

PARADOKSAL DÜŞÜNME: LİTERATÜR TARAMASI

Paradoxical Thinking: Literature Review

Özet

Son yıllarda hem bireysel hem de örgütsel anlamda rekabet koşullarının zorlaşması, sadece doğru olanı yapmanın yeterli olmadığını göstermektedir. Fark yaratabilmek adına şirketlerin çeşitli yollar araması ve denemesi gerekmektedir. Büyük farklar yaratmış ve kazançlar sağlamış işletmelere bakıldığında, liderlerin ve çalışanların düşünce sistemlerinin, sorunları ele alış şekillerinin ve çözüme bakış açılarının doğrusal değil, paradoksal olduğu görülmüştür. Paradoksal düşünme, sorunu ortadan kaldırmaya odaklanmak yerine, sorunu tüm açılarıyla ele alıp, her perspektiften bakarak zıt düşüncelerin incelenmesi ve bu şekilde farklı fırsatların ortaya çıkmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Merve EKMEKÇİ YÜCE
mervekmekci@gmail.com
0000-0002-7319-1309

Paradoksal düşünme, birbirine zıt olan ancak aynı zamanda sinerjik ve daha büyük bir sistem içinde birbiriyle ilişkili olan unsurları veya dualiteleri birlikte düşünmeyi ifade etmektedir. Bu unsurları ayıran, düşünmeyi teşvik eden ve farklılıkları vurgulayan sınırlar biçimsel mantıkla güçlendirilmiştir. Sınırlar, genel sistemi bütünleştirir, sinerjileri vurgular ve onların paradoksal doğasını güçlendirir. Paradoksal düşünme hem bireysel hem de örgütsel anlamda daha geniş bir pencereden olayları görmeyi sağlamaktadır. Rekabet şartlarının günden güne zorlaştığı piyasa şartlarında, işletmelere doğru karar alma ve çatışmalardan olumlu sonuçlar elde etme avantajı sağlamaktadır. Bu çalışmada, paradoksal düşünme kavramı ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Paradoks, Paradoksal Düşünme, Paradoksal Liderlik, Örgütsel Gerilim*

Abstract

In recent years, the difficulties in competition conditions, both in individual and organizational terms, show that doing the right thing is not enough. To make a difference, companies need to look for and try various ways. When looking at businesses and leaders that have made great differences and profits, it is seen that their thinking systems, their handling of problems, and their point of view to a solution are not linear but paradoxical. Paradoxical thinking, instead of focusing on eliminating the problem, aims to deal with the problem from all angles and examine opposing ideas from every perspective and thus enable different opportunities to emerge.

Paradoxical thinking refers to thinking together elements or dualities that are opposite but are also synergistic and interrelated in a larger system. The boundaries that separate these elements, encourage thinking, and emphasize differences are strengthened with formal logic. Boundaries integrate the overall system, emphasize synergies and reinforce their paradoxical nature. Paradoxical thinking enables seeing the events from a wider window, both individually and organizationally. In market conditions where competition conditions are getting harder day by day, it provides businesses with the advantage of making the right decision and obtaining positive results from conflicts. In this study, the literature on the concept of paradoxical thinking has been reviewed.

***Keywords:** Paradox, Paradoxical Thinking, Paradoxical Leadership, Organizational Tension*

1. GİRİŞ

Paradoks kelimesi Türkçeye, Fransızca *paradoxe* sözcüğünden türeyerek girmiştir. Etimolojik olarak kökeni, Yunanca “karşıt-çelişen (düşünce)” anlamına gelen *paradoksos*dur (Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, 10.12.2020). "Paradox" çok sayıda ve çeşitli anlamlar doğurmaktadır. Eski Yunanlılardan varoluşçulara kadar filozoflar, insan varoluşunu yaşam ile ölüm, iyi ile kötü, benlik ve diğerleri arasındaki gerginlikleri paradoksun temeli olarak görmüşlerdir. Ayrıca yaratıcılık ve akıl sağlığı üzerindeki etkilerini inceleyerek paradoksun bilişsel doğasından bahsettiler (Lewis, 2000). Toplumlar basit, nitelsiz ve tek yönlü olmaması sebebiyle, her zaman paradokslarla yaşamak zorunda kaldığı görülmektedir. (Fleischmann vd., 2019). Günümüzde ise işletmelerin zorlandığı konular paradoks kavramı etrafında belirginleşmiştir (Audebrand vd. 2017). Paradoks, eşzamanlı olarak var olan ve kendileri için hiçbir sentez veya seçimin mümkün olmadığı veya zorunlu olarak arzu edilmeyen çelişkili, birbirini dışlayan unsurları belirtir (Lewis ve Dehler, 2000). Hameiri vd. (2018) ise paradoksal düşünmeyi, bireylerin sahip oldukları toplumsal inançları veya durumu mantıksız ve anlamsız olarak algılamasına sebep olmak amacıyla kullanılabilir bir araç olarak değerlendirmiştir.

Paradoksal düşünme aşırı inanç ve tutumlara sahip bireyler için yeni bir perspektif olarak ortaya atılan kavramdır (Nokic, 2020: 5). Olwyler ve Fletcher (1997) tarafından yazılan “Paradoxical Thinking” kitabı sonrasında yükselişe geçmiştir. Bu kavramı, olağanüstü sonuçlar elde etmek amacıyla, bireyin iki paradoksal tarafı birden bilinçli olarak bir araya getirme süreci olarak açıklamışlardır. Aynı zamanda mevcut olan ve eşit olarak çalışan birbiriyle çelişen, birbirini yok sayan unsurları içermektedir. Lewis (2000:760-776)’e göre paradoks, çelişkili ama birbiriyle ilişkili unsurları, tek başına mantıklı görünen ama aynı anda ortaya çıktıklarında saçma ve mantıksız görünen unsurları belirtmektedir. Paradoksal düşünme ise, mantıksız gibi görünen bu durumu çözmek için gereklidir. Mechiche (2018)’e göre paradoksal düşünme, farklı algılanan ve bir bireyin dahil olduğu her faaliyette tezahür ettiği görülen ve bunu çözmek ve yönetmek için çözüm aramak gereken multidisipliner bir olgudur. İş dünyasında, paradoks üzerine yapılan araştırmalar, organizasyonların günlük iş dünyasının rakip talepleriyle aynı anda nasıl başa çıktığını araştırır. Bununla birlikte, paradoksal düşünme kullanılarak verilen paradoksal çatışmalara verilen cevaplar, farklı bakış açıları sayesinde güçlendirilir.

2. PARADOKSAL DÜŞÜNME KAVRAMI

Paradoksal düşünme, çalışanların içinde buldukları durumla yeni bir ilişki kurduğu bir süreçtir. Durumla yeni bir ilişki kurmak, kişinin durumun ne hakkında olduğunu önceden bilmediğini anlamak demektir (Hameiri vd., 2020). Bu bağlamda kişinin gerçekliğin ve kendi yargılarının sabit bir modeli yoktur. Bu durumda paradoksal bir anlayışa sahip olmak, kişinin durumun görüldüğü gibi olmadığını anlamasına yardımcı olur. Kişinin önceki yargılarının paradoksal bir şekilde anlaşılması anlam kaybına yol açar ve bu, kişiyi diğer düşünce yollarına açık hale getirir. Bu durum, yinelenen sorunları farklı şekilde ele alma sürecinde köprü kurmak için gerekli sosyal tanımı karşılıklı olarak inşa etme olasılığını açar (Westenholz, 1993). “Ya / ya” düşünceden, hem / hem de” diyen düşünce sistemine geçmeyi gerektirir (Dehler vd. 2001: 493-511). Bir paradoksun kutupları her iki taraftan da eşit olarak ortaya çıkar ve hem eşit hem de tam olarak mevcut kabul edilir. Bir kutbun vurgulanması, diğerine olan ihtiyacı arttırır, genellikle savunmaları ateşler, öğrenmeyi engeller ve verimsiz güçlendirme döngüleri yaratır (Sundaramurthy ve Lewis, 2003). Bu nedenle paradoks, bu kutupların ve gerilimlerin birbirine nasıl bağlı olduğunu, ilk bakışta bir uzlaşma gerektiriyor gibi görünse ve çoğu zaman bir seçim ihtiyacını

güçlendirmek için ikilemler olarak ortaya çıksa dahi nasıl etkileşime girdiğini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Yöneticiler, çoğunlukla faaliyet alanlarının dayattığı paradoksal gerilimlerin yoğunluğunu deneyimleyen ilk kişiler olmaktadır. Semptomlara verdikleri ilk tepkileri, işletmelerin kaderini belirler. Paradoksun varlığı, bu yüzden onu anlama ihtiyacını beraberinde getirmiş, bunun karşılığında paradoksal düşünceyi doğurmuştur (Mechiche, 2018).

Fletcher ve Olwyler (1997) "Paradoxical Thinking" kitabında, okuyucuların kendilerini geliştirmeleri açısından bir yol haritası oluşturma tekniği olarak ortaya koymuşlardır. Kişilerin olağanüstü sonuçlar elde etmek için kendilerinin iki paradoksal tarafını bilinçli olarak bir araya getirme süreçlerinden bahsetmişlerdir. (1) Temel kişisel paradoksunu bulmak, (2) Algı değiştirme (3) Sorunu tanımlama ve hedef belirleme (4) Yüksek performans paradoksunun her iki tarafını da ne kadar iyi ifade edebildiğine karar vermek (5) Öz değerlendirmeleri iyileştirmek için planlama oluşturmak. Bu örnekler kişinin başarılı olmak için bilinçli oluşturduğu paradokslarken, Westenholz (1993) örgüt içerisinde hangi durumlarda ortaya çıktığı ile ilgili durumlardan bahsetmiştir: (1) Pazara karşı dayanışma: Farklı taraf ve düşüncelerin diyalog içerisinde olması ve çözüme beraber gitmek zorunda olmaları yeterli değil, ancak şart olarak değerlendirilmiştir. (2) Şirket için yönelim ve dış yönelim: Paradoksal düşünceye sahip çalışanların varlığı ve karar verme süreçlerine dahil edilmeleri önemli sayılmıştır. Karar vericiler her ne kadar paradoksal düşünmeye çalışsalar da, bireysel ve örgütsel çıkarların karşısında duran fikirleri saldırı olarak görmeye meyillilerdir. Bu sebeple çalışanların da dahil edilmesi gerekli görülmüştür. (3) Belirsiz yorumlara karşı belirsiz yönelimler: Karar vericiler tarafından normalde kabul görmesi beklenmeyen bir kararın kabul görmesi de, karşı tarafta tedirginlik ve bir paradoksa sebep olmaktadır. Bu tür göze çarpan eylemlerin değişim süreci için gerekli olduğunu düşünürken, farklı referans çerçevelerinin taraftarları tarafından çoğu kez şüpheyle yorumlanacaklardır. Bu faktörler çalışanların organizasyonlarda paradoksal bir durum yaşamasına sebep olmuştur.

2.1. Paradoksal Liderlik Ve Yönetim

İnsanlar paradoksları tesadüfler veya mantıksız olarak görmezden gelme eğilimindedir. Çünkü öğrenme veya öğretmedeki etkinliğinin genellikle paradokslarla ilişkili olduğunu fark etmeden daha doğrusal bir mantıkla düşünürler. Bu düşünce şekli insanların bir sorunu tek bir bakış açısı ile değerlendirip kendi yargılarını oluşturmalarına sebep olur. Paradoksal düşünme ise, sahip olduğumuz düşünceyi, tam zıttı ile beraber ele almak ve tarafsız bakabilmeyi önermektedir (Dehler vd., 2001). Gannon (2008), paradoksları anlamamız için üç yöntem olduğundan bahsetmektedir. İlk yöntem, çelişkili doğalarına rağmen her iki unsuru da doğru kabul etmektedir. İkinci yöntem paradoksu yeniden çerçevelendirerek, farklı bağlamlarda ve farklı analiz seviyelerinde incelenmesine izin vermeyi içermektedir. Üçüncü yöntem paradoksu kabul eder ancak onu anlamak için daha yüksek birleştirici bir ilke aramaktadır. Yaratıcı paradoksal düşünme kavramı bu üç yöntemle dayanmaktadır ancak sadece bu yöntemlerle sınırlı değildir. Paradoksal düşüncenin özü, uygulayıcıların öğretme ve öğrenme deneyimlerindeki yeni paradoksları belirlemelerini ve olağanüstü sonuçlar elde etmek için yeni stratejiler oluşturmalarını önermektedir (Chen, 2011).

Liderlik, stratejik çevikliğin gerilimlerini yönetmenin merkezinde yer alır, bu liderlik ortalama ve seçkin işletmeler arasındaki farkı belirlemektedir (Lewis vd., 2014). Smith ve Lewis (2011) küreselleşme, inovasyon, rekabet ve sosyal talepler gibi günümüz örgütlerinin sürekli karşılaştığı durumlarda daha dinamik ve karmaşık ortamlar yaratırken, paradoksun çağdaş kuruluşları anlamak ve yönetmek için kritik

bir konu haline geldiğinden bahsetmişlerdir. Çalışmada paradoksu yönetmenin iki yolu olduğundan bahsedilmiştir: (1) Kabullenme ve paradoksla yaşamayı öğrenme ve (2) Çözüm ve paradoksla yüzleşmek. Hameiri vd. (2019)'e göre paradoksal düşünmenin uygulanması, güçlü bir yol haritası geliştirmek, hedefleri seçmek ve ardından hedeflerin gerçekleştirilmesi için yaratıcılık gerektiren bir süreçtir. Gruplar arası çatışmalar, önyargı ve ayrımcılık gibi sosyal sorunlarda yapıcı çözümler için temel tutum değişikliğine ihtiyaç vardır. Bireyler değişime direndikleri için, inanç ve tutumları değiştirmek oldukça zordur. Sosyal gerçekliklerle ilgili tutumların değişimini teşvik etmek için paradoksal düşünme kullanılabilir.

Günümüz iş gereksinimleri ile birlikte kuruluşların gerilim yoğunluğu artmaktadır. Bu sebeple beklentilerin artması ve bir hedefi ve/veya stratejiyi diğerinden daha fazla karşılama ihtiyacından dolayı işletmelerde giderek daha fazla paradoks ortaya çıktığı anlamına gelir (Mechiche, 2018). Ayrıca paradoksal düşünme, sadece teori üzerinde kalan bir kavram değildir. Zorlu çatışmaları dönüştüren, barışın önünde duran engelleri kaldıran bir yöntem olarak kullanılabilir. Özellikle mevcut çatışma içerisindeki kişilerin tepkilerini artırmadan, kendi görüşlerini gözden geçirmek için bir şans tanımaktadır. Sadece işletmeler içerisinde değil, uluslararası anlaşmazlıklar dahil tüm kademelerde kullanıldığından bahsetmek mümkündür (Hameiri vd, 2014).

Putnam (2015), son yıllarda paradoksal düşünme üzerine yapılan çalışmaların artmasına dikkat çekmiştir. Çünkü örgüt içerisinde yer alan kişiler seçim yapmak, ilerlemek ve rekabet ortamında talebe hızlı yanıt vermek zorundadır ve onlara göre paradoksal durumlar anormal değildir. İş hayatı içerisinde rutin olarak karşılarına çıkan ve yönetmek zorunda oldukları bir durumdur. Paradoksal liderlik rakiplerin ve paydaşların taleplerini eşzamanlı olarak karşılamak için kullanılan, görünüşte rekabet eden ancak birbiriyle ilişkili liderlik davranışları gerektirmektedir (Klonck vd., 2020). Hahn vd (2014) karmaşık durumları ele almak için iki durumdan bahsetmiştir. Bunlardan ilki iş durum çerçevesi, ikinci ise paradoksal çerçevedir. İş durum çerçevesi gerilimleri ortadan kaldırmaya çalışarak temelde tutarsızlığı inkar ederken, paradoksal çerçeve onları kabul etmeye yöneliktir. Paradoksal düşünme çerçevesinde hareket edildiğinde kişilerin gerilimleri fark etmeleri, birlikte yaşamayı öğrenmeleri gibi örgütsel faydalar sağlamaktadır. Paradoksal düşünme, karmaşıklığı ele almanın her unsuru göz önüne alma, birden fazla yol bulma ve düşünmenin doğrusal rasyonalitesinden çıkmaya zorlayan bir farklılık mantığına dayanmaktadır. Gotsi vd (2010) örgütlerin doğasından kaynaklanan çalışanlar ve paydaşların farklılıklarının bir arada uyum sağlamalarına engel olmadığından ve bunun bir sinerji sağladığından bahsetmiş ve başarı için bu farklılıkların sağladığı zenginliğe ihtiyaç olduğuna değinmiştir. Farklılaşma, çalışanların zaman içinde farklı noktalarda farklı roller arasında geçiş yapmalarına yardımcı olurken, farklı durumları sinerji olarak benimsemelerine yardımcı olmaktadır.

Paradoksal düşünme bazı yönleriyle Çin'in ünlü düşünme sistemi olan "Yin-Yang" ile karşılaştırılmıştır. Paradoksal düşüncenin, yöneticilerin zorluklar karşısında daha etkili bir şekilde aksiyon alabilmesini sağladığını bilinmektedir. Paradoksal düşünmenin, insan yönetiminde liderlerin etkinliğini ortaklaşa desteklemek için Yin-Yang'da olduğu gibi birbirine bağlı ve birbirini tamamlayarak bir arada var olan iki düşünceden oluştuğunu göstermektedir. Potansiyel paradoksal değerlerin herhangi bir kültürde bir arada var olduğu ve kültürün bütünsel, dinamik ve diyalektik doğasını şekillendirmek için birbirlerini doğurduğu, içinde var olduğunu, pekiştirdiği ve tamamladığı düşünülmektedir. (Zhang,2015; Fang, 2012).

Daha karmaşık ve daha çeşitli davranışlar sergileyen liderlerin daha çarpıcı sonuçlara ulaşan liderler

olduğu kanısı yapılan akademik çalışmalar sonucunda ortaya koyulmuştur (Denison vd., 1995). Lewis vd. (2014) paradoksal liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmalarında paradoksal düşünme kapasitesini geliştirmek için, geri adım atmayı, hem sorunu, hem de çözümü sorgulamayı öğrenmek gerektiğinden bahsetmişlerdir. Yüksek rekabet avantajları elde edebilmek için stratejik çevikliğe ulaşmak gerektiği ve bunun paradoksal yetenekleri benimseme sayesinde sağlanacağı belirtilmiştir. Örgüt içerisinde kişilerin daha iyi ve daha yaratıcı sonuçlar için nasıl paradoksal düşünmeye teşvik edilecekleri üzerinde durulmuştur.

Araştırmalar örgütsel yaşamda paradoksal düşünmenin genellikle göz ardı edilmesine rağmen, gerekli bir boyutta olduğunu, stratejik yönetim ve organizasyon alanı için önemli olduğunu göstermektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için karmaşık sistemler, rakip tasarımlar ve süreçler oluştururken, paradoksları organize etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunlar, işbirliği ve rekabet, güçlendirme ve yönlendirme veya rutin ve değişim arasındaki gerilimleri içermektedir. Ayrıca paradokslar sadece karşıt düşünce ile arasında değil, kendi içinde ve farklı amaçlarla da oluşmaktadır. Değişim ile rekabet, rutin ile güçlendirme de aksiyon alma durumunda paradoks sayılacak durumlara yol açmaktadır (Cunha ve Putnam, 2019; Smith ve Lewis, 2011). Mechiche (2018: 1-78)'in çalışmasına göre, paradoks yaklaşımı daha yüksek yönetim düzeylerine ulaşmak için, yöneticilerin zihinleri, kültürü, ilkeleri, çevresi ve işlerin nasıl yapıldığına veya yapılmasının beklendiğine ilişkin diğer birçok faktör tarafından belirlenen sınırlamaları ortadan kaldırmaktadır. Bu faktörlerin bir bakış açısını, tutarlılığı ve dengeyi yeniden kazanmak için çözümlere olan ihtiyacı gösterdiği vurgulanmıştır. Çalışmaya göre bir lider, olayları başka perspektiflerde görebilmeli, alışıldan farklı bir şekilde yorumlayabilmeli ve paradoksal düşünmelidir.

2.2. Paradoksal Durumları Yönetmek

Günden güne akademik çalışmalarda daha fazla yer alan paradoksal düşünme konusu ile ilgili farklı çalışmalar yapılmıştır. Paradoks ve paradoksal düşünme, yönetim ve organizasyon araştırmacıları tarafından çok çeşitli yönetim alt alanlarında çeşitli fenomenleri incelemek için kullanılmaktadır. Ayrıca öğrenme yöntemleri üzerinde (Chen, 2011), koçluk sisteminde (Abbott, 2010), kamu yönetiminde (Franken vd., 2020) ve uluslararası sorunlarda (Hameiri vd., 2014) paradoksal düşünmenin etkileri üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bireylerin inanç ve tutumlarına aşırı derecede bağlı olduğu zorlu tüm çatışma durumlarında kullanılabilir (Nokic, 2020). Son olarak Hameiri vd. (2018: 122-139), paradoksal düşünmenin bir manipülasyon aracı olarak kullanılabileceğinden bahsetmişlerdir.

Soderstrom ve Heinze (2019) makalelerinde paradoksal düşünmeyi sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte ele almışlardır. İş dünyasında sürdürülebilirlik, birden çok ekonomik, sosyal ve çevresel hedefi ele almayı gerektirir. Bu hedefler genellikle çelişkili ve aynı zamanda birbirleriyle ilişkili durumları, yani paradoksları doğurur. Paradokslar, belirsizliğe, karmaşaya ve dolayısıyla bir takım zorluklara sebep olmaktadır. Bu zorluklar, özellikle iş hayatına yeni atılan girişimciler için kısıtlayıcı durumlara sebepler yaratabilir. Sürdürülebilirlik için çalışan girişimciler, ayrılmaz bir şekilde bağlantılı birden fazla farklı, ancak birbirine bağlı hedefleri ele almalıdır. Ayrıca zaman zaman çelişkili taleplerde bulunan birden fazla paydaşın talebini de yanıtlamak zorunda kalacaklardır. Lewis ve Dehler (2000)'e göre artan teknolojik değişim, iş gücü çeşitliliği ve küresel rekabet, örneğin yöneticilerden daha azdan daha fazlasını elde etmeleri, yerel olarak hareket ederken küresel düşünceleri istenirken paradoksun görünümünün yoğunlaştığı söylenebilir. Bu sorunları yönetebilmek için işletmenin paradoksal düşünme yeteneğine sahip olması gerektiğini ve sürdürülebilirliği sağlayan şirketlerin bu yeteneğe sahip olduğunu ortaya

koymuşlardır.

Martini vd (2013), paradoksal düşünmeyi inovasyon kavramını incelerken kullanmışlardır. Sürekli inovasyonun işletmeler açısından önemi üzerinde durulurken, bunu başaran şirketlerin paradoksları yönetebilme becerileri sayesinde bu noktaya vardıklarından bahsedilmiştir. Hem operasyonel anlamda hem de inovasyon geliştirmek anlamında paradoksu iyi idare eden işletmelerin önde geldiği görülmektedir. Ingram vd. (2014) ise paradoksal düşünmenin aile şirketleri içerisindeki rolü üzerine bir çalışma yapmışlardır. Öncelikle aile şirketi kavramının kendi içerisinde bir paradoks barındırdığına dikkat çekmişlerdir. Gelenek ile değişim kavramları arasında sıkışmış bir kavram olduğu üzerinde durulmuş, bu sebeple aile şirketlerinin yönetiminde paradoksal düşünceye duyulan ihtiyaçtan bahsedilmiştir. Ayrıca paradoksal düşüncenin ve aile şirketlerinin doğası düşünüldüğünde, aile şirketlerinde paradoksu yönetmenin firma yöneticilerinin nesline göre değişebileceğine değinmişlerdir. Mechiche (2019) makalesinde paradoksal düşünmeyi beyin fonksiyonlarını verimli kullanmak ile ilişkilendirmiştir. Günlük yaşamımızda işleri belirli bir düzende yapıp, belirli bir şekilde hareket edeceğimizi söyleyerek, davranışların bireyin kendisini yönetme biçimi olarak açıklamıştır. Bu nedenle beyin, bireyin dahil olmayı seçtiği deneyimlere göre kişiyi yeni düzene adapte etmek adına kendini sürekli geliştirir. Öğrenmek için paradoksal düşünme pratiklerini savunmuş ve bunu egzersiz olarak tanımlamıştır. Böylece karar aşamalarında paradoksal düşünmenin daha kolay gerçekleşeceğinden bahsetmiştir.

Hameiri vd (2020) son çalışmalarında paradoksal düşünme ile ilgili farklı bir noktaya dikkat çekmişlerdir. Paradoksal düşünme sürecinde iki farklı düşüncenin yanı sıra bir zayıf nokta olduğundan bahsetmişlerdir. Paradoksal düşünme ilkelerine dayanan bir mesajın etkili olabilmesi için zayıf noktaya vurması ve bir kontrast etkisine yol açması gerekip gerekmediği incelenmiştir. Sundaramurthy ve Lewis (2003) ise paradoksların bir diğer zayıf noktasını vurgulamışlardır. Paradoksal çatışmalardaki unsurlar karşısında çoğu birey, iç tutarlılığa dayalı biçimsel mantığı uygulama eğilimindedir. Unsurları karşılıklı bağımlılıklar yerine farklılıkları vurgulamak için kutuplaştırır. Bir kutbun vurgulanması, diğerine olan ihtiyacı arttırır, genellikle savunmaları ateşler, öğrenmeyi engeller ve verimsiz güçlendirme döngüleri yaratır. Aksine, paradoksu yönetmek, gerilimleri kabul eden ve onlara eşlik eden anlayışlar ve uygulamalar geliştirmeyi gerektirir.

Sonuç ve Tavsiyeler

Unilever firmasının eski CEO'su Paul Polman bir açıklamasında "İnsanları farklı düşünme alanlarına zorlayan gerilimleri bulmalı ve yaratmalıyız. Bu sadece bir performans konusu değil, piyasa şartlarında hayatta kalma sorunudur. Çünkü paradoksu yönetmek yaratıcılığı ve yüksek performansı teşvik etmeye yardımcı oluyor" ifadelerine yer vermiştir (Lewis vd. 2014). Paradoksal düşünme, paradoksal gerilimleri çözmeye çalışırken farklı bir düşünce yöntemine dayanan ve ihtiyaç duyulan bir yetenektir. Sadece organizasyonda değil, aynı zamanda günlük yaşamda da bu yeteneğe sahip olmak fark yaratabilmek için gereklidir. Bu makalede paradoksal düşünme ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatürdeki benzerlikler aslında örgütlerin ve hayatın her alanında paradoksun var olduğunu ve yayıldığını göstermektedir. Önemli olan farklılıklar arasında anahtar özelliklerin birbirini tamamlayacağı yolları bulmak ve bunları zorlu durumlarda performans iyileştirme için kullanabilmeyi öğrenmektir. Başka bir deyişle bir paradoksta, birbiriyle çelişen ve birbirini dışlayan unsurlar aynı anda bulunur ve beraberken daha verimli çalışır. İş hayatında her kademedeki çalışan paradoksal düşünme ve gözlem becerilerini geliştirip uygulama yeteneklerine sahip olmalı, buna dayanarak paradoksal kalıplar geliştirmeli ve

örgütün geleceğini şekillendirme için bunu önemli bir araç olarak kullanabilmelidir.

Örgütsel anlamda bakıldığında, paradoksal durumlarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Örgütün tüm bireyleri zaman zaman belirli ikilemler arasında kalmaktadır. Bu noktada sorunu hemen çözüp, ortadan kaldırmak, başarı değil gerekeni yapmak olur. Sorunu ele alıp tüm açılardan inceleyerek, arka planda saklanmış, görünmeyen fırsatları aramak fark yaratmak için bir adımdır. Paradoksal düşünme, belirli bir problemin veya fırsatın gerçek doğasına ilişkin daha geniş tabanlı bir anlayışa yol açan alışılmadık bakış açıları üretir.

Paradoksal düşünme, son yıllarda popülerleşmeye başlamış bir konu iken, ülkemizde bu konu ile ilgili yeterli araştırma bulunmamaktadır. Akademisyenler ve öğrenciler, yeni ve keşfedilmeye devam eden bu konu ile ilgili çalışmalara yönelebilirler. Örgütlerde paradoksal düşünmeye ne kadar önem verildiği ve ne kadar kullanıldığı ile ilgili saha araştırmaları yapılabilir. Paradoksal düşünme yeteneğinin çalışan ve şirket performansını nasıl etkilediği ile ilgili çalışmalar yapılabilir. Yöneticiler ve çalışanların tepkileri gözlemek için araştırma kapsamında belirli paradokslar sunulabileceği gibi, örgüt içerisindeki mevcut paradokslar da incelenebilir. Paradoksların hangi noktalarda ortaya çıktığı, çatışmaya yol açıp açmadığı ve çözüm yolları araştırılabilir. Toplumda yerleşmiş belirli düşünceler ile ilgili paradokslar sunularak bireylerin düşüncelerinde yaşanan değişimler gözlemlenebilir. Pazarlama alanında müşteri davranışlarını değiştirmek ve yönlendirmek için kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- ABBOTT, Geoffrey N. (2010)“Cross-Cultural Coaching: A Paradoxical Perspective. The Complete Handbook of Coaching”, The Complete Handbook of Coaching, 324-340, Sage Publication, London.
- AUDEBRAND, Luc K.; CAMUS, Annie; MICHAUD, (2017)“Valérie. A Mosquito In The Classroom: Using The Cooperative Business Model to Foster Paradoxical Thinking in Management Education”, Journal of Management Education, 41(2) : 216-248.
- CHEN, David, (2011)“ Creative Paradoxical Thinking and Its Implications for Teaching and Learning Motor Skills” Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 82(9): 19-50.
- CUNHA, Miguel Pina e; PUTNAM, Linda L.(2019) “Paradox Theory And The Paradox Of Success. Strategic Organization”, 17(1): 95-106.
- DEHLER, Gordon E.; WELSH, M. Ann; LEWIS, Marianne W. (2001) “Critical Pedagogy in The new Paradigm”. Management Learning, 32(4): 493-511.
- DENISON, Daniel R.; HOOIJBERG, Robert; QUINN, Robert E. (1995) “Paradox And Performance: Toward A Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership”. Organization Science, 6(5): 524-540.
- FANG, Tony. (2012) “Yin Yang: A New Perspective on Culture”, Management And Organization Review, 8(1) : 25-50.
- FLEISCHMANN, Alexandra, Lammers, Joris, Conway, Paul, Galinsky, Adam D. (2019) “Paradoxical Effects Of Power On Moral Thinking: Why Power Both Increases And Decreases Deontological And Utilitarian Moral Decisions” Social Psychological and Personality Science, 10(1): 110-120.
- FLETCHER, Jerry; OLWYLER, Kelle (1997) Paradoxical Thinking: How To Profit From Your Contradictions. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- FRANKEN, Esme; PLIMMER, Geoff; MALINEN, Sanna. (2020) “Paradoxical Leadership in Public Sector Organisations: Its Role in Fostering Employee Resilience”. Australian Journal of Public Administration, 79(1): 93-110.
- GANNON, Martin J. Sequential (2012) “Cross-Cultural Learning: From Dimensions To Cultural Metaphors To Paradoxes. Industrial and Organizational Psychology, 5(2): 233-237.
- GOTSI, Manto, ANDRIOPOULOS, Constantine, LEWIS, Marianne W, Ingram, Amy E. (2010) “Managing Creatives: Paradoxical Approaches To Identity Regulation. Human Relations, 63(6): 781-805.
- HAHN, Tobias, PREUSS, Lutz, PINKSE Jonatan, FIGGE, Frank (2014) “Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking With Paradoxical And Business Case Frames”. Academy Of Management Review, 39 (4): 463-487.
- HAMEIRI, Boaz; BAR-TAL, Daniel; HALPERIN, Eran. (2019) “Paradoxical Thinking Interventions: A Paradigm For Societal Change”. Social Issues and Policy Review, 13.(1): 36-62.
- HAMEIRI, Boaz, NABET, Eden, BAR-TAL, Daniel, HALPERIN, Eran. (2018) “Paradoxical Thinking As A Conflict-Resolution Intervention: Comparison To Alternative Interventions And Examination of Psychological Mechanisms”. Personality and Social Psychology Bulletin, 44(1): 122-139.

- HAMEIRI, Boaz, IDAN, Orly, NABET, Eden, BAR-TAL, Daniel, HALPERIN, Eran. (2020) "The Paradoxical Thinking 'Sweet Spot': The Role of Recipients' Latitude of Rejection in the Effectiveness of Paradoxical Thinking Messages Targeting Anti-Refugee Attitudes in Israel". *Journal of Social and Political Psychology*, 8(1): 266-283.
- HAMEIRI, Boaz, PORAT, Roni, BAR-TAL, Daniel, BIELER, Atara, HALPERIN, Eran. (2014) "Paradoxical Thinking As A New Avenue Of Intervention To Promote Peace". *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(30): 10996-11001.
- INGRAM, Amy E., LEWIS, Marianne, W. BARTON, Sid, GARTNER, William, B., (2016) "Paradoxes And Innovation in Family Firms: The Role Of Paradoxical Thinking". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1): 161-176.
- KLONEK, Florian E.; VOLERY, Thierry; PARKER, Sharon K. (2020) "Managing The Paradox: Individual Ambidexterity, Paradoxical Leadership And Multitasking in Entrepreneurs Across Firm Life Cycle Stages" *International Small Business Journal*, 1-24.
- LEWIS, Marianne W.; DEHLER, Gordon E. (2000) "Learning Through Paradox: A Pedagogical Strategy for Exploring Contradictions And Complexity". *Journal of Management Education*, 24(6): 708-725.
- LEWIS, Marianne W.; ANDRIOPOULOS, Constantine; SMITH, Wendy K. (2014) "Paradoxical Leadership To Enable Strategic Agility". *California management review*, 56(3): 58-77.
- LEWIS, Marianne W. (2000) "Exploring Paradox: Toward A More Comprehensive Guide". *Academy of Management review*, 25(4): 760-776.
- MARTINI, Antonella, LAUGEN, Bjorge, Timenes, GASTALDI, Luca, CORSO, Mariano (2013) "Continuous Innovation: Towards A Paradoxical, Ambidextrous Combination Of Exploration And Exploitation". *International Journal of Technology Management*, 61(1): 1-22.
- MECHICHE, Mourad. (2018) "Paradox In Business Towards A Practical Utility For Paradox in Business Organizations." University of Vaasa School of Technology and Innovations Industrial Management, Master's Thesis, Vaasa.
- MECHICHE, Mourad. (2019) "Paradoxes Of Business: Towards A Practice Model To Attend To Paradox Tensions in Organizations And Develop The Leaders Of Tomorrow". *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 2(1): 45-52.
- NOKIĆ, Elma, (2020) "Answering extremity with extremity A paradoxical thinking intervention for the unfreezing of extreme attitudes in the Black Pete issue". Master's Thesis, Shanghai.
- PUTNAM, L. L. (2015) "Moving Beyond 'Both-And' approaches: Alternative Strategies For Managing Paradoxical Tensions". in: 31st Colloquium Of The European Group On Organization Studies, Athens.
- SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. (2011) "Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing". *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
- SODERSTROM, Sara B.; HEINZE, Kathryn L. (2019) "From Paradoxical Thinking to Practicing Sustainable Business: The Role of a Business Collective Organization in Supporting Entrepreneurs". *Organization & Environment*, 1-25.
- SUNDARAMURTHY, Chamu; LEWIS, Marianne. (2003) "Control And Collaboration: Paradoxes Of Governance". *Academy Of Management Review*, 28(3): 397-415.
- TDK, Türk Dil Kurumu Sözlükleri, "Güncel Türkçe Sözlük" www.sozluk.gov.tr (10.12.2020)
- WESTENHOLZ, Ann. (1993) "Paradoxical Thinking And Change in The Frames Of Reference". *Organization Studies*, 14(1): 37-58.
- ZHANG, Yan, WALDMAN, David, A., HAN, Yu-Lan, LI, Xiao-Bei, (2015) "Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents And Consequences". *Academy of Management Journal*, 58(2): 538-566.