

הפרקטיקה של "גם וגם": מודל להטמעת מדיניות פרדוקסלית על-ידי מנהלים

התפקיד המרכזי של המנהל בהטמעת הפעולה הארגונית לאור מדיניות פרדוקסלית ובשימורה הוא להעריך כל העת את הצורך הדומיננטי ברגע נתון אצל כל אחד מאנשיו בנפרד ושל כולם כקבוצה ולהתאים את הכלים המנהיגותיים והניהוליים שאותם הוא מפעיל כדי לענות על הצורך המתפתח.



יצחק בנביסטי, רמ"ד מו"פ ותורה במחלקת מדעי ההתנהגות

גיל לוריא, ר' המחלקה לשרותי אנוש באוניברסיטת חיפה



עם פרדוקסים. הראשונה כוללת התעלמות מוחלטת מקיום הפרדוקס והיצמדות לאחד מצדדיו. בספרות הניהולית אף התקיימו בעבר דיונים ארוכים הנוגעים לתועלת של גישה זו. דרך שנייה להתמודד עם פרדוקסים היא באמצעות הפרדתם בזמן ובמקום. הנוקטים בדרך זו מכירים בקיום הפרדוקס ומנסים לפתור אותו באמצעות התייחסות בכל פעם לקוטב אחר של הפרדוקס בהתאם לסיטואציה. הדרך השלישית שאותה מזהה הספרות המחקרית, נטועה בגישות מזרחיות ומציעה לנסח פתרון הרמוני המכיל את שני קצוות הפרדוקס בעת ובעונה אחת (Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016).

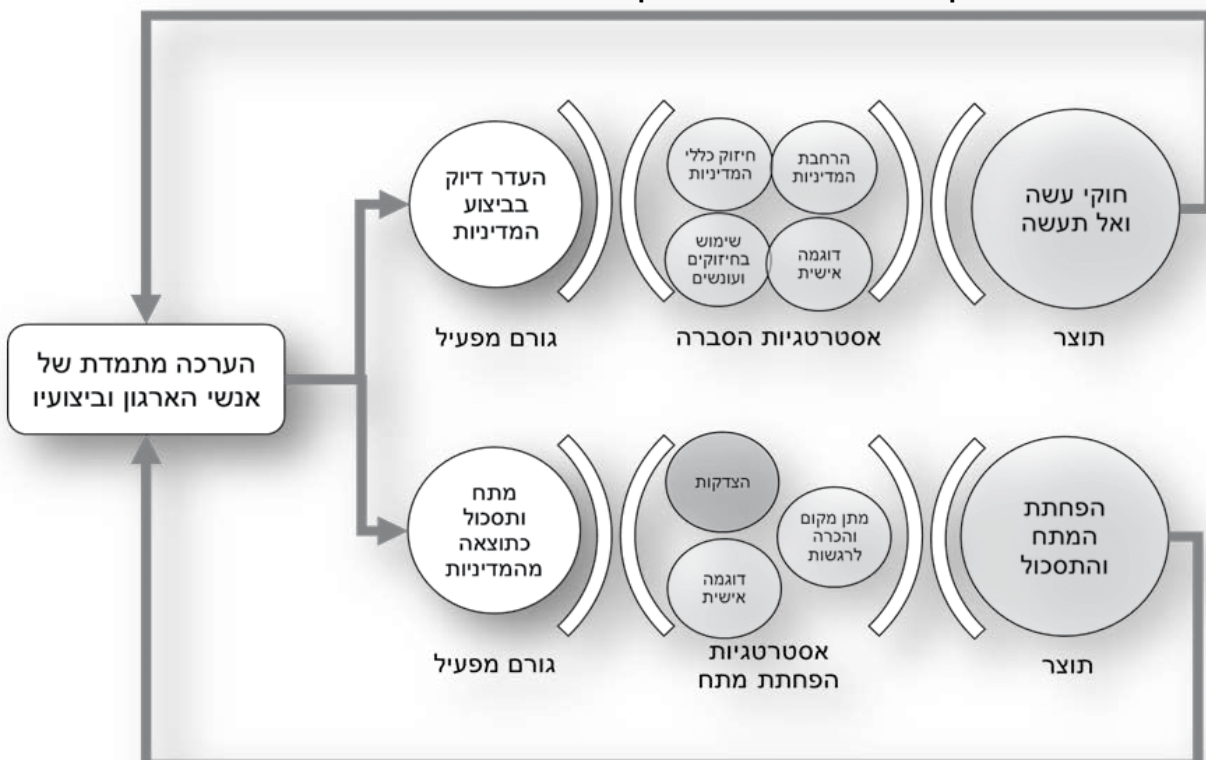
גישות שאינן מתעלמות מהפרדוקס, כגון גישת ההפרדה בזמן או במרחב, ובמיוחד גישת ה"גם וגם", מתאימות יותר למציאות הארגונית, ולכן הן גם גוררות תוצאות טובות יותר. אך עבור המנהלים הבוחרים בהן מייצרות גישות אלה גם קושי נוסף - כיצד לשמר בקרב חברי הארגון את המוכוונות והנכונות לפעול תוך הפעלה של הגיונות סותרים? מספר עדויות מחקריות

העולם הארגוני מלא בפרדוקסים. עליך לפעול בהספק גבוה אך לשמור על בטיחות, לשתף פעולה אך גם להתחרות (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014). לשמור על יציבות אך גם לייצר כל העת שינוי (Farjoun, 2010). "פרדוקסים הם סתירות מתמידות בין שני גורמים אשר קיימת תלות ביניהם" (Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016, p. 10). זהו המתח שנוצר מהמפגש בין שתי דרישות סותרות, אשר "נראות הגיוניות כאשר בוחנים כל אחת מהן בנפרד אך כאשר בוחנים אותם יחדיו נראות אבסורדיות ולא הגיוניות" (Lewis, 2000, p. 760).

גם מפקדים צבאיים נאלצים להתמודד עם פרדוקסים הנוגעים אפילו לדרך שבה הם מפעילים את מנהיגותם. לדוגמה, Kark (2016) Karazi-Presler, and Tubi (2016) זיהו שישה פרדוקסים שאיתם מתמודדים מפקדים בצה"ל, ואלה הם: מנהיגות היררכית לעומת מנהיגות משותפת, גמישות ויציבות לעומת קונפורמיות ומשמעת, מורכבות וכאוס לעומת פשטות ולינאריות, מנהיגות הגמונית לעומת מנהיגות של ריבוי זהויות, ומנהיגות קרובה לעומת מנהיגות רחוקה.

ההתמודדות עם פרדוקסים אינה פשוטה, בוודאי בתרבות המערבית הרואה ביכולת להפריד בין דברים ולהגדירם מיומנות חשיבה יסודית, ולכן היא עומדת נבוכה מול מצב הדורש הפעלה של שתי הגדרות סותרות בו זמנית. הספרות המחקרית זיהתה מספר דרכים שבהן אנשים מתמודדים

איור 1: מודל מתח/תפקוד להטמעת מדיניות פרדוקסלית





הארגון. הן ההפרדה בזמן ובמרחב והן מדיניות פרדוקסלית המצליחה לבטא 'גם וגם' דורשות בסופו של יום פעולה ארגונית שיש לה כיוון, במיוחד אם שני קצוות הפרדוקס מושכים לפעולה בכיוונים מנוגדים. במקרה של ההפרדה בזמן ובמרחב עוסקים חברי הארגון בשאלה באיזה זמן ובאיזה מרחב נכון לפעול בכיוון אחד של הפרדוקס, ובאיזה זמן ומרחב נכון לפעול בכיוון השני. בדרך ה'גם וגם' פעולת חברי הארגון מורכבת עוד יותר כיוון שעליהם להפעיל אסטרטגיות פעולה חדשות, אשר אינן נמצאות ברפרטואר שלהם ואשר מתארות את קשר ה'גם וגם' בהקשרי הסיטואציה הארגונית הספציפית. כדי להבין זאת נתבונן על המתח הקיים בין בטיחות לבין מהירות. בגישת ההפרדה צריכים חברי הארגון להבין באלו סיטואציות עליהם להדגיש מהירות בעבודה ובאלו עליהם להדגיש בטיחות. בגישת ה'גם וגם' נדרשים העובדים להבין את טכניקות הפעולה הנדרשות כדי לעמוד בשני הקצוות יחד, ועליהם ללמוד טכניקות עבודה חדשות שאינן מוכרות להם ושמתארגנות תחת הגיון שלישי.

הצורך להפחית את המתח והתסכול נובע מכך שמדיניות פרדוקסלית יוצרת ציפיות לפעולה בכיוונים מנוגדים וקושי רב בקרב חברי הארגון להבין מה בדיוק הם נדרשים לעשות, ולמה הם נדרשים לעשות פעם דבר אחד ופעם אחר או לבצע פעולה באופן שונה מהדרך המקובלת. המתחים הפנימיים נוצרים ונבנים כל הזמן כיוון שהסביבה הארגונית משנה את התנהגותה כל הזמן ודורשת בכל פעם פעולה אחרת. לעיתים במצב נתון אחד ידרוש הארגון פעולה בכיוון אחד של הפרדוקס, ובפעם אחרת הוא ידרוש פעולה בכיוון השני.

לפיכך נדרש המנהל לבצע כל העת הערכה של חברי הארגון, הן כיחידים והן כקבוצה, בנוגע לצרכים הדומיננטיים שלהם בכל זמן נתון. הערכה זו צריכה להתבצע על בסיס המצב הנתון, כלומר האם פעולת חברי הארגון עכשיו משקפת חוסר הבנה של הנדרש מהם או משקפת מתחים ותסכולים רבים שנצברו בהם. בה בעת צריך המנהל להעריך באיזה אופן עשויות הסיטואציות הקרובות הצפויות להשפיע על הצורך להבין את

שנאספו במהלך פיתוח המודל, הצביעו על כך שמדיניות פרדוקסלית יוצרת בקרב חברי הארגון מתחים ותסכול כיוון שנדרשות מהם פעולות שונות שהגיוןן שונה בזמנים שונים. עדויות אלו אף הצביעו על החשיבות של מנהלים כמתווכי המדיניות הפרדוקסלית ועל האסטרטגיות השונות שבהן השתמשו המנהלים כדי להטמיע את המדיניות הפרדוקסלית.

מאמר זה יתאר מודל שפותח במשך שש שנים על בסיס עבודת מחקר ועבודה מעשית בשדה, ותכליתו לסייע להטמיע ולשמר מדיניות פרדוקסלית בקרב חברי הארגון באמצעות פעולות ניהוליות ומנהיגותיות. המאמר עוסק בשאלה איך להטמיע מדיניות פרדוקסלית ולא בשאלה כיצד יש לבנות מדיניות פרדוקסלית. המאמר מחולק לשני חלקים מרכזיים: בחלק הראשון נסקור את המודל על מרכיביו. בחלק השני ננסה לעמוד על המשמעות הרחבה של המודל עבור ארגונים ועבור הכשרות מנהלים.

מודל המתח/תפקוד להטמעת מדיניות פרדוקסלית

נקודת המוצא של המודל (ראו איור 1) היא בחקר הצרכים של חברי הארגון האמורים לפעול לאור המדיניות הפרדוקסלית. עבודה בשדה וממצאים ממחקרים קודמים (בנבניסטי ולוריא, 2018) מצביעים כי לחברי הארגון שבו קיימת מדיניות פרדוקסלית, יש שני צרכים מרכזיים בהקשרי מדיניות זו. הראשון הוא להבין מה, מתי ואיך יש לבצע את המדיניות. השני הוא להפחית את תחושת התסכול שאותה יוצרת המדיניות. ההבדל בין צרכים אלו, כפי שהם באים לידי ביטוי במדיניות פרדוקסלית, להופעתם סביב מדיניות שאינה פרדוקסלית, היא שצרכים אלו לעולם אינם ניתנים למילוי מלא, והם מתעוררים שוב ושוב בשל המדיניות שהיא פרדוקסלית ומייצרת דינאמיות מתמדת בפעולה הארגונית.

הערכה מתמדת של אנשי הארגון וביצועי

בשל העובדה שחברי הארגון לעולם מרגישים כי הם אינם מבינים לגמרי כיצד עליהם לפעול לאור המדיניות, ובעקבות זאת הם מרגישים אי נוחות ומתח, התפקיד המרכזי של המנהל בהטמעת הפעולה הארגונית לאור מדיניות פרדוקסלית ובשימורה הוא להעריך כל העת את הצורך הדומיננטי ברגע נתון אצל כל אחד מאנשיו בנפרד ושל כולם כקבוצה ולהתאים את הכלים המנהיגותיים והניהוליים שאותם הוא מפעיל כדי לענות על הצורך המתפתח.

לחברי הארגון שני צרכים מרכזיים סביב מדיניות פרדוקסלית: צורך להבין את הפעולה הנדרשת וצורך להפחית את המתח בעקבות הדרישות הסותרות

לחברי הארגון שני צרכים מרכזיים סביב מדיניות פרדוקסלית: צורך להבין את הפעולה הנדרשת וצורך להפחית את המתח בעקבות הדרישות הסותרות. הצורך להבין את הפעולה הנדרשת הוא הצורך להבין כיצד המדיניות הפרדוקסלית באה לידי ביטוי בפעולה ממשית בסיטואציות שבהן נתקלים חברי

צורך	אסטרטגיה	מנגנון פעולה	יתרונות	חסרונות
שיפור הביצוע	חיזוק כללי המדיניות	חזרה על עיקרי המדיניות	מחזק את גבולות המדיניות.	אינו מוסיף מידע מעבר לגאמר כבר.
	הרחבת המדיניות	פירוק סיטואציות לתסריטים	מרחיב את המדיניות ונותן כללים פרקטיים יותר להתנהלות.	לא ניתן לפרק כל תרחיש אפשרי; נותן תחושה שרק למנהל יש את הפתרונות.
	חיזוקים ועונשים	הפעלת חיזוקים ועונשים	מחזק התנהגות הולמת ומגדיר את גבולות המדיניות.	תגובתי ואינו צופה פני עתיד.
	דוגמה אישית	פעולה בשטח	מאפשר השפעה חזקה מאוד על חברי הארגון.	לעיתים ספציפי לסיטואציה; דורש קשב ניהולי רב.
הפחתת מתח ותסכול	מתן מקום והכרה לרגשות	שיחה על תחושות בעקבות המדיניות	מאפשר לאוורר רגשות ובכך להפחית מתח.	אינו שולט על הנרטיב; עשוי להוביל לתחושה של חוסר אונים.
	דוגמה אישית	פעולה בשטח	מאפשר השפעה חזקה מאוד על חברי הארגון.	לעיתים ספציפי לסיטואציה; דורש קשב ניהולי רב.
	הצדקות	יצירת הסברים הנותנים הקשר למדיניות	מאפשר להרחיב את המדיניות לסיטואציות שבהן הארגון לא נתקל; מפחית התנגדות ותסכול.	מצריך הזדהות של המנהל עם ההסברים; מצריך תאום ארגוני בקרב כל המנהלים בארגון.

של חברי הארגון. בהתאם להערכת המצב המתמשכת יכול מנהל לבחור בכל נקודת זמן את האסטרטגיה המתאימה יותר למצב הספציפי מבין ארבע האסטרטגיות, אך הנחת יסוד של המודל היא שלאורך זמן יש להשתמש בכל ארבע האסטרטגיות כדי להשפיע.

חיזוק כללי המדיניות. האסטרטגיה הפשוטה ביותר היא לחזור על כללי המדיניות כפי שהם מופיעים במסמכים הרשמיים או בדברי המנהל. אסטרטגיה זו מחזקת את גבולות המדיניות ומזכירה לחברי הארגון את ההיגיון הבסיסי המנחה את המדיניות.

הרחבת המדיניות. אסטרטגיה שבה מפרקים את סביבת הפעולה הצפויה או הקיימת לתרחישים קטנים ומקיימים דיון קצר שבסופו יציג המנהל את הפתרון המיטבי בהתאם לתפיסתו את הפעולות הנדרשות לאור המדיניות הפרדוקסלית. אסטרטגיה זו מפרקת את המדיניות שלרוב מנוסחת בקווים כלליים, לתסריטים המוכרים לחברי הארגון מחיי היום יום או לתסריטים שבהם צפויים חברי הארגון להיתקל ובכך לבצע קונקרטיזציה של המדיניות הפרדוקסלית.

חיזוקים ועונשים. מעבר לממד המילולי יש להתנהגות סמלית משמעות גדולה לחברי הארגון, ובוודאי אם מדובר במדיניות פרדוקסלית. שימוש בחיזוקים דוגמת ציון התנהגות טובה ותגמול על התנהגות ההולמת את המדיניות הפרדוקסלית או בעונשים על חריגות מהמדיניות הפרדוקסלית מאפשר לחברי הארגון לנסח לעצמם בצורה ברורה את האופן שבו המדיניות הפרדוקסלית באה לידי ביטוי בחיי היום יום שלהם.

תחושת המתח והתסכול ולהפחיתה. האם הפרויקט שאליו נכנס הארגון, כגון דרישות התפוקה, שינוי בתמהיל הלוקוחות או כל דבר אחר בסביבת הפעולה הארגונית, עשויים לייצר בחברי הארגון צורך להבהרה של דרך הפעולה בסיטואציה החדשה או תסכול רב כתוצאה מדרך הפעולה שאותה יאלצו לנקוט, או שניהם כאחד.

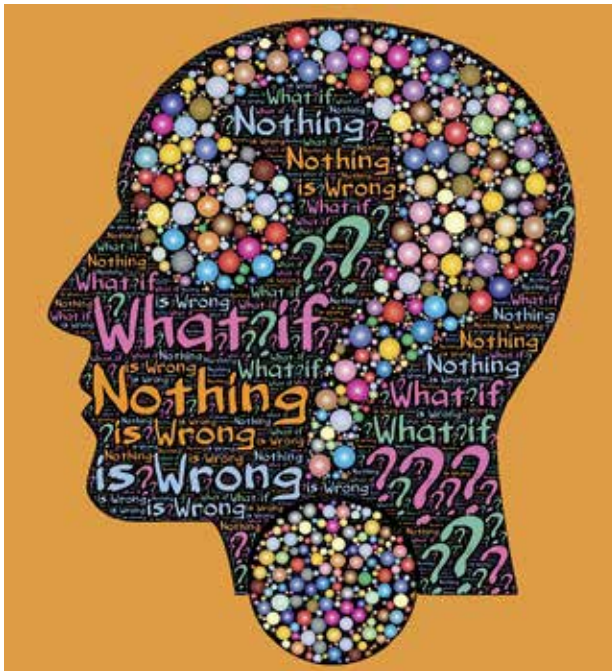
התוצר של הערכת המצב המתמשכת של המנהל בנוגע לצורכי עובדיו ביחס למדיניות הפרדוקסלית הוא בחירה בתמהיל אסטרטגיות למתן משמעות שישמש אותו לקדם את מטרות הארגון ואת העבודה האפקטיבית של חברי הארגון בתוך המדיניות הפרדוקסלית.

אסטרטגיות למתן משמעות

אם נקודת המוצא של המודל היא שמדיניות פרדוקסלית מייצרת צרכים בעלי מאפיינים ייחודיים בקרב חברי הארגון, בעיקר בהיבטים של אינטנסיביות הצרכים ורציפותם, הרי שלב המודל הוא התפקיד של המנהל במתן מענה לצרכים אלו באמצעות הפעלת אסטרטגיות שונות למתן משמעות. המודל מציג מספר אסטרטגיות לכל צורך - ביצוע והקטנת המתח - שמתוכן יכול המנהל לבחור. האסטרטגיות נאספו מתוך מחקר מקיף שנעשה על אסטרטגיות למתן משמעות למדיניות פרדוקסלית. ריכוז כלל האסטרטגיות מופיע בטבלה מספר 1.

• אסטרטגיות הסברה

קבוצה זו כוללת ארבע אסטרטגיות שבעזרתן השפיעו מנהלים על התאמת הדיוק בביצוע של המדיניות הפרדוקסלית, ושהפעלת ארבעתן לאורך זמן מאפשרת ביצוע מדויק יותר



להבינה, סבלו מביצועים נמוכים משמעותית של צוותיהם, לעומת מנהלים שעשו שימוש באסטרטגיית ההצדקה.

תוצרי האסטרטגיות

מחקרים שבוצעו על מנהלים שהשתמשו באסטרטגיות השונות הצביעו על שני תוצרים מרכזיים הנובעים מאסטרטגיות אלו. אסטרטגיות הסברה הובילו לניסוח טוב יותר של חוקי עשה ואל תעשה על ידי חברי הארגון. כמובן שחוקים אלו הלכו והשתכללו ככל שנקף הזמן וככל שמאגר הדוגמאות התפתח.

התוצר השני, שנבע מהפעלת האסטרטגיות להפחתת המתח והתסכול, היה הפחתה רגעית של תחושות אלו והקלה בקרב חברי הארגון. ההקלה בתחושות התסכול והמתח הייתה זמנית, ומנהלים נדרשו כל העת להמשיך ולעסוק גם בפן זה של מתן משמעות כדי להבטיח ביצוע מוצלח של חברי הארגון.

כמובן שקיימת גם תוצאה נגטיבית מאי שימוש באסטרטגיות אלו. התוצאות הנובעות מחוסר שימוש מהפעלת כלל האסטרטגיות לאורך זמן הן ירידה בהשפעה של הפונקציה הניהולית על ביצועי חברי הארגון, חריגות ממיוש המדיניות, וכמובן תחושת מתח ותסכול גוברת היוצרת תגובה צינית בקרב חברי הארגון והתעלמות מהנחיות ארגוניות תוך פיתוח פרקטיקות פנימיות להתמודדות עם אתגרי הארגון.

משמעויות המודל לארגונים ולתוכניות לפיתוח מנהלים

למודל המוצע יש כמה משמעויות רחבות יותר עבור ארגונים המחזיקים במדיניות פרדוקסלית, וקיימות משמעויות לתוכניות פיתוח מנהלים הרוצות לתת כלים בידי מנהלים להתמודד עם עולם הפרדוקסים הארגוני.

משמעויות עבור ארגונים. המודל מעלה שתי השלכות מרכזיות עבור ארגונים המחזיקים במדיניות פרדוקסלית. ראשית, על הארגונים וההנהלה הבכירה בהם להבין כי מדיניות פרדוקסלית אינה מקשה רק על המנהל, אלא טמון בה קושי עבור כלל חברי הארגון - הן בהיבטים של דיוק הביצוע והן בהיבטים רגשיים.

דוגמה אישית. כיוון שמדיניות פרדוקסלית היא מורכבת להבנה, פעמים רבות לומדים חברי הארגון מה מצופה מהם באמצעות התבוננות בדוגמה בעלת משמעות עבורם - התנהגות מנהלם. באמצעות התייבבות בנקודות הקריטיות והדגמת ההתנהגות המצופה יכול המנהל להעביר בצורה טובה מאוד את ציפיות ההתנהגות הארגוניות לאור המדיניות. החוזק של אסטרטגיה זו מתבטא בכך שלאור חוסר הוודאות לגבי ההתנהגות המצופה מושקעת תשומת לב רבה במעקב אחרי פעולות המנהל, ולכן הן הופכות את האסטרטגיה ליעילה. חסרונה הגדול הוא שהיא דורשת התמקמות של המנהל בעמדה מעשית ולא בעמדה ניהולית כדי להדגים את ההתנהגות הרצויה.

• אסטרטגיות להפחתת מתח

קבוצה זו כוללת שלוש אסטרטגיות שתכליתן לסייע להפחתת תחושת המתח והתסכול הנלווית לפעולה תחת מדיניות פרדוקסלית. בדומה לאסטרטגיות ההסברה ואף על פי שעל המנהל להפעיל את האסטרטגיות לאור צרכי חברי הארגון, יש צורך בהפעלת כל האסטרטגיות בטווח הארוך כדי לסייע בתהליך הפחתת המתח המתמשך.

מתן מקום והכרה לרגשות. אסטרטגיה זו היא הפשוטה מבין השלוש ותכליתה לאשרר בפני חברי הארגון את תחושות התסכול שלהם ולהכיר בהן. באסטרטגיה זו נותן המנהל פומבי לתחושות התסכול והמתח שאותן חווים חברי הארגון, ונותן לגיטימציה מסוימת לחברי הארגון להרגיש כך, כיוון שהמדיניות היא אכן מורכבת ומכילה לעיתים סתירות.

דוגמה אישית. אסטרטגיה זו, אם היא מופעלת לשם הפחתת המתח של חברי הארגון, מכילה מוטיבים דומים למצבים שבהם היא מופעלת לשם מתן הסברים לגבי אופי הפעולה. ההבדל הוא שבמקרה זה המנהל ממקם עצמו בלב הקושי הרגשי הארגוני, ובאמצעות יכולתו להתמודד עם הקשיים הרגשיים הנובעים מהמדיניות הפרדוקסלית הוא נותן לחברי הארגון את הכלים להתמודד טוב יותר עם מתח זה.

כדי להפחית את תחושות הלחץ והתסכול יש צורך לא רק להכיר ברגשות, אלא גם לתת לחברי הארגון מסגרת מחשבתית המסבירה את הסיבה שבגינה יש צורך במדיניות פרדוקסלית

הצדקות. האסטרטגיה הרחבה ביותר, וגם זו שנחקרה ביתר פירוט (בנבניסטי ולוריא, 2018) היא אסטרטגיית ההצדקות. נראה כי כדי להפחית את תחושות הלחץ והתסכול יש צורך לא רק להכיר ברגשות אלא גם לתת לחברי הארגון מסגרת מחשבתית המסבירה את הסיבה הראשונית שבגללה יש צורך במדיניות פרדוקסלית. מנהלים יכולים להשתמש בהצדקות פרקטיות המחברות את המדיניות הפרדוקסלית לצרכים ולמטרות הרחבות יותר של הארגון או להשתמש בהצדקות הפונות לעולם הערכים של חברי הארגון. ראיות מחקריות לגבי אסטרטגיה זו מראות כי מנהלים שלא עשו שימוש בהצדקות והתייחסו למדיניות כגזירה משמיים שהם אינם מסוגלים

היומיומית של המנהל עם חברי הצוות שלו כאמצעי להטמיע את המדיניות הפרדוקסלית. ולבסוף יש לסייע למנהלים להיות ערים לחשיבות ההתנהלות שלהם ביומיום על יכולתם להטמיע מדיניות מסוג זה.

יש לאפשר למנהלים לפתח הבנות טובות יותר לגבי האופן שבו עליהם לבנות מערכת מושגית היוצרת שלם הרמוני של "גם וגם", ולאמן את דרכי החשיבה הללו

סיכום

המאמר הנוכחי ניסה להציג מודל שפותח לאור ניסיון מחקרי ופרקטי ממושך על הטמעת מדיניות פרדוקסלית, ולהאיר למנהלים ויועצים אלו כלים וקשיים ניצבים בפניהם בבואם להטמיע מדיניות זו. אנו הכותבים רואים חשיבות רבה בניהול שיח מקצועי לאור מודלים המאפשרים שפה משותפת בין פרקטיקנים לגבי דרכים וגישות פעולה לאתגרים שאיתם מתמודדים ארגונים היום. ככל מודל גם מודל זה הוא הפשטה של המציאות, ובוודאי ניתן למצוא רכיבים רבים נוספים והשפעות נוספות על הצלחת תהליך הטמעת מדיניות פרדוקסלית בארגון.

ביבליוגרפיה

Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management review*, 35(2), 202-225.

Kark, R., Karazi-Presler, T., & Tubi, S. (2016). Paradox and challenges in military leadership. *Leadership Lessons from Compelling Contexts (Monographs in Leadership and Management, Volume 8)* Emerald Group Publishing Limited, 8, 157-187.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach†. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

בנבניסטי, י., לוריא, ג. (2018). מנהיגות אותנטית בתרחישים מורכבים: כיצד מפקדים מסבירים לפקודיהם מדיניות מורכבת. *בין הזירות*, 16, 73-87.



ארגון הבוחר להפעיל מדיניות פרדוקסלית או הנאלץ לעשות כן צריך להתחשב בעובדה שקשיים אלו אינם רק תולדה של התחלת יישום המדיניות, אלא הם ילוו את הארגון באופן מתמשך לכל אורך חיי המדיניות, ולכן נדרש מאמץ ארגוני קבוע כדי לתחזק את המדיניות. אין די בקמפיין השקה מתוקשר ובמספר סדנאות ומפגשים בין חברי ההנהלה לבין חברי הארגון כדי להטמיע את המדיניות, אלא יש צורך לתכנן תוכנית מתמשכת ורצופה העושה שימוש בכלל האסטרטגיות שנמנו במאמר זה, כמו גם בניהול מעקב מתמיד מצד ההנהלה הבכירה לגבי צורכי הארגון והתאמת תוכנית ההתערבות בהתאם.

שנית, על הנהלת הארגון לתת בידי המנהלים את הכלים הנדרשים כדי להצליח להסביר את המדיניות לחברי הארגון הכפופים להם, ובכלל זה סמכויות תגמול וענישה אפקטיביות, כלי פעולה ארגוניים שיסייעו למנהל להתאים את פעולת אנשיו לנדרש מהסביבה, ובמיוחד הצדקות אמיתיות לקיום המדיניות הן בהיבטים פרקטיים והן בהיבטים ערכיים.

על הארגונים ועל ההנהלה הבכירה להבין כי מדיניות פרדוקסלית אינה מקשה רק על המנהל, אלא טמון בה קושי עבור כלל חברי הארגון

משמעויות עבור הכשרות מנהלים. מחקרים מהשנים האחרונות מצביעים על התפקיד ההולך וגדל של פרדוקסים בחיים הארגוניים ושל מדיניות פרדוקסלית. תוכניות פיתוח מנהלים צריכות לבחון כיצד הן מכשירות את מנהלי העתיד להתמודד עם פרדוקסים אלו. הכשרות ניהוליות אלו צריכות לתת בידי המנהלים כלים להבין ולהעריך את צורכי הצוותים שאותם הם מנהלים בהקשרי הפרדוקס ולסייע להם לפתח כלים להתמודד עם צרכים אלו. צריך לשכלל את יכולת המנהלים לווסת את רגשות חברי הצוות שלהם ובכך להקל על המתח שאותו הם חשים בשל מדיניות פרדוקסלית. יש לאפשר למנהלים לפתח הבנות טובות יותר לגבי האופן שבו עליהם לבנות מערכת מושגית היוצרת שלם הרמוני של "גם וגם" ולאמן את דרכי החשיבה הללו. עוד יש ללמד את המנהלים את חשיבותו של הקונטקסט בהקניית מדיניות פרדוקסלית ואת האופן שבו יש להנחיל אותה לחברי הצוות באמצעות מנגנון ההצדקות. מנהלים צריכים לקבל כלים לפיתוח תסריטים וכלים שיסבירו כיצד לשלב תסריטים אלה בתוך ההתנהלות