

Gepubliceerd in:

Caluwé, L. De (2015) . *Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren*. Deventer: Vakmedianet. Uit het deel met reflecties p. 58-63.

Omgaan met paradoxen

Karin Derksen

In een tijd waarin de complexiteit voortdurend lijkt toe te nemen, worden we veelvuldig met paradoxen geconfronteerd. Paradoxen hebben mijn belangstelling door mijn promotieonderzoek naar teams. Al in het begin van het onderzoek hadden we het idee, in navolging van Coenders (2008), dat teams om effectief en efficiënt samen te werken aan complexe vraagstukken zowel een oriëntatie op de performance als een oriëntatie op gedeelde betekenisgeving nodig hebben. We denken dat die twee op gespannen voet met elkaar staan, dus dat er sprake is van een paradox. Elke keer als we proberen om meer zich te krijgen op die paradox is Léon de Caluwé, één van “mijn promotoren”, gelijk enthousiast. In die gesprekken zei Leon een paar mooie dingen over paradoxen. ‘Hoe ouder ik word, hoe meer paradoxen ik ga zien’. Persoonlijk denk ik dat dit primair samenhangt met ervaring en dus slechts indirect met leeftijd. In een ander gesprek zei Leon over paradoxen: ‘We hebben gemakkelijke en moeilijke paradoxen. De gemakkelijke paradoxen zijn die waar we mee hebben leren leven, zoals “je moet goed voor jezelf en ook goed voor anderen zorgen”. Moeilijke paradoxen zijn die waar ons dat niet zomaar lukt, bijvoorbeeld de organisatie paradox van exploreren en exploiteren.’ De vraag is dan: Hoe kunnen we omgaan met die moeilijke paradoxen? Daar gaat dit artikel op in.

Allereerst de vraag: Wat is een paradox? Smith and Lewis (2011) definiëren een paradox als ‘contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time’ (Smith & Lewis, 2011, p. 382) Een paradox gaat niet over goed of fout, het gaat niet om het één of het ander, het gaat over allebei. Beide kanten van de paradox zijn nodig. Het één kan niet (voort)bestaan zonder het ander. Het zijn twee zijden van dezelfde medaille (Handy, 1994; Simons, 1999). Dat we ze allebei tegelijkertijd nodig hebben vinden we in onze Westerse cultuur moeilijk. Veelal maken we complexe keuzes op een weloverwogen rationele wijze. We gaan er dan vanuit dat er één beste oplossing is en dat past bij een objectieve benadering. Daar plaatsen Boonstra en de Caluwé (2006) de subjectieve benadering naast. Juist in die benadering komen we allerhande paradoxen tegen volgens de auteurs, zij noemen: innovatie en beheersing; bedrijfsmatige en culturele sturing; schaarste en overvloed; aspectmatig en holistisch handelen; enkelvoudige en meervoudige waardensystemen; gepland veranderen en betekenis zoeken; orde en chaos.

Omgaan met paradoxen

Het omgaan met een paradox begint bij het herkennen van de paradox. Sommige mensen zien heel veel paradoxen en anderen zien er geen. Als je een paradox niet ziet, kun en hoef je er niet mee om te gaan. Soms zien we het echt niet en soms is het niet zien een verdedigingsmechanisme, dus een in meer of mindere mate bewust gekozen strategie.

Hoe we omgaan met paradoxen blijkt nogal persoonsgebonden. Mensen reageren verschillend op paradoxen en daardoor gaan ze ook verschillend met paradoxen om (Miron-Spektor, Gino, & Argote, 2011). De één ziet een paradox als ongemakkelijk en een dreiging, terwijl een ander de twee zijden van de paradox omarmt en blij is met de uitdaging.

Mensen die een paradox als ongemakkelijk en dreigend ervaren, zullen als natuurlijke reactie daarop zichzelf willen verdedigen (Lewis, 2000). Dat betekent, dat ze de volgende strategieën kiezen om met de paradox om te gaan: negeren, ontkennen of focussen op één kant van de paradox ten koste van de andere kant (zie figuur 1). Dit laatste, het kiezen voor één zijde van de paradox, komt veel voor (Lewis, 2000; Miron-Spektor et al., 2011). Dit kan leiden tot een soort lemniscaat achtige beweging (Pacanowsky, 1995), want de organisatie ervaart na verloop van tijd de nadelen van haar keuze en maakt dan een totale ommezwaai en kiest dan voor de andere kant van de paradox, en zo verder. Uiteraard zijn negeren, ontkennen en kiezen ineffectieve strategieën om met een paradox om te gaan, want bij een paradox ging het immers om het één én het ander en niet om het één óf het ander.

Er zijn echter ook mensen die al direct, of in tweede instantie, de paradox omarmen. Zij beseffen dat de twee kanten van de paradox complementair en/of versterkend aan elkaar zijn. De mensen die de paradox omarmen hebben een 'paradoxical frame' geadopteerd (Miron-Spektor et al., 2011) en dat creëert een basis voor de twee cognitieve processen die nodig zijn om paradoxen te hanteren. Ten eerste differentiëren, het herkennen en onderzoeken van de verschillen. Ten tweede integreren, het samenbrengen van die twee kanten (Smith & Tushman, 2005). In het herkennen en onderzoeken zet je de verschillen op scherp, je vergroot ze uit. Zo ontstaat een overvloed aan kennis en inzichten. Dit leidt soms ook tot conflicten. Die lossen zich weer op tijdens het integreren.

Strategieën die vanuit het omarmen van de paradox worden ingezet zijn bijvoorbeeld (zie figuur 1):

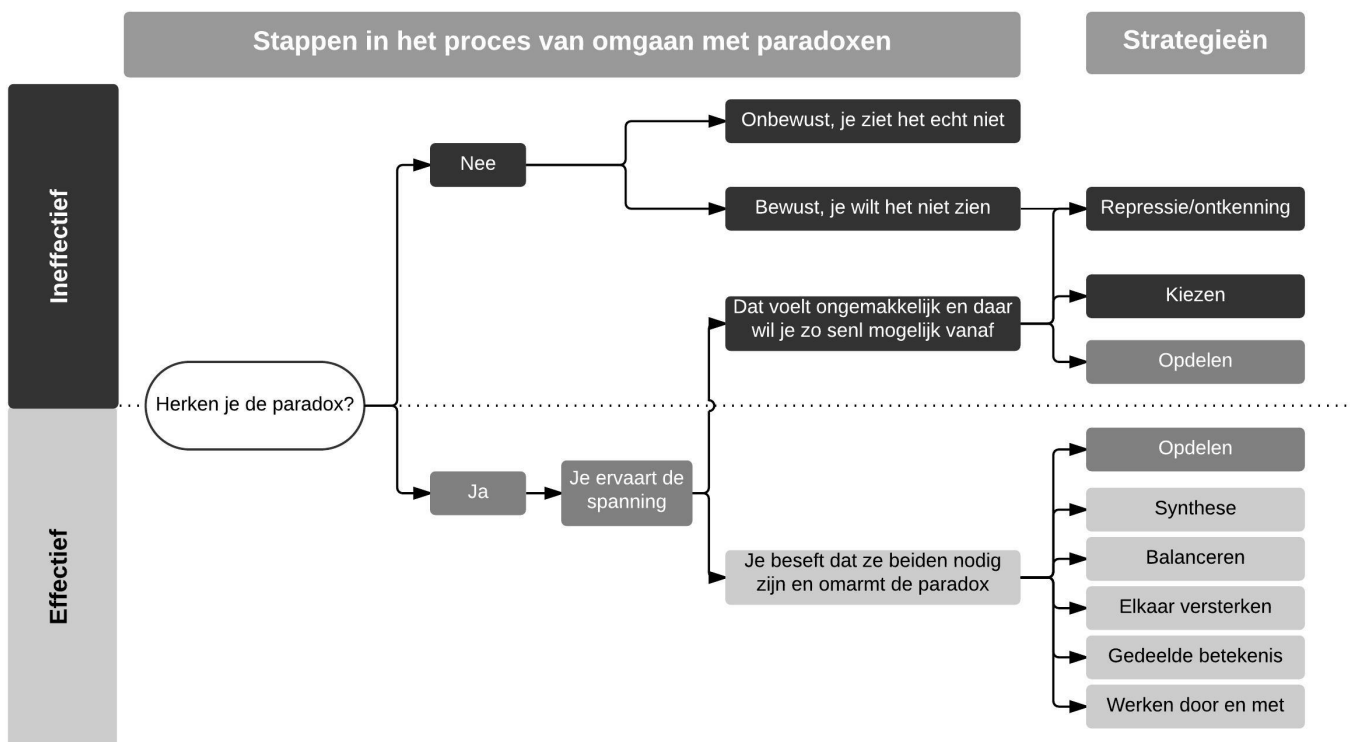
- Synthese (Jarzabowski, Lê, & Ven, 2011; Poole & Ven, 1989): mixen van elementen van beide kanten van de paradox tot een nieuw geheel, bijvoorbeeld door vanuit een ander concept naar beiden kanten van de paradox te kijken, waardoor een nieuw perspectief ontstaat. Hiermee verdwijnt dus eigenlijk de paradox.
- Balanceren (Jarzabowski et al., 2011; Smith & Tushman, 2005): er wordt continu gebalanceerd tussen beide kanten. De ene keer slaat de wijzer misschien iets meer naar de ene kant uit en een andere keer weer iets meer naar de andere kant. De verschillen blijven in een bepaalde spanning bestaan bij deze strategie.
- Elkaar versterken (Simons, 1999): vinden van manieren waardoor de ene zijde van de medaille de andere versterkt.
- Gedeelde betekenisgeving (Lewis, 2000; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011): In een cyclisch proces openlijk en kritisch met elkaar onderzoeken van beiden kanten van de paradox.
- Werken door en met de paradox (Beech, Burns, Caestecker, MacIntosh, & MacLean, 2004; Lüscher & Lewis, 2008): Door verschillende soorten vragen te stellen een wisselwerking op gang brengen tussen beiden kanten van de paradox. Bijvoorbeeld lineaire, circulaire, reflexieve en strategische vragen.

Dan is er nog een strategie die regelmatig wordt toegepast: het opdelen van een paradox (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Deze strategie is tussen de andere strategieën in geplaatst, omdat het soms effectief en soms ineffectief is.

Opdelen kan in tijd, bijvoorbeeld door het ene moment te focussen op het één en het andere moment op het ander. Dus een soort van intermitterend werken met beide kanten van de paradox. Opdelen kan ook in plaats, bijvoorbeeld veel organisaties delen de paradox van exploreren en exploiteren op in verschillende afdelingen, een R&D en een productie afdeling. Opdelen doen we ook vaak in teams door verschillende taken te verdelen onder de teamleden.

We kunnen concluderen dat er fundamenteel drie verschillende manieren zijn van omgaan met een paradox:

- Ontkennen of negeren in de hoop dat het zich vanzelf oplost of vanzelf verdwijnt, of vanuit het idee 'wat er niet is daar hoef je ook niets mee'.
- De spanning oplossen. Bijvoorbeeld door het opdelen van de paradox, of te zoeken naar synthese door een nieuw concept te introduceren, waardoor de spanning verdwijnt.
- De spanning laten bestaan tijdens het omgaan met de paradox. De paradox wordt open en levend gehouden en gezien als waardevol.



Figuur 1: Het proces van omgaan met een paradox.

De kracht van een paradox

De kracht van de paradox zit in de spanning. Hoebeke (2004) waarschuwt dat het organiseren van een spanningsreductie dodelijk kan zijn. De spanning van paradoxen houdt organisaties en teams levend (Cameron, 1986; Hoebeke, 2004), het voorkomt een eenzijdige gerichtheid. De spanning zet aan tot actie, tot het uit je comfort zone treden. Het stimuleert om samen te zoeken naar alternatieven, naar nieuwe onconventionele wegen en mogelijkheden. (Lüscher & Lewis, 2008; Miron-Spektor et al., 2011) De spanning is dus een trigger voor vernieuwing en creativiteit. Lewis and Smith (2014) schrijven dat de spanning een alom tegenwoordige en aanhoudende kracht is die uitdaagt en stimuleert tot lange termijn succes.

Tot slot

Het aantal onderzoeken over paradoxen breidt zich enorm snel uit. Het goed onderzoeken van zo'n ongrijpbaar fenomeen als paradox is echter zeer complex. Nieuwe onderzoeksmethoden zijn daarvoor nodig, omdat de huidige methoden complexe fenomenen te veel simplificeren en rationaliseren (Lewis, 2000).

Ook al geven onderzoeken inzicht in strategieën om met paradoxen om te gaan, hoe die strategieën dan precies werken en wanneer wel en niet blijft helaas nog vaag.

Natuurlijk doemen er ook nog allerlei onbeantwoorde vragen op. Ik noem er een paar. Is er misschien een verband tussen de manier waarop mensen zich verhouden tot paradoxen en een 'fixed en growth mindset' van Dweck (2006). Heeft zelfvertrouwen en de mate waarin mensen behoefte hebben aan zekerheid of onzekerheidsreductie ermee te maken hoe mensen zich verhouden tot paradoxen? Hoe verhouden groepen mensen, teams en organisaties, zich tot paradoxen? Waar komt die voorkeur bij hen vandaan?

Kortom: Zowel in de praktijk van alledag als op onderzoeksgebied liggen er flinke uitdagingen rondom het hanteren van paradoxen.

Referenties

- Beech, N., Burns, H., Caestecker, L. d., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313-1332.
- Boonstra, J., & de Caluwé, L. (2006). Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties. In J. Boonstra & L. de Caluwé (Eds.), *Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* (pp. 11-39). Deventer: Kluwer.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Coenders, M., J.J. (2008). *Leerarchitectuur [Learning architecture]*. (Phd. Doctoral), Eburon Uitgeverij B.V., Delft, the Netherlands.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. New York: Ballantine Books.
- Handy, C., B. (1994). *The age of paradox*. Cambridge: Harvard Business School.
- Hoebeke, L. (2004). Dilemmas and paradoxes in organizing change processes: A critical reflection. In J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 149-171). Chichester. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Jarzabowski, P., Lê, J. K., & Ven, A. H. v. d. (2011). *A dialectical proces model of responding to paradoxical tension in organizations*. Paper presented at the European Academy of Management Meeting, The Netherland, Amsterdam.
- Lewis, M., W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. doi: 10.1177/0021886314522322
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(116), 229-240. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.03.006
- Pacanowsky, M. (1995). Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics*, 23(3), 36-51.
- Poole, M. S., & Ven, A. H. v. d. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Simons, P. R. J. (1999). Transfer of learning: Paradoxes for learners. *International Journal of Educational Research*, 31(7), 577-589.

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. doi: 10.1287/orsc.1050.0134