

Het centrale concept: **Omgaan met Paradoxen**

De grondleggers: **De ideeën van Marianne Lewis en Wendy Smith**

Beschreven door: **Hans Vermaak**

I: Inleiding

Ik heb altijd iets gehad met paradoxen. Op een of andere manier belandde ik altijd tussen werelden in en daar voelde ik me thuis. Of het nou was dat ik als enige jongen met meiden volksdanste op de lagere school om dan weer met de jongens over slootjes te springen. Dan wel dat ik als milieurakker het bedrijfsleven ging adviseren. Of naast commerciële adviseur eerst yogadocent werd en vervolgens wetenschapper. Het combineren van werelden voelt rijker, slaat bruggen en maakt meer mogelijk, zo voelt het. Ook als veranderkundige bleef het een thema. Ik ging aan de slag met de spanning tussen professionals en management. En later – middels het kleurendenken – met de spanning tussen veranderbenaderingen. Toen ik in 2001 begon aan promotieonderzoek over vernieuwen bij vraagstukken die multi-actor en multi-factor zijn bleek het omgaan met paradoxen helemaal onvermijdelijk. Desalniettemin legde dat onderzoek juist bloot hoe heel wat mensen dat omgaan met contrasterende gezichtspunten, belangen en bijdragen zien als belemmering, sommigen als noodzakelijk, maar slechts enkelen als zegen. Waarmee overigens nog niet gezegd is dat die enkelingen daar altijd even handig in was.

In datzelfde jaar ging ik voor het eerst naar de jaarlijkse bijeenkomst van de Academy of Management waar tienduizend wetenschappers een kleine week samen komen in Noord-Amerika, waaronder ook steevast Marianne Lewis en Wendy Smith. Zij werden rond die tijd zichtbaar met hun publicaties over paradoxen. Marianne citeert graag managementgoeroe Charles Handy (1994) die verzuchtte dat ‘it is a paradox’ het grootste managementcliché aan het worden was. Je kan het label wel overal op plakken, maar daarmee verandert nog niets. Dat gebeurt pas zodra het niet bij een simplistische conclusie blijft, maar een blijvende inspanning wordt om op een complexere manier onze omgeving en onszelf om te gaan. Lewis & Smith hebben zich zo’n daarom zo’n vijftienvintig jaar vastgebeten in het vergroten van de wetenschappelijke scherppte in wat we onder paradoxen verstaan, hoe we ze hanteren en welke dynamiek erachter schuilgaat. Dat deden ze middels eigen onderzoek, publicaties en onderwijs, maar ook door het stimuleren van een gemeenschap van onderzoekers. Ik denk dat hun impact te danken is aan enerzijds die scherppte en anderzijds aan die inclusiviteit. Ze zetten niet een apart schoolje op, maar brachten de mensen en ideeën van uiteenlopende tradities steeds bijeen: van psychologie tot filosofie, van oost tot west, van theoretisch tot empirisch. Je zag elk jaar op de Academy of Management de

gemeenschap groeien, onderzoek zich verdiepen en er komen jaarlijks vijf keer zo veel toppublicaties over uit als destijds. Je kan bijna geen tekst erover opslaan waar niet naar hen wordt verwezen. Daarmee zijn ze grondleggers van paradoxaal denken vanaf dit millennium. Ook ik bouwde voort op hun denken, zoals in de zeven generatieve paradoxen die in mijn proefschrift naar boven kwamen: doelgerichte meervoudigheid, zakelijke gevoelsrijkheid, kennisintensief pragmatisme, zelfsturende coproductie, onderzoekende aanwezigheid, ontworpen emergentie en dienend activisme (Vermaak, 2009).

II: Theorie

Biografie

Zowel Marianne Lewis als Wendy Smith zijn wetenschappers pur sang: beiden werken ze op business schools: Marianne als Dean van Lindner College for Business in Cincinnati en Wendy als professor bij de Universiteit van Delaware. Hun dagelijkse werk is opleiden, onderzoeken, publiceren en congressen bezoeken. Marianne komt uit een academisch nest. Ze groeide op in Boston, Palo Alto en Fontainebleau: de business schools waar haar vader al les gaf. Haar interesse zit in paradoxen rondom leiderschap: zowel in het werk van (top)managers maar ook in haar eigen opereren als dean. Wendy verhuisde als kind vanuit Canada naar Florida en was gebiologeerd door hoe die twee omgevingen op het eerste gezicht niet zo verschillen, maar onder de oppervlakte des te meer: een vroege paradox in haar leven. Vanaf haar PhD richt ze zich op strategische paradoxen zoals hoe je met duurzaamheid of innovatie omgaat zonder je historie te verliezen of door diepe dalen te gaan. Ook al is Wendy jonger dan Marianne, toch werken ze inmiddels zo'n 25 jaar samen. De kernideeën uit hun gezamenlijke publicaties vat ik hier in eigen woorden samen.

Centraal concept

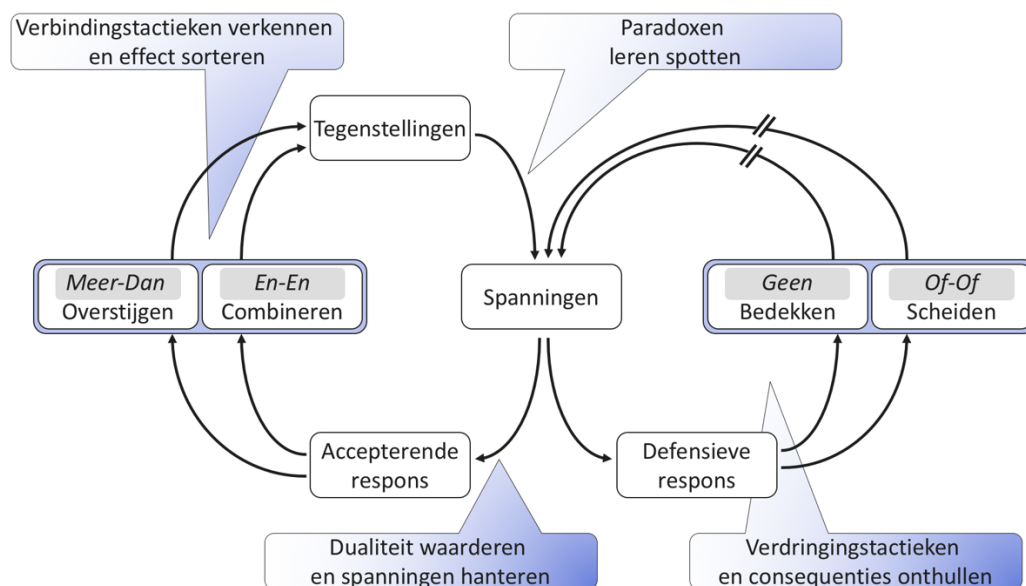
Hoe zit een paradox in elkaar?

Lewis definieert een paradox als “contradictory yet interrelated elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously”. Nou is elke definitie wat cryptisch, dus pak ik die wat verder uit:

- Er is sprake van een onderliggende tegenstelling of dualiteit: elementen die contrasteren maar ook niet zonder elkaar kunnen bestaan. Het ene element zal altijd het andere weer oproepen.
- Die dualiteit wordt manifest doordat we spanning ervaren: we worden de ene kant opgetrokken, maar ook de andere. Dat komt omdat elk element een logica heeft die zich niet laat ontkennen, maar het tegelijkertijd niet voor de hand ligt hoe beide logica's met elkaar te combineren: daar komt het gevoel van absurditeit vandaan.
- De spanning roept reactie op. Dat kan een defensieve reactie zijn: tactieken om de spanning tijdelijk te reduceren zoals ontkenning of polarisatie. Die zorgen dat het

ongemak even afneemt wat soms de schijn heeft dat je voortgang boekt, maar het verplat ons begrip en onze hantering van de betrokken elementen. Bovendien intensiveert het de spanning nadien weer omdat het niet effectief uitpakt en de tegenstelling daarmee weer op tafel komt.

- Een tegenovergestelde reactie is om de spanning juist te accepteren: het ongemak een tijd te verdragen om de dualiteit beter te begrijpen en meer te waarderen. De spanning wordt daarbij op korte termijn niet minder, maar meer gevoeld. Dat kan echter ook als impuls dienen om andersoortige tactieken te verkennen waarbij de elementen elkaar niet langer uitsluiten of zelfs versterken.
- Defensieve reacties frustreren presteren, leren en vitaliteit terwijl accepterende reacties die stimuleren. Bij presteren gaat het om de mate waarin je flexibel met beide elementen omgaat en zo op contrasterende situaties kan inspelen. Bij leren gaat het om het vermogen om beter te begrijpen en creatiever te handelen. Vitaliteit komt in het spel waar je emoties, opvattingen en relaties onder druk komen te staan: wordt 'spannend' een verrijking van je leven of juist iets waar je onder gebukt gaat?
- Ongeacht op welke manier je op spanningen reageert, je poetst er dualiteiten niet mee weg. Defensief gedrag versterkt vroeger of later de bestaande tegenstellingen weer, terwijl accepterend gedrag die tegenstellingen effectiever hanteert maar daarmee ook weer nieuwe contradicties in het leven roept.



Figuur 1: Hoe zit een paradox in elkaar en hoe werk je ermee?

Enkele reflecties zijn hier op hun plaats. Allereerst dat er sprake is van circulaire patronen: in figuur 1 getekend als een vicieuze cirkel (rechts) en een virtueuze cirkel (links). Vanuit de systeemdymanica gezien zijn beide cirkels zelfversterkend: dat betekent dat defensief gedrag tot een negatieve spiraal kan leiden, maar accepterend gedrag net zo goed tot een positieve spiraal. Het verklaart dat mensen of groepen die geconfronteerd worden met

eenzelfde dualiteit die volstrekt verschillend kunnen beleven: de een kan het ervaren als een grenzeloos moeras, de ander als een levengevend principe. Het kruispunt in het midden van het figuur impliceert echter ook dat die beleving niet in beton gegoten is: je kan van de rechtercirkel in de linker cirkel terecht komen en andersom. Een troostrijk gegeven. Een tweede reflectie is dat paradoxen niet per se zo hoeven te verschillen van dilemma's. Van dilemma's is sprake als verschillen onoverbrugbaar zijn, maar als dat bij nader onderzoek (de linker cirkel) anders blijkt wordt het alsnog een paradox. Een derde reflectie is dat het figuur ook een viertal praktische aangrijpingspunten suggereert voor paradoxaal werken die hieronder aan bod komen.

Paradoxen leren spotten.

Tegenstellingen zijn niet altijd zichtbaar: ze zijn dan verborgen drijfveren achter paradoxale toestanden. Je merkt ze het eerst op door de spanningen die ze oproepen in concrete situaties: in jezelf, in een groep, tussen afdelingen en dergelijke. Daar ontvouwt zich dan een strijd tussen verschillende waarden, belangen of opvattingen die niet zomaar verenigbaar lijken. Zulke spanningen worden extra voelbaar naarmate veel partijen betrokken zijn, de problematiek urgent wordt of de middelen schaars zijn. Hoe groter de spanning, hoe sneller en heftiger defensieve reacties getriggerd worden. Een eerste aangrijpingspunt om paradoxen te hanteren is daarom om je voelhoorns uit te zetten voor zulke spanningen en zo tijdiger contradicties te spotten voordat het al te heftig wordt. Denk daarbij aan het inleven en indenken in uiteenlopende partijen. Een andere manier is om eenzijdigheid te spotten in de taal die mensen spreken: te deconstrueren wat in hun verhaal benadrukt wordt en wat verzwegen wordt, wat gezond wordt voorgesteld en wat ziek, wiens stem vooral klinkt en wiens niet, wie er beter van wordt en wie niet, welke metaforen worden gebruikt, et cetera.

Verdringingstactieken en consequenties onthullen

Een tweede aangrijpingspunt voor paradoxaal werken is om bloot te leggen hoe die paradoxen steeds van tafel verdwijnen en welke negatieve consequenties dat heeft. De defensieve respons wordt gevoed door korte vermijding van ongemak: de illusie dat het allemaal niet zo ingewikkeld gemaakt te hoeven worden. Die illusie is niet langer geruststellend zodra helder wordt hoe destructief die defensieve reacties uitpakken: je haalt de perverse prikkel eruit. Er zijn een vaste set verdringingstactieken die je kan onthullen:

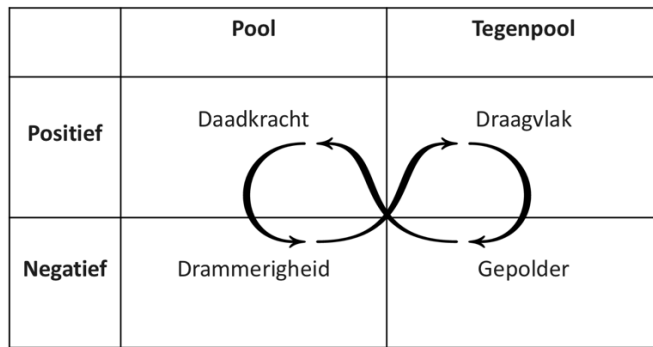
- Er is **'geen'** tegenstelling: bedekkende tactieken waarbij wordt gedaan alsof een dualiteit er niet toe doet. Dat kan door ontkenning ('ik zie die tegenstelling niet'), door regressie ('laten we doen zoals we het altijd doen') en door repressie waarbij je andersoortige stemmen doet verstillen ('die andere zienswijze is irrelevant'). Het kan ook door er relativerend een 'warme deken' overheen te leggen ('alle wegen leiden uiteindelijk naar Rome') of ambivalentie te koesteren ('we hoeven dit niet zo hoog op te spelen').
- **'Of-Of'** denken: scheidingstactieken waarbij de twee elementen uit elkaar worden gehaald. Dit kan op drie manieren. De meest simplistische is terugtrekken op het

eigen eiland (en de anderen mogelijk op die van hen): je splitst je op, je projecteert alle problemen op de ander en je schuilt bij gelijkgeaarden. Het is een vorm van wij/zij denken waarbij je comfort haalt uit het eigen gelijk en de schuld bij anderen legt. Een tweede manier is om met elkaar te besluiten beide elementen de ruimte geven, maar relaties ertussen te minimaliseren zodat je niet zoveel last van elkaar hebt. Die separatie kan door isoleren of oscilleren. Bij isoleren zet je de twee elementen apart in verschillende kolommen of lagen in een organisatie (die met elkaar botsen zodra ze toch weer wat willen bereiken). Bij oscilleren schep je een pendule-beweging: eerst gaat een onderwijsinstelling bijvoorbeeld fuseren tot een paar jaar later schaalverkleining weer in de mode is. Een derde manier is situationeel kiezen: een ‘als-dan’ beslissing waarbij je redeneert wat nou het beste werkt in deze specifieke situatie en op dit moment. Kortom: een scheiding in plaats en tijd. Als je in het begin zo’n keuze maakt dan heb je dualiteit veelal nog goed voor ogen, maar nadien verlies je die ook makkelijk weer uit het oog – zeker als je de keuze voor een tijd vastzet. Je tobt er dan niet meer zo over. En daarmee ervaar je gaandeweg meer scheiding dan verbinding – met terugkerende spanningen als gevolg.

Hoe uiteenlopend bovenstaande tactieken mogelijk lijken, ze hebben gemeen dat ze defensief zijn: je doet het primair om ongemak te reduceren. Dat lukt door de dualiteit uit het oog te verliezen ook al neemt daarmee je begrip van de complexe werkelijkheid af. Dat leidt echter tot ondermaats functioneren die de spanningen vroeg of laat weer doen groeien. Je kan dus aan deze effecten aflezen of paradoxaal tactieken recht doen aan een tegenstelling of niet. Zodra genoeg onthuld is dat dat niet goed uitpakt zijn betrokkenen wel in voor wat anders. Je beseft dan namelijk dat je niet zo veel te verliezen hebt.

Dualiteit waarderen en spanningen hanteren

Een derde aangrijpingspunt voor paradoxaal werken brengt ons naar de linkercirkel in figuur 1: vertrouwd raken met de tegenstelling waar je tegen aan loopt en ook met het omgaan met spanningen in het algemeen. Bij het eerste gaat het om gelijkwaardig leren zien van de twee elementen in jouw specifieke situatie. Dat start bijvoorbeeld met ‘polarity mapping’ (Johnson, 1992) waarbij je de voor- en nadelen van beide kanten even zwaar neer zet. Daarmee zie je hoe gemakkelijk de tegenstelling tot eindeloze oscillatie kan leiden (de lemniscaat in figuur 2). Het liefst gaat het verder door je waardering van elk van de elementen op te rekken, bijvoorbeeld door ze te ‘laden’ met voorbeelden, helden, films, metaforen, vakliteratuur, en dergelijke. Zodat het je in staat stelt de wereld die erachter schuilgaat beter te doorleven. Hoe meer dit lukt, hoe meer het de moeite waard lijkt om contrasterende elementen te verbinden en hoe meer je de moeite wil doen die daarvoor nodig is.



Figuur 2. Voorbeeld van een polariteitskaart

Smith & Lewis benadrukken graag het kweken van een ‘paradoxical mindset’. Dat gaat dus verder dan het leren waarderen van een specifieke paradox, namelijk om het vermogen overall dualiteiten te zien: tussen local en global, tussen milieu en economie, tussen managers en professionals en zo verder. En om de spanningen die daarbij horen te beschouwen als deel van mooi werk in plaats van als een verstoring ervan. Om dit soort acceptatie op te brengen is steeds opnieuw emotioneel, cognitief en relationeel huiswerk nodig. Emotioneel gaat het over het verdragen van ongemak, cognitief om het omgaan met verwarring en relationeel over het omgaan met conflicten. Dat klinkt in eerste instantie niet zo vrolijk, maar zij zien ook daar de paradox in. Want juist dat huiswerk stelt je in staat om rijker te voelen, scherper te denken en dieper met anderen te verbinden. Wie heeft ervaren dat hun relaties hechter kunnen worden door wat je samen hebt doorgemaakt, zal dat idee niet echt vreemd zijn. Voor Smith en Lewis is inmiddels het kweken van zo’n generieke liefde voor - en handigheid met paradoxen bij zoveel mogelijk mensen een missie geworden.

Verbindingstactieken verkennen en effect sorteren

Het vierde aangrijpingspunt voor paradoxaal werken gaat over het uitproberen van tactieken om contrasterende elementen te laten aansluiten. Die contrasten wil je daarbij niet reduceren, maar juist uitvergroten. Het gaat dus over twee dingen tegelijkertijd: verdieping van contrasterende elementen EN die sterker met elkaar verbinden. Net zoals een ‘kritische vriend’ meer kan zijn dan een afstandelijke criticaster of een altijd aardige vriend. Er zijn meerdere tactieken waar je gebruik van kan maken:

- **‘En-en’** denken: combinatietactieken waarbij elk element de ruimte krijgt juist omdat je beseft dat ze onderling afhankelijk zijn. Dat kan allereerst door continue te schakelen (ook wel: vacilleren): organische overgangen in tijd en plaats van het ene element naar het andere. Niet volgens een vast ontwerp vooraf, maar door in te spelen op het moment. Vergelijk het met het inspelen op contrasterende kwaliteiten of waarden van de leden van een divers team. Je kan dit schakelen zien als een kortcyclische variant van ‘als-dan’ denken, waarbij de nadruk minder ligt op het situationeel kiezen dan op het blijvend combineren. Een tweede combinatietactiek is het zoeken naar integratie: een balans tussen beide elementen die een tijdlang goed werkbaar lijkt. Dat is liefst een dynamisch gebeuren: dus niet een ‘balans’ als

zelfstandig naamwoord (zoals een compromis) waar je aan vast zit, maar het handig blijven balanceren als werkwoord (zoals een evenwichtskunstenaar).

- **‘Meer-dan’** denken: tactieken die je in staat stellen dualiteit te overstijgen. Ook hier zijn verschillende varianten. Er is een cognitieve insteek die gaat over het reframen van de tegenstelling: bijvoorbeeld door leren niet te zien als investering ten koste van productiviteit (denkend aan dure opleidingen), maar als manier om al doende beter te worden in je werk (denkend aan reflectieve praktijkbeoefening). Leren en werken conflicteren dan ineens minder: je doet het niet weg van het werk zonder collegae maar op het werk met collegae. In plaats en tijd verstrengelt de elementen zich waardoor je niet eens meer weet wanneer je nou leert en wanneer je nou werkt. De confrontatie met collegae en met de opgaaf voedt het leren en het leren voedt de professionele diepgang waarmee je samen werkt. Zulke reframing is niet zozeer een analytische truc, maar meer een creatieve sprong die een diepere snaar weet te raken. De tweede insteek is een dialogische waarbij je het ‘systeem in de ruimte brengt’: betrokkenen partijen nemen hun verschillen mee, de spanning is daarmee voelbaar is en de uitdaging is dat ongemak te legitimeren en het gesprek onderzoekend te houden. Dat vraagt vrijplaatsen voor zulke gesprekken, het goed houden van de relaties en een boel geduld. Maar het voordeel is wel dat de paradox niet alleen voor, maar juist met en door betrokkenen wordt uitgevogeld. Een derde insteek karakteriseert zich door serieus spel: het jongleren met betekenissen, het opereren op grensvlakken, het gebruik van humor en ironie, het aansluiten en ook weer afwijken van de regels. Neem dat laatste als voorbeeld: innovatie gedijt bij het doorbreken van huidige spelregels, maar om dat te doen en daarmee weg te komen kan je maar beter goed snappen hoe het spel nu gespeeld wordt. In zulk dubbelspel versterkt het aansluiten en afwijken elkaar: een lichtvoetige vorm van improvisatie waarbij je je consistent inconsistent gedraagt.

Bovenstaande tactieken lijken wellicht verschillend, maar hebben veel gemeen: namelijk dat ze contrasten verdiepen en verbinden en dat onderscheidt ze van defensieve tactieken. De dualiteit raakt niet buiten zicht en de spanningen hoeven niet weg. Ik merk nog wel eens dat een ‘meer -dan’ insteek als de heilige graal wordt gezien. Toch pleiten Smith & Lewis daar niet voor: het altijd maar moeten overstijgen van een dualiteit is net zo goed een keurslijf, want soms kan het prima zijn een tijdlang het ene element voorrang te geven boven de ander. Denk aan hightech startups die geconfronteerd worden met de spanning tussen winst en groei. Sommigen kiezen er dan voor een tijd lang zwaar in de schulden te gaan om te kunnen investeren. Dat legt de succesvolle groeiers geen windeieren. Op een ander moment switchen ze dan wel naar een andere paradoxtactiek. Smith & Lewis plakken hier de term ‘dynamic equilibrium model’ op: ontdek wat een bepaalde tactiek doet, werk in iteraties zodat je niet aan die tactiek vastzit maar tijdig kan wisselen, en leer en presteer juist daardoor meer. Dat is complex, maar dat is ook de bedoeling.

Nieuwe ontwikkelingen

In de serieuze publicaties van de laatste vijftientig jaar gaat de meeste aandacht volgens Smith & Lewis naar drie onderwerpen: de soorten paradoxen die er zijn, de tactieken om ze te hanteren en wat dat oplevert. Paradoxen zijn er in allerlei soorten maten, van innovatie tot groepsontwikkeling, van leiderschap tot duurzaamheid. En er is ook een hele variëteit aan de hanteringswijzen te onderscheiden in de mate waarin dualiteit omhelsd wordt of op welke schaal dat gebeurt. Kortom: genoeg om over te schrijven. De belangrijkste reden voor de focus op de genoemde drie aspecten is volgens Smith & Lewis echter dat ze over de ‘buitenkant’ van paradoxen gaan en in een vertrouwde beschrijvingswijze past van ‘wat is het probleem, hoe pakken we het aan, en wat komt eruit’. Zij pleiten er daarom met succes voor de onderzoeksfocus te verleggen naar de ‘binnenkant’ van paradoxen: dat wat lastiger grijpbaar is maar wellicht meer de magie onthult. Denk dan aan hoe we onzichtbaar in onszelf met paradoxale spanningen omgaat, aan de onderlinge afhankelijkheid tussen twee kanten van specifieke paradoxen of aan hoe de werkzaamheid van tactieken kan verschuiven in de tijd.

Een aardig voorbeeld van dat laatste is het streven naar integratie: aan de ‘buitenkant’ oogt dat als een ‘en-en’ benadering waarin je balanceert tussen twee elementen. Maar als je zo’n balans te veel vast vriest, dan gaat het werken als een beknellende scheidingstactiek: een ‘of-of’ benadering. Eerder gaf ik al aan hoe situationeel denken bij ‘of-of’ denken hoort als het laagfrequent gebeurt middels verstarrende keuzes, maar bij ‘en-en’ denken hoort als het hoogfrequent gebeurt middels continue schakelen. Zo geldt eigenlijk voor elke tactiek dat het label aan de buitenkant minder over werkzaamheid zegt dan de vingervlugheid waarmee je er achter de schermen mee inspeelt op concrete situaties (Putnam e.a. 2016). In andere woorden: net zoals bij elk theorie van waarde, is ook die van paradoxaal werken bedoeld om een grotere complexiteit te hanteren, niet om het leven simpeler te maken. Dus de typologie van tactieken is minder relevant dan het steeds beter spelen ermee.

III: Praktijk en reflectie

Toepassingen

Zodra je paradoxale bril opzet, zie je ze overal. Toch wil ik – aanvullend op wat ik bij in de inleiding zei – twee gebieden uitlichten waar ze wat mij betreft goud waard zijn. Ten eerste zie ik ze als essentieel bij complexe vraagstukken omdat die multi-actor en multi-factor zijn. Het helpt dan om meervoudig te leren kijken (zoals met het kleurendenken), situationeel te kiezen en te schakelen naar een zo krachtige mogelijke aanpak (maar niet wilder te combineren dan betrokkenen aankunnen) maar ook om zowel je begrip als aanpak onderweg te blijven bijstellen door iteratief en op menselijke maat te werken. Met een beetje geluk wordt zo meervoudig organiseren voor betrokkenen steeds meer een tweede natuur (Vermaak & de Caluwé, 2018). Een tweede werkingsbied is het omgaan met

dominantie door te spelen met taal. Denk daarbij aan het samen deconstrueren van teksten en uitspraken om te zien wat wordt weggelaten, wat lelijk wordt voorgesteld en wie er beter van wordt. Ook past hier het schijnen van een mooier licht te schijnen op de andere kant van de medaille: door vensters in te brengen (andere zienswijzen), spiegels voor te houden (consequenties in de praktijk te onthullen) of met humor het normale te ridiculiseren en wat gek lijkt als sexy voor te stellen. Zodat de heilheid van de paradoxale werkelijkheid weer ervaarbaar wordt en zo stukken beter te hanteren is (Van Twist, 2018).

Voor de lezers van dit canon is de link met ‘leren’ vast interessant. Wat hebben paradoxen daar mee te maken? Ten eerste: paradoxwerk is lerend. Ten tweede: leren zelf is ook paradoxaal. Om met het eerste te beginnen: voor elke specifieke paradox geldt dat je samenhang ontdekt, ongemak verdraagt, conflicten hanteert, dualiteit waardeert, defensieve reflexen onthult, verbindingstactieken verkent, iteratief bijstuurt en ga zo maar door. Dat rol je niet uit, dat regel je niet in, dat onderhandel je niet uit. Nee, dat gaat in essentie over puzzelen, uitproberen, lessen trekken waarbij je al doende bewuster en bekwamer wordt: een lerende aanpak dus. Vervolgens geldt dat je zo’n soort aanpak ook eigen kan maken als competentie: een ‘paradoxical mindset’. Paradoxwerk is daarmee lerend rond een specifiek vraagstuk, maar is ook een generieke vaardigheid. Dan het tweede punt: leren zelf is ook paradoxaal. Neem als voorbeeld ‘reflectieve praktijkbeoefening’ – een vertrouwd streven voor elke professional. Daar zit meteen spanning in: tussen enerzijds de reflectie die je aan het twijfelen brengt opdat je andere mogelijkheden ziet en anderzijds de praktijkbeoefening waarin je overtuigend moet handelen om iets te bereiken. Het is juist dat contrast waardoor het ene het andere aanvult, maar ook op gespannen voet staat: een leerparadox. Zo zijn er vele leerparadoxen, zoals dat juist als werk spannend wordt en je leren het hardst nodig hebt, je er het moeilijkst tijd voor maakt. Of dat wat heel innovatief is, juist ook het moeilijkst verkoopbaar is omdat het zo afwijkt van wat ‘normaal’ gevonden wordt. Of dat ‘de lerende organisatie’ een contradictio in terminis lijkt omdat organiseren gaat over stabiliseren terwijl leren gaat over destabiliseren. Soms denk ik wel dat er bijna geen paradoxaler onderwerp is dan leren (Vermaak & Schuiling, 2010). Ook Smith & Lewis benadrukken dat je voor het leren van een ‘paradoxical mindset’ niet om een paradoxale leeromgeving heen kan: onderzoekend werken met paradoxen is niet aan te leren door traditioneel les te geven, maar door lerende mensen te faciliteren. Niet een veilig en voorspelbaar programma, maar een spannende experimenteeromgeving. En daarbij hoort ook paradoxale sturing: dat docenten of begeleiders niet alleen steunend zijn, maar ook confronterend; niet alleen aanbodgestuurd werken maar tegelijk ook vraaggestuurd; niet alleen expertmatig optreden maar ook meeleren met de rest, et cetera (Vermaak, 2012).

Kritische noten

Smith & Lewis ontbreekt het niet aan nuance en zelfkritiek: reflectie hoort een beetje bij het onderwerp wat ze hebben gekozen. Toch past er wel een bijsluiters bij het werken met paradoxen. Het kost namelijk moeite en dat moet je vooral doen als het de moeite waard is: bij vraagstukken die complex en relevant zijn. Ga niet paradoxaal werken rond simpele opgaven. Een tweede kanttekening is dat je het niet ingewikkelder moet maken dan betrokkenen aankunnen of de context verdraagt: als een afdeling bijvoorbeeld los zand is en reflectie als bedreigend wordt ervaren dan is dialogisch op onderzoek gaan een brug te ver. Idem als je middenin een politieke storm zit. Een derde kanttekening is wat mij betreft wellicht het belangrijkste: verbindende tactieken werken het best in direct contact met betrokkenen rondom een concrete opgave. Zoals een zorgteam rondom een ouder en kind. In die lokale context kan je goed engageren, puzzelen, onthullen, verdragen, uitproberen enzovoorts. En kan dat ook op maat. Paradoxaal werken op grote schaal – zoals organisatiebreed of sectorbreed – is in mijn ogen gedoemd te verplatten. Want omvang van verandering staat op gespannen voet met diepgang: wederom een paradox! (Vermaak, 2013) Gelukkig is ook die paradox te overbruggen: als je op veel plekken lokaal de diepte in gaat werkt, bereik je gaandeweg alsnog een grotere schaal. Dit sluit aan bij de laatste kritische noot. Wat mij het meeste raakt aan het werken met paradoxen is de waarde van serieus spelen. Dat het eigenlijk morsig moet om het goed te krijgen. Dat lichtvoetigheid helpt om krachtig te zijn. Dat het meer een voelend proces dan een analytische aanpak is. Waarbij je spelregels bij opstelt, maar die ook onderweg doorbreekt. En waarin je humor meer leert waarderen dan waarheid. De waarde van speelsheid impliceert een waarschuwing om niet al te managerial met paradoxen om te gaan. En die neiging is ingebakken in organisaties. Voor je het weet krijgen we 'paradoxmanagement'. Het is geen toeval dat er veel teksten zijn waar bepleit wordt paradoxen te 'schematiseren' en tactieken te 'implementeren'. Hoe handig die teksten ook zijn, voor je weet wordt maakbaarheid gepretendeerd en plezier vermeden. Het goede nieuws: dat pakt uiteindelijk slecht uit waardoor we ons weer gaan afvragen wanneer het tijd wordt om te spelen.

IV: Referenties

Kernpublicaties:

- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lewis, M. W., & Dehler, G. E. (2000). Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of management education*, 24(6), 708-725.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., & Langley, A. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.

Internet:

- Bajer, A (2018, October 9th) Culturelab with Aga Bajar episode 25. *Power of paradox with Wendy Smith* [podcast]. Retrieved from: <https://www.agabajer.com/podcast-list/80-wendy-smith-on-culturelab>
- Leveraging Tensions: helping organizations and individuals thrive with competing demands* (2019). [website]. Retrieved from: <http://leveragingtensions.com/>
- TedxUD (2012, June 16th). *The power of paradox: dr. Wendy Smith* [videofile]. Retrieved from: <https://youtu.be/4JfQrv7w4nk>
- Valk, P. de (2019, June 3rd) Grit in the Oyster episode 15. *Paradoxes with Professor Marianne Lewis* [podcast]. Retrieved from: <https://pennydevalk.com/podcast-grit-in-the-oyster-paradoxes-with-professor-marianne-lewis>

Overige verwijzingen (voor achterin het boek):

- Handy, C. (1994). *The age of paradox*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Johnson, B. (1992). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst (MA): Human Resource Development Press
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149.
- Lewis, M. W., & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*, 24(4), 672–690.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Twist, M. van (2018) *Woorden wisselen*. Deventer: Management Impact.
- Vermaak, H (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2012). Facilitating local ownership through paradoxical interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48(2), 225-247.
- Vermaak, H. (2013). Planning deep change through a series of small wins. Paper accepted for the Academy of Management Annual Conference, Lake Buena Vista
- Vermaak, H. & L. de Caluwé (2018) Color of change revisited: Situating and describing the theory and its practical applications. In: R. Shani & D. Noumair (Eds). *Research in Organizational Change and Development* (vol. 26), pp. 167-216. Bingley (UK): Emerald Insight
- Vermaak, H. & G. Schuiling (2010). Zeven knagende vragen over leren. *Management & Organisatie*, 64 (4), 111-128.