

31

WENDY SMITH EN MARIANNE LEWIS

# Paradoxen



2000



31

Door **Hans Vermaak**



## 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 school om dan weer met jongens over slootjes te springen. Dan wel dat ik als milieurakker het bedrijfsleven ging adviseren. Of naast commerciële adviseur ook yogadocent en vervolgens wetenschapper werd. Het combineren van werelden voelt rijker, slaat bruggen en maakt meer mogelijk, zo voelt het. Als veranderkundige ging ik aan de slag — middels het kleurendenken — met de spanning tussen veranderbenaderingen (Vermaak & De Caluwé, 2019). Toen ik in 2001 begon aan promotieonderzoek over vernieuwen bij complexe vraagstukken bleek het omgaan met paradoxen helemaal cruciaal, wellicht juist omdat veel mensen het omgaan met contrasterende gezichtspunten, belangen en bijdragen eerder bleken te zien als belemmering dan als noodzakelijk, laat staan als zegen.

In datzelfde jaar ging ik voor het eerst naar de jaarlijkse bijeenkomst van de Academy of Management waar tienduizend wetenschappers een kleine week samenkomen in Noord-Amerika, waaronder ook steevast Marianne Lewis en Wendy Smith die rond die tijd zichtbaar werden met publicaties over paradoxen. Marianne citeert graag managementgoeroe Charles Handy (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 zo’n simpele constatering verandert nog niets. Dat gebeurt pas bij een blijvende inspanning om op een complexere manier met onze omgeving en onszelf om te gaan. Lewis en Smith hebben zich zo’n vijftwintig jaar vastgebeten in het vergroten van de wetenschappelijke scherpte 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 scherpte en anderzijds aan die inclusiviteit. Ze zetten niet een apart schooltje 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 en er komen nu 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).



WENDY SMITH



MARIANNE LEWIS

## THEORIE

### Biografie van Marianne Lewis en Wendy Smith

Zowel Marianne Lewis als Wendy Smith zijn wetenschappers pur sang: beiden werken ze op businessschools: Lewis als Dean van Lindner College for Business in Cincinnati en Smith als professor bij de Universiteit van Delaware. Hun dagelijkse werk is opleiden, onderzoeken, publiceren en congressen bezoeken. Lewis groeide op in Boston, Palo Alto en Fontainebleau: de businessschools waar haar vader al les gaf. Haar interesse zit in paradoxen rondom leiderschap: zowel in het werk van (top)managers als ook in haar eigen opereren als dean. Smith 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. Ook al is Smith jonger dan Lewis, 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?

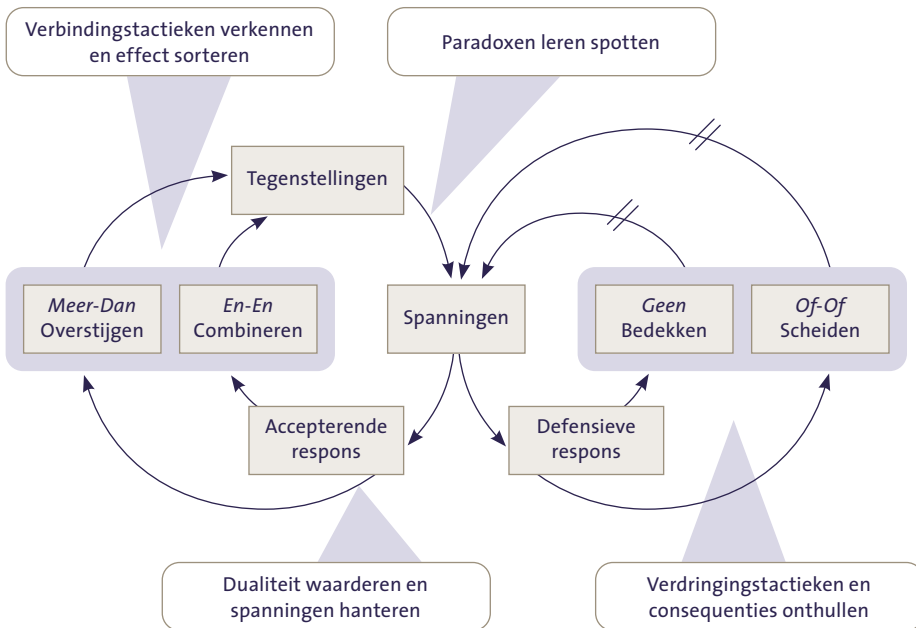
Lewis definieert een paradox als *'contradictory yet interrelated elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously'*. Nu is elke definitie wat cryptisch, dus pak ik die wat verder uit:

- Er is sprake van een onderliggende 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.
- 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 maar het verplat ons begrip en onze hantering van de betrokken elementen. Bovendien intensiveert het de spanning nadien weer omdat het niet effectief uitpakt.
- 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 juist 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 op contrasterende situaties kan inspelen. Bij leren gaat het om het vermogen om vraagstukken beter te begrijpen en creatiever te handelen. Vitaliteit relateert aan wat het met je doet als 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 31.1 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 31.1 getekend als een vicieuze cirkel (rechts) en een virtueuze cirkel (links). Beide cirkels zijn zelfversterkend: dat betekent dat defensief gedrag tot

WENDY SMITH

MARIANNE LEWIS

een negatieve spiraal kan leiden, maar acceptierend gedrag net zo goed tot een positieve spiraal. Het verklaart dat mensen 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 de figuur impliceert dat die beleving niet in beton gegoten is: je kan van de rechter cirkel 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 de figuur ook een viertal praktische aangrijpingspunten suggereert voor paradoxaal werken die hieronder aan bod komen.

### Paradoxen leren spotten

Tegenstellingen zijn niet altijd zichtbaar. 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, enzovoort.

### Verdringingstactieken en consequenties onthullen

Een tweede aangrijpingspunt is om bloot te leggen hoe paradoxen steeds van tafel verdwijnen en welke negatieve consequenties dat heeft. De defensieve respons wordt gevoed door vermijding van ongemak en gaat gepaard met de kortetermijnilllusie dat het allemaal niet zo ingewikkeld gemaakt hoeft te worden. Die illusie is niet langer geruststellend zodra onmiskenbaar wordt hoe destructief die defensieve reacties uitpakken. Er is 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 waar-

- bij je stemmen doet verstillen ('die andere zienswijze is irrelevant'). Het kan ook door er relativerend een 'warme deken' overheen te leggen ('alle wegen leiden 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 problemen op de ander en je schuilt bij gelijkgeaarden. Een tweede manier is om met elkaar te besluiten beide elementen de ruimte te geven, maar relaties ertussen te minimaliseren zodat je weinig last van elkaar hebt. Bij isoleren plaats je daartoe de twee elementen apart, bijvoorbeeld in verschillende organisatiekolommen of -lagen (die met elkaar botsen zodra ze toch weer wat willen bereiken). Bij oscilleren schep je juist een pendulebeweging: eerst gaat een onderwijsinstelling bijvoorbeeld fuseren tot een paar jaar later schaalverkleining weer in de mode is. Een derde manier is situationeel kiezen: een 'alsdan' beslissing waarbij je redeneert wat nou het beste werkt in deze specifieke situatie en op dit moment. Kortom: een scheiding in plaats en tijd. Ten tijde dat je zo'n keuze maakt heb je dualiteit veelal nog wel voor ogen, maar nadien verlies je die makkelijk uit het oog — zeker als je de keuze samen vastlegt en vastzet. Je tobt er dan niet meer zo over. En daarmee ervaar je gaandeweg meer scheiding dan verbinding.

Hoe uiteenlopend bovenstaande tactieken mogelijk lijken, ze hebben gemeen dat ze defensief zijn: je benut ze om ongemak te reduceren. Dat lukt door de dualiteit uit het oog te verliezen ook al leidt dat tot ondermaats functioneren waardoor de spanningen vroeg of laat weer groeien. Je kan dus aan deze effecten aflezen of paradoxale tactieken recht doen aan een tegenstelling of niet.

### Dualiteit waarden en spanningen hanteren

Een derde aangrijpingspunt voor paradoxaal werken is om vertrouwd te raken met tegenstellingen (de linkercirkel in figuur 31.1). Dat gaat allereerst om het leren zien van de twee elementen in jouw specifieke situatie als gelijkwaardig. 'Polarity mapping' (Johnson, 1992) kan daarbij helpen: je zet de voor- en nadelen van beide kanten even zwaar neer. Dat helpt je te zien dat een pool steeds meer schaduwkanten krijgt naarmate je je eraan vasthoudt, waarna de roep om de tegenpool gestaag groeit. Zo kan op en neer geslingerd worden tussen de polen: een eindeloze oscillatie (de lemniscaat in figuur 31.2). Je kan je waardering van elk van de elementen verder oprekken door elk te 'laden' met illustraties, helden, films, metaforen en vakliteratuur waardoor je de werelden die erachter schuilgaan beter doorleeft. Hoe meer dit lukt, hoe meer het de moeite waard lijkt om contrasterende elementen te verbinden.

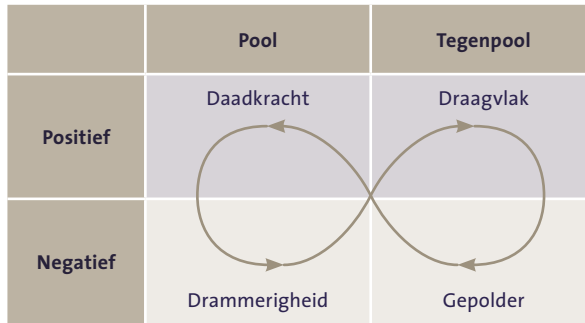


WENDY SMITH



MARIANNE LEWIS

FIGUUR 3.1.2 Voorbeeld van een polariteitskaart



Smith en Lewis pleiten graag voor het kweken van een ‘paradoxical mindset’: het vermogen *overall* dualiteiten te zien (tussen local en global, tussen milieu en economie en zo verder) en om bijbehorende spanningen te beschouwen als deel van mooi werk in plaats van als een verstoring ervan. Zulke acceptatie verlangt steeds opnieuw emotioneel, cognitief en relationeel huiswerk. 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.

### Verbindingstactieken verkennen en effect sorteren

Het vierde aangrijpingspunt gaat over het uitproberen van tactieken om contrasterende elementen te laten aansluiten zonder hun verschillen te reduceren en liefst die zelf uit te vergroten: net zoals een ‘kritische vriend’ (een paradoxaal idee) juist meer kan zijn dan een ofwel afstandelijke criticaster, dan wel een altijd aardige vriend. Er zijn tactieken die daarbij helpen:

- ‘En-en’ denken: combinatietactieken waarbij elk element de ruimte krijgt om zich te manifesteren. Dat kan allereerst door continu te schakelen: 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. 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. 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 (denk aan dure opleidingen), maar als manier om al doende beter te worden in je werk (denk aan reflectieve praktijkbeoefening). Leren en werken conflicteren dan ineens minder: het kan zo verstrengeld raken dat je niet eens meer weet wanneer je nou leert en wanneer je nou werkt. De confrontatie met collega’s en met de opgaaf voedt het leren en het leren voedt de professionele finesse in je gezamenlijke praktijk. Zulke reframing is niet zozeer een analytische slimmigheid, het is meer een creatieve denksprong die tot je eigen verrassing een diepere snaar raakt. De tweede insteek is een dialogische waarbij je het ‘systeem in de ruimte brengt’: betrokken partijen nemen hun verschillen mee, de spanning is daarmee voelbaar aanwezig en de uitdaging is dat ongemak te legitimeren en het onderlinge gesprek onderzoekend te houden. Dat vraagt vrijplaatsen voor andersoortige conversaties, 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. Dat past waar betrokkenen goed beseffen dat innovatie gedijt bij consistent inconsistent gedrag: zowel de heersende spelregels doorzien en benutten als die weten te doorbreken om iets nieuws te scheppen.

Al deze tactieken hebben gemeen dat dualiteit nooit buiten zicht raakt en dat spanningen niet weggepoetst worden. Ik merk overigens wel eens dat een ‘meer-dan’ insteek als de heilige graal wordt gezien. Toch zien Smith en Lewis het altijd maar moeten overstijgen van een dualiteit net zo goed als een keurslijf, want soms kan het prima zijn een tijdlang het ene element voorrang te geven boven het andere. Denk aan hightech start-ups die geconfronteerd worden met de spanning tussen winst en groei. Sommigen kiezen er dan voor een tijd 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 en 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 25 jaar gaat de meeste aandacht volgens Smith en Lewis naar drie onderwerpen: de soorten paradoxen die er zijn, de tactie-



WENDY SMITH



MARIANNE LEWIS

ken om ze te hanteren en wat dat oplevert. Paradoxen zijn er in allerlei soorten en maten, van innovatie tot groepsontwikkeling, van leiderschap tot duurzaamheid. En in hanteringswijzen is er ook een hele variëteit te onderscheiden in de mate en schaal waarin dualiteit omhelsd wordt. De belangrijkste reden voor de focus op de genoemde drie aspecten is volgens Smith en Lewis echter niet al die variëteit, maar dat het daarmee vooral over de ‘buitenkant’ van paradoxen gaat en in een vertrouwd stramien past van ‘wat is het probleem, hoe pakken we het aan, en wat komt eruit’. Zij pleiten ervoor de onderzoeksfocus te verleggen naar de ‘binnenkant’ van paradoxen: dat is weliswaar lastiger grijpbaar maar onthult waarschijnlijk meer de magie. Denk dan aan hoe we onzichtbaar voor de buitenwereld in onszelf met paradoxale spanningen omgaan, aan de subtiele afhankelijkheden tussen de polen van specifieke paradoxen of aan hoe werkzaamheid van tactieken verschuift in de tijd. Een aardig voorbeeld van dat laatste is het streven naar integratie: dan denk je op het eerste gezicht aan een ‘en-en’ benadering, want zo staat die daar ook benoemd. Maar dat geldt alleen als het een continue en actieve balanceeract is tussen twee elementen. Zodra je daarmee ophoudt en het als ‘aankpak’ of ‘afpraak’ vastzet, 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 continu schakelen. Zo geldt eigenlijk voor elke tactiek dat het label aan de buitenkant minder over werkzaamheid zegt dan de vingervlugheid waarmee je ermee inspeelt op concrete situaties (Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016).

## PRAKTIJK EN REFLECTIE

### **Toepassingen**

Zodra je een paradoxale bril opzet, zie je ze op allerlei terreinen. Voor de lezers van deze canon is de link met ‘leren’ vast interessant. Wat hebben paradoxen met leren 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 en lessen trekken waarbij je al doende bewuster en bekwaamer wordt: een lerende aanpak dus. Vervolgens geldt dat je ze 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 met een 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 zowel het andere aanvult als ermee 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 en 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, enzovoort (Vermaak, 2012).

## Kritische noten

Smith en Lewis ontbreekt het niet aan nuance en zelfkritiek: reflectie hoort bij hun onderwerp. 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 midden in 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 enzovoort. 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 zo’n paradox te overbruggen: als je op veel plekken lokaal de diepte in gaat, kan je ook gaandeweg een grotere schaal bereiken. Dit sluit aan bij een laatste kritische noot. Wat mij het meeste raakt aan het werken met paradoxen



WENDY SMITH



MARIANNE LEWIS

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 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 manageriaal 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 weer tijd wordt om te spelen.

## REFERENTIES

### Literatuur (volledige literatuurlijst: pagina 624)

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

### Websites

- 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>