aktiv, skaber lederen en mulighed for kobling til 'den anden's bidrag. Netop fordi selvironien sætter parentes om egen kompetence, bliver 'den anden's tilstedeværelse et aktiv og en anledning til at se og forstå noget nyt og anderledes.

Det er selvironien, der således potentielt dekonstruerer rolleforståelsen og lader både leder og medarbejdere se igennem stereotypien ind til personen. Der er en vigtig distinktion i spørgsmålet om, hvad det er, selvironien adresserer:

- Er det en ironiseren over træk eller særheder ved personen selv (oplevede identitet, fysiologi eller adfærd) – eller
- Er det en ironiseren over karakteristiske forhold knyttet til den position, status eller rolle, som personen indtager i den organisatoriske kontekst?

Altså ironi, der udleverer sider af selvet – overfor en ironi, der udleverer sider af kategorien eller stereotypien forbundet med den stilling, personen varetager.

I det personlige lederskab er der en indbygget asymmetri f.s.v.a. relationen til medarbejderne. Her optræder selvironien som et middel til ikke blot at møde hinanden som kategorier (jeg er leder og du er medarbejder), men i stedet kunne træde ud af stereotypien; baseret på en antagelse om, at stereotypien er udtryk for en reduktion af kompleksitet.

Både selvironi, der tager afsæt i det personlige, og ironi, der tager afsæt i 'leder-rolle', inviterer medarbejderen til at etablere en relation, der ikke er reduceret til et 'møde mellem kategorier'. Ved at åbne for en personlig distance til aspekter af ens egen person og/eller ens formelle rolle som leder legitimeres en mere konkret og specifik stillingtagen til relationen 'her og nu' mellem leder og medarbejder. Det bliver i større omfang muligt for medarbejderen at danne sig et nuanceret indtryk af, hvem lederen 'også' er – og en mulighed for at skyde sig ind på, hvorledes lederen 'også' forholder sig til fænomenet 'ledelse'.

Selvironi som ledelseskompetence bygger på baggrund af ovenstående på en antagelse om, at hverdagslivets reduktion af kompleksitet er medvirkende til at skabe en organisatorisk asymmetri mellem ledere og medarbejdere. Denne asymmetri er et udtryk for kollektivt bærede ste-

*Det er selvironien, der således potentielt dekonstruerer rolleforståelsen og lader både leder og medarbejdere se igennem stereotypien ind til personen.*

reotypier, der transformerer den mulige kontekstnære oplevelse af rigtige mennesker i kød og blod – til en generaliseret opfattelse af kategorier af roller og mennesker. Mødet mellem leder og medarbejder bliver over tid i mindre og mindre omfang en kontakt mellem to originale mennesker. Med baggrund i den enkeltes netværk af kollegiale relationer udvikler både ledere og medarbejdere forestillinger om hinanden, der som modeller i stigende omfang kommer til at stå i vejen for at møde 'mennesket bagved'. Model og menneske – kategori og eksemplar – stereotypi og original glider sammen, så opfattelsen af rollen såvel som personen i rollen bliver stadig fattigere og mere unuanceret.

Forudsætningen for at træde ud af kategorien er, at man kan se det som en kategori (sml. Laing: *"Someone who's mind is imprisoned in a metaphor cannot see it as a metaphor. It is just obvious"* op cit. 1968). Men da kategorien kun rent undtagelsesvis er skabt af den enkelte, og må antages at være en stigmatisering med afsæt i andres oplevelser og forventninger rettet mod én, så forudsætter opmærksomheden overfor kategorien, at man er i stand til at skyde sig ind på hvad det er, 'de andre' ser og opfatter som stereotypien. En kategori er ikke en personlig konstruktion – men en 'reduktion', som andre foretager.

Med andre ord; hvis en leder ønsker, med selvironien som middel, at arbejde med sit personlige lederskab for herved at træde ud af kategorien 'leder', så forudsætter det:

- a) en bevidsthed om at være fanget i en kategori
- b) en forståelse for, at denne kategori er en oftest utilsigtet bi-effekt af den måde, medarbejderne oplever hverdagen i virksomheden og den måde, hvorpå man selv som leder (og de mange ledere før én, som medarbejderne har erfaringer med) håndterer sin tilstedeværelse.
- c) En viden om hvilke træk og antagelser, medarbejderne knytter til kategorien leder i al almindelighed – og til ens måde at være leder på i særdeleshed.

Hvis man som leder arbejder med selvironi på en sådan baggrund, skabes der over tid en stigende risiko for, at dette får konsekvenser for relationen(-erne) mellem leder(e) og medarbejder(e).

I mindstemål opstår den mulighed, at konkrete medarbejdere i konkrete sammenhænge beslutter sig for, at dette er udtryk for 'undtagelsen, der bekræfter reglen'; det vil sige, at de forklarer den nye adfærd, i lyset af det kendte rollemønster, som en form for positiv afvigelse (Toulmin 1961).

*Ved at åbne for en personlig distance til aspekter af ens egen person og/eller ens formelle rolle som leder legitimeres en mere konkret og specifik stilningtagen til relationen 'her og nu' mellem leder og medarbejder.*

På mellemdistancen opstår der mulighed for, at medarbejderne oplever én som en leder 'ud over det sædvanlige' (får øje på personen bag lederen), en effekt, der holder på tværs af konkrete sammenhænge, og som kan påvirke andre medarbejders opfattelse af én.

I det lange løb bliver effekten af at træde ud af kategorien, at medarbejderne ikke blot oplever undtagelse for reglen eller enkeltstående tilfælde ud over det sædvanlige – men at de finder anledning til at optø og redefinere kategorien, og således også omfatte deres relation til andre ledere. Man kan tale om et skift i mini-paradigme (Ogilvy 1977).

På samme måde som ironi og sarkasme skaber afstand i forhold til de andre (ekskluderer); og således indirekte fastholder lederens eget perspektiv og forståelse – således skaber selvironien samvær(d) med de andre (inkluderer), med risikoen for, at lederen oplever og lærer noget andet gennem relationen.

Når lederskabet bygger på selvironi, bliver billedet af virksomheden og formidlingen af mål og værdier i denne tilsvarende perspektiveret. Med selvironien som omdrejningspunkt bliver ledelsens strategiske arbejde og kommunikation mindre selvhøj-

tidelig og formalistisk. Det bliver muligt at skabe en nuanceret fortolkning af virksomhedens systemer og handleplaner, netop fordi den selvironiske parentes i lederskabet tillader iagttagelsen af paradokser og ufuldkommenheder i de overordnede organisatoriske rammebetingelser.

Der er ganske få ledere, der har den selvironiske iagttagelsesposition med i bagagen fra et levet livs mangeartede erfaringer – og der er mange, som alene mestrer ironiens distance (og selv-distance). Kapaciteten har alle. Derfor giver det mening at arbejde med den enkelte leders selvironi.

### Karikaturen ligger lige ved siden af arketypen

At karikaturen ikke ligger langt fra arketypen er en frase, der ofte benyttes af skuespilinstruktører. Her refererer arketypen til stereotypien, den stivnede værdiladede opfattelse af menneskelige typer. Når skuespilleren skal gengive en karakter i et drama, er kunsten således at fremvise stereotypien; det generaliserede, forsimplede og forstærkede billede af sider af en person – uden at dette overdrides og ender i ren karikatur.

I hverdagslivets kompleksitet opstår typificeringer som udtryk for den nødvendige reduktion og genstandsgørelse af de myriader af indtryk og fortolkningsmulighe-

*Med selvironien som omdrejningspunkt bliver ledelsens strategiske arbejde og kommunikation mindre selvhøjtidelig og formalistisk.*

der, der uforarbejdet truer med at handlingslamme og angstprovokere den enkelte.

I arketyper genfinder vi modeller, som repræsenterer ikke blot en kategori, en kontekst eller en historie – men som ydermere begrundes i sig selv. Som stereotypen bliver arketyper at opfatte som en selvstændiggjort almen menneskelig konfiguration. Når arketyper levendegøres, gennem det enkelte menneskes eksempel, genkendes konfigurationen på sine distinkte træk og særheder.

Når ironien tages i anvendelse, er det netop sådanne træk og særheder, der bringes i fokus. Ironikeren kan som vittighedstegneren se den karakteristiske detalje, der mere end andet fortæller en historie om helheden. Når selvironien tager overhånd, bliver personen således en karikatur af sig selv.

Netop fordi det er i detaljen, man skal forstå helheden, i bisætningerne, man skal høre budskabet, bliver karikaturens fremhævelse og projicering op i størrelse af det enkelte og banale en væsentlig adgang til at danne sig et billede af personen.

Karikaturen driller således ved at forvanske og skabe en forvrænget gengivelse af det ordinære. Ud af hverdagsbilledet producerer karikaturen en i øjenfaldende ver-

sion, der i et glimt viser, at der i det trivielle gemmer sig en original 'tegning'. Karikaturen producerer en mulig 'mod-diskurs'; en flertydighed, der er åben for fortolkning. Karikaturens fokus på detaljen er dekonstruktion. En dekonstruktion, der gør det muligt at se os selv i spejlet og øjne muligheden af at se og gøre noget andet end det, vi normalt fokuserer på. Ambivalensen er altid med bag ønsket om at spejle sig. På den ene side bekræftelsen i at genkende og på den anden side drømmen om at få øje på noget smukkere, stærkere, mere overbevisende – eller bare anderledes.

Immuniseringen opløses, når selvironien afspejler en karikatur, der er formuleret af kærlighed til én selv. Når vi har set de skæve sider i øjnene og tygget på dem; fordøjet dem og lært at holde af dem, så bliver selvironien kærlig og anerkendelsesværdig. Det er anerkendelsen af sin egen mangfoldighed og ufærdige menneskelige konstruktion, der skaber troværdighed og troværdighed er grundlaget for at være sammen med andre på en måde, så alle øger sandsynligheden for at 'oplevelse' noget overraskende – se noget nyt og høre noget anderledes.

Det er muligt at 'tegne' sin egen karikatur – ikke nødvendigvis kun i streger og farver, men måske i tekst og fortællinger.

*Karikaturens fokus på detaljen er dekonstruktion. En dekonstruktion, der gør det muligt at se os selv i spejlet og øjne muligheden af at se og gøre noget andet end det, vi normalt fokuserer på.*

På Master of Management Development (CBS – Handelshøjskolen) har vi introduceret deltagerne til et to-dages selvironikursus, hvilket blandt andet involverede en øvelse i at 'lave sin egen karikatur'. I en udpegning af oplevede personlige skævheder (i adfærd, fysiologisk eller holdningsmæssigt) suppleret med iagttagelser leveret af medstuderende diskuterede deltagerne effekten af at lægge sig således åben overfor både sig selv og andre. I en sådan øvelse opstår muligheden for at opleve, hvorledes den personlige hudløshed og accept af andres udpegning af 'ufuldstændigheder' skaber en dialog, der ikke blot understøtter en eksisterende personlig relation til andre, men også skaber et fornyet grundlag for at forsone sig med sider af sig selv.

*Der ligger således en form for adfærdsterapeutisk forventning om, at selvironi kan udvikles gennem konkrete opgaver og øvelser, der ikke forudsætter en personlig psykologisk analyse, men snarere skaber oplevelser og iagttagelser, der gør en personlig psykologisk fortælling mulig.*

Det er selvsagt ikke gennem en effekt af så kort og afgrænset en øvelse, at selvironien bliver en værdsat og integreret del af den enkeltes refleksive praksis. Det er derimod en mulig effekt gennem denne og tilsvarende opgaver, at deltageren gradvis mærker hvorledes selvironiske forsøg kan være med til at løse op for et selvbillede, der ikke blot har begrænset egen adfærd, men også har været med til at skabe en unødvendig afstand i relationen til andre.

Der ligger således en form for adfærdsterapeutisk forventning

om, at selvironi kan udvikles gennem konkrete opgaver og øvelser, der ikke forudsætter en personlig psykologisk analyse, men snarere skaber oplevelser og iagttagelser, der gør en personlig psykologisk fortælling mulig.

### Selvironi er selvrisiko

Det er selvironiens dekonstruktion af selvhøjtidelighedens forsvær og immuniserende selviscenesættelse, der skaber grundlaget for at lære noget nyt. Ikke blot noget nyt om én selv, men noget nyt om en kontekst, om relationer og nyttiggørelsen af den erfaring og de kapaciteter, der er til stede i det konkrete handlingsbaserede samvær.

Med selvironien løber man en risiko. Hvis den anden ikke kvitterer for den fejlbarlighed og sårbarhed, som selvironien åbner for, kan man risikere at tabe respekt. Men respekt bygger på gensidighed, og det spørgsmålet om man på sigt kan respektere et menneske, der ikke respekterer andres vedkendelse af egne fejl og svagheder. Hvis selvironien fører til tab af andres respekt er det som sådan ikke at frygte. Det er alene en indsigt i en relation der kun på overfladen har bygget på gensidighed.

Da det er relationerne, der skaber udviklingspotentialer for de kompetencer, den enkelte måtte bringe

med sig ind i konteksten, bliver det samspillet mellem de to effekter – henholdsvis den personlige refleksion og den konstruktive og åbne relation, der udgør grundlaget for at forstå, at selvironi øger risikoen for at lære noget nyt. Intet kommer af ingenting og selvironien bliver ikke en læringsplatform ved sin blotte selvkritiske udlevering af personen.

### *Ironi og selvironi kan læres*

At være ironisk og således potentielt kunne forholde sig selvironisk til sin personlige tilstedeværelse og relationer til andre bygger i det alt væsentlige på refleksivitet. At være et reflekterende menneske gør ikke én selvironisk, men selvironien forudsætter kapaciteten til at håndtere det eksistentielle paradoks at være i situationen og stille sig udenfor denne på én og samme tid. Denne kapacitet kan opøves. Den er et alment menneskeligt træk, båret af sproget, der potentielt er til stede i alle. Som en muskel, der ikke aktiveres, kan refleksivitetens iagttagelse af modsætningen mellem den nødvendige adskillelse (jeg er ikke den anden) og behovet for tilhørsforhold (uden den anden er jeg ingenting) blive slap og visne bort.

Selvironien bygger på refleksion, og samtidig styrker selvironien den refleksive kapacitet. Når personen først har fået øje på sig selv

som genstand for selvironiens skarpe blik, kan vedkommende ikke længere ikke-se. På samme måde som refleksionen uadrettet skærper oplevelsen af andres adfærd og åbner for både personlige overvejelser og eksplicite reaktioner – således er selvironien en anledning til både personlig stillingtagen og mulig handling. At installere det refleksive 'blik', der åbner for både ironi og selvironi kan understøttes gennem konkrete processer og analyser, der har til formål at lære personen 'at se'.

### *Det er et adfærdsterapeutisk projekt*

Men refleksivitet er også en privat kapacitet. Hvis den er utrænnet, så nytter det sjældent at andre sætter fokus og ord på, hvad der skal iagttages. Det er personen selv, der gennem konkrete situationer selv må opleve anledninger til at fastholde sin egen refleksivitet, og således selv 'øve sig på' sin egen meta-tilstedeværelse. Det er i handlinger og konkrete private erfaringer, at kimen til det refleksive skal findes, og det er i den konstruktive dialog med andre, at iagttagelsen bliver til en personlig refleksion. For den selvhøjtidelige vil beskrivelser og analyser i sig selv understøtte den eksisterende platform for afsnøret selvforståelse. I en eksperimentel og handlingsbaseret kontekst ligger åbningen for, at denne selvpå-

*Selvironien bygger på refleksion, og samtidig styrker selvironien den refleksive kapacitet. Når personen først har fået øje på sig selv som genstand for selvironiens skarpe blik, kan vedkommende ikke længere ikke-se.*

førte og restriktive platform slår små revner.

***Det er gennem øvelser og træning muligt at se helheden i detaljen***

Hvad vil det sige at forholde sig eksperimentelt til den særlige refleksive kapacitet, som vi her forbinder med ironi og selvironi? Det handler om at organisere opgaver og øvelser, der med afgrænsede og overskuelige konkrete afsæt giver den enkelte mulighed for at indgå i processer, der åbner for iagttagelsen af egen og andres adfærd. Det er øvelser, der både træner karikaturens blik og personens tolerance for at overkomme det personligt 'pinlige' og potentielt oplevet 'ydmygende'. Der er mange forskellige indgange til refleksionens hus, og det er ikke altid, at et vindue giver det ønskede udsyn/indblik. Men det kan læres, og træning synes at gøre en forskel. Ved at lade personen vælge sine egne skridt og udpege sin egen iagttagelsesposition, løber vedkommende en risiko for gradvist at få installeret den lille troldeplint, der reaktiverer det refleksive blik. Uden hjælp fra dialogpartnere synes det let at stoppe ved fokuseringen på andres skævheder, så det refleksive forbliver en ironisk distance. Risikoen for at se sig selv 'med nye øjne' ligger dog lige om hjørnet.

***Det kan lade sig gøre at overvinde tilskyndelsen til at redde ansigt***

Der er ikke langt fra den selvironiske karikatur til det distancerende klovneri.

Når karikatur bliver en facade, der skal underholde andre og 'beskytte' den karikerede, bliver personen en karikatur på sig selv, der fremstår som alles klovner. Klovne-masken er i sig selv en karikatur af den maske, alle i ny og næ taber og møjsommeligt samler op igen og sætter omhyggeligt på plads. I klovneriet bliver det så meget desto mere tydeligt, at der er tale om en maske. I de fleste situationer i hverdagen, hvor det handler om at redde ansigt, forbindes det kun undtagelsesvis med en maske. I tilpasningen til en umulig situation strækker den enkelte sig langt for at fremstå fattet og i personlig kontrol. Ikke blot for at 'virke' uberørt af situationen i andres øjne, men især for at bevare sin selvrespekt, i betydningen at personen fortsat skal kunne tro på og se sig selv som troværdig og god nok (Goffman 1952).

På denne baggrund taler mange om, at man skal vælge sine slagsmål med omhu. I denne frase ligger antagelsen om, at der er slagsmål, man kun kan tabe; underforstået, at det drejer sig om at undgå det nederlag, der (opleves det) knytter sig til dét at tabe an-

sigt. I selvironiens perspektiv må frasen reformuleres til et spørgsmål om at vælge sine nederlag med omhu. Når det ikke længere er et mål i sig selv at redde ansigt, når relationen til andre omfatter en vedkendelse af personlige fejl og svagheder, så bliver nederlaget en del af den dannelsesproces, gennem hvilken personen for alvor forpligter sig på det fælles. Det er ingen enkeltperson forundt eksklusivt at bestemme om et slagsmål opstår eller ej; det er dog den enkeltes ultimative privilegium at vælge nederlaget.

#### *Der følger indflydelse af at opgive behovet for anerkendelse*

Selvironien dekonstruerer selvhøjtideligheden, og med denne også forfængeligheden, der ofte danner grundlaget for ønsket om at blive anerkendt af andre. I anerkendelsen ('på forhånd kendt') ligger et ønske om at blive tilskrevet ansvaret for kvaliteter ved eller effekter til gavn for samværet. Dette er udtryk for en forfængelig forestilling om, at effekter i et samvær, der bygger på relationer af gensidige afhængigheder, kan reduceres og henføres til en enkelt udslagsgivende faktor: personen selv. I selvironiens kritiske vinkel fremstår frustrationen over ikke at blive behørigt anerkendt af andre som en frustreret drøm. Anerkendelsen (manglen på) står i vejen for erkendelsen af at sociale effekter aldrig kan reduce-

res til enkeltpersoners meninger, holdninger eller handlinger. Selvironien åbner for en normativ antagelse om, hvordan det burde være. I selvironien lader det sig ane, at behovet for anerkendelse udtrykker en indskrænkning af forpligtelsen på det fælles, og minder om, at det kan være anderledes. Gennem den selvironiske udpegning af anerkendelsens forfængelige grundlag bliver det således muligt at se indflydelse som en kollektiv effekt, der udspringer af en selvkritisk adfærd, der gør det muligt for andre at skabe en hensigtsmæssig, personlig og forpligtende kobling.

Og bag alle disse iagttagelser lurer risikoen for på den ene side at blive umådeholden instrumentel – og på den anden side at blive åben i en udstrækning, der skaber disrespect og hån.

I det instrumentelle ligger risikoen for at konvertere selvironien til et socialt virkemiddel, hvor effekten forventes at ligge i den styrkede relation til andre mennesker, og hvor vedkendelsen af det personlige og ufuldstændige nærmer sig forførelsens karakter.

I den udstrakte åbenhed ligger risikoen for at blive set som en konturløs og viljesvag del af fællesskabet, der ikke kan gøre krav på at blive taget alvorligt.

Sådan må det være, når selvironien får mulighed for at dekonstruere veletablerede selvforestillinger og indarbejdede rollemønstre og gensidige forventninger.

Selvironi bygger på selvrisiko. Der er ingen total forsikring.

### Angels can fly – because they take themselves lightly

At se sin verden som en social konstruktion giver tolerance og forsoning (von Glasersfeld 1984).

I opgøret med sandheder og universalitet ligger en mulig ydmyghed overfor og nysgerrighed på andres holdninger og meninger. Når man vedkender sig afhængigheden af den anden, bliver ens egen tyngde nemmere at slæbe rundt på. Egne argumenter kommer til at fylde mindre og skabe mindre kontravægt. Det bliver på mange måder en lettere tilværelse, når man ikke tager sig selv så sørens tungt.

Ved at beskytte sig selv gennem selvhøjtidelighed eller ironisk distance er man med til at tage livet ud af relationen til andre. Legen og lethedens reduceres til et spil, med faste roller og ufravigelige regler; og når legen bliver et spil, stivner kulturen (Asplund 1987). Undervejs i processen sker det også, at selvhøjtideligheden får skabt en afstand til andre, der i

en form for Jeg-Det relation skaber sin egen selvopfyldende profeti (Buber 1983). Når man møder andre som et 'det', må man forvente selv at blive set som en ting; og når andre opfatter én som en ting, kan det ikke undre, at det bliver svært at tage let på tingene. Det er ikke vejen til at få luft under vingerne.

Selvironi er en alvorlig sag – alt for alvorlig til at blive taget højtidelig.

### Efterskrift

Denne artikel er skrevet med hjælp fra forskningsassistent Stefan Knapp og udspringer af et samarbejde med professor Ole Fogh Kirkeby på CBS Handelshøjskolen. I den forbindelse har udviklingsarbejdet resulteret i et kursus i selvironi, der blev afviklet på Master of Management Development uddannelsen i efteråret 2005.

### Litteratur

- Asplund, J. 1987. *Det Sociala Livets Elementära Former*, Göteborg: Bokforlaget Korpen
- Baudelaire, C. 1967. *Dagbøger*, København: Gyldendal
- Baudrillard, J. (1988) *Selected Writings*. Mark Poster (ed.), California: Stanford University Press
- Buber, M. 1983. *I and Thou*, London: T & T Clark Ltd.
- Fromm, E., 1983. *Kunsten at Elske*, København: Reitzels Forlag

*I opgøret med sandheder og universalitet ligger en mulig ydmyghed overfor og nysgerrighed på andres holdninger og meninger.*

- von Glasersfeld, E. 1984. „An Introduction to Radical Constructivism“, in *The Invented Reality*, ed. Paul Watzlawick, New York: W.W. Norton
- Goffman, E. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*, GB: Doubleday Anchor Books
- Goffman, E. 1952. On Cooling the Mark out: Some Aspects of Adaptation and Failure. *Psychiatry Journal for the Study of Interpersonal Relations*, vol. 15 , no. 4
- Haiman, J. 1998. *Talk is Cheap*. New York: Oxford University Press
- Hofstede, G. 1980. *Cultures Consequences*, GB: Sage Publications
- Laing, Ronald D. 1968. “The Obvious”, in *The Dialectics of Liberation*, D. Cooper (ed.), GB: Penguin
- Luckmann, T. 1989. „On the Meaning of Everyday Life in Sociology“, in *Current Sociology* vol 37, 1: 17-29
- Maynard, S. K. 1996. “Multivoicedness in Speech and Thought Representation”. *Journal of Pragmatics* no. 25: 207-226
- Mead, George H. 1962. *Mind, Self and Society*, Chicago: The University of Chicago Press
- Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work, New York: Harper & Row
- Møller, P.M. 1965. *Filosofiske Essays og Strøtanker*, København: Gyldendal
- Ogilvy, J. 1977. *Many-Dimensional Man*, New York: Bantam Books
- Ryle, G. (1963): *The Concept of Mind*, Oxford: Oxford University Press
- Sperber, D. & Wilson, D. 1981. “Irony and the use-mention distinction“. In P. Cole (ed.) *Radical Pragmatics*, 295-318. New York: Academic Press
- Toulmin, Stephen E. 1961. *Foresight and Understanding*, Cambridge University Press, GB