



## **Kiezen is verliezen: over contingentie en paradoxen [1]**

Marco de Witte

'Nooit zijn we zo vrij geweest en nooit hebben we ons zo machteloos gevoeld.  
(Zygmunt Bauman)

### *De maakbaarheid voorbij*

September 1977 startte ik mijn studie sociologie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Die studie bleek een deformatie voor het leven; ik ben ervan overtuigd dat de wereld bestaat uit relaties tussen minimaal twee mensen en verder alle veelvouden daarvan. Want alles wat de mens doet heeft te maken met de ander, staat in verhouding tot anderen. In onze diepste kern zijn we sociale wezens: geen individuen. Ook al klinkt het in onze tijd veelvuldig anders. Er volgde een (vrije) doctoraal specialisatie en later een promotie in de arbeids- en organisatiesociologie. Ik maakte zodoende kennis met theorie, hypothesen, conceptuele- en variabelen modellen, bi-variate en multivariate onderzoeksmethodieken en al dan niet verklaarde variantie. Denken vooral in termen van causaliteit; oorzaak en gevolg, of/of.

In de tweede helft van de vorige eeuw was de contingentie theorie van Woodward populair. In de kern zochten we naar de beste wijze van organiseren en veranderen. In een overzichtswerk van die tijd zegt Cor Lammers (1983) het zo; *'Verschillende omstandigheden houden voor organisatie-eenheden een verschillende taakstelling in en dus moeten die eenheden niet alleen qua formele opbouw, maar ook qua instelling en werkwijze van het personeel verschillen, wil een optimaal resultaat worden bereikt'*. De grondgedachte was dat een bepaald type organisatie slechts onder bepaalde (markt)omstandigheden effectief en/of efficiënt is. Het was een periode waarin we veronderstelden dat er een 'one best way of management', danwel een 'one best way of change' bestond. De meeste professionals en managers van die tijd zijn (net als ik) met dit contingentiedenken grootgebracht. Het paste bij de massaconsumptie markten van die tijd met vooral simpele en soms ingewikkelde vraagstukken. We geloofden in de maakbaarheid van maatschappij en organisaties en dachten dat we met lineaire stappen- en fasen-modellen organisaties konden opstuwten naar hogere prestaties, welvaart en welzijn.

Aan het einde van de vorige eeuw groeit echter het inzicht dat steeds meer systemen tegen de grenzen oplopen van wat we kunnen organiseren en veranderen. Onze productiemethoden en wijze van dienstverlenen blijken op de lange termijn niet duurzaam. Naast simpele en ingewikkelde vraagstukken ontdekken we steeds meer complexe vraagstukken; vraagstukken waarin oorzaak en gevolg ver van elkaar gescheiden zijn in tijd en ruimte, waarvan de toekomst onbekend en

onvoorspelbaar is, waar mensen vanuit verschillende invalshoeken naar kijken en het adresseren van het probleem nieuwe en innovatieve methoden vergt, waarin een breed scala aan disciplines wordt betrokken, verspreid over verschillende organisaties en belanghebbenden. De veranderopgave aan het begin van deze eeuw zijn vraagstukken van derde orde, van transitie management in sectoren als onderwijs, de zorg, het financiële stelsel, energie, voedsel en ga zo maar door.

#### *Niet of/of, maar en/en*

Complexe vraagstukken vergen een verschuiving in denken, die in de organisatie- en veranderkunde op dit moment plaatsvindt. In zijn afscheidsrede van 2015 beschrijft Leon de Caluwe zaliger deze fundamentele verschuiving als een verschil tussen contingentiedenken en het denken in paradoxen. Simpel gezegd, van of/of naar en/en denken. In het contingentiedenken leeft de veronderstelling dat dilemma's, tegenstrijdige opties of paradoxen niet goed waren. Dit denken is vol van termen als fit, matchen, congruentie en uitlijnen. Alles moet passen, spanningen vermeden en keuzes gemaakt. Met als motto: je moet de beste keuze maken, want als je kiest ben je van de spanning af. *'Als dit, dan dat. Contextueel denken en rationeel uitlegbare redeneringen voeren de boventoon'* (2015: 51).

Tegenwoordig lijkt het erop dat we het tegenovergestelde standpunt hanteren; kiezen is verliezen. Hedendaagse auteurs spreken van spanningen, dilemma's, paradoxen, polariteiten, managen in spagaat, paradoxaal coachen en lemniscatisch leiderschap. We moeten juist leren om spanningen te herkennen, ermee te leven, er mee omgaan en ja; 'spanning wegpoetsen is zonde'. Dilemma's zijn problemen waar twee mogelijkheden voor zijn, die beide in de praktijk moeilijk acceptabel en verenigbaar zijn. Ze verwijzen naar spanning tussen competitieve alternatieven die elk voor- en nadelen hebben. Paradoxen herkennen we als de keuze tussen de elementen tijdelijk een oplossing is en dat tegenstellingen keer op keer terugkomen, omdat ze onderling verbonden zijn. De spanning is voortdurend, ze blijft bestaan en kan niet worden opgelost. Paradoxen bestaan net als polariteiten uit tegenstellingen die elkaar veronderstellen: mannelijk/vrouwelijk, nabijheid/afstand, samen/apart, macht/onmacht, licht/duister, eros/thanatos, etc. Kahane (2010) definieert het voor mij het duidelijkst; een paradox verwijst naar een uitdaging die bestaat uit twee beweringen die elk, indien ze afzonderlijk worden nagestreefd, de gezondheid van het geheel zullen verstoren en die daarom tegenwicht nodig hebben van de andere'.

Gevoelsmatig moet je wellicht kiezen, maar voor de vitaliteit van het systeem moet juist niet voor de een of de ander worden gekozen. Ze zijn als yin en yang, als tegenpolen die in een lemniscatische beweging het beste worden afgewisseld.

#### *Veranderkundige paradoxen*

In de 'Kunst Van Veranderen' (2014) spreken Jan Jonker en ik van dilemma's en onderscheiden we er drie; deel/geheel, inhoud/betekenis en ratio/emotie. Als ik het nu overdenk hadden we beter van paradoxen gesproken. Mijns inziens is dat wat we destijds bedoelden; een eeuwigdurende beweging tussen tegenpolen die (systemisch) verbonden zijn. Ook in het werk van andere hedendaagse veranderaars wemelt het van de paradoxen. Een paar voorbeelden.

Yvonne Burger (2015) beschrijft het werken op het snijvlak van praktijk en wetenschap als een paradox: academisich werken. Een paradox die ik, vanwege mijn eerder gememoreerde academische verleden, pijnlijk herken. Wetenschappers zijn op zoek naar algemene wetmatigheden en praktijkmensen naar oplossingen voor een specifieke situatie. Wetenschappers vinden een doorkijkje in de praktijk doorgaans inspirerend. Veel praktijkmensen zijn geïnteresseerd in recente kennis. Maar de bruggenbouwers tussen theorie en praktijk worden met een scheef oog aangekeken. In academische kringen worden ze als gesjeesde wetenschappers bestempeld en in de praktijk worden ze te wetenschappelijk bevonden. Haar aanbeveling 'heb vooral plezier in wat je doet' is een prima manier om deze paradox te overstijgen.

Een klassieke paradox in de organisatiekunde is die van March (1991). Hij beschreef het strategisch spagaat tussen exploitatie (de running business verbeteren op korte termijn) en exploratie (innovaties bevorderen voor de lange termijn). Later door Tushman en O'Reilly opgepikt als ambidexterity en omschreven als het vermogen om twee takken van sport tegelijkertijd te bedrijven: enerzijds goed zijn in het bevorderen van efficiëntie, controle en geleidelijk verbeteren (exploitatie), anderzijds keigoed zijn in innoveren, autonome ontwikkeling, flexibel organiseren en

experimenteren. Het werk van Henk Volberda in Nederland staat in deze traditie. Zijn aandacht voor flexibel organiseren, maar ook zijn actuele studie naar het radicaal vernieuwen van businessmodellen of het verbeteren en repliceren daarvan, is er een uitwerking van.

Van Hans Vermaak (2015) kennen we de krachtig geformuleerde paradox *'wat hoort, werkt niet en wat werkt, hoort niet*. Aansluiten bij de vraagstukken en de aanpak in een organisatie kan constructief zijn, maar verandert weinig. Als de veranderopgave erom vraagt moeten we van destructieve conformiteit (meedoen, tegen beter weten in) opschuiven naar doen wat nodig is, ook al schuurt het (constructieve deviantie). Veranderen vraagt aansluiten bij de mensen met wie je werkt, maar vraagt ook vernieuwing. En dus moet je afwijken.

In het werk van Leike van Oss en Jaap van 't Hek (2021) vinden we de paradox van pragmatisch veranderen; een beter niet op te heffen spanning tussen de wenselijke wereld van het veranderidee en de werkelijke wereld van staande werkpraktijken. De wenselijke wereld overstijgt het actuele denken, doorbreekt routines en formuleert ideeën met rekkracht. Het zijn beelden van een bedachte, maar nastrevenswaardige toekomst. De werkelijke wereld bestaat uit dagelijkse handelingen en bestaat uit staande patronen en routines die ervoor zorgen dat het werk makkelijk gedaan wordt. Voor veranderaars ligt volgens hen de sleutel echter in de mogelijke wereld. *'Niet alles wat wenselijk is, is ook mogelijk. Niet alles wat mogelijk is, is ook wenselijk. Maar het mogelijke is zowel vanuit de wenselijke als vanuit de werkelijke wereld een essentiële vereiste aan verandering'*. De paradox fraaier formuleren kan niet.

Ook in het recente werk van Jelger Spijkerboer staan spanningen in de veranderpraktijk centraal. Hij refereert aan de (hierboven genoemde) paradox van Vermaak en beschrijft die als de interventieparadox: bewegen tussen aansluiten bij de organisatie en het vraagstuk. Hij voegt daar twee paradoxen aan toe. Allereerst de actieparadox: bewegen tussen actie en analyse. Veranderaars hebben inzicht in de situatie nodig en dat vraagt om analyse. Maar verandering vraagt om actie, om iets doen. Als vuistregel formuleert Spijkerboer actie en analyse vullen elkaar aan als ze tegen elkaar opgewassen zijn. *'Dat betekent dat je actief je eigen voorkeur of die van je omgeving (organisatie) te compenseren hebt'*. (2020: 26). Tenslotte beschrijft hij de focusparadox: bewegen tussen deel en geheel. De centrale vraag is hier; waar ligt de grens van datgene wat je probeert in beweging te brengen? De vuistregel die hierbij hoort is 'denk groot, start klein'. Deze paradox vertoont gelijkenis met het dilemma deel/geheel van De Witte en Jonker.

Het leidinggeven aan veranderprocessen is een paradox in zichzelf. In haar oratie uit 2005 beschrijft Janka Stoker deze paradox: het verandert en verandert niet. Ze laat zien dat leiderschap essentieel is voor het formuleren van een veranderidee en het implementeren ervan. Maar om die verandering goed te kunnen leiden is het noodzakelijk dat de leider ook zelf verandert. Immers hij/zij is onderdeel van de gedragspatronen die moeten veranderen. Vreemd genoeg heb je de benodigde kwaliteit van de nieuwe situatie nodig, om uit de oude situatie te geraken. Als de Baron van Munchhausen moeten we ons aan onze eigen haren uit het moeras trekken. Van A naar B op de manier van B, terwijl we A zijn?! Leidinggevendenden moeten dus als eerste zelf veranderen, om vervolgens anderen te kunnen leiden. Echter, een leidinggevende kan niet wachten met het veranderen van anderen tot hijzelf volledig veranderd is. *'Het vereist echter wel dat hij inziet dat verandering van zijn eigen gedrag noodzakelijk is, en dat hij in staat is om zichzelf te kennen, zodat hij kan veranderen'* (2005: 36). Zo zit er in iedere veranderopgave dus ook een persoonlijke veranderopgave voor de leider(s).

### *Omgaan met paradoxen*

Aanhangers van de falsificatietheorie, waarbij er een werkelijkheid en een waarheid is, hebben het moeilijk als beweerd wordt dat theorieën die het tegenovergestelde beweren tegelijkertijd waar kunnen zijn. Die waarheidsclaim lijkt onverenigbaar, maar in paradoxen is het juist de kunst om niet voor een van de twee te kiezen. Door te kiezen hef je de paradox niet op. Strijdige inzichten moet je zien te overstijgen, waardoor verschillende manieren van denken over organiseren en veranderen gelijkwaardig worden. Het is als leren lopen op twee benen, om je evenwicht te bewaren. De kunst van het omgaan met paradoxen is ze te zien als een verrijking en kaderverruiming; zo bieden ze ons meer keuzevrijheid dan wanneer we ons tot een van de 'eenzijdigheden' bekeren.

Individen en organisaties verschillen sterk in hun reactie op paradoxen (Derksen: 2015). Sommigen vinden het ongemakkelijk en zien het als een bedreiging. Zij zullen pogen om de paradox te negeren, te ontkennen of juist wel voor een van de polen te kiezen. Maar juist omdat het hier om een paradox gaat ontstaat daardoor een lemniscaatachtige beweging. Zo wisselen we vb. periodes van centraliseren en decentraliseren in organisaties (onvermijdelijk) af.

Anderen omarmen de paradox en gaan voor de uitdaging. Door de verschillen te herkennen en te onderzoeken (differentiëren) en ze vervolgens weer samen te brengen (integreren) zoeken zij een weg in het omgaan met een paradox (zie ook De Caluwe: 2015). Een eerste mogelijkheid is om de paradox te accepteren en het daarbij te laten en door te werken zonder het te willen oplossen. Relativeren en veel humor helpt hierbij. De tweede optie is te zoeken naar een synthese door een overstijgend nieuw concept te introduceren. Door steeds tegenovergestelde ideeën toe te laten ontstaan nieuwe gedachten en posities. Een laatste strategie is die van differentiatie. Hierbij delen we de paradox op en organiseren wij de polen apart. Bijvoorbeeld door in de ene organisatie-eenheid (aparte bv's, businessunits, afdelingen, teams) te exploreren en in een andere te exploiteren. Opdelen kan tenslotte ook nog volgorderlijk, in tijd: het ene moment focussen op de ene pool, het andere moment op de andere pool. Na 7 jaar exploreren afwisselen met 7 jaar exploiteren en uitnutten van de door de organisatie zelf in de markt gezette innovatie.

Tenslotte, de kracht van een paradox zit dus in de spanning die hij opwekt. In tegenstelling tot het contingentiedenken houdt de paradoxale spanning organisaties en teams juist vitaal en levend. Enerzijds door het waardevolle van het bestaande te willen behouden en anderzijds door creativiteit en verandering te vernieuwen voor de lange termijn. Het impliceert steeds weer situationeel bepalen hoe we de paradox in stand houden. Want in een wereld met complexe vraagstukken en paradoxen is de waarheid en de veranderkundige realiteit per definitie meervoudig. Het is een belangrijke opgave voor veranderaars om daar productief mee om te gaan.

We hebben het er vast nog (vaak) over ...

#### *Literatuur*

- Burger, Y. (2015). Pracademisch werken. In: Caluwe, L. de. (2015). Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren. Deventer: Vakmedianet.
- Caluwe, L. de. (2015). Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren. Deventer: Vakmedianet.
- Derksen, K. (2015). Omgaan met paradoxen. In: Caluwe, L. de. (2015). Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren. Deventer: Vakmedianet.
- Hek, J. van 't & Oss, L. van. (2021). Imperfect prutsen: de verandering echt mogelijk maken. In: Witte, M.C. de, Vink, M.J., Grinsven, M. van (2021). Essenties van Verandermanagement. Een kleine canon van veranderkundige benaderingen. Amsterdam: Boom (in print).
- Kahane, A. (2010). Power and Love. A theory and practice of social change. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Stoker, J. (2005). Leiderschap verandert. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Vermaak, H. (2017). Iedereen verandert. Nu wij nog. Deventer: Vakmedianet.
- Witte, M. de, Jonker, J. (2014). De kunst van Veranderen. Bewegen naar de kern. Deventer: Kluwer.

*[Son en Breugel, Oktober, 2020]*