



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**OSUVA** Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## Organisatoriska paradoxer som befrämjar, utmanar och utgör underlag för kommunernas utveckling

**Author(s):** Hyyryläinen, Esa; Karhu, Mikko; Luoto, Ilkka

**Title:** Organisatoriska paradoxer som befrämjar, utmanar och utgör underlag för kommunernas utveckling

**Year:** 2019

**Version:** Publisher's PDF

**Copyright** ©2019 Pohjoismaiden Hallinnollinen Liitto

### Please cite the original version:

Hyyryläinen, E., Karhu, M., & Luoto, I., (2019). Organisatoriska paradoxer som befrämjar, utmanar och utgör underlag för kommunernas utveckling. *Nordisk Administrativt Tidsskrift* 96(2), 69–76. [https://www.djoef-forlag.dk/openaccess/nat/files/2019/2019\\_2/NAT\\_2\\_2019\\_5.pdf](https://www.djoef-forlag.dk/openaccess/nat/files/2019/2019_2/NAT_2_2019_5.pdf)

# Organisatoriska paradoxer som befrämjar, utmanar och utgör underlag för kommunernas utveckling

*Av Esa Hyyryläinen, Mikko Karhu & Ilkka Luoto*

## 1. Inledning

Temat för vår artikel är framtidens kommun/stad som en regional organisation. Som välfärdsstat är Finland med sina t.o.m. 311 kommuner starkt kommundriven. Även om kommunernas autonomi har garanterats i grundlagen, och de har självständiga beslutsfattare som valts genom val, är kommunerna, varav 107 använder benämningen stad, skyldiga att enligt lagen tillhandahålla sina invånare bl.a. skolor, dagvård, social- och hälsovårdstjänster samt kultur- och ungdomstjänster. Utöver lagstadgade uppgifter kan kommunerna också ta på sig andra uppgifter. Det handlar då i huvudsak om uppgifter som gäller ekonomi, sysselsättning och boende. Kommunerna har skatterätt för att finansiera sin verksamhet. Staten betalar också kommunerna understöd för utförande av lagstadgade uppgifter. Kommunala ekonomin är ändå den mest utmanande delen av den offentliga ekonomin, bland annat på grund av den belastning som befolkningens åldrande orsakar. Nedsänkningar samt höjda skatter och avgifter har ofta lyfts fram. Man har även strävat efter att minska antalet lagstadgade uppgifter. Den förra regeringens spetsprojekt var överföringen av social- och hälsovårdstjänsterna till större enheter i landskapen. Det lyckades dock inte. Det är nu en fråga också för den nuvarande regeringen, men tills vidare finns det ingen säkerhet om dess fortsättning. Troligtvis kommer reformen att förverkligas men målen är inte lika ambitiösa som under den tidigare regeringen.

I vår undersökning förlitar vi oss på paradoxteorin som används inom organisations- och ledarskapsforskningen (t.ex. Poole & Van de Ven 1989; Lewis 2000; Lüscher, Lewis & Ingram 2006; Lüscher & Lewis 2008; Lewis & Smith 2014; Smith & Tracey 2016). Dess centrala innehåll består av att fästa uppmärksamhet på paradoxer som för förändringen vidare genom att samtidigt avstå från att tänka på förändringar som okomplicerade, entydiga och planerade övergångar (Lewis 2000: 760). I en allt mer globaliserad värld, som rör sig i högt tempo och har rikligt med inbördes beroendeförhållanden, beror organisationernas långsiktiga framgång på deras förmåga att bemöta motsatta krav (Smith & Tracey 2016: 8; Vartiainen, Ollila, Raisio &

Lindell 2013). Framgång kräver gränsdragningar i många riktningar. Åtminstone den i Finland rådande institutionella kommunuppfattningen som begränsar kommunerna till sina tjänsteroller har på många sätt kommit till slutet av sin resa (Haveri & Majoinen 2017: 53).

Vi samlade vårt empiriska material med hjälp av tio expertintervjuer. De specialister vi intervjuat är personer som länge följt med kommunernas situation i Finland. Vår artikel syftar till att bilda en tolkningsmodell som hjälper till att förstå utvecklingen av kommunen i dess verksamhetsmiljö och via paradoxer som framträder i den kommunala organisationen. Samtidigt strävar vi efter att konkretisera även möjligheterna till att utnyttja paradoxteorin.

Som organisationer riktas kommunernas verksamhet administrativt till ett definierat område; dess invånare, företag, byggnader och infrastruktur. Kommunerna fungerar dock inte som territoriellt isolerade, utan är flerdimensionellt sammanlänkade genom komplexa nätverk och arrangemang med icke-kommunala offentliga organisationer, företag samt samhällsaktiviteter (t.ex. Zimmerbauer 2016; Viren & Vähämäki 2015: 164–172). Behoven och önskemålen hos kommunens invånare och aktörer är inte heller internt förenliga. Även om de skyldigheter som följer av lagstiftningen är de samma för alla kommuner, vad de gör i praktiken och hur de gör det varierar enligt behov och möjligheter.

Det centrala antagandet i vår artikel är att ett komplext system såsom en kommun kan förstås genom de organisatoriska paradoxer som realiseras i den. Kontrasterna som realiseras i paradoxerna illustrerar de öppna spänningarna mellan olika intressen och de många grupperna av aktörer. Dessa spänningar kan tas som utgångspunkt för verksamhetens utveckling. Vi föreslår att organisationernas framgång i en allt mer komplex värld förutsätter att de har en förmåga att läsa paradoxerna. Paradoxer har dock två sidor. De producerar en potential för förnyelse som inte utan deras förekomst kan uppnås. Samtidigt kan bemötandet av dessa leda till osäkerhet, ångest, obeslutsamhet och konkurrens mellan olika utvecklingslinjer som tär på resurserna.

Enligt ordboken är en paradox ett till synes irrationellt argument, i naturvetenskapen kan det vara en regel eller ett fenomen som till synes strider mot naturlagar (Kielitoimiston sanakirja 2019). Ordet »till synes« indikerar att det bara är ett till ytan irrationellt argument. I en paradox står de jämförbara sakerna åtminstone till viss del i en logisk växelverkan. Det som gör paradoxer särskilt intressanta för oss är att vid en granskning av samtidigt förekommande motsatta eller separata frågor upptäcker man att de relativt ofta är också beroende av varandra.

Det finns flera närbegrepp för en paradox med vilka man öppnat upp likriktade förhållanden mellan frågor och fenomen. Den oxymoron som gjorts välkänd av litteraturvetenskapen (Tieteen termipankki 2014) är ett retoriskt sätt för att kombinera motsatta eller tydligt motstridiga begrepp. Många förlitar sig inom forskningen på dikotomi som baserar sig på motsättningar där fenomenet kan tillhöra endast endera sidan av tudelningen (bl.a. Derrida 1995). Med ett dilemma, som är bekant från bl.a. spelteorin, matematiken och ekonomin (bl.a. von Neumann & Morgenstern 1953; Nash 1951; Barron 2013: 59, 116–117), avses däremot ett svårt problem som uppkommer ur flera alternativ som inte är särskilt önskvärda, men av vilka man tvingas välja något. Ofta missförstås paradoxen som ett dilemma. Skillnaden är att paradoxen inte omfattar ett tvång eller möjlighet till att göra ett val mellan motsatta saker.

## 2. Organisatoriska paradoxer och paradoxeori

Vi är mest intresserade av organisatoriska paradoxer (organizational paradoxes) som framträder inom organiserad verksamhet och i dess ledning. Forskarna har identifierat ett antal organisatoriska paradoxer såsom samverkan vs. kontroll, individuell vs. kollektiv, flexibilitet vs. effektivitet och sökandet efter nytt vs. aktivt utnyttjande (Smith & Lewis 2011: 381). Att möta en paradox ses ofta som en urvalssituation där båda alternativen inte kan väljas. Paradoxeorin tvingar en inte att välja och ser nödvändigtvis inte ens en lösning till paradoxen som möjlig. Lösningar kan hittas när man utgår från att en paradox inte kan lösas. (Cameron 1986; Smith & Lewis 2011: 381).

Ett liknande tänkesätt är karakteristiskt för taoismen, där varat kan beskrivas som relationer som sammanflätas i jin och jang. Betonandet av en sida drar med sig den andra sidan, vilket för sin del leder till en konkurrerande och samtidig variation av motsatta synpunkter (Lewis 2000: 761–762; Beer & Nohria 2000: 133–141; Collins & Porras 1997: 43–45.) I debatten om organisationernas lärande beskrivs samma sak som tvåhänthet (ambidexteritet). Som organisatoriskt fenomen avses här en organisation som till exempel kan vara effektiv och produktiv på kort sikt utan att tappa nycklarna till en långsiktig framgång. Det är alltså något som vilken helst organisation mitt i en stor förändring förmodligen skulle önska. Det verkar vara särskilt nyttigt i spänningarna inom ett samtida sökande av innovationer och utvecklande av befintliga produkter eller tjänster (March 1991). Detta kan förverkligas exempelvis genom ett samarbetsnätverk eller en intern konkurrens inom organisationen (Strese, Meuer, Flatten & Brettel 2016: 40–41).

I princip skapar en beskrivning av något, till exempel en presentation av en preliminär plan, alltid också spänningar, vilka aktiverar en vision för det kommande och reflektioner över nuläget (jfr Ameel & Neuvonen 2016). Attityden mot paradoxer avgör till en hurdan framtid och till vilka möjligheter organisationen riktar sina resurser. Paradoxer och tillhörande spänningar är, enligt paradoxeorins antagande, endogena och bestående snarare än slumpmässiga och snarare socialt konstruerade av de aktörer som möter dem än att de skulle framträda oberoende av aktörer (Lewis & Smith 2014: 132–134).

## 3. Metodik och forskningsdata

Kommunala organisationernas framtid kartlades i vår undersökning genom semi-strukturerade intervjuer. Till intervjuerna utvaldes tio personer som fungerar i undervisnings- och forskningsuppgifter i anslutning till kommunernas utveckling eller inom lednings- och specialistarbete i regionförvaltnings- och regionala utvecklingsorganisationer. Flera av dem har erfarenhet av uppgifter som kommunala tjänsteinnehavare, kommunala politiker och riksdagsledamöter.

I analysen av intervjumaterialet utnyttjade vi en modell som baserar sig på prestationsparadoxer, samhörighetparadoxer och organiseringparadoxer som utvecklats av Lewis (2000), Lüscher, Lewis och Ingram (2006) och Lüscher & Lewis (2008). Dessa tre huvudparadoxer förstås som preliminära kategorier, med hjälp av vilka intervjumaterialet klassificerades och typbestämdes. Tillämpningen av en färdig teoretisk modell hjälpte oss att bättre strukturera flerstämmigheten som framträdde i

intervjuerna. Inom de tre organisatoriska paradoxerna fortsatte analysen att identifiera och utnämna subparadoxor, av vilka tio hittades.

#### 4. Prestationsparadoxor

*Prestationsparadoxor* (paradoxes of performing) anknyter till det som organisationen borde åstadkomma (Lüscher, Lewis & Ingram 2006: 494–496; Lüscher & Lewis 2008: 230–232). En typisk situation i beslutsprocessen är en sådan där kraven är inbördes motsatta, eller de presenteras som motsatser till varandra, och kan därmed åtminstone inte enkelt uppnås samtidigt genom tillgängliga metoder och resurser.

Frågan om kommunens grundläggande syfte är en prestationsparadox som man möter vid skapandet av framtidens kommun. Vi talar här om en *syftesparadox*. Synpunkterna som gäller kommunens grundläggande syfte leder ofrånkomligen till att man lägger vikt vid saker utgående från olika värdesystem. Vissa ser kommunen primärt som ett verktyg, för andra har den klart mer ett egenvärde eller utgör en utgångspunkt för identitetspolitiken. Det finns en rädsla till exempel för en stark styrning av staten, varmed kommunen inte framträder som en tillräckligt enhetlig och stark helhet som betjänar aktörerna i området på ett ändamålsenligt sätt. Vid uppnående och bevarande av enigheten upplevdes som problem också konkurrensen mellan intressen i kommunens verksamhet och dess effekt som inte betjänar helhetens intresse.

Den andra prestationsparadoxen gäller den tidsdimension under vilken kommunen ska vara framgångsrik. Vi kallar detta för en *tidsdimensionsparadox*. Kommunerna är både historiska regionala sammanslutningar och produktiva organisationer som ska prestera under svåra ekonomiska påfrestningar. Även om resultat och effekter väntas på kort sikt, krävs samtidigt också skicklighet för att blicka in i framtiden. Problemet är dock svårt att hantera, eftersom osäkerheten särskilt när det gäller framtiden är betydande. Det handlar inte bara om vad kommunen/staden själv beslutar, utan till stor del måste de alltid anpassa sig till vad som har beslutats i statsförvaltningen, andra kommuner och företag.

När det gäller prestationen bildar även digitaliseringen en framträdande paradox som vi benämnt som en *tänkesättparadox*. Digitaliseringen medför många nya möjligheter, men för att utnyttja dessa bör man kunna tänka på saker på ett nytt sätt. Spärrar som gäller strukturer och tänkesätt har enligt våra specialister en betydande inverkan på de begränsande faktorerna för möjligheter. Åtminstone tills vidare kan digitaliseringen inte därför antas uppvisa hela potentialen som en del av kommunernas verksamhet.

#### 5. Samhörighetsparadoxor

*Samhörighetsparadoxor* (paradoxes of belonging) anknyter till identiteter och gränser – till hur de som deltar i någon fråga eller organisation upplever sin verksamhetsmiljö och vem som hör till den och i vilken roll (Lewis 2000: 769–770; Lüscher, Lewis & Ingram 2006: 496–498; Lüscher & Lewis 2008: 232–233).

Samtidigt som kommunen utgör en tydligt begränsad lokal gemenskap med invånare eller medlemmar, är den också en del av en större social, administrativ och

regional helhet. Som en lokal gemenskap eller organisation kunde den inte ens existera utan att ansluta sig till sina grannar eller till administrativa, utvecklingsmässiga och ekonomiska nätverk. Vi kallar detta för en *lokalparadox*. En gränsdragning och integration mellan administrativa nivåer är inte alltid lätt. Att kryssa i den relationella världen, där alla fenomen står i förhållande till varandra, skapar och stärker komplexiteten, där även de organisatoriska paradoxerna har sin utgångspunkt.

Relationen mellan landsbygd och stad är en av frågorna som definierar tillståndet hos framtidens kommuner. Genom kommunsammanslagningarna placerar sig stads- och landsbygdsområden allt oftare administrativt inom samma ram. Det är också sannolikt att utvecklingen i den här riktningen kommer att fortsätta och den upprätthåller naturligtvis paradoxen som vi kallar *kommungränsparadoxen*. Den operativa utvecklingen av regionerna förutsätter troligen en övergång från ett tänkesätt som baserar sig på interaktion till kontinuumtänkande, dvs. till en genuin synvinkel av ömsesidigt beroende.

En central fråga inom samhörighetsparadoxerna är hur makten fördelas, dvs. hur kan man höra till beslutsfattarna? Att utvidga deltagandet är inte så enkelt som ett antal studier har låtit påskina. Vi kallar detta för en *maktparadox*. Kommunpolitiker och tjänsteinnehavare ser inte ut att vara särskilt villiga att dela makten – trots att den utgör en av demokratins hörnstenar – eftersom de samtidigt kan rubba sin egen maktposition. Kommuninvånarnas deltagande i kommunens utveckling anses nog vara nödvändigt med tanke på kommunens framtid, men samtidigt tänker många att en representativ demokrati är tillräcklig.

Som ett komplement till den representativa demokratin har olika former av när-demokrati tillämpats, såsom deltagande demokrati, deliberativ demokrati samt olika regionala nämnder och lokala förvaltningsmodeller. Genom dem får allt fler människor och organisationer ett fotfäste i kommunens beslutsfattande. Samtidigt som det anses värdefullt, förekommer det också mycket oro över vad alla dessa nya modeller medför. Vi kallar detta för en *demokratiparadox*. Paradoxalt nog ansågs mångfalden av deltagande till och med leda till en nedgång i demokratins värde och prestige. Kommentarer förmedlar också intrycket av att man inte i alla aspekter är tillräckligt förberedd för alla de följder som de nya deltagandemodellerna medför.

## 6. Organisatoriska paradoxer

*Organiseringparadoxer* (paradoxes of organizing) anknyter till motstridigheter i strukturer och hur de bildas (Lewis 2000: 767–769; Lüscher, Lewis & Ingram 2006: 498–499; Lüscher & Lewis 2008: 233–234).

Social- och hälsovårdsreformen som misslyckades, och tog slut i riksdagsvalet 2019, ville man genomföra till synes motsägelsefullt »snabbt och med övervägande«. Detta är en *reformparadox* som är mycket kännetecknande för tiden. Övervägande skulle kräva rikligt med tid för att undvika misstag, men samtidigt är man tvungen att tävla mot klockan till följd av upprättade tidsplaner eller politiska ramvillkor. I timglasets för reformens genomförande höll sanden på att ta slut samtidigt som riksdagsvalet som stoppat reformen redan var nära. Organisationerna försökte genomföra reformer i en snabb takt trots att det fanns en beständig oklarhet om de »rätta« åtgärderna och innehållen. Dessa farhågor delades också av de intervjuade när det gäll

den regionala reformen. Många önskade en mera gradvis utveckling som skulle skingra osäkerheten och minska de risker som tydligt hänför sig till reformen.

Samtidigt arbetar kommunerna med att skapa nyttiga nätverk, dvs. samarbets- och partnerskapsrelationer, samtidigt som man erkänner att ett alltför stort beroende av andra aktörer är en svår fråga också för dem. Vi kallar detta för en *beroendeparadox*. Kommunernas centrala nätverkande och bildandet av samkommuner skapar därför samtidigt både beroendeförhållanden och säkerställer oberoende.

Många stora samhälleliga och ekonomiska utvecklingskostnader har en oundviklig inverkan åtminstone på samhällsstrukturen. Utvecklingen är delvis dold och återspeglas på sätt som inte ännu kan riktigt förutses. Till exempel utvecklingen av köpcentrum som blir allt större och upplevelserika är en naturlig motreaktion för ökningen i antalet webbutiker. Behoven inom handel, industri, boende och fritid ändras i snabb takt och t.ex. systemen för transport av människor och varor förutsätter ändringar i infrastrukturen. Teknikens tillgänglighet, användbarhet och tillämplighet har en stor inverkan på vilka befolkningsgrupper har möjlighet att mera fritt välja sina bostadsorter och arbetsplatser i framtiden. Det kommer oundvikligen att finnas förlorare och utvecklingen ligger inte egentligen i kommunernas egna händer. Kommunerna måste dock ta hand om många sådana saker som i en marknadsbaserad värld inte skulle skötas annars. Vi kallar detta för en *proaktivitetsparadox*. Det är fråga om sådant som i princip bör kunna förutses, men som samtidigt är nästan omöjligt att förutse.

## 7. Sammanfattning och reflektion

Paradoختهorin skiljer sig från det traditionella rationalistiska tänkandet och sättet att organisera samt leda organisationer som baserar sig på detta. I vår artikel beskrev vi tre paradoxkategorier som orsaker till osäkerhet. Osäkerheten kring paradoxer kan inte elimineras genom planering som grundar sig på resonemang. Man måste lära sig att fungera med dem.

I *prestationsparadoxer* är det fråga om en skenbar motstridighet i kommunens grundläggande syfte. Kommunerna har flera uppgifter där olika intressen möts. Det finns bland annat samtidigt framträdande motsatta uppfattningar om hur kommunens syfte och prestationer borde poängteras. De är inte dilemman, alltså behöver eller kan man inte göra svåra ledarskapsval. Man borde snarare undersöka vilka möjligheter det ger att t.ex. vara produktiv på kort sikt utan att äventyra produktiviteten under en längre tidsperiod. Det kanske inte är lätt, men vi ser det som nödvändigt.

*Samhörighetsparadoxerna* omfattar osäkerheten i identiteter, roller och interaktioner. Som utgångspunkt är kommunens identitet till sin natur en lokal regional gemenskap. Samtidigt är den mer än lokal och utgör t.ex. en del av regionen, men också en del av en globalt fungerande nätverksekonomi. Till det yttre ser det också ut som om städerna och landsbygden ställer sig på motsatta sidor i många frågor. Ännu viktigare än detta är det inbördes beroendeförhållandet. Städerna klarar sig inte utan landsbygden och dagens landsbygd kan inte iakttas utan städernas boendekoncentrationer. Landsbygds- och stadskommunerna har också delvis samma utmaningar på så sätt att bemötandet av dessa förutsätter en identifiering av det inbördes beroendeförhållandet.

I *organiseringparadoxer* är det fråga om osäkerheten i anslutning till strukturer och deras ompositionering. I materialet utgjorde förberedningen av social- och hälsovårdsreformen, som pågick under intervjuerna, ett praktiskt exempel. Det motstridiga målet med de strukturella reformerna var till exempel samarbete med ett antal externa organisationer, samtidigt som man också eftersträvade att på många olika sätt bevara kommunens oberoende. Intervjuerna påvisade också att utvecklingen önskas vara hanterbar. Samtidigt utgörs de faktorer som påverkar kommunernas utveckling och utvecklingsarbetet i hög grad av inflytelserika krafter utanför dem.

Kommunerna förutsätts kunna läsa paradoxer, där man skiljer på det paradoxala och ett dilemma där man typiskt är tvungen att göra ett val. Samtidigt skulle det vara väsentligt att förstå att en paradox typiskt utgör ett inbördes beroende av motsatta frågor som det inte lönar sig att försöka bryta. I annat fall kan man förlora möjligheter som bara existerar under rådande paradoxala omständigheter. Ledarskap som baserar sig på en läskunnighet av paradoxer utgör i praktiken meningsfulla reaktioner och lämpligt stora korrigeringsåtgärder i stället för stora och slutliga lösningar. En förändring i olika kommuner startar inte från samma grunder eller utgångspunkter, och den kommer inte att avslutas i ett gemensamt slutresultat. Det väsentliga är hur man i olika kommuner hittar en balans mellan vad man ska göra och ha tålamod att inte göra med beaktande av de lokala förhållandena.



## Källor

- Ameel, Lieven & Alekski Neuvonen (2016). Utopian jälkeen: Vaihtoehtoisia tulevaisuusvisioita kirjallisuudessa ja kaupunkistrategioissa. *Terra* 128(2016):4, 215-220.
- Barron, Emmanuel N. (2013). *Game theory: An Introduction*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Beer, Michael & James Nohria (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* 78: 3, 133-141.
- Cameron, Kim (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions or organizational effectiveness. *Management Science* 32, 539-553.
- Collins, Jim & Jerry I. Porras (1997). *Built to Last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Derrida, Jacques (1995). *On the name*. Stanford: Stanford University Press.
- Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2017). Miten tähän on tultu? Kunnallishallinnon muutos polkuriippuvana ja evolutionäärisenä kehityksenä. I *Tulevaisuuden kunta*, 42-55. Red. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta 264, Kuntaliitto. Tillgängligt 21.10.2019: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3325](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3325).
- Kielitoimiston sanakirja (2019). *Paradoksi*. Kotimaisten kielten keskus. Tillgängligt 21.10.2019: [kielitoimistonsananakirja.fi/netmot.exe?motportal=80](http://kielitoimistonsananakirja.fi/netmot.exe?motportal=80)
- Lewis, Marianne W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review* 25: 4, 760-776.
- Lewis, Marianne W. & Wendy K. Smith (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50: 2, 127-149.
- Lüscher, Lotte, Marianne W. Lewis & Amy Ingram (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management* 19: 4, 491-502.
- Lüscher, Lotte & Marianne W. Lewis (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal* 51: 2, 221-240.
- March, James G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2, 71-87.
- Nash, John F. (1950). Non-Cooperative Games. *The Annals of Mathematics* 54:2, 286-295.
- Poole, Marshall Scott & Andrew H. Van de Ven (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review* 14: 4, 562-578.
- Smith, Wendy K. & Marianne W. Lewis (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 36: 2, 381-403.
- Smith, Wendy K. & Paul Tracey (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementaries of competing demands. *Strategic Organization* 14: 4, 1-12.
- Strese, Steffen, Marcel W. Meuer, Tessa C. Flatten & Malte Brettel (2016). Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity. *Industrial Marketing Management* 57, 40-52.
- Tieteen termipankki (2014). *Oksymoron*. Tillgängligt 21.10.2019: <http://tieteen-termipankki.fi/wiki/Kirjallisuudentutkimus:oksymoron>.

- Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Helsinki: Gaudeamus.
- Viren, Eetu & Jussi Vähämäki (2015). *Seutu joka ei ole paikka*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Zimmerbauer, Kaj (2016). Alueiden sekamelska: Vanhaa ja uutta regionalismia aluejärjestelmän muutoksessa. I *Kunnat, rajat, kulttuuri: Muutoskokemuksia*, 23–45. Red. Sulevi Riukulehto. Helsinki: SKS.
- Von Neumann, John & Oskar Morgenstern (1953). *Theory of games and economic behavior*. New Jersey: Princeton University Press.