

# Paradoxen: werk maken van ongemak

Mark van Twist en Hans Vermaak

Wie kennisneemt van 75 jaar *M&O* moet onmiskenbaar vaststellen dat er in ons vakgebied voortdurend tegengestelde opvattingen, ideeën en waarden aan de orde zijn. Paradoxaal hieraan is het besef dat de tegenstellingen die zo telkens duidelijk worden elkaar ten diepste niet uitsluiten maar juist veronderstellen. Soms is de spanning die hiermee ontstaat met wat taalkundige handigheid op papier wel weg te nemen – hernoem het als ‘dienend leiderschap’ of ‘ontworpen emergentie’ – maar het ongemak dat je bij echte paradoxen ervaart in de professionele praktijk verdwijnt daarmee nog niet zomaar. Dat ongemak door paradoxen manifesteert zich dan – vaak zelfs tegelijk – in cognitieve zin (verwarring of juist ontkenning hiervan), pragmatische zin (verdringing of juist knullige pogingen om alles te combineren), relationele zin (conflict of juist de maskering daarvan) en emotionele zin (angst en onzekerheid of juist de onderdrukking ervan). In dit artikel willen de auteurs elk van deze dimensies van ongemak uitwerken en laten zien hoe er juist nieuwe kansen en mogelijkheden ontstaan door hier werk van te maken bij het ervaren van paradoxen; in het bijzonder rond vraagstukken waar de mensen in ons vak het meest mee worstelen.

## Inleiding

Als er een ding is zeker is na 75 jaar *M&O*, dan is het wel dat er in ons vak eigenlijk niets vaststaat – en ook die vaststelling zal kanttekeningen oproepen. Zo kan het zijn dat in een tijdschrift over management en organisatie op het ene moment wordt gepleit voor verandering van onderop, terwijl op een ander moment juist met evenveel passie verandering van bovenaf wordt gepleit. Of dat de ene auteur een ontwerpende benadering op het schild hijst, terwijl bij de andere juist de ontwikkelende benadering die ereplaats vergund krijgt. Soms nog in hetzelfde nummer meent de ene auteur dat organisaties zich moeten aanpassen aan hun omgeving en de andere dat de eigen visie die omgeving juist moet vormen. Of dat uitdagende opgaven integrale planvorming behoeven, waar anderen geloven dat je een netwerk van eigenzinnige initiatieven behoeft.

Niet zelden roept het ene geluid in ons vakgebied ook nog eens het andere op, zo lijkt het. Als de een het belang benadrukt van openheid en transparantie, zal de vol-

gende de nadruk leggen op de waarde van beslotenheid en achterkameroverleg. Waar het streven naar consensus het uitgangspunt vormt voor de ene beschouwing over organiseren, zal het willen aangaan van conflict een basis vormen voor de volgende. Stelt de ene auteur zich de vraag hoe het bestuur effectiever is in te richten, zal de volgende juist weer de morele vraag voorop willen stellen.

Management en organisatie zijn thema's waarvoor kenmerkend lijkt dat de beschouwingen erover vergeven zijn van (schijnbaar onverenigbare) tegengestelde opvattingen, ideeën en waarden. Dat zijn spanningen die niet toevallig zijn, maar die een afspiegeling vormen van de rijke veelvormigheid van de wereld waarin we rondlopen en de complexere vraagstukken waar we ons tegenaan bemoeien. Sterker nog: bij nadere beschouwing valt op dat ene perspectief niet alleen het andere oproept, maar dat het dit ook nodig heeft om zich te manifesteren: 'Afstand houden voor voldoende nabijheid', 'Beslotenheid als voorwaarde voor openheid', 'Niets doen of vertragen als hard werken', 'Ruzie maken om vrienden te worden' of 'Inclusiviteitsambities die juist uitsluiting oproepen'. Daarin wordt zichtbaar dat er sprake is van een paradox.

Tegenstellingen nemen de vorm aan van een paradox als de beide polen die in een tegenstelling zijn belichaamd zich tegelijk manifesteren, onderling spanningsvol zijn maar ondertussen niet los van elkaar bestaan en precies daardoor allerlei ongemak oproepen: zowel in cognitieve en emotionele zin, als in pragmatisch of relationeel opzicht. Bij een paradox lijken de beide zijden van een tegenstelling elkaar tegelijkertijd te bevestigen en te ondermijnen. In dit artikel willen we ons nader verdiepen in dergelijke paradoxen, en dan met name op zoek gaan naar een werkbare omgang met het ongemak dat ze oproepen voor vakgenoten die zich bezighouden met organiseervraagstukken. Daartoe verkennen we drie vragen doorgaand in dit artikel:

- Wat is een paradox en waarom is het de moeite waard om er moeilijk over te doen?
- Hoe komt het ongemak dat paradoxen oproepen tot uiting in onze professionele praktijk?
- Welk werk is er te doen, gegeven het ongemak dat paradoxen te doorleven geeft?

## Paradox als bron van ongemak

Om maar bij de klassieken te beginnen: Plato gebruikt het begrip paradox voor het typeren van een opvatting die niet strookt met wat doorgaans wordt gedacht of gevonden. Etymologisch is het terug te voeren tot 'para doxa' als samenstellende delen, hetgeen staat voor: wat strijdig is met de heersende opvatting, wat tegen de verwachting ingaat. Wij volgen hier de omschrijving die in de academische omgeving vaak gekozen wordt. De definitie van een paradox die onze voorkeur heeft luidt als volgt: 'Contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time' (Smith & Lewis, 2011).

Het tegelijk bestaan van tegenstelling en verwevenheid bij paradoxen leidt er volgens ons toe dat mensen zich onbeholpen voelen; paradoxen genereren een gevoel van

onbestemdheid, zorgen ervoor dat verhoudingen op scherp komen te staan en creëren handelingsverlegenheid. Kort gezegd: ze roepen situaties op waarin van alles moet worden 'doorgewerkt', omdat anders situaties of vraagstukken eronder lijden. We gaan hier dus voorbij aan tegenstellingen die met twee vingers in de neus te hanteren zijn, die we theoretisch kunnen uitvergroten, maar die in de praktijk eigenlijk geen grote moeite opleveren. We concentreren ons door de keuze voor het concept 'paradoxen' op tegenstellingen waar wij als vakgenoten echt mee worstelen, waarvan het belangrijk is ze beter te begrijpen, waarvoor het nodig is ander repertoire te ontwikkelen.

Dat er sprake is van tegengestelde opvattingen, ideeën, waarden of perspectieven is op zichzelf dus niet genoeg. Om te spreken van een paradox is het naar ons idee belangrijk dat je er met je hoofd niet helemaal bij kunt, dat men er wat onhandig mee omgaat, dat er spanningen tussen mensen door ontstaan en dat je er zelf mee in je maag zit en onzeker van wordt. Met deze opsomming suggereren we meteen dat er vier soorten van ongemak zijn die paradoxen met zich mee kunnen brengen (zie Schad e.a., 2016; Andriopoulus & Gotsi, 2017). Deze vier insteken zijn eigenlijk complementaire blikken op het doorleven van onvermijdelijk ongemak en de vormen van leren die dat impliceert (zie Illiris, 2002).

Onze nadruk op 'ongemak' lijkt in eerste instantie geen goed nieuws, maar dat valt bij nadere beschouwing mee. Ten eerste omdat het doorleven van dat ongemak nieuwe mogelijkheden brengt in hoe je naar situaties kijkt, ze hanteert, erin interacteert en je je erin thuis voelt. Maar ook omdat iets spanningsvols doorleven niet afdoet aan de kwaliteit van leven, maar juist onmisbaar is om die te verrijken. De bevrijdende werking van een paradox is er bij

de gratie van een eerdere beklemming; het plezier van een paradox gaat gepaard met enige pijn in de buik en de schoonheid van een nieuwe benade-

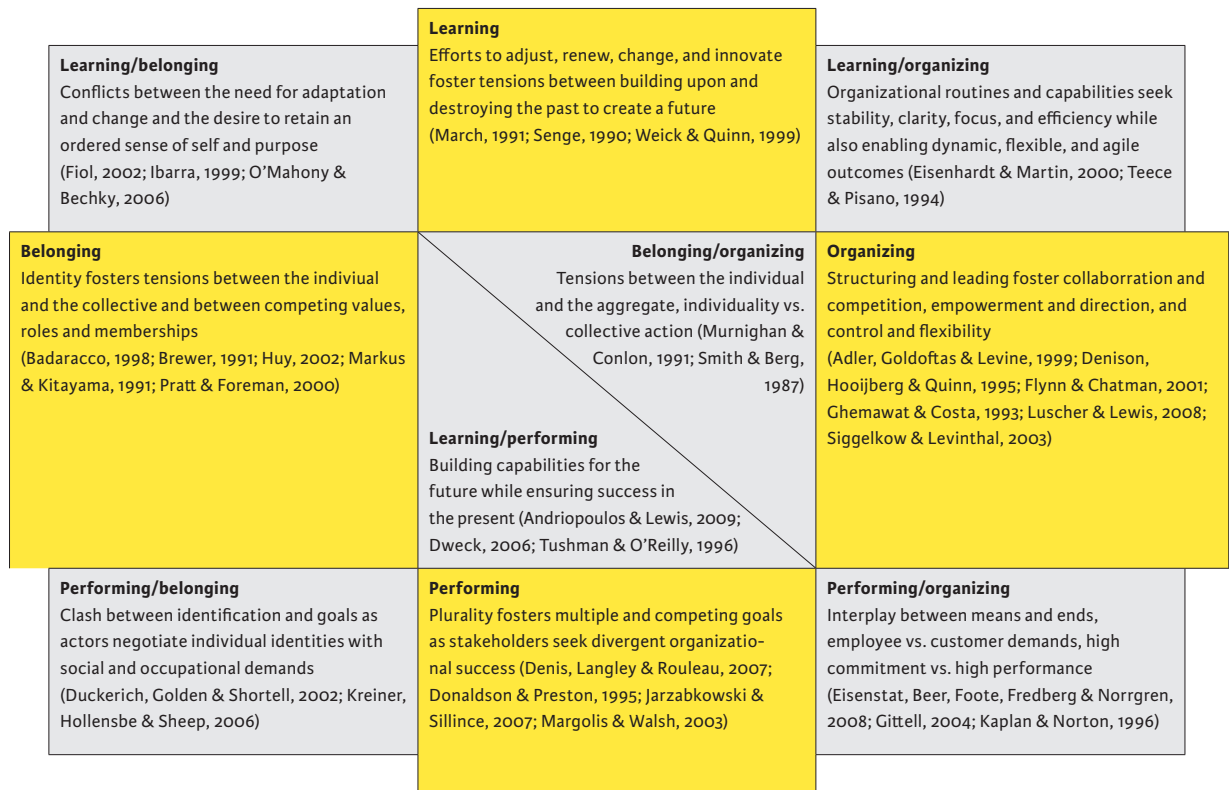
ring ontstaat vanuit vallen en opstaan. Vaak is dat ongemak tijdig ingegeven door een verhoogd zelfbewustzijn rond een paradox, met een zekere distantie ten opzichte van wat normaal en gewoon lijkt; als tegenwicht tegenover overmatig zelfvertrouwen of een al te grote vanzelfsprekendheid.

## In ons vakgebied zijn voortdurend tegengestelde opvattingen, ideeën en waarden aan de orde

### Moelijk doen over paradoxen

Waarom 'moelijk doen' over paradoxen? En wat helpt dat dan? Voor ons heeft dat te maken met het besef dat er bij een paradox werk te doen valt om niet alleen in het ongemak te blijven steken, maar er ook plezier aan te beleven in termen van bijvoorbeeld nieuwe mogelijkheden en een rijkere ervaring. Het is daartoe nodig om ze te 'doorleven', niet alleen in cognitief, maar ook in pragmatisch, relationeel en emotioneel opzicht. Op elk

Figuur 1. Categoriëring van organisatorische spanningen.



van deze vier verstrengelde dimensies is huiswerk te doen, en dat is een ander verhaal dan wat vrijuit roepen dat ieders gezichtspunt meetelt of dat alle bijdragen gewaardeerd worden. Dat kan niet iedereen even goed, dus verdient het onze aandacht.

We zien paradoxen als sociale constructies (zie Smith e.a., 2017). Het zijn geen objectieve fenomenen die ergens 'out there' te vinden zijn, maar kwesties wier complexiteit wij blijkbaar opzoeken. We maken zelf ergens een paradox van, bewust of onbewust. In die zin zijn paradoxen anders dan dilemma's. Ook als iemand een dilemma ervaart, is sprake van tegengestelde opties en botsende waarden. Maar daar wordt de confrontatie ertussen beleefd of voorgesteld als een afweging: een even onmogelijke als onvermijdelijke keuze voor het een of het ander, met alle tragische gevolgen van dien. Bij een paradox ligt dat anders: hier biedt een afweging op het niveau van tegengestelde opvattingen, ideeën en waarden ons geen uitweg (hoe tragisch ook).

Met opzet hebben we in dit artikel geen nieuw, eigen (laat staan 'compleet') overzicht van mogelijke paradoxen opgenomen. Hiervan zijn er al vele in omloop – juist ook op het gebied van management en organisatie (o.a. Seo, Putnam & Bartunek, 2004; Everts & Olthof, 2017). Zie bijvoorbeeld het werk van Smith en Lewis (2011), waarin misschien wel het mooiste overzicht te vinden is (zie figuur 1). Zulke overzichten bieden mooie lenzen om paradoxen in de eigen omgeving te helpen duiden, maar wat ons be-

treft kunnen ze daar net zo goed niet spelen of althans niet als zodanig ervaren worden (of niet altijd en niet organisatiebreed). Daar kom je het beste achter door ongemak te spotten in het omgaan met tegengestelde opvattingen, ideeën en waarden: verwarring, frictie, onhandigheid of onzekerheid.

Hiermee is ook geïmpliceerd dat paradoxen in dit artikel niet als entiteiten maar als processen worden opgevat (zie Smith e.a., 2017). Het zijn voor ons geen statische verschijnselen waar we rustig op een afstandje naar kijken, maar dynamieken waar we zelf middenin zitten, waar we zelf in acteren terwijl we er meer van proberen te begrijpen. Waar we zelf mee vorm aan geven, door de benaderingen die we verkiezen, en waarvan de verschijningsvorm, relevantie of intensiteit ook kan veranderen in de loop van de tijd. In onze ogen kun je via reflectie op zelf ervaren en doorleefde paradoxen komen tot een rijke, meervoudige blik op de werkelijkheid en een zoekende speelse hantering van complexiteit. Ze vormen daarmee (ook) een expressie van iets waardevols: een verwoording van de werkelijkheid die in onze ogen ten diepste altijd onbestemd is: onbegrensd, absurd, in wording, verbonden en vol potentialiteit. We sluiten hiermee aan bij de procesfilosofie (zie Nayak & Chia, 2011) die de werkelijkheid altijd als in wording ziet ('becoming') en die niet probeert te begrijpen of te grijpen door het vast te zetten in denken of doen ('being'). Juist in het onbestemde, de rijkheid en de onzekerheid van een situatie zit de potentie dat nieuwe mogelijkheden, nieuwe werkelijkheden.

Een paradox hoeft dus helemaal niet per se te verdwijnen of begrensd te worden; bij alle ongemak is er prima van te genieten. Maar dat genieten lukt pas als je er een bak werk voor doet: om begrip op te brengen, spanning te hanteren of emergentie te waarden. In het vervolg van dit artikel proberen we in te gaan op hoe de vier soorten van ongemak die bij paradoxen te ervaren zijn zich (met plezier) laten doorleven.

### *Cognitief ongemak doordenken: oefenen in verbale lenigheid en provocatie*

Hoe zit het om te beginnen met de cognitieve dimensie van paradoxen, en de doordinking van ongemak dat ze in dat opzicht oproepen? Volgens Hood en Jackson (1991), in hun boek *Administrative argument*, zijn management en organisatie deel van een professionele omgeving waarin concurrerende tegelwijsheden, spreuken of gezegdes ('proverbs' in hun termen) voortdurend met elkaar strijden om de weg naar inzicht en verlossing te wijzen – eigenlijk net als bij religie. Wat daarbij geldt als de hoogste waarheid (voor de een) of als ketterij (voor de ander) varieert en is op zichzelf al problematisch. De opeenvolging van gezegdes krijgt vormt via een retorisch proces waarin niet een uitputtend onderzoek van beschikbaar bewijs de doorslag geeft over wat het meeste verklarende kracht of handelingsperspectief biedt, maar eerder de tijdgeest, de mode van het moment en de machtsverhoudingen. Originaliteit en resonantie tellen dan vaak zeker zo hard mee als validiteit en utiliteit, maar staan er ook op gespannen voet mee; elke theorie of werkelijkheidsclaim jongleert daar met moeite tussen (DiMaggio, 1995).

Spreuken of gezegdes laten zich in de opvatting van Hood en Jackson (1991) losjes omschrijven als aanwijzingen over wat te doen. Het zijn uitspraken die handelingsper-

spectief bieden, opmerkingen met een voorschrijvend karakter die als (vanzelfsprekende) waarheid wordt geponeerd. Eigenlijk zijn het ideeën over wat te doen (#hoedan?), gebaseerd op een vaak meer impliciete verklaring van de huidige situatie (#hoekandantnou?) waarop het gezegde een antwoord biedt. Hoe meer het specifieke karakter van de situatie buiten beeld raakt, hoe meer de uitspraak gegeneraliseerd wordt en hoe absoluter zo'n gezegde gaat klinken. Denk aan uitspraken op het niveau van klassieke tegeltjeswijsheid, zoals 'Doe het zelf' of 'Besteed het uit', 'Stuur op input' of 'Stuur op output', 'Zorg voor specialisatie' of 'Werk aan integratie', 'Bouw op ervaring' of 'Vertrouw op onbevangenheid' en 'Promotie op basis van senioriteit' of 'Bevorder op basis van verdienste'.

Vaak wordt de onderbouwing van dergelijke tegeltjeswijsheden er onderweg gewoon bij gezocht in 'common sense', in wat toch iedereen wordt geacht te weten en te begrijpen. Als bewijsvoering wordt dan verwezen naar enkele veelzeggende voorbeelden (anekdotisch bewijs), naar kleine verhalen die een doctrine prachtig illustreren. Gezegdes gaan zichzelf zo steeds meer bewijzen in de ogen van degenen die ze aanhangen. De werkelijkheid voegt zich dan naar het gezegde, in plaats van andersom. Alleen is het bij nader inzien zo dat er ook wel voorbeelden zijn aan te voeren die bewijsvormen voor het tegendeel. Sterker nog, zo betogen Hood en Jackson (1991), vaak is het niet moeilijk om spreuken of gezegdes te vinden die precies het tegenovergestelde beweren en die al even overtuigend kunnen worden neergezet als richtinggevend volkswijsheid voor omgang met de praktijk. Dat ervaar je des te meer als situaties afwijken van de omgeving waaruit zo'n gezegde ooit is afgeleid. Denk aan een tegeltjeswijsheid als 'Eerst denken, dan doen' die in zijn tegendeel kan verkeren vanuit het paradoxale besef dat voorzichtig zijn ook een risico is. Een roep om het tegendeel is dan dus niet alleen een theoretische mogelijkheid, maar ook een praktische noodzakelijkheid: 'Eerst maar eens wat doen, want dat geeft te denken.' Al met al is zo nooit een definitief of generiek antwoord te vinden op de vraag hoe nu in de praktijk het beste te managen en te organiseren.

### *Cognitief ongemak doordenken: wat komt erbij kijken en hoe valt het te waarderen?*

Deze dynamiek schept ongemak in cognitieve zin: de waarheid is betwist. Wat verklaart wat we zien, wat vertelt wat te doen? Daar zijn concurrerende claims over, die elkaar tegelijk oproepen en bestrijden. Cognitief ongemak uit zich vervolgens als verwarring, als een tekortschieten van woorden die voor ons gevoel ook echt kloppen. Onze suggestie is om zo'n ervaring te onderkennen als teken dat er een paradox in het spel kan zijn. De spanning die hiermee verbonden is, laat zich niet zomaar wegnemen door onverenigbare categorieën alsnog te verenigen en op metaniveau een nieuwe verzameling te creëren. Ze zijn niet zomaar op te lossen met een taalkundig trucje. Denk aan dienstbaar leiderschap, stabiliteit als voorwaarde voor verandering, serieus spelen, professioneel amateurisme, delen is vermenigvuldigen, winnen is verliezen, sprekende stiltes en loslaten is vasthouden. Dat klinkt allemaal mooi en wijs, maar de verwarring over wat nu te doen en wanneer dat dan precies past, is zo niet echt opgelost. Het raakt

er eerder onbespreekbaar door. Het ongemak voor de mensen die de paradox ervaren in hun praktijk blijft zo bestaan.

Paradoxen kenmerken zich in die zin niet door schoonheid en wijsheid, maar door een hang naar het onbepaalde en absurde (Chia & Nayak, 2017), wat kan helpen ontwarren hoe juist dát zeker zo typerend is voor allerlei praktijken in en rond organisaties. Ons gangbare idee van logica suggereert dat er niet tegelijk sprake kan zijn dat iets A en niet-A is. Als het een waar is, kan het ander dat immers niet ook zijn. Het absurde schuilt in dat we het tegendeel hiervan als even valide kunnen ervaren: dat is een eerste basisreframing. Niet als basis om alle ongerijmde pogingen in die praktijk als robuust te honoreren overigens, maar als erkenning van het meervoudige, gelaagde, ambigue, contextgebonden karakter van die praktijk.


Daarmee zijn we bij het adresseren van cognitief ongemak aanbeland. Hood en Jackson (1991) nodigen ons uit om nog eens kritisch te kijken naar spreuken en gezegdes in de wereld van organisatie en management die als volkswijsheid overtuigend overkomen, maar die bij nader inzien op zijn minst eenzijdig zijn. Om ze op waarde te kunnen schatten, is het daarom belangrijk altijd ook te bedenken wat ze nu eigenlijk precies ontkennen. Handig bij het deconstrueren van wijsheden is om stil te staan bij wat uitvergroot wordt versus wat daarmee ongezegd blijft, wat als gezond of als regel wordt voorgesteld en wat daarmee als ziek of als uitzondering. Waar de waarheid gesitueerd wordt en hoe het zou klinken in een heel andere context of tijdsgewricht. Of, als het een verhaal is, hoe het zou zijn als het slechts een akte in het hele verhaal is of een komedie in plaats van een tragedie. En vervolgens te bezien hoe dat wat niet ongezegd bleef juist als (precies omgekeerde) gezegde te formuleren valt.

Zo kun je verborgen ideeën en verzwegen veronderstellingen expliciteren. Je deconstrueert zo wat dominant is en construeert er een alternatieve polariteit naast, bijvoorbeeld in de visuele vorm van een polariteitskaart met daarin de positieve en negatieve potentie van elke pool en hoe die elkaar oproepen (Johnson, 1992). Het vergt enige verbale lenigheid om polen gelijkwaardig en verleidelijk te verwoorden. Inspiratie valt daarbij te 'lenen' uit bestaande meervoudige denkbare, zoals de bekende metaforen van organiseren (Morgan, 1986), de kleuren van veranderen (Vermaak & De Caluwé, 2019) of de perspectieven op besturen (Van der Steen e.a., 2015) – om even de drie domeinen te pakken die vaak in dit tijdschrift aan bod komen.

Meer dan eens is het zicht krijgen op een andere, tegengestelde zienswijze niet zo maar genoeg om die even serieus te overwegen. Er is minder ervaring mee en hij is minder gelegitimeerd. Je kunt anders kijken, maar dat verlangt (publiekelijk) soms een duw in de rug: provoceren kan daar een rol in spelen (o.a. Weggeman, 2003). Dat kan bijvoorbeeld door met aplomb en gezag de anekdotische fundering van de courante gezegdes uit te vergroten, de ingebakken tegenstrijdigheden te ridiculiseren of de matige werkzaamheid in de praktijk te illustreren. Hoe steviger de afzender in positie en expertise, hoe zwaarder die provocatie kan uitpakken. Zo ontstaat ruimte voor een andere manier van kijken die nu ineens als even of meer geloofwaardig wordt voorgesteld – gesteund met dezelfde vorm van retoriek: expertise, voorbeelden, gezag. Vooruitlopend op de



Figuur 2. Algoritme 'cognitief ongemak doordenken'.



pre		Zoek naar een hardnekkige paradoxale tegenstelling in je (werk)praktijk die je beter wilt snappen.
1	↓	<b>Spot (of maak) de tegeltjeswijsheden.</b> Vaak hebben deze het karakter van een slogan of devies. Welke waarheidsclaims worden hier met grote stelligheid naar voren gebracht?
2	↓	<b>Deconstrueer die tegeltjeswijsheden – door precies het tegenovergestelde al even overtuigend van taal te voorzien.</b> Wat wordt in de stilte geduwd? Wat wordt lelijk gemaakt? Welke andere kant is er aan dit verhaal verbonden?
3	↓	<b>Maak een polariteitskaart van de zo ontstane tegenstelling.</b> Welke waarden staan hier tegenover elkaar? En hoe is het streven naar realisatie van beide waarden zowel positief als negatief te framen?
4	↓	<b>Waardeer de miskende pool en verdiep de dualiteit met theorie.</b> Welke noties zijn er te ontlenen aan (bijvoorbeeld) de literatuur om meer scherpthe, gelaagdheid en gelijkwaardigheid te brengen in de verwoording van beide polen?
5	↓	<b>Benoem hoe beide polen elkaar niet bestrijden maar juist nodig hebben.</b> Hoe is beredeneerbaar dat de ene pool de ander niet slechts ondergraaft, maar ook agendeert, legitimeert en verdiept in de praktijk?
post		Opnieuw ...

sectie over relationeel ongemak: provoceren in deze betekenis is nog wel wat anders dan polariseren. Het is (nog) niet een gevecht om wie er gelijk heeft, maar bedoeld als een impuls om denkruimte te hernemen waar die eerder verloren is gegaan.

In het volle besef hoe paradoxaal dat is, presenteren we ons idee over hoe cognitief ongemak bij een paradox te doordenken valt hier (als provocatie) nog maar eens kort en schematisch in de vorm van een algoritme (zie figuur 2).

## Pragmatisch ongemak doormaken: hanteren door wikken en wegen, en schakeltalent

Hoe zit het vervolgens met de pragmatische kant van paradoxen, dus in de overgang van denken naar doen? In de context van management en organisatie zijn in het handelen voortdurend polariteiten aan de orde, die uitnodigen om afwegingen te maken, combinaties te vinden, evenwicht te zoeken, te verkennen wat passende variaties in de tijd zijn en die zo zorgen voor continue dynamiek. Elke beweging of actie de ene kant op roept daarbij weer een tegenbeweging op de andere kant uit. Wie de revolutie predikt als veranderstrategie, kan tegenspraak in termen van evolutie verwachten (en omgekeerd). Wie de cultuur als startpunt voor interventie wil nemen, zal een wens tot structuur interventies oproepen (en omgekeerd). En wie kiest voor distantie of afstandelijkheid, zal onmiddellijk de trekkracht voelen die verbonden is met het idee van onvoldoende betrokkenheid of activisme.

Polariteiten impliceren een onderlinge interactie tussen tegenpolen die tegelijk aanwezig zijn, elkaar veronderstellen maar ondertussen niet zomaar te verenigen zijn. In de context is het vaak lastig om beide handelingsopties tegelijk een plek te geven, om tegelijk gevolg te geven aan beide kanten van de medaille. Er zijn veel typologieën in omloop van te onderscheiden manieren waarop polariteiten meer of juist minder goed



te combineren zijn. Ze dienen hier als inspiratie: een palet om zelf een weg in te zoeken. De typologieën verschillen in de mate waarin ze uiteengerafeld zijn, maar altijd lijkt er sprake van een oplopende mate waarin de tegenstelling in handelingsopties wordt geaccepteerd en de beide polen die hiermee samenhangen verstrengeld raken. We schetsen hier een vrij omvattende sortering van hanteringsmogelijkheden, geïnspireerd op de sterk overlappende literatuur hierover (zie o.a. Putnam e.a., 2016).

### *Noch-noch ('neither-nor')*

Deze benadering behelst in feite de ontkenning van contradicties ('Ik zie het contrast niet zo'), het zaligverklaren van de ene pool, een regressie naar gewoontes en routines of een repressie van het tegendeel door dat als absurd of irrelevant te verklaren (o.a. Pina e Cunha & Clegg, 2018). Hier past ook het wegrelativeren van spanning met betekenisloze opmerkingen, zoals dat er altijd meerdere manieren zijn die werken. Bij sommigen schrijvers wordt deze wegdruktactiek ook wel geschaard onder het 'kiezen' (of-of), maar eigenlijk is er niet echt sprake van een keuze, maar gaat het juist om het van tafel halen ervan.

### *Of-of ('either-or')*

Ook deze benadering komt in elke typologie wel voor: hier gaat het om het maken van een keuze voor de ene doctrine of pool, en te opteren voor distantie ten opzichte van de andere pool. Denk aan bottom-up in plaats van top-down, integraal in plaats van sectoraal of aan maatwerk in plaats van standaardisatie. Dat biedt duidelijkheid en helderheid, richting en handelingsperspectief. Maar wat zo'n keuze precies behelst, loopt in de typologieën nogal eens uiteen. Vaak komt aan de orde dat keuze kan staan voor een snelle weg om van de spanning af te willen zijn, bijvoorbeeld door te polariseren (o.a. Brughmans, 2016). Of dat het staat voor een puzzelbenadering (De Wit & Meijer, 2010), waarbij er zo lang een doorwrochte analyse gemaakt wordt, tot een van de polen er overtuigender uit tevoorschijn komt. Het zijn tactieken om ongemak te laten verdwijnen – liefst voor onbepaalde tijd.

### *Als-dan ('if-then')*

Deze benadering wordt soms ook wel verwoord als de dilemmabenadering (o.a. De Wit & Meijer, 2010). Vaak is hierbij contingentiedenken aan de orde: afhankelijk van de context wordt ervoor gekozen om een tijdlang een bepaalde polariteit voorrang te verlenen. Hierbij is vaak sprake van ontwerpachtige taal: er worden criteria gegeven die meewegen voor een keuze die vaak ruimtelijk of temporeel is.

- *Ruimtelijk.* In de ene omgeving is flexibiliteit gevraagd, in de andere is juist inzetten op stabiliteit gepast. Dit wordt soms ook wel verwoord als specialisatie. Door aandacht voor twee contrasterende maar vervlochten aspecten onder te brengen in afzonderlijke onderdelen, is de spanning daartussen binnen elke afdeling niet meer aan de orde (al kan die dan later juist opslaan tussen die afdelingen onderling).

- *Temporeel*. In een bepaalde fase is exploratie gepast, in een andere fase kan dat overgaan naar exploitatie. Dit wordt soms ook benoemd als alterneren (als het uit eigen keuze is) dan wel over oscilleren (als men eraan overgeleverd raakt), als een slingerbeweging die een eigen leven kan gaan leiden. De eenzijdige focus op het ene uiteinde van een continuüm in de ene periode wordt dan opgevolgd door een al even eenzijdige focus op het andere uiteinde in een volgende periode (o.a. Brughmans, 2016).

#### *En-en ('and-and')*

Kenmerkend voor deze benadering is dat er nadruk wordt gelegd op het belang om een vorm van integratie of compromis te vinden. Zo'n benadering ontstaat bijvoorbeeld op basis van geven en nemen, waarbij het erom gaat zoveel mogelijk recht te doen aan wat van beide zijden wordt gevraagd. Door te onderhandelen en water bij de wijn te doen is hier een balans te vinden die voor de betrokken en belanghebbende partijen min of meer aanvaardbaar is. De tegenstelling en spanningen worden zo gereduceerd; de pijn wordt verdeeld (De Wit & Meijer, 2010). Ook aan het zoeken naar een balans – in de betekenis van een streven naar nieuwe stabiliteit – ligt dat streven naar spanningsreductie ten grondslag. Denk aan een balans tussen werk en privé, tussen baas en medewerker, tussen staf en lijn. Daar zit vaak harmonietaal doorheen.

#### *En-of ('either-and')*

In deze benadering wordt benadrukt dat balans geen zelfstandig naamwoord is, maar een werkwoord (o.a. Pina e Cunha & Clegg, 2018). Dat het om balanceren gaat als een dynamisch evenwicht, waarbij er steeds oog is voor hoe je continu kunt schakelen tussen de polen ('togging', zoals tussen vele toepassingen van een mobiele telefoon), met trade-offs in gedachten en synergie door op elkaar door te pakken. In deze benadering wordt spanning niet zozeer weggenomen of geprobeerd om beheersbaar te maken, maar in zichzelf gewaardeerd. Sommige auteurs scharen deze opzet onder het en-endenken, maar bij deze vorm van combineren is er geen sprake van afzwakking van de polen, maar van het op elkaar doorpakken van de polen.

#### *Meer-dan dat ('more-than')*

Eigenlijk is dit een strategie voor hantering, waarbij de polen niet zozeer gecombineerd worden maar overstegen (o.a. Putnam e.a., 2016). Sommige auteurs vliegen dat aan via de dialectiek en spreken dan ook wel van een 'both-or'-benadering: het steeds opnieuw zoeken naar een confrontatie tussen these en antithese, resulterend in een synthese. Hieruit kan dan weer een volgende, nieuwe cyclus ontstaan (o.a. Pina e Cunha & Clegg, 2018). Anderen spreken ook wel over 'serieus spel', waarbij je samen jongleert met betekenissen, opereert op grensvlakken en speelt met de regels (o.a. Statler e.a., 2011).

### *Pragmatisch ongemak doormaken: wat is er nodig en hoe doe je dat?*

Er blijft altijd de knagende vraag hoe intensief je polen wilt combineren. Wat is nu de beste in dit rijtje van benaderingen? Heftig combineren klinkt – in theorie althans – altijd beter. De typologieën zijn steevast zo opgebouwd dat de laatste het mooist klinkt, het verst gevorderd, het uitdagendst of het meest professioneel. In sommige boeken heet die dan ook zelfs de ‘paradoxbenadering’ (o.a. De Wit & Meijer, 2010). Ook de titels van artikelen ademen dit meer dan eens uit, zoals *Op weg naar ‘en-en’ denken*. Een verschil is in ieder geval dat de eerste twee genoemde benaderingen de spanning die met paradox verbonden is lijken weg te drukken, en het ermee verbonden ongemak uit de weg proberen te gaan. De twee daarna proberen de spanning te reduceren door beide polariteiten zich tot elkaar te laten verhouden. De laatste twee proberen juist polariteiten erg met elkaar te verbinden en spanningen ertussen te benutten.<sup>1</sup>


Maar aansluitend bij wat we eerder zeiden over paradoxen en de keuze om ergens (al dan niet) moeilijk over te doen, is een voorkeur voor hanteringsopties afhankelijk van wat een vraagstuk verdient, van wat in de ogen van iemand bij een vraagstuk past. En dat slechts tijdelijk, want tegenstellingen zijn zelden statisch en worden gevoed door ondernomen acties. Daarmee wisselen we een gegeneraliseerd ideaal recept graag in voor eigenwijs verkozen tijdelijke repertoire aan situatiegebonden hanteringswijzen. Ingewikkelder opties komen dan in beeld als vraagstukken persistent blijken, oscillaties ontstaan, spanningen escaleren, enzovoort, en je daar geen genoeg mee wil nemen vanwege hogere ambities. Diepgaander hanteren van paradoxen sluit zo bezien beter aan bij contexten waarin *a)* grenzen vervagen, dus afbakeningen steeds minder scherp zijn en zaken in elkaar overlopen en met elkaar verweven en vernetwerkt raken, *b)* ambiguïteit de norm is, dus zingeving van dezelfde stroom aan gebeurtenissen heel uiteenlopende interpretaties mogelijk maakt of *c)* eendimensionaal denken leidt tot tragiek van goede bedoelingen, waarbij interventies precies niet datgene doen wat ermee wordt beoogd.

Hoe verder in het sorteringsrijtje, hoe lastiger het handelingsrepertoire. Tegenstellingen worden steeds zichtbaarder, verstrengeling van tegenpolen steeds intensiever, keuzes steeds tijdelijker, collectief schakelen steeds frequenter. Benaderingen worden steeds minder ontwerpmatig en steeds meer spelmatig. Regels worden steeds minder belangrijk en redenties steeds meer. Het is kortom niet alleen een kwestie van kiezen, maar ook van aanleren om dat soort finesse op te brengen. Daarbij komt dat die ingewikkelder manieren van handelen niet alleen voor betrokkenen uitdagend zijn, maar ook in de context ongebruikelijker, niet zomaar begrepen en lastiger te verkopen. Dat laat zich niet zomaar compenseren door het ‘nog eens goed uit te leggen’. Met het risico dat de condities niet gunstig zijn en dat het mede daardoor zo knullig en onbeholpen gebeurt, dat men er al gauw van terugkomt – mede onder de druk van die context. Dat vergt bijvoorbeeld genoeg taal en verhaal om de ambachtelijkheid van paradoxaal handelen te beschrijven, te begrijpen, te ontsluiten en te spreiden.

We zien in de praktijk dat iedereen wel een of enkele voorkeursbenaderingen heeft. Sommigen gaan bijvoorbeeld voor het compromis, anderen voor situationeel denken – dat

1] Dit geldt overigens alleen als de uitvoering het ‘label’ recht doet. Zo zien we soms dat ‘overstijgen’ (more-than) bijvoorbeeld retorisch ingezet wordt als een maskerende defensieve tactiek (die daarmee uitpakt in de realiteit als ‘noch-noch’ dan wel ‘of-of’). En je kunt contingentiedenken (if-then) ook kortcyclisch en dynamisch diepgang geven, waardoor het als een accepterende tactiek uitpakt (lijkend op een ‘en-en’-insteek). De labels zeggen niet alles, de redenties erachter en de manifestatie ervan des te meer.

Figuur 3. Algoritme 'handelingsongemak doormaken'.



pre		Wat is een paradox waarmee nu in het handelen geworsteld wordt (en waar jij bij betrokken bent)? Waar en met wie speelt dit? En waarom wil je er iets mee?
1	↓	<b>Typeer de hanteringsgroef.</b> Op welke manier combineert men tegenstellingen nu (of juist niet)? Gebruik de hanterings-typologie om de groef te benoemen: noch-noch, of-of, als-dan, en-en, en-of, meer-dan dat?
2	↓	<b>Duid het effect ervan.</b> Gebruik recente praktijk als een feedbackspiegel. Wat zijn de positieve en negatieve consequenties van de wijze van hanteren? En waardoor lijkt dat zo te zijn?
3	↓	<b>Weeg af en kies een werkzamer benadering.</b> Gebruik de hanteringstypologie hierbij als steun. En neem mee: Wat sluit aan bij context en uitdaging? Hoe handig ben je samen? Wat is verkoopbaar?
4	↓	<b>Krijg daar meer beelden bij en gevoel voor.</b> Hoe zou het er uit kunnen zien? Zie ik dat elders weleens? Waar zouden eerste stappen uit bestaan? Hoe krijgen we dat in de vingers? En welke steun is nodig?
5	↓	<b>Ga ervoor staan en neem anderen mee.</b> Zie wat werkt, leer ervan en stel bij onderweg.
post		Opnieuw ...

lijkt bijna reflexmatig te gebeuren. Wij denken dat de praktijk erbij gebaat is dat we om te beginnen weet hebben van de typologieën van benadering voor hantering, maar dat we vervolgens ook moeten kunnen wikken en wegen welke benadering op zeker moment het best te volgen is (al is het maar kortstondig en plaatselijk). Bovendien is het belangrijk te kunnen adresseren wat de (on)bekendheid en (on)handigheid zijn om juist die benadering tot leven te brengen en ten slotte ook besef te hebben van de mogelijke verwarring dat achter elk label (of-of, als-dan, en-en, meer-dan) een heel andere handelingsrealiteit schuil kan gaan, als mensen de benadering 'omkatten' tot iets heel anders. We onderscheiden daarmee de wenselijkheid om vermogens te kweken om intensief te combineren van de vrijheid om te verkiezen waar en wanneer je dat daadwerkelijk ook doet.

Ook nu weer in het volle besef hoe paradoxaal dat klinkt, hebben we ons idee over hoe pragmatisch ongemak bij een paradox is door te maken – als uitnodiging voor een eigen wik-en-weegmoment –nog maar eens kort en schematisch uitgewerkt in een algoritme (zie figuur 3).

## Relationeel ongemak doorstaan: (de)polarisatie en sportief strijden

Hoe valt vervolgens de relationele dimensie van paradoxen te begrijpen, en wat te doen met het ongemak binnen deze dimensie? Als het gaat om management en organisatie zijn vraagstukken meestal niet alleen meervoudig, in de zin dat er meerdere waarheden of meerdere bijdragen een rol spelen, maar ook in de zin dat betrokkenen zichzelf of anderen uiteenlopende belangen, intenties en eigenaardigheden toedichten. Je kunt zeggen dat de tegenstellingen die eerder via denken en doen aan de orde kwamen, zich hier manifesteren in de verhouding tussen mensen die zich ermee vereenzelvigen (Mouffe, 2008; Brandsma, 2020). Zodra die vereenzelving nogal eenzijdig uitpakt,

roept dat op dat ook anderen zich gaan roeren om alsnog stem te geven aan wat verzwegen blijft of verdrukt wordt. Daarmee zijn tegenstellingen ook sociale fenomenen. Dat komt tot uitdrukking in begrippenparen als coalitie versus oppositie (medestanders versus tegenstrevers), binnenland versus buitenland (binnenkring versus buitenwacht), vriend versus vijand (held versus schurk) en schapen versus wappies (blank versus woke), enzovoort.

De relationele dimensie van paradoxen schept ruimte voor identiteitsvorming en groepsbinding: door de ene pool boven de andere te verkiezen en jezelf ermee te verbinden, is het mogelijk om jezelf scherp neer te zetten, ook in het uitvergroten van het contrast tot anderen – als een tegenpool om je tegen af te zetten en anderen juist op te verenigen: ingroup (wij)

en outgroup (zij). De genoemde begrippenparen laten hierbij een toenevende mate van escalatie zien: waar bij de eerste het nog een wat feitelijke

constatering is van belangenverschillen, wordt het erna al gelijkgesteld met groepsidentiteiten en vervolgens met veronderstelde foute intenties of zelfs foute personen. Zodra zulke verschillen overlappen met demografische verschillen worden de breuklijnen nog explosiever (Lau & Murnighan, 1998) en dat geldt ook zodra ze ‘persoonlijk’ gemaakt worden door de schuld te leggen bij individuen, door karikaturen te gebruiken, enzovoort.

## Hoe komt het ongemak dat paradoxen oproepen tot uiting in onze professionele praktijk?

Spanning in de relationele dimensie kan zich voordoen op verschillende aspecten (Termeer & Kessener, 2006).

- *Situatiedefinities*. Dit betreft polarisatie op basis van verschillen van inzicht over wat er nu speelt, wat het probleem is, waar de oorzaak moet worden gezocht en voor welke oplossingen gekozen moet worden. Deze zijn nog tamelijk inhoudelijk van karakter.
- *Actoren*. Dit betreft polarisatie die voortkomt uit een attributie van kenmerken die aan de betrokken partijen worden toegekend, dus waarin het verschil moet worden gezocht (zoals stad en platteland, hoog- en laagopgeleid, werkenden en werklozen).
- *Spelregels*. Dit betreft polarisatie op basis van tegengestelde ideeën over hoe actoren zich tegenover elkaar dienen te verhouden: welk gedrag beloont en bestraft wordt, wat toelaatbaar is en wat niet, wie mag meedoen en wie niet, hoe besluiten tot stand komen. Die verschillen zijn dus nogal procesmatig.

De polarisatie rond een inhoudelijke opgave wordt heftiger als deze zich ook gaat richten op de kenmerken van actoren en van de spelregels, waarbij de inhoud zelfs buiten beeld kan raken ('If blaming is the game, understanding is the casualty'). De relaties worden dan gezien als een verklaring waarom men er inhoudelijke niet uitkomt en de onderlinge

spanning wordt geduid als verstoring van het werk in plaats van als onderdeel van het werk. Bij vraagstukken die een multi-actor- en multi-factor karakter hebben, blokkeert zo'n idee niet alleen mogelijkheden voor een effectieve hantering, maar erodeert ook het vertrouwen om dat soort opgaven later of elders aan te kunnen.

Tegenstellingen als deze kunnen ook organisatorisch worden vormgegeven door het creëren van afdelingen met contrasterende identificaties met een vak, een geografisch gebied, een klantgroep of wat dan ook. Soms zijn die polariteiten institutioneel verankerd, doordat bepaalde opvattingen of situatiedefinities gevierd en andere slechts gedoogd of geweerd worden. Dat kan bijvoorbeeld te maken hebben met de voorrang van winst boven ecologie bij de industrie of met punctualiteit boven veiligheid bij een transportbedrijf. Maar het kan ook relationeel ingevuld worden en dan te maken hebben met representatie, bijvoorbeeld dat aan de vergadertafel sommige stemmen luider klinken of dat hun wijze van formuleren en opereren sneller erkenning krijgt (denk aan vraagstukken rond institutioneel racisme).

Zo komen we op dynamieken van dominantie. Maar ook op de ruimte voor minderheden of mindergeplaatsten in de breedste zin van het woord: dus inclusief de stem van uitbijters, uitzonderingen, nieuwelingen of van wat zomaar als 'absurd' is weg te zetten. Denk bij absurditeit bijvoorbeeld aan representatie van actanten in plaats van actoren: de stem van de rivier, van vlinders of van de aarde. Of denk aan mensen die vanwege hun achtergrond, positie of fysieke vermogens anders spreken. In die zin zijn ook milde vormen van geeststoornissen te beschouwen als andere geschiktheid. Institutionele versterking kan niet alleen zorgen voor ongelijke representatie van gezichtspunten, bijdragen en belangen, maar tevens tot als 'vanzelfsprekend' veronderstelde voorkeursvormen voor omgaan met verschil.

### *Relationeel ongemak doorstaan: wie doen mee en hoe sportief te strijden met elkaar?*

In de organisatieliteratuur, en ook in veel praktijksituaties, wordt het harmoniemodel vaak beleden als ideologie. Conflict of verschil van mening wordt wel opgemerkt, maar niet opgevat als iets productiefs; het moet opgeruimd en opgelost worden (zie o.a. Barnard, 1938; Follett, 1965). De moderne organisatieliteratuur doet daar nog een schepje bovenop: daar moet een gevoel van gemeenschap en zingeving aanwezig zijn bij de organisatieleden. Dit moet bereikt worden doordat men waarden, een 'sense of purpose' deelt, waardoor iedereen best creatief kan zijn en vrij is zonder dat dat tegenstellingen oproept. De harmoniemetaforen zijn in ons vak niet van de lucht: het jazzorkest, het sportteam, de vriendenkring, de natuur die zich aanpast aan haar omgeving – ondertiteld met de notie dat de 'neuzen dezelfde kant op staan'. Het zijn in essentie uitspraken om relationele spanning buiten de orde te verklaren en mensen die die spanning opzoeken als probleem te duiden.

Bij nadere beschouwing valt op hoe die metaforen de plank eigenlijk misslaan: jazz gedijt bij dissonantie, sportteams opereren bij de gratie van onderlinge verschillen, goede vrienden vertellen je de waarheid en in de natuur krijgt samenwerking ook vorm

door strijd. Anders dan het harmoniemodel lijkt te suggereren, gaat het in de context van management en organisatie niet vooral over gedeelde waarden, over een gezamenlijk moreel kompas of over een terugkeer naar 'de bedoeling' (als een metafysisch essentialisme waarvoor men moet buigen). Het gaat des te meer over deugdelijk weerwerk en tegenspraak en het via verstoring en conflict tegenspreken van dominante coalities en het destabiliseren van institutionele eenzijdigheden. Of, in termen van Mouffe (2008), om het afstand nemen van een antagonistisch beeld van conflicten als vervelend, naar een agonistisch beeld van conflicten als vitaal.

Losjes gebruikmakend van de eerdergenoemde driedeling in situatiedefinities, actoren en spelregels (zie Termeer & Kessener, 2006) is op elk daarvan werk te doen.

### *Situatiedefinities*

Bij de situatiedefinitie gaat het om het legitimeren van inhoudelijke complexiteit. Dit veronderstelt dat verschillende gezichtspunten, bijdragen, waarden en belangen juist aan bod mogen (of zelfs moeten) komen om iets te bereiken. Dat maakt het de moeite waard om relationeel ongemak te doorstaan en ook mogelijk om contrasterende posities te testen en te oriënteren op uitdagingen in een gedeelde praktijk of een gedeeld territorium waar men van elkaar afhankelijk is (Latour, 2018). Die situering helpt ook te begrenzen wie niet geïncorporeerd hoeven te worden. De tegenstellingen aan tafel krijgen, vraagt om een speciaal oog voor andere actoren dan zij die in het krachtenveld al stevig staan (zoals kinderen, migranten, daklozen of de natuur). Het gaat hier namelijk niet om draagvlak vormen om iets te besluiten, maar om het verkrijgen van een rijke representatie om iets te onderzoeken.

### *Actoren*


Wat de actoren betreft gaat depolariseren over het slechten van 'faultlines' door tegenstellingen niet te herleiden tot wat er mis is met de andere groep in termen van intenties, moraliteit, persoonlijkheid, cultuur, enzovoort. In de literatuur wordt hierbij nog weleens gesproken van het ontdoen van taakconflicten van hun onterechte relationele lading (zie De Dreu, 2005; Jehn & Marnix, 2001). Dit kan echter ook worden misverstaan als zouden conflicten minder persoonlijk moeten worden. Mouffe (2008) plaatst daar terecht kanttekeningen bij: conflicten gaan ergens over. Een oproep tot redelijkheid, inschikkelijkheid en matiging kan dan uitpakken als het opwerpen van een taboe op passie, hartstocht en emotie. Dat duwt de tegenstellingen alleen maar ondergronds: in alle beroep op redelijkheid raken verschillen gemaskeerd en gaan conflicten buitenom, terwijl je ze juist binnenin wil doorstaan.

### *Spelregels*

Zonder spelregels zijn zulke tegenstellingen binnenin lastig te doorstaan. In termen van Mouffe (2008): dwingende sturing is nodig op een symbolische ruimte waarbinnen dat onderling verschil onderzocht kan worden en de spanning hanteerbaar blijft. Hier past denken in optimale conflictniveaus, zodat vraagstukken scherp blijven en overeenstem-



Figuur 4. Algoritme 'relatoneel ongemak doorstaan'.



pre		Sta stil in je omgeving waar er vaak sprake is van (onderhuidse) conflicten door een paradox: groeperingen die met elkaar op gespannen voet staan, zelfs als betrokken mensen verkassen.
1	↓	<b>Onderken gedoe: waar merk je dat betrokkenen polariseren?</b> Agendeer de spanning(en) als reëel. Legitimeer hantering als deel van het vraagstuk. Maak de situatie concreet: waar, wanneer en met wie speelt dit?
2	↓	<b>Breng de protagonisten in de ruimte.</b> Zorg dat direct betrokkenen gerepresenteerd zijn (en anderen niet). Heb speciaal oog voor minder gehoorde stemmen, juist ook waar zulke inclusie institutioneel ongebruikelijk is.
3	↓	<b>Breng frustrerende gedrag patronen onder de aandacht.</b> Legitimeer ruimte voor passie en emotie. Maar problematiseer het herleiden en simplificeren van spanningen tot persoonlijke kenmerken van tegenstanders.
4	↓	<b>Schep ruimte om sportief strijd te leveren.</b> Wijzig het spel (meer dan) eens (rollen, kaders, regels). Stuur dwingend op spelregels en wees onverbloemd over ongelijke zeggenschap.
5	↓	<b>Ga na hoe het (on)mogelijk is om verder te gaan met voldoende vertrouwen.</b> Probeer tijdelijk werkbare overeenkomsten te bereiken. Niet slechts op inhoud maar ook hoe verder te strijden.
post		Opnieuw ...

mingen niet op drijfzand staan; op de grens van wat je met elkaar aankan. Dat sturen op spelregels stelt in staat om meer te ruziën over wat er speelt, in plaats van vooral te ruziën over hoe je het speelt. Dat staat dus in stevig contrast tot inspraak om weerstand te kanaliseren voor voorgenomen besluiten, dialoog om draagvlak te krijgen voor beleid, tafelgesprekken met maatschappelijke groepen om onrust weg te nemen: daarin zijn begrippen als inspraak, participatie, draagvlak 'omgebakken' tot manieren om spanning te reduceren en slechts in schijn of in ieder geval nogal beperkt invloed te delen. En dat ruiken de betrokkenen haarfijn – vroeger of later.

Schijndemocratie of schijndialoog erodeert relaties. Expliciet zijn over spelregels – bijvoorbeeld door te erkennen dat daarin posities ongelijk zijn, dat medezeggenschap ongelijk verdeeld zal worden of dat er verliezers zullen zijn – kan ervaren worden als fair play, zelfs als men liever andere spelregels had gezien. Het ongemak daarover is bovendien te verdragen, als door die spelregels juist erkenning van onverzoenbare verschillen en het reduceren van hegemonie beter mogelijk wordt. Het is conditioneel voor sportief vechten (Achterhuis & Koning, 2017).

Weer in het volle besef hoe paradoxaal dat is, presenteren we ons idee over hoe relatoneel ongemak bij een paradox te doorstaan is – als uitnodiging tot ontmoeting en conflict – in figuur 4 kort en schematisch in de vorm van een algoritme:

## Emotioneel ongemak doorvoelen: presentie en containment

Hoe is tot slot nog de emotionele dimensie van paradoxen te duiden, ook in het licht van het ongemak dat er op dit vlak nog te doorvoelen valt? Begin hiervan vormt het besef dat worstelen met concurrerende cognities, de altijd onvolkomen verstrengeling van handelingsopties en/of het aangaan van relatoneel conflict zich niet alleen ergens buiten

‘in de wereld’ bevinden, maar ook onszelf wezenlijk raken – zelfs uit het lood kunnen slaan (Jarret & Vince, 2017). Paradoxen zijn (juist) ook in de context van management en organisatie niet slechts intellectuele constructen die we eens rustig van een afstand kunnen beschouwen en overdenken – ze zijn niet alleen te doorgronden als een kwestie van hoe de betrokkenen denken en doen of zich tot elkaar verhouden. Elk van die drie dimensies triggert ook van alles in onszelf: cognitief, pragmatisch en relationeel.

### *Cognitief*

In cognitief opzicht kan dit een confrontatie betekenen met een ervaring van ongerijmdheid en absurditeit. Dat de verschijnselen je verstand te boven gaan. Dat werkelijkheden zo meervoudig zijn, dat je niet meer weet op welk perspectief je kunt vertrouwen. De ervaring van absurditeit (Farson, 2000) brengt ons van ons à propos en kan ons aardig uit balans brengen. Ook kan het besef dat werkelijkheden ‘slechts’ constructies zijn je een weerloos gevoel geven tegen de willekeur van andere waarheidsclaims (‘false truths’) of tegen de relativisering dat elke claim even willekeurig is (‘post truth’).

### *Pragmatisch*

In pragmatisch opzicht kan het ongemak zich binnen ons manifesteren als verlegenheid om op te treden, ook omdat we de consequenties van ons handelen – als een steen die je in een vijver gooit – niet goed kunnen overzien, laat staan controleren, en we onzeker kunnen zijn of we in huis hebben wat er nodig is. Dat kan apathie en non-inventiegedrag opleveren. Je heil zoeken in steeds meer analyse om zekerder van de zaak te zijn, kan die verlamming versterken (‘paralysis by analysis’). Het verdringen van dat ongemak kan zich ook uiten in een hang naar overzichtelijke duidingen en maakbare recepten of het volgen van magische oplossingen (‘Doe altijd een paradoxale combinatietactiek’), leunend op het gezag van een auteur of theorie, als tijdelijke verlossing van de onzekerheid. Maar doordat beide zelden recht doen aan de complexiteit, brengt dat je eerder verder van huis. En dat falen voedt de verlegenheid weer.

### *Relationeel*

In relationeel opzicht gaat ongemak over een onvermogen connectie te maken met anderen; met waar zij voor staan, wat zij brengen. Dat kan bijvoorbeeld over standpunten, cultuur of waarden gaan. De emotionele worsteling kan gaan over dat dit niet uit vrije keuze is, maar gedreven lijkt door wat wij niet willen ervaren of accepteren. Denk aan een allergie voor bepaalde standpunten, ons niet kunnen inleven in andere levens of boos worden over belangenspel. Daar kan uit voortvloeien dat we mensen om ons heen verzamelen die dat minder verstoren: de eigen bubble, het eigen milieu. Tegelijk raakt die tijdelijke rust steeds weer verstoord als die anderen weer op het nieuws, in organisaties of in het straatbeeld opduiken. En het uit zich in een gescheidenheid: als een langs de zijlijn staan van wat zich voordoet. Je kunt er niet meer bij en daar kun je verongelijkt over zijn. Dat beperkt zich niet per se tot interpersoonlijke relaties, want het kan ook gaan over hoe institutionele contexten je klemzetten (Sheep e.a., 2017).

Interessant is dat al die triggers om van alles te doorvoelen niet tijdelijk lijken te zijn. Dat impliceert het zelden tijdelijke karakter van paradoxale tegenstellingen. Maar ook dat ontregelende ervaringen van betekenisloosheid en ongerijmdheid (cognitief), van handelingsverlegenheid en beklemmende vrijheid (pragmatisch) en van gescheidenheid of isolement (relationeel) geen aberraties zijn in een normaliter harmonieus bestaan, maar onvermijdelijk bij de paradoxale ongerijmdheid van het leven horen en dus onvermijdelijk op je pad verschijnen; ze zijn existentieel (zie Yalom, 1980; Shepard, 1989).

Het helpt om in de gaten te hebben dat dit soort gevoelens vaak niet eens over jou persoonlijk gaan: dat een ander in jouw schoenen iets vergelijkbaars kan ervaren, aangezien cognitieve, pragmatische of relationele triggers nu eenmaal bij het paradoxale karakter van vraagstukken horen. Je ervaart ze dan wel individueel, maar ze signaleren vooral veel over de context of situatie waar je in zit en vaak een stuk minder over jouw als individu. Dat besef op zich helpt om enige afstand te bewaren: er met een been in staan en met een ander been buiten blijven. Dat de gevoelens niet jou hebben, maar dat jij allerlei gevoelens hebt – juist dat maakt ze onderzoekbaar.

#### *Emotioneel ongemak doorvoelen: wat onregelt en hoe krijgt dat een plek?*

Daarmee komen we op de uitdaging emotioneel ongemak rond paradoxen te 'doorvoelen': ruimte om dat te beschouwen, te waarderen, te verwerken, een plek te geven. Men spreekt ook wel over een 'holding space' die helpt om dat te doen (o.a. Hirschhorn, 1988; Diamond & Adams, 1999) ofwel een ruimte die opzettelijk begrensd is, opdat (het werken met) emoties niet de rest van het werk of het leven gaat overvleugelen. Er is 'containment' nodig (o.a. French & Vince, 1999; Prins, 2001). Zoiets kan je soms zelf arrangeren, door de tijd en de ruimte te nemen, weg van de turbulentie.

Maar ook relaties bieden soms zo'n ruimte: dat kan de relatie met een vertrouwde ander zijn of het kan ook een groep zijn waarmee je optrekt, soms zelfs rond zo'n paradoxale opgaaf (Miller, 1997). Binnen zo'n setting borrelen dan onzekerheidsgevoelens omhoog en die verleiden je ook weer tot allerlei afreageergedrag, duikpogingen,

enzovoort. De gedachte is dat je vanwege zo'n beschermde setting in staat bent om je (re)acties te vertragen, dan wel dat de ander je daar actief toe uitnodigt (terwijl die ervoor kiest even

## **Ons voorstel is om het ongemak niet te ontkennen of uit de weg te gaan, maar juist op te zoeken**

buiten al die emoties te blijven). French (2001) spreekt hier over 'negative capability': het vermogen om lastige gevoelens te verdragen die bij paradoxen horen, het legitimeren dat dat soort huiswerk doodnormaal is en het accepteren van steun van anderen daarbij. Daar hoort maatvoering ook bij: dat je het niet groter of langduriger ervaart dan op dat moment emotioneel te verteren valt. Kortom: zelfonderzoek hoort bij het werken met paradoxen in de eigen professionele praktijk (zie Brughmans, 2016).

Maar de andere kant is zeker zo relevant: dat jouw ongemak een canvas voor de bredere context kan zijn. Aan den lijve is te ervaren welke worstelingen zoal bij de paradox horen, ongeacht wie erbij betrokken is. Dat is ook terug te geven aan anderen en kan hen helpen zich ertoe te verhouden en vergelijkbaar ongemak te verdragen. Neem bijvoorbeeld een lokale innovatie in de zorgsector, waarvan betrokkenen hopen en verwachten dat die door Haagse beleidsmakers enthousiast wordt opgepikt, wat tot hun ongenoegen achterwege blijft. Dat kan persoonlijk worden opgevat en gevoelens van irritatie en onmacht oproepen, terwijl het mogelijk te maken heeft met te nemen hobbels die alleszins redelijk zijn: denk aan andere prioriteiten, interferentie met bestaande regels en beleid of andere zaken waar de betrokkenen even geen zicht op hebben. Erkennen en doorvoelen van het eigen ongemak kan dan de aandacht richten op dat soort hobbels en het benodigde vertaalwerk om die te nemen tussen contrasterende werelden: van zorg naar beleid, van werkvloer naar leiding, van professie naar bestuur of van lokale innovatie naar Haagse politiek.

Psychodynamici spreken zelden lichtvoetig over dit soort huiswerk. Het laat zich niet gauw lezen als iets wat je zelf opzoekt, waarnaar vooruit te kijken valt, wat het leven rijker maakt. Toch denken wij dat het emotioneel ongemak dat bij paradoxen hoort die potentie juist heeft. Dat het toegang biedt tot een ervaring van vitaliteit en alertheid waarin je zintuigen openstaan en je rijk kunt ervaren – juist doordat gevoelens door je heen stromen, zonder dat je er al te veel mee probeert te doen, het niet probeert te ‘managen’. Je kunt het zien als een vorm van presentie. En dat manifesteert zich dan ook weer rond cognitieve, pragmatische en relationele dimensies.


### *Cognitief*

In cognitief opzicht kan het een bevrijding zijn van denkkaders: een adempauze om onbevangener en naïever naar een situatie te kijken. In het procesdenken is de gedachte dat je de werkelijkheid altijd in wording ziet (‘becoming’) en niet probeert te begrijpen of te grijpen door het vast te zetten in denken of doen (‘being’). ‘Kennen’ als proces prevaleert dan over ‘kennis’ als product (Serres in Chia, 1996). Je kunt dan ervaren dat de rijkheid van elke situatie iets unieks heeft en hoe meer je ervan begrijpt hoe ongerijmder die juist wordt – met taal of modellen als zinnige maar tentatieve duidingen die je losjes vasthoudt.

### *Pragmatisch*

In pragmatisch opzicht: juist in dat onbestemde, de rijkheid en de onzekerheid van een situatie zit niet alleen de potentie van nieuwe werkelijkheden, maar ook van nieuwe mogelijkheden. Die hebben niet zozeer het karakter van het ‘grote plan’ (net zomin als het vorige ging over een ‘grand narrative’), want juist het idee van pakbaarheid, grijpbaarheid en maakbaarheid maakt plaats voor incrementele, experimenterende processen waar je met veel scherpte in kunt handelen – niet-handelen is tenslotte toch maar een illusie – maar wel tijdelijk en plaatselijk. Hoe het uitwerkt en wat er volgt, blijft verrassend; de weg is modderig (‘messy’) en emergent. Daarin ervaar je ook vrijheid van handelen in de erop volgende momenten (los van alle plannen).

Figuur 5. Algoritme 'emotioneel ongemak doorvoelen'.



pre		Scan met welke paradoxen je (nu of vaker) in je maag zit. En waar je wat over wil leren. Agendeer er een van en erken wat voor ongemak je niet alleen buiten, maar juist ook binnen jezelf voelt.
1	↓	<b>Organiseer tijd en ruimte om de spanning te verkennen.</b> Organiseer een time-out. Met jezelf, bijvoorbeeld door het van je af schrijven. Of zoek een vertrouwde persoon of groep om het mee te delen.
2	↓	<b>Vertel over typische situaties waarin je dat ervaart.</b> Beschrijf het rijk-zintuigelijk. Wat nam je waar? Wat voel je nu weer? Zodat het tot leven komt voor jezelf en de ander.
3	↓	<b>Focus en accepteer hoe je er zelf een onderdeel van bent.</b> Hoe droeg je bij aan de dynamiek? Waar werd je onvrij? Waar raak je bijvoorbeeld verstrikt cognitief (eigen opvattingen), relationeel (allergieën) of in handelen (verlegenheid)?
4	↓	<b>Ervaar het ongemak genoeg dat de drang afneemt er iets mee te doen.</b> En bedenk dan hoe je er anders in kunt staan. Welke openingen biedt ongerijmheid (cognitief), aanmodderen (handelen) of wederzijds geraakt worden (relationeel)?
5	↓	<b>Verken wat voor stap van jou beweging kan brengen.</b> Ga na waar dat zou kunnen, hoe dat zou zijn en probeer het uit. Wat is er nodig om dat met genoeg aandacht te doen? Wat zou daarbij van steun zijn?
post		Opnieuw ...

### Relationeel

In relationeel opzicht laat de rijkheid van ervaring je een connectie hervinden met wie en wat je vreemd is, voorbij de eigen bubble. Paradoxaal genoeg is juist het gegeven dat je niet alleen anderen kunt raken maar ook geraakt kunt worden, een manier om resonantie te ervaren (Rosa, 2020). De wereld verliest ermee haar gescheiden en instrumentele karakter als iets waarin je leeft, waarnaar je kijkt of waaraan je iets doet. Het stelt in staat niet alleen kwetsbaar maar juist ook stevig met je voeten op de (modderige) grond te staan.

Hoe paradoxaal het ook mag overkomen, ook nu willen we ons idee over hoe emotioneel ongemak bij een paradox te doorvoelen valt weer kort en schematisch presenteren in de vorm van een algoritme (zie figuur 5).

### Recapitulatie en reflectie: werk maken van ongemak

We begonnen dit artikel met de toch wat ongemakkelijke vaststelling dat er als één ding vaststaat na 75 jaar *M&O*, het wel is dat eigenlijk niets vaststaat en zelfs dát niet. Grondslag daarvoor vormde de constatering dat elke wijsheid die in het tijdschrift terug te vinden is, wel van een kanttkening is voorzien en zelfs diametraal tegengestelde opvattingen heeft uitgelokt. Goed beschouwd heeft ongeveer elk geluid op het gebied van management en organisatie als vanzelf ook zijn tegendeel opgeroepen. Waar de een pleit voor steviger bestuurlijke regie, breekt de ander een lans voor meer ruimte voor professionals. En terwijl de een innovatie en vernieuwing voorstaat, komt de ander op voor behoud en continuïteit, enzovoort. Zo komen we dan uiteindelijk bij paradoxale noties, zoals de kracht van kwetsbaarheid, ontworpen emergentie, veranderen om hetzelfde te blijven, serieus spelen, professioneel amateurisme en verliezen als winnende strategie.

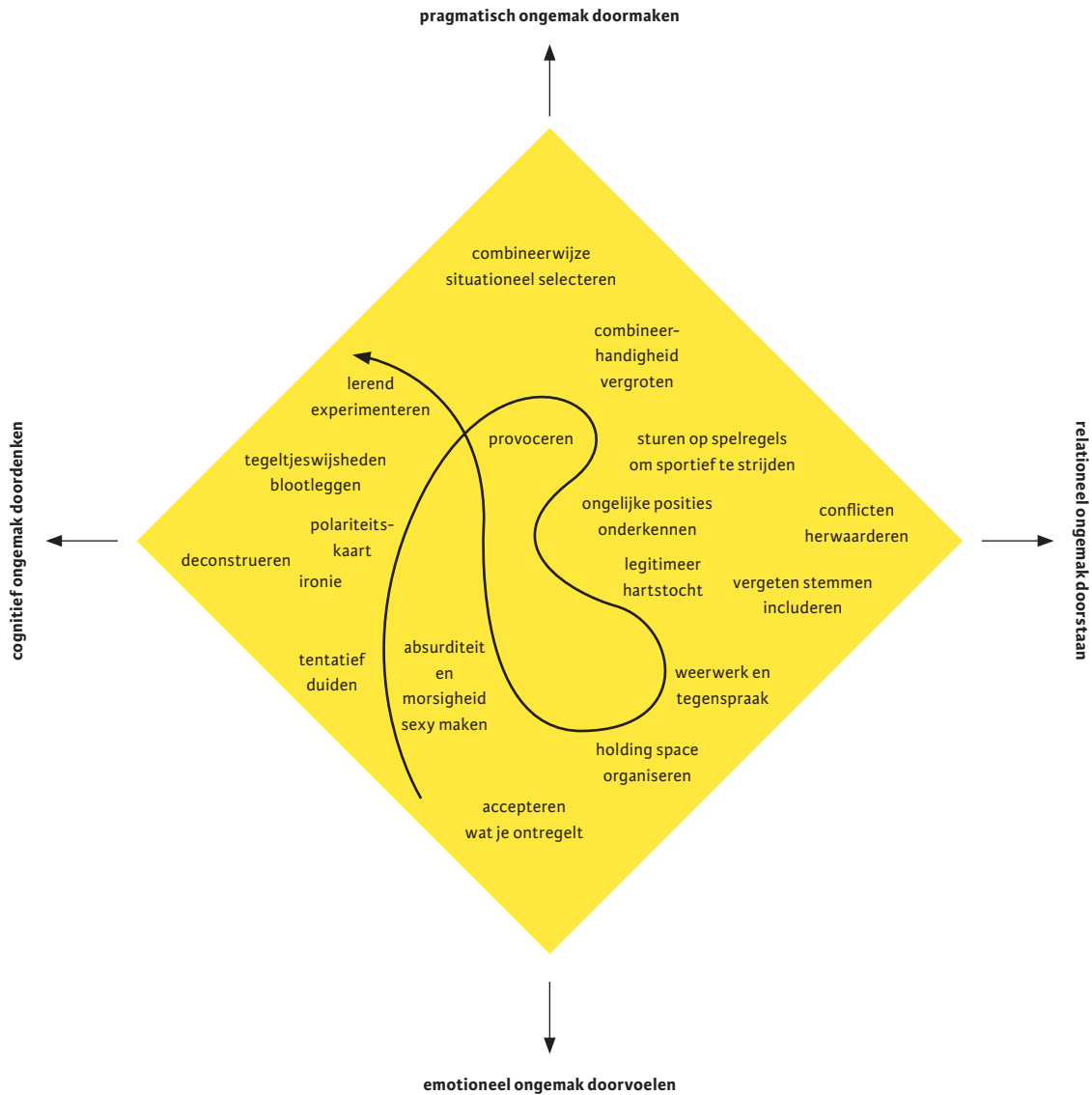
Voorbij de verbale lenigheid van het snelle gelijk kan dat in de praktijk van management en organisatie zorgen voor een ervaring van ongemak. Ons voorstel is om dat ongemak niet te ontkennen of uit de weg te gaan, maar juist op te zoeken; het is nu eenmaal een inherent onderdeel van ons vak. Bovendien denken wij dat paradoxen juist haakjes bieden voor toegang tot een rijke, meervoudige blik op de werkelijkheid en voor een zoekende, speelse hantering van complexiteit. Daarvoor is wel nodig dat er een berg werk met ongemak wordt verzet.

In de literatuur over paradoxen wordt wel de suggestie gewekt dat er in de omgang met paradoxen een logische verhouding (of zelfs volgorde) zou zijn in het doorwerken van de door ons onderscheiden cognitieve, pragmatische, relationele en emotionele dimensies. Smith en Lewis schetsen bijvoorbeeld diagrammen die suggereren dat de omgang met paradoxen een kwestie is van eerst doorvoelen, om ze daarna te doordenken en vervolgens te kunnen hanteren: dus eerst voelen, dan denken en ten slotte doen. Zelf geloven we daar niet in. Als er veel frictie in de ruimte zit, kan het passend zijn om er eerst maar eens relationeel op in te gaan. Recht eropaf, zeg maar. Maar het kan ook juist via de band: dat je er een andere duiding op doet, waardoor de emotionele lading ervanaf gaat. De onderscheiden dimensies zijn, tenslotte, onderling verbonden. We visualiseren dat in figuur 6: daarin zie je dan dat 'tegenspraak organiseren' een relationele interventie is, maar niet zonder effect in de emotionele dimensie. En zo is 'polariteitskaarten maken' een cognitieve interventie, die ook doorwerking kan hebben in de relationele dimensie, als je het samen doet. En 'lerend experimenteren' is een pragmatische interventie die via de reflectie die dat uitlokt ook impact kan hebben op de cognitieve dimensie.

Naar ons idee is het een kwestie van je eigen route zoeken, waarbij de interventies in figuur 6 slechts als voorbeeld dienen. En dat lukt het best situatiegebonden, in plaats van generiek. Want het kan nogal beperken als je altijd paradoxen als taalkundig verschijnsel neigt te zien, of juist altijd als een relationeel conflict. Desalniettemin kun je – waar dat werkt – leunen op wat je voorkeursstijl is, waar je in gelooft, waar je je vertrouwd mee voelt en waar je in incompetent in voelt. Maar je kunt dat ook oprekken door op anderen te leunen, met wat zij in hun mars hebben, wat in jouw omgeving vaker werkt. Of wat goed aansluit bij de ongemakdimensie van de paradoxen die je met elkaar het heftigst ervaart. Ga je liefst met het 'system in the room' aan het werk (relationele insteek)? Maak je liever polariteiten achter tegeltjeswijsheden zichtbaar (cognitieve insteek)? Wil je er niet te lang over soebatten, maar gewoon samen wat uitproberen en dan wel zien wat werkt (pragmatische insteek)? Of, nog anders, wil je zelf eerst met een vertrouwde binnenkring in het reine komen over relevante spanningsvelden, voor je in de wind gaat staan (emotionele insteek)?

Onbegrensd is dat werk met ongemak evenwel niet. Want natuurlijk snappen we heel goed dat niemand 24/7 door de wereld wil wandelen met zo'n paradoxale blik. Soms wil je wel even een avond vrij hebben, de weg vinden zonder hang naar absurditeit, een gesprek voeren zonder dat het meteen ongemakkelijk wordt. Af en toe is het echter wel wijs om hierover juist eens goed moeilijk te doen en tegenstellingen vol ongemak te verbinden. Niet omdat zoiets een intrinsieke of generieke waarde heeft, maar omdat

Figuur 6. Situationeel je weg zoeken in ongemak door paradoxen.



het passend kan zijn voor de omgang met halfbegrepen vragen waar mensen tegenaan lopen (cognitief), het doorwerken van onvermijdelijke gevoelens van onbestemdheid (emotioneel), het herdefiniëren van betrekkingen die steeds onder spanning komen te staan (relationeel) of het aanpakken van uitnodigingen om precies datgene te doen wat eigenlijk helemaal niet logisch lijkt (pragmatisch). Dus als haakje om af en toe eens goed moeilijk te doen en plekken te vinden waar dit moeite doen ook echt de moeite loont (zie ook Kooistra, 1988). In onze eigen ervaring helpt gevoel voor humor hierbij, maar wordt het juist ook door dit soort paradoxaal werk versterkt. En dat wensen we iedereen toe. ■



## Literatuur

- Achterhuis, H.J. & Koning, N. (2017). *De kunst van het vreedzaam vechten. Een zoektocht naar de bronnen van geweldbeteugeling* (2e dr.). Lemniscaat.
- Andriopoulos, C. & Gotsi, M. (2017). Methods of paradox. In M. Lewis, W.K. Smith, P. Jarzabkowski & A. Langley (Eds.), *Oxford handbook on organizational paradox* (pp. 513-528). Oxford University Press.
- Barnard, C. (1938). *Organization theory: an introduction*. Springer.
- Brughmans, I. (2016). *De kunst van het paradoxale leven*. Lannoo.
- Chia, R. (1996). *Organizational analysis as deconstructive practice*. Walter de Gruyter.
- Chia, R. & Nayak, A. (2017). Circumventing the logic and limits of representation: otherness in east-west approaches to paradox. In M. Lewis, W.K. Smith, P. Jarzabkowski & A. Langley (Eds.), *Oxford handbook on organizational paradox* (pp. 513-528). Oxford University Press.
- Diamond, M. & Adams, G. (1999). The psychodynamics of ethical behavior in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43 (2), 245-264.
- DiMaggio, P.J. (1995). Comments on 'what theory is not'. *Administrative Science Quarterly*, 40, 391-397.
- Dreu, C.K.W. de (2005). *Bang voor conflict. De psychologie van conflicten in organisaties*. Van Gorcum.
- Everts, A. & Olthof, S. (2017). *Dansen met dilemma's. Op weg naar wederzijdse winst*. A&S.
- Farson, R. (2000). *Absoluut absurd. Een tegendraadse handleiding voor de managementpraktijk*. Elmar.
- Follet, M.P. (1965). *Dynamic administration*. Pitman.
- French, R. (2001). 'Negative capability': managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5), 480-492.
- French, R. & Vince, R. (Eds.) (1999). *Group relations, management, and organization*. Oxford University Press.
- Hirschhorn, L. (1988). *The workplace within: psychodynamics of organizational life*. MIT Press.
- Hood, C. & Jackson, M.W. (1991). *Administrative argument*. Dartmouth.
- Illeris, K. (2002). *The three dimensions of learning: contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social*. Roskilde University Press.
- Jarret, M. & Vince, R. (2017). Psychoanalytic theory, emotion, and organizational paradox. In M. Lewis, W.K. Smith, P. Jarzabkowski & A. Langley (Eds.), *Oxford handbook on organizational paradox* (pp. 513-528). Oxford University Press.
- Jehn, K.A. & Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Johnson, B. (1992). *Polarity management: identifying and managing unsolvable problems*. HRD Press.
- Kooistra, J. (1988). *Denken is bedacht*. Giordano Bruno.
- Lau, D.C. & Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultiness: the compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23 (2), 325-340.
- Miller, E. (1997). Effecting organizational change in large complex systems: a collaborative consultancy approach. In J.E. Newman, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (Eds.), *Developing organizational consultancy* (pp. 187-212). Routledge.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Sage.
- Mouffe, C. (2008). *Over het politieke*. Klement.
- Nayak, A. & Chia, R. (2011) Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 281-309
- Pina e Cunha, M. & Clegg, S. (2018). Persistence in paradox. In M. Farhoun (Ed.), *Dualities, dialectics and paradoxes in organizational life* (pp. 4-34). Oxford University Press.

- Prins, S. (2001). *Het psychodynamisch perspectief op organisaties: modetrend of zinvolle aanvulling op het denken in organisaties? Literatuuroverzicht*. Website: [http://ppw.kuleuven.be/copp/silvia\\_prins.htm](http://ppw.kuleuven.be/copp/silvia_prins.htm) (1 oktober 2008).
- Putnam, L.L., Fairhurst, G.T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10 (1), 65-171.
- Rosa, H. (2020). *The uncontrollability of the world*. Polity.
- Schad, J. & Lewis, M.W., Raisch, S. & Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10 (1), 5-64.
- Seo, M.-G., Putnam, L. & Bartunek, J. (2004). Dualities and tensions in planned organizational change. In M.S. Poole & A.H. van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 73-107). Oxford.
- Sheep, M.L. & Fairhurst, G.T. & Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38 (3/4), 463-488.
- Shepard, H.A. (1989). 'Life planning'. In W.L. French, C.H. Bell & R.A. Zawacki (Eds.), *Organization development, theory, practice and research* (3rd ed., pp. 275-281). BPI-Irwin.
- Smith, W.K. & Lewis, M., Jarzabkowski, P. & Langley, A. (2017). Introduction: the paradoxes of paradox. In W.K. Smith, M. Lewis, P. Jarzabkowski & A. Langley (Eds.), *Oxford handbook on organizational paradox*. Oxford University Press.
- 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.
- Statler, M. & Heracleous, L. & Jacobs, C.D. (2011). Serious play as a practice of paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (2), 236-256.
- Steen, M. van der & Scherpenisse, J. & Twist, M.J.W. van (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. NSOB.
- Termeer, C.J.A.M. & Kessener, B. (2006). Vitaliseren van gestagneerde organisatieprocessen, onderzoekend interveniëren met de configuratiebenadering. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 58 (2), 26-41.
- Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2019). De veranderkleuren opnieuw beschouwd. Situering en beschrijving van de theorie en haar toepassingen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 73, (5/6), 5-58.
- Weggeman, M. (2003). *Provocatief adviseren. Organisaties mooier maken*. Scriptum.
- Wit, B. de & R. Meyer (2010). *Strategy: process, content, context. An international perspective*. Cengage Learning.
- Yalom, I.D. (1980). *Existential psychotherapy*. Basic Books.

## Auteurs



**Prof. dr. M.J.W. van Twist** is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.  
E-mail: [twist@nsob.nl](mailto:twist@nsob.nl).



**Dr. H. Vermaak** is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, associate partner van Sioo en Twynstra Gudde en buitengewoon raadslid bij de Onderzoeksraad voor veiligheid. Website: [www.hansvermaak.com](http://www.hansvermaak.com).

