



Received / Makale Geliş Tarihi 20.11.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 31.12.2023
Volume / Issue (Cilt/Sayı) 7 (37)
ss / pp 1998-2015

Araştırma Makalesi/ Research Article
10.5281/zenodo.10459335
Mail: editor@pejoss.com

Doç. Dr. Özge Kocakula

<https://orcid.org/0000-0001-9710-492X>

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sultanhisar Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Aydın / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/03n7yzv56>

İkiliklerin Ötesini Düşünmek: Örgütsel Paradokslar Çağında Liderlik

Thinking Beyond Dualities: Leadership in the Age of Organizational Paradoxes

ÖZET

Türkiye'de liderlik uygulamaları, bireyseliğe karşı kolektivizm, ilişki odaklılığa karşı performans odaklılık ve yüksek belirsizlik düzeyine karşı belirsizlikten kaçınma eğilimi gibi çelişkili görülen kültürel unsurların dengeli bir bileşimini yansıtmaktadır. Çelişkili unsurlar arasında ortaya çıkan bu gerilimi anlayabilmek, paradoks kuramının teorik çerçevesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, paradoks kuramının unsurlarını temel alarak örgütler alanında paradoksları ne şekilde kavrayabileceğimize yönelik bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Örgütler günümüzde yalın çevre dinamikleri ile tanımlanmaktan oldukça uzaktır. Örgütleri etkileyen çevre dinamiklerinde görülen artış örgütsel sistemlerin karmaşıklığını da artırmaktadır. Sistemdeki karmaşıklık düzeyi, ortaya çıkabilecek paradoksların çeşitliliği ve çokluğu ile yakından alakalıdır. Çalışmada İkarus paradoksu, Abilene paradoksu, güç paradoksu, başarı paradoksu gibi örgütler düzleminde karşılaşılabilecek paradoksların neler olduğu, hangi alanlarda ortaya çıkabileceği ve nasıl aşılabileceğine yönelik çıkarımlar ve stratejiler sunulmaktadır. Çalışmada ayrıca paradoksal durumlar karşısında liderliğin önemi, liderin geleneksel liderlikten farklı olarak taşıması gereken bilişsel ve davranışsal nitelikleri üzerinde durulmuş ve paradoksal liderlik stiline çalışan davranışları ve örgüt kültürü açısından olası sonuçları tartışılmıştır. Yazında konu ile ilgili oldukça sınırlı çalışmanın varlığını göz önünde bulundurarak, çalışmanın gelecekteki araştırmalar açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Abilene paradoksu, İkarus paradoksu, ikilik, güç, örgütsel paradoks, paradoksal liderlik.

ABSTRACT

Leadership practices in Turkey reflect a balanced combination of seemingly contradictory cultural elements such as individualism versus collectivism, relationship orientation versus performance orientation, and uncertainty avoidance versus high levels of uncertainty. Understanding this tension between contradictory elements requires the theoretical framework of paradox theory. This study aims to provide a framework for understanding paradoxes in the field of organizations based on the elements of paradox theory. Organizations today are far from being defined by simple environmental dynamics. The increase in environmental dynamics affecting organizations increases the complexity of organizational systems. The level of complexity in the system is closely related to the variety and multiplicity of paradoxes that may arise. In this study, the paradoxes that can be encountered in organizations such as the Icarus paradox, the Abilene paradox, the power paradox, and the success paradox are presented, in which areas they may arise, and how they can be overcome. In the study, the importance of leadership in the face of paradoxical situations, the cognitive and behavioral qualities of the leader that should be different from traditional leadership, and the possible consequences of paradoxical leadership style in terms of employee behaviors and organizational culture are discussed. Considering that there are very limited studies on the subject in the literature, it is thought that the study will be useful for future research.

Keywords: Abilene paradox, Icarus paradox, duality, power, organizational paradox, paradoxical leadership.

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinden bu yana en temel arayışlardan biri, kaosu kozmosa dönüştürmek, iç içe geçmiş olanı ayrıştırarak bir düzene tabi kılmak olmuştur. Bu noktada ulaşabildiğimiz yazılı metinlerin ilk örneklerinden yola çıkarak, liderliğin kaosu düzene sokmak ve anlamlı kılmak yolunda en çok ihtiyaç duyulan unsurların başında geldiği anlaşılmaktadır. Örgütlenmiş yaşamın başlangıcından bu yana liderler, örgütü oluşturan sistemleri kurmak, bu sistemleri oluşturan parçaları tanımlamak ve bu parçalar arası rolleri ve etkileşimleri tayin etmek noktasında düzenleyici element olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal bilimler alanında geçmişten günümüze en çok çalışılan konulardan olan liderlik ve liderliğe yönelik kavrayışımız, içinde bulunan tarihsel, toplumsal, sosyo-kültürel bağlamlara göre değişip dönüşmüş ve içinde bulunduğumuz dönemin kendine has dinamikleri uyarınca dönüşmeye devam etmektedir. Bu halde liderlik, içinde tarihsel, toplumsal, psiko-sosyal olayları barındıran katmanlı ve dinamik bir olgu oldudur. Liderliğin, içinde bulunulan koşulları dikkate almaksızın anlaşılması bu sebeple mümkün olmamaktadır.

Bilimsel açıdan liderliğin incelemelere konu olduğu 1900'lü yıllarda, makro düzeyde dünya tarihinde yahut mikro düzeyde toplumların tarihinde etki ederek önemli izler bırakmış liderlerin taşıdığı kişilik özelliklerini analiz etmek suretiyle, liderliğin evrensel bir tanımına ulaşılmaya çalışılmıştır. Liderliğin bilimsel bir inceleme alanı olmasını takip eden 20. Yüzyılın ilk yarısından itibaren günümüze dek geçen süre içerisinde, iyi liderin kişilik özellikleri (Stogdill, 1959; Mann, 1959; Lord vd., 1984), bir liderin nasıl davranması gerektiği ve nihayetinde lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin nasıl olması gerektiği (Gerstner ve Day, 1997; Liden vd., 1997) ile ilgili pek çok düşünce okulu ortaya çıkmıştır. Bunlardan kişilik okulu ve davranışsal okul, lideri verili özellikler çerçevesinde ele alırken kişiliğin ve davranışların bir sonucu olarak liderliği edilgenleştirmiş; lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri dikkate alan modern liderlik okulu ise liderliği ancak takipçileri ile olan ilişkisinde kavranması gereken bir fenomenoloji olarak ele alarak lidere gerektiği şekilde dinamik bir özellik yüklemiştir. Ne var ki modern okul dâhil, liderlik kuramları üzerine geliştirilen düşünce okulları, liderliğin 'aydınlık' (Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013) olarak ifade edilebilen olumlu özellikleri ve takipçileri ile ilişkilene biçimleri üzerine odaklanmıştır. Modern düşünce okulundan itibaren liderlik ile ilgili sorgulanmaya başlanan temel güzergâhlardan bir diğeri, liderin gerek kişisel (Conger, 1990; Ashfort, 1994) gerekse takipçileri ile ilişkisinde davranışsal düzlemde sergilediği olumsuz örüntüler ve bunların örgütsel açıdan doğurduğu sonuçlar olmuştur. Liderliğin 'karanlık' yüzü olarak ifade bulan söz konusu özellikler ve örgütsel sonuçlar; küçük tiran (Ashfort, 1994), toksik lider (Wicker, 1996), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), narsist liderler (Glad, 2002), kötü lider (Kellerman, 2004), toksik liderlik (Lipman- Blumen, 2005), yıkıcı lider (Padilla vd., 2007), karanlık lider (Başar vd.,2016) gibi farklı kavramsallaştırmalar etrafında tanımlanmıştır.

"İyi lider kimdir? İyi lider nasıl davranmalıdır?, Farklı durumlar karşısında işlevsel olan en iyi liderlik stili nedir?, Liderlik stilleri ve performans arasındaki ilişki nedir?" gibi soruların etrafında kümelenen araştırmacılar, çoğunlukla birbirinin bulgularını destekleyen sonuçlara ulaşmakta ve böylelikle yaptıkları çalışmanın 'bilimselliğini' doğrulamaktadır. Liderlik araştırmacılarının pek çoğu, liderlik stilleri ve performans, iyi liderlik uygulamaları, liderlikte pozitif psikoloji ve takipçiler ile etkileşimi gibi idealize edilmek üzere tarif peşine düşülen liderlik teorisi ve pratiği arasına sıkışmış görünmektedir. Karşıt uçta konumlanan 'karanlık liderlik' ve buna ait kişilik/davranış özellikleri ise, liderliğin yine tek boyutlu – kişilik perspektifinden- ve statik bir biçimde ele alınması ve karanlık kişilik özelliği sergileyen liderler ile takipçileri ya da örgüt dinamikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak yönündedir. Söz konusu araştırmalar, liderin 'kötü, toksik, karanlık' olarak nitelenmesine yol açan kişilik özelliklerinin 'sinizm, kaytarma, yabancılaşma, tükenmişlik' gibi negatif örgütsel çıktılarla ilişkisini ortaya koymak gibi benzer bir çaba içerisinde. Geleneksel liderlik araştırmalarının i)liderin kişiliği ii) durumsal özellikler iii) çevre olmak üzere üç dinamiği etkileşimsel bir süreç olarak ele alarak inceledikleri görülmektedir. Geleneksel liderlik okulu etrafında yapılan araştırmaların odağında, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin yönetsel ve ekonomik fonksiyonlarla ilintili bir yerden ele alındığı anlaşılmaktadır (Hannah vd., 2014). Liderlik yazınına yapılan söz konusu katkılar gelişimsel bir seyir izlemesiyle önemi yadsınamayacak katkılar olmakla birlikte; yazında sıklıkla düşülen 'ikilikle düşünme' hatasını sergilemektedir. Bilim alanında, kategorizasyon uğruna sıklıkla düşülen söz konusu dikotomik açmaz, liderlik çalışmaları söz konusu olduğunda araştırmacılar nezdinde belirginleşmektedir.

İzleyen yıllarda yapılan araştırmalar, liderlik çalışmalarında salt kişilik özelliklerine yöneltile dikkatin yetersizliğini idrak ederek 'etki' boyutunu dikkate almaya başlamışlardır. Bu noktada liderlik konumunda bulunan kişilerin gücünü ve ikna kabiliyetini grup üyeleri üzerinde nasıl kullandığı ve bunun yarattığı etkiler liderliğin açıklanmasında temel kriter olarak değerlendirilmiştir. Bunu izleyen yaklaşım ise, tutum ve davranışları analiz birimi yaparak liderliğin açıklanabileceğini savunan davranışçı kuramlar

öncülüğünde; liderin davranışları ile elde ettiği olumlu sonuçlar üzerinden, ne tür davranışların liderliğe atfedilebileceği üzerinde sayısız araştırma ortaya çıkmıştır. Bu kuramsal çerçeve içerisinde yapılan araştırmalar derinleştikçe; kişilik özellikleri, etki gücü, tutum ve davranışlar gibi faktörlerin liderliğe ilişkin karanlıkta kalan ve anlaşılammış kısımları aydınlatmada yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle yalnızca liderin cephesinden değil; lideri ortaya çıkaran tarihsel koşullar ve dönemsel niteliklerin bir lideri ortaya çıkarmada temel belirleyici olduğu yönündeki görüş ortaya atılmıştır. Durumsal liderlik teorileri başlığı altında toplanan bu teoriler, liderin biricikliğinin ötesinde örgütsel faktörleri analiz ederek lideri ortaya çıkaran koşulları ve bu koşullar nezdinde şekillenen liderlik stillerini ortaya koymaya çabalamıştır. Değişim hız ve dinamiklerinin böylesine arttığı mezo-çevrelerde, liderlik hiç olmadığı kadar önem arz eder hale gelmiştir.

Ne var ki kişilik özellikleri içinde bulunan toplum, mikro kültür, çevre dinamikleri ve biyolojik faktörlerin bir etkileşiminin sonucu olduğu gibi, lider de içinde yaşadığı tarihsel bağlamdan kopuk değerlendirilemez. Örgütlerin başarısı, çalışanların teşvik edilmesi ve motivasyonlarının artırılması, etik değerlere uygun bir iş ortamının oluşturulması gibi konulara etki eden liderlik; iş birimlerinin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve zorluklara karşı dayanıklı hale getirmek noktasında kritik bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra liderlerin, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirme ve takım çalışmasını teşvik etmesi ile ortaya çıkan örgüt yapılarının işlevselliğini koruması mümkün olmaktadır. Günümüzde liderliği önemli kılan temel yetkinliklerden olan iletişim, strateji, esneklik, vizyon, empati gibi unsurların, dünya genelindeki ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin artmasıyla birlikte liderliğin önemini daha da arttıracaklarını söylemek mümkündür. Liderler, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek ve takım üyeleri arasındaki işbirliğini teşvik etmek için kullandığı güçlü iletişim yeteneği; örgütlerin uzun vadeli hedeflerini tanımlayabilmesi ve bunları gerçekleştirmek için stratejik planlar oluşturması; gelecekteki hedef ve vizyonlarını açık ve net bir şekilde ifade emesi ile takım üyeleri için ilham verici bir ortam yaratması; takım üyelerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlaması ve gelişimleri için teşvik etmesi ile kaotik çevreler için bireyler ve örgütler tarafından en çok ihtiyaç duyulan unsuru oluşturmaktadır.

Söz konusu kaotik sistemler, kendi içinde gerilimler taşıyan alt sistemlerden oluşmaktadır. Her bir sistemin iç başarısı, sistemi oluşturan unsurların 'dinamik denge'sini kurarak mümkün olmaktadır. Örgüt sistemindeki iç ve dış çevre unsurlarından her biri hem kendi içinde hem sistemin dışı ve sınırları arasında meydana gelen gerilimlerle değişip dönüşmektedir. Günümüzde örgütsel değişim konusunun bu derece önemli hale gelmesinde, liderlik uygulamaları büyük paya sahiptir. Liderin işlevsellik kazanması, kaotik örgüt sistemlerini oluşturan unsurları ve bu unsurlar arasındaki etkileşimi kavrama; bu unsurlardaki değişimi algılayarak değişime yön verme; sistem unsurları arasındaki gerilim hatlarını kavrayarak gerilimleri örgütsel ilerlemenin bir hızlandırıcısı olarak kullanma becerilerini sürekli göstermesiyle mümkün olmaktadır. Dünya genelindeki ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin hızlandığı geleceğin dünyasında liderlerin başarısı, söz konusu becerileri sürekli olarak geliştirmesiyle mümkün görünmektedir.

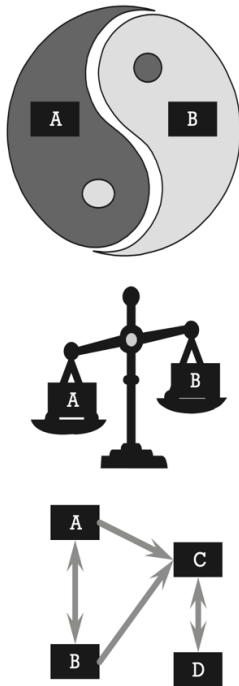
Bu noktada, kaos ve kompleksite kavrayışıyla yakından ilişkili olan Paradoks Teorisi, bir sistemin unsurlarından birbirine karşıt görünen güçler arasında çözülemeyen, ancak kabul edilmesi ve uyumlaştırılması gereken kalıcı, altta yatan bir ilişkiyi vurgulamaktadır. Sosyal sistemlerin tamamında geçerli olan bu kavrayış; birey ve örgüt, değişim ve düzen, bütünleşme ve farklılaşma gibi gerilimleri sisteme ait unsurların tamamında karşımıza çıkarmaktadır. Bu gerilimleri ele alan örgüt alanındaki araştırmacılar, paradoks teorisi etrafında açılan bir hatta paradoksal liderlik konuları ve örgütsel paradoksların sınıflandırılabilmesi ile ilgili oldukça güncel bir güzergâh oluşturmaktadır. Alandaki ana akım kutuplaştırıcı "ya x ya y" şeklindeki "en iyi"yi örtük normatif bir istemle bulmaya çabalayan kavrayışın tersine, "hem x hem y" nin aynı anda bulunarak aynı amaca farklı yollardan hizmet edebileceğini savunan paradoksal görüşün, giderek kaotikleşen örgütsel sistemlere farklı bir yoldan yaklaşmanın kapılarını aralayacağını söylemek mümkündür. Paradoks kuramını örgüt bilimi özelinde sorunsallaştırarak örgütsel paradokslar ve paradoksal liderliğe yönelik bir çerçeve sunmayı amaçlayan bu çalışmanın, konu üzerine oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunması dolayısıyla literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

2. PARADOKS KAVRAMI ve ÖRGÜTSEL PARADOKSLAR

"Yalan söylüyorum" ifadesi, doğrunun yanlışa götürdüğü ve yanlışın gerçeği ortaya çıkardığı klasik bir paradoks örneği sunmaktadır. Bu tür bilişsel uzlaşmazlıklardan yola çıkan erken dönem filozoflar, ilahiyatçılar ve mantıkçılar irrasyonel, döngüsel fenomenlere dikkat kesilerek, paradokslara ilişkin iç görülerin kaynağını oluşturmuşlardır. Söz konusu döngüsel açmazların bütün sosyal sistemlerin doğasında var olduğunu öne süren paradoks araştırmacıları, örgütlerde -daha çok çatışma teorisi üzerinden

çözümlemesine alışkın olduğumuz- rekabet halindeki talepler hakkında daha kapsamlı ve genellikle tartışmalı bir bakış açısı sunmaktadır. Paradoks, süregelen bir biçimde devam eden çelişkili, ancak birbirine bağlı unsurları tasvir etmekte ve “çatışan gerilimler arasında uzlaşma ya da ayrışma sağlamaktan çok ikisinin de farkında olmak” (Lewis, 2000) şeklinde tanımlanmaktadır.

Paradoks kavramı, kuruluşlardaki rekabet halindeki taleplerin kaynağı ve ontolojisi hakkında birçok bakış açısını içeren uzun bir tarihe dayanmaktadır. Paradoks araştırmaları üzerine yapılan incelemeler, paradoks teorisinin tanımsal tutarlılıktan yoksun olduğunu belirtmektedir (Putnam ve diğerleri, 2016; Schad ve diğerleri, 2016; Smith ve Lewis, 2011). Spesifik olarak, paradoks terimini kullanan araştırmacıların genellikle kafa karıştırıcı ve çelişkili durumlar, çatışmalar ve zor seçimler ile zıtlıkların aynı anda devam etmesi dahil olmak üzere çeşitli örgütsel fenomenlere atıfta bulunmak üzere bu terimi kullanmakta olduğu anlaşılmaktadır (Atuahene-Gima, 2005; Tse, 2013). Örgütler alanında paradoks araştırmalarının başlangıcından günümüze geçen 25 yıllık süreçte, "paradoks" genellikle çelişkiler, ikilikler, diyalektik ve gerilimler gibi birbirine yakın olan ama farklı kavramlara atıfta bulunan bir anlamla karşımıza çıkmaktadır. Paradoks araştırmalarının zemininde yer alan bu çeşitlilik sonucunda "paradoks", tüm örgütsel gerilimler ve çelişkiler için kavramsal haritayı kapsayan şemsiye bir kavram haline gelmiştir. Ancak Smith ve Lewis'in (2011) paradoksun üç yapı taşı vurgulayan son tanımları, akademisyenlerin paradoksun temel özelliklerine ilişkin ortak bir konum geliştirmelerine yardımcı olacak bir başlangıç noktası sağlamaktadır. *Çelişki, karşılıklı bağımlılık ve süreklilik* olarak tanımlanan bu üçlü yapı, paradoksun ilişkili olduğu diğer kavramlardan ayrılmasını sağlayan ayırıcı bir kimlik olarak sunulmaktadır. Ayrıca araştırmacılar, paradoksla ilişkili ve sıklıkla birbirine karıştırılan ikilikler (düaliteler), ikilemler (dilemma) ve diyalektik kavramlarını paradokstan ayırmak yönünde bütünleşik bir model sunmaktadır.



Paradokslar

Aynı anda var olan ve zaman içinde devam eden çelişkili ancak birbiriyle ilişkili öğeler (ikilikler); bu tür unsurlar tek başına düşünüldüğünde mantıklı görünür, ancak yan yana getirildiğinde irrasyonel, tutarsız ve saçmadır.

İkilikler (A ve B) — Birleşik bir bütün içinde var olan karşıtlıklar

• iç sınır farklılık yaratır ve karşıtlığı vurgular

• dış sınır birleşik bütünü inşa ederek sinerjiyi teşvik eder

İkilem (Dilemma)

Her birinin avantajları ve dezavantajları olan rekabet eden seçenekler

Seçenekler çelişkili ve birbiriyle ilişkili olduğunda, aralarındaki herhangi bir seçim geçici olduğunda ve gerilim yeniden su yüzüne çıktığında paradoksaldır.

Diyalektik

Şekil 1. Örgütsel Gerilimleri Ayırmak (Smith ve Lewis, 2011: 387)

Daha yakın zamanlarda, örgütsel paradoks araştırmacıları, bireylerin kendi hayatlarında aşk ve nefret, iyi ve kötü veya benlik ve öteki arasındaki gerilimler de dahil olmak üzere rekabet eden talepleri nasıl deneyimlediğini ve bunlara nasıl yanıt verdiğini anlamaya çalışan Jung, Frankle, Adler, Watslewick ve Batson gibi psikanalistlerden ilham alarak (bkz. ör. Smith ve Berg, 1987; Kets de Vries, 1995), paradoksları bireyin içinde konumlandırmış ve toplumsal inşamızdan ortaya çıkan yapılar olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısına göre, paradokslar, bireyler aynı mekân ve zaman içinde birbiriyle yarışan talepleri yan yana getirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Poole ve Van de Ven, 1989). Bu odağı sosyal inşaya genişleten diğer araştırmacılar, diyalog, sosyal etkileşimler ve uygulamalar yoluyla ilişkisel dinamikler yoluyla ortaya çıkan paradoksları tanımlamıştır (Jarzabkowski ve Le, 2016; Putnam ve diğerleri, 2016). Smith ve Lewis (2011), bu farklı konumlar arasında köprü kurarak, paradoksları sistemlere içkin, ancak genellikle gizli ve gözlemlenmemiş/henüz ortaya çıkmamış olarak tasvir etmektedir. Gerginlikler, ya bireysel anlamlandırma ve ilişkisel dinamikler yoluyla ya da kıtık, çoğulluk ve değişimin çevresel koşulları

aracılığıyla örgütsel aktörler için belirgin hale gelmektedir. Kıtık, karşıt talepler arasında çatışma yaratan sınırlı kaynakları vurgulamaktadır. Çoğulluk, rekabet halindeki ihtiyaçları vurgulayan birden fazla paydaşı içermektedir. Son olarak değişim, çeşitli zaman ufuklarında farklılıkları ve gerilimleri artırıcı bir unsur olarak sistemlerin doğasında bulunmaktadır (bkz. Smith ve Lewis, 2011).

2.1. Örgütsel Paradoksların Taksonomisi

Smith ve Lewis (2011), 1989-2008 yılları arasında örgüt yazınındaki paradokslar üzerine yapılmış 308 yayını inceleyerek, paradoksların dört başlık altında toplanabileceğini belirtmişlerdir. Dört paradoks kategorisi, organizasyonların temel faaliyetlerini ve unsurlarını temsil etmektedir. *Öğrenme (bilgi)*, *aidiyet (kimlik/kişiler arası ilişkiler)*, *örgütlenme (süreçler)* ve *performans (hedefler)* paradoksları olarak karşımıza çıkan bu dört temel kategorinin, birbiri ile kesişimlerinden oluşan alt kategoriler de bulunmaktadır.

Öğrenme paradoksları, örgütlerin dinamik sistemler olduğu gerçeğinden hareketle sistemdeki iç ve dış unsurlar değiştiğinde, yeniledikçe ve belirdikçe ortaya çıkan örgütün geçmiş durum ile beliren durum arasında karşılaşılabileceği paradoksları ifade etmektedir. Sistemin iç ve dış unsurlarında ortaya çıkan söz konusu değişiklikler, örgütlerin geleceği yaratmak için geçmiş öğretileri yıkmasının yanı sıra geçmişteki öğretileri dönüştürerek üzerine inşa etmeyi de içermektedir (O'Reilly ve Tushman, 2008). Öğrenme paradoksları, radikal inovasyona karşı kademeli inovasyon ya da kısmi değişime karşı sürekli değişim arasındaki gerilimlerde görüldüğü haliyle yeni fikirlerle ve durumlarla karşı karşıya gelmenin gerilimini yansıtmaktadır.

Aidiyet paradoksları, tekilliğe karşılık çoğulluk, bireye karşılık grup ya da örgüt, failliğe karşılık yapıyı ortaya koyan gerilimleri ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Örgütlerin farklı roller, kimlikler ve görevler gibi etkileşimli unsurlardan oluşan karmaşık ve çoğul yapısı, bu yapı içerisindeki tekil bireylerin bir yandan örgütün bütüncül yapısıyla uyumlanma ve örgütün hedeflerini benimseyerek örgüt kimliği ile özdeşleşmesini gerektirirken diğer taraftan bireyin bu makro kimlikten farklılaşarak özgün ve otantik bir birey olma ihtiyacı arasındaki gerilimleri ortaya çıkarmaktadır (Smith ve Berg, 1987).

Örgütlenme paradoksları, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda farklı sistem ve alt sistemlerden müteşekkil olan örgütlerin birbiriyle rekabet eden süreç, rol, görev ve tasarımlar ortaya koymasıyla ortaya çıkmaktadır. Aynı hedefe ulaşma yolunda birbiriyle çelişen bu sistem ve alt sistemler arasında işbirliğine karşı rekabet, yetkilendirmeye karşı yönlendirme ve istikrara karşı değişim gibi gerilimler ortaya çıkmaktadır. Üretim süreçlerinin hem kontrol hem esneklik sağlayabilen sistemlere bağlı olması (Adler vd., 1999; Osono vd., 2008)) örneğinde olduğu gibi, bu gerilimler örgütün olası bütün sistemlerinde ortaya çıkabilmektedir.

Performans paradoksları örgütsel paydaşların çokluğundan ve her bir iç ve dış paydaşın benimsediği farklı amaçlara yönelik farklı çıkarları bulunmasından kaynaklanan gerilimler olarak tanımlanmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995). Örneğin bir örgütün bütüncül performansının finansal ve sosyal hedeflere ulaşabilmesine aynı anda bağlı olması, bu örgütün kurumsal sosyal sorumluluğu yerine getirirken karlılık düzeyini de hedeflediği düzeyde gerçekleştirebilmesini gerektirmektedir (Margolis ve Walsh, 2003).

3. ÖRGÜTLER ALANINDA KARŞILAŞILAN PARADOKSLAR

3.1. Başarı Paradoksu

Performans paradoksu olarak da bilinen *Icarus Paradoksu*, büyük başarıya ulaşmanın doğasında var olan riskleri vurgulayan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Geleneksel olarak başarının olumlu bir sonuç olduğu düşünülse de Icarus Paradoksu başarının arkasında gizli bir tehlike olduğunu savunan bir çerçeve sunmaktadır. Örgütler veya bireyler istisnai bir başarı dönemi yaşadıklarında, kendilerine aşırı güven duyma ve mevcut stratejilerinin veya yaklaşımlarının yanılmaz ve her durumda geçerli olduğuna inanma yönünde eğilimlere sahip olabilmektedir. Bu inanç ise bireyleri ya da örgütleri kendi zayıf noktalarına karşı körleşme ve değişen dinamiklere karşı kayıtsızlaştırarak yeteneklerinin ve kaynaklarının ötesinde girişimlerde bulunmalarına yol açabilmektedir. Danny Miller (1993)'ün "İkarus Paradoksu" eserinde detaylı bir şekilde açıklandığı üzere geçmişte elde edilen başarılar, güçlü yönler olarak algılanacak şekilde basitleştiren davranışsal bir tekrar kalıbı yaratmaktadır. Ancak bu basitleştirme sürecinde, başlangıçta bu güçlü yönlerle bağlam ve amaç kazandıran karmaşıklık ve çeşitlilik ortadan kalkmakta yalnızca eylemin kendisi hatırlanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, kuruluşlar ve bireyler, başlangıçta kendilerine başarı getiren aynı stratejileri ve rutinleri tekrarlama döngüsüne hapsedilmektedir. Bu sahte güvenlik duygusu ve geçmiş başarıya güvenmek, birey ve örgüt açısından uzun vadede zararlı olabilecek sonuçları beraberinde getirmektedir. Örgüt ve bireyler, değişen koşullar karşısında yeni eylem yolları denemediklerinden öğrenme süreçleri geliştirememektedir. Bu noktada Miller (1993)'ün belirttiği gibi, başarısızlık başarıdan

daha etkili bir öğretmen olabilecekken örgütler öğrenme imkânı sunacak yeni yollara kapılarını kapatmış olmaktadır. Başarısızlık değişimi ve deneyselliği teşvik ederken, başarı rehaveti beslemekte ve önyargılı fikirleri pekiştirmekte, izole ve değişime dirençli hale geldikleri için kuruluşlar üzerinde zararlı etkilere sahip olabilmektedir. Intel Corporation'ın kurucularından Andrew S. Grove'un "Başarı rehaveti doğurur (Cunha vd., 2017)" önermesinde olduğu gibi geçmişteki başarılarla beslenen bu rehavet, kuruluşları hızla değişen bir dünyada adaptasyon ve evrim ihtiyacına karşı körleştirmektedir. Örgütlerin geçmişteki durumlar karşısında gösterdiği güçlü performans, yeni gelişen durumlar karşısında işlevsiz sonuçlara yol açabilecek savunmacı bir zihniyeti teşvik edebilmektedir (Amason ve Mooney, 2008). Örgüt üyelerini farklı çevresel taleplere karşı duyarsızlaştıran ve indirgemeci dünya görüşleriyle sınırlandıran (Elsass, 1993) geçmiş başarılarla yönelik uygulamalar genellikle aynı anda onları düşüşe itmektir (Elsass, 1993). Yapılan araştırmalar, bu paradoksun gelişme biçimleri arasında teorik kavramlar üzerinde erken uzlaşma, baskın açıklamalara aşırı güven ve baskın mantığı koruyan kurumsallaşmış etiketlere güvenmenin yer aldığını göstermektedir. Bu ise uzun vadede dar görüşlülük ve kendini beğenmişliği besleyen bir örgütsel mimariye yol açabilmektedir (Miller, 1993).

İkarus Paradoksu bize başarının iki ucu keskin bir kılıç olabileceğini, rehavete ve değişime karşı dirençli yol açabileceğini hatırlatmaktadır. Başarının nasıl yanlış bir güvenlik hissine ve değişime karşı dirençli yol açabileceğini ve sonuçta kuruluşların veya bireylerin gelecekte başarısızlığa karşı savunmasız hale gelmesine neden olabileceğini vurgulayan paradoks (Heine, 2013), belirli koşullar altında elde edilen başarıların bütün davranışlara ve durumlara doğru genellenmesinin aldatıcı olabileceğine ve kuruluşların kendi başarılarının kurbanı olmamak için sürekli olarak kendilerine meydan okumaları ve uyum sağlamaya devam etmeleri gerektiğine dair uyarıcı bir hatırlatma işlevi görmektedir. İkarus Paradoksu, yalnızca geçmiş başarılarına odaklanan ve değişen koşullara uyum sağlayamayan veya yenilik yapamayan kuruluşların gelecekte başarısızlık yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğu konusunda uyarılmaktadır. Tarihsel süreçte çok başarılı olan kuruluşların kendi zayıflıklarına karşı körleşebileceğini ve değişime direnç gösterebileceğini, sonuçta da çöküşlerine yol açabileceğini öne sürmekte olan paradoks (Rockwell, 2016), kuruluşların içine düşebileceği tehlikeli döngüyü vurgulamaktadır: yalnızca geçmiş başarılarla odaklanarak, değişime ve yeniliğe karşı dirençli hale gelen birey ve örgütler kendi çöküşlerini geçmiş başarılarıyla hazırlamaktadır.

3.2. Abilene Paradoksu

Abilene Paradoksu, örgütlerde müzakere ve uzlaşma süreçlerinin yönetilmesi söz konusu olduğunda karşılaşılabilecek kör noktalara dikkat çeken bir genelim olarak karşımıza çıkmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006). Abilene Paradoksu, bir grup bireyin, hiçbirinin bireysel olarak arzu etmediği bir hareket tarzı üzerinde kolektif olarak anlaştığı bir durumu ifade etmektedir. Bu paradoks adını, bir ailenin Abilene'e yaptığı geziyi içeren ünlü bir anekdottan almaktadır. Aile üyelerinin hepsi, diğer herkesin de gitmek istediğini varsayarak geziye gitmeyi kabul etmiştir. Ancak gerçekte hiçbiri Abilene'e gitmek istememektedir. Bu olgu, bireylerin gerçek fikirlerini veya endişelerini dile getirmek yerine anlaşmaya öncelik verme eğiliminde olmaları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Sosyal varlık olarak insanlar, çelişkili durumlar karşısında çatışmadan kaçınmak, bir grup söz konusu olduğunda gruba uyum sağlamak ve beraber hareket etmek yönünde doğal bir eğilim sergilemektedir. Bu eğilim, örgüt kültürünün içindeki cezalandırıcı, farklılıkları dışlayıcı ve otantik kimlikleri izole edici yapılarla karşılaştığında, örgüt üyelerinin boyun eğme, uyum sağlama ve ses çıkarmama gibi sessizlik davranışları sergilemelerine yol açmaktadır. Bunun ise kuruluşlar açısından doğuracağı çeşitli olumsuz sonuçlar bulunmaktadır. Örneğin, bireysel girdilerden ziyade grup mutabakatına dayalı olarak alınan kararların hatalı veya etkisiz olma olasılığı daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra müzakerenin yönetilmesi sürecinde, seslerinin duyulmadığını veya kendilerine değer verilmediğini düşünen ekip üyeleri arasında kızgınlık ve memnuniyetsizlik de doğma potansiyeli bulunmaktadır. Düşüncelerinin değersiz olduğunu düşünen grup üyeleri, grup olarak alınan kararın olumsuz sonuçlarını bireysel ve örgütsel açıdan öngördüğü durumda dahi, görüşlerini dile getirmeyerek sessizliğini koruma ve alınan karar boyun eğme davranışı sergileyebilecektir. Bu nedenle Abilene Paradoksu etkili karar almayı ve kurumsal büyüme ve başarıyı engelleyici yönde etkiler ortaya koyabilmektedir.

Harvey tarafından tanımlandığı şekliyle Abilene Paradoksu, bir grup içinde anlaşmanın yönetilememesini ifade etmekte ve gruptaki bireyler aslında aynı fikirde olmasalar veya endişeleri olsa bile çoğunluğun görüşüne uymaya veya uyumu korumaya öncelik verdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu paradoksun sonucu olarak kendi bireysel inançlarına ters düşebilecek veya kuruluşu zarar verebilecek kararlar alan grup, yıkıcı örgütsel sonuçlara yol açabilecek bir durumun içine girmektedir. Abilene Paradoksunun görüldüğü durumlarda tüm katılımcılar aynı sonuca yönelik arzuları konusunda sessiz kalmakta ve tercihlerini ifade

etmemektedir (Volkema ve Kapoutsis, 2015). Oyun teorisinin mantığından izler taşıyan paradoks, kısa dönemde düşünceleri/istekleri/talepleri konusunda sessiz kalarak gruptan dışlanma ya da grup tarafından eleştirilme riskini bertaraf eden bireylerin; alınan kararların yıkıcı etkileri söz konusu olduğunda uzun dönemde kaybettikleri bir duruma işaret etmektedir. Bunun yanında Abilene Paradoksu örgütsel öğrenme konusunda güçlü bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (McAvoy ve Butler, 2007). Bireylerin benzersiz bakış açıları ve uzmanlıklarıyla karar alma süreçlerine katkıda bulunmaktan imtina etmesi, karar probleminin çoklu perspektiften ele alınmasının önünde engel oluşturmakta bu ise optimal olmayan kararlara ve kaçırılan fırsatlara neden olmaktadır. Grup dinamikleri, kuruluşlarda karar alma ve uzlaşma süreçlerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Abilene Paradoksu, bir grup içindeki bireylerin yanlış veya istenmeyen olduğunu bilseler bile kararlara katılma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Bu olgu uzun vadede kurumsal işlev bozukluğuna yol açabilmekte ve örgüt açısından hedeflenen sonuçlara ulaşılmasını engelleyebilmektedir. Abilene Paradoksunun üstesinden gelmek için kuruluşların açık iletişim kültürünü geliştirmeleri ve bireyleri görüşlerini ve endişelerini dile getirmeye teşvik etmeleri gerekmektedir. Bu, bireylerin cezalandırılma korkusu olmadan seslerini yükseltme konusunda kendilerini güçlü hissettikleri güvenli ve kapsayıcı bir ortam yaratarak başarılabilir. Ayrıca, kuruluşların karar alma süreçlerinde bireysel girdilere ve farklı bakış açılarına öncelik vermeleri kararların ilgili tüm faktörlerin kapsamlı bir analizine dayanmasını sağlayabilecek ve etkili ve başarılı seçimler yapma olasılığını artıracaktır. Abilene Paradoksunun üstesinden gelmek için kuruluşlar, bireylerin görüşlerini ve endişelerini ifade etmekte kendilerini rahat hissettikleri açık ve kapsayıcı bir kültür yaratmaya öncelik vermelidir. Aktif katılımı teşvik etmeli ve yapıcı muhalefet için platformlar sağlamalıdır. Ayrıca, kuruluşlar karar alma süreçlerinde şeffaflığı teşvik etmeli ve geri bildirim ve tartışma için açık kanallar sağlamalıdır. Bu, seçeneklerin daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak ve bilgilendirilmiş perspektiflere dayalı bir anlaşmaya varma şansını artıracaktır. Sonuç olarak, Abilene Paradoksu, bir grup içinde müzakereyi yönetmenin ve uyumsuz görünmek pahasına ses çıkarabilme davranışlarının ancak farklılıklara saygı duyulan ve uyumsuzlukların teşvik edilebileceği çok sesli bir örgüt kültürü içerisinde gelişebileceğini vurgulamaktadır.

3.3. Güç Paradoksu

Güç paradoksları, karşıt unsurlar arasındaki gerilimleri içeren, kuruluşların doğasında var olan ve süreklilik arz eden özellikleri tarif etmek için kullanılmaktadır. Örgütlerdeki güç paradoksları, güç dinamiklerinde aynı anda var olan çelişkili ancak birbiriyle ilişkili unsurları yansıtmaktadır. Örgütlerdeki paradoksları inceleyen araştırmacılar genellikle rasyonel örgüt modellerine öncelik vermiş ve gücün çelişkili ilişkilerde oynadığı kritik rolü ihmal etmiştir. Ancak güç, örgütler içerisinde mutlak ya da her şeyi kapsayan bir güç olarak görülmez. Aksine güç, çeşitli aktörlerin karşılıklı etkileşimini ve bunların örgütsel bağlamdaki etkileşimlerini içeren ilişkisel ve bağlamsal bir kavramdır. Güç paradoksları, örgütlerdeki karmaşıklıkları ve çelişkileri gün ışığına çıkaran ve liderlerin etkili karar alma ve yönetim için bu gerilimler arasında gezinmesini gerektiren durumları ifade etmektedir. Kuruluşlardaki güç paradoksları, merkezi kontrole karşı ademi merkezîyetçi karar alma veya rekabete karşı işbirliği gibi farklı unsurlar ve bakış açıları arasındaki içsel gerilim ve çelişkilerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca güç paradoksları, gücün kuruluşlar içindeki ilişkileri şekillendirme ve etkilemedeki rolünü de vurgulamaktadır.

Örgütlerde güç paradoksları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı unsurlar ve perspektifler arasında gerilimler yaratabilmektedir (Häll vd., 2023). Bu paradokslar, istikrar ve esneklik, liderlik uygulamalarında faillik ve yapı veya yöneticiler ile ön saflardaki çalışanlar arasındaki yapısal ve ilişkisel gerilimler gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Luo vd., 2020). Bu güç paradokslarını anlamak ve yönetmek, etkili ve sürdürülebilir örgütsel sonuçlar elde etmek açısından oldukça önemlidir. Bu tür paradokslar, örgütün sınır bölgelerini bozarak aktörleri rasyonellikten uzaklaşmaya (Cunha ve Putnam, 2019) ve örgütsel dinamikler içinde var olan karmaşıklıkları ve çelişkileri keşfetmeye yönlendiren birer itici güç olarak kendini göstermektedir. Bu gerilimler arasında merkezi kontrol ile merkezi olmayan karar alma arasındaki denge, bireysel özerklik ile örgütsel uygunluk arasındaki çatışma veya rekabet ile işbirliği arasındaki mücadele yer alabilir. Buna ek olarak, güç paradoksları aynı anda hem yönlendirme yapması hem de ekip üyelerini güçlendirmesi beklenen liderlere yüklenen çelişkili beklenti ve taleplerde de kendini gösterebilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin kontrol ve gözetim ihtiyacı ile ön saflarda çalışanların özerklik ve güçlendirme arzusu arasında bir gerilimin olduğu durumlarda, yöneticiler ve ön saflarda çalışanlar arasında güç paradoksları ortaya çıkabilmektedir. Bu güç paradoksları, gerilimler arasında gezinmeyi ve karşıt unsurlar arasında bir denge bulmayı gerektirdiğinden kuruluşlar için zorluklar yaratan unsurlar olarak görülebilmektedir. Örneğin, bir liderin hem otoriter hem de destekleyici olması, kontrol ve rehberlik ihtiyacını, çalışanların güçlendirilmesi ve özerkliği ile dengelemesi beklendiğinde bir güç paradoksunun

varlığından söz edilebilecektir. Kuruluşlardaki güç paradokslarını etkili bir şekilde ele almak için liderler güç dinamiklerine dair incelikli bir anlayış geliştirmeli ve işbirlikçi ve ilişkisel bir yaklaşım benimsemelidir. Liderler, güç dinamiklerinin karmaşıklığını ve karşılıklı etkileşimini kabul ederek, kuruluşlarda var olan gerilim ve çelişkilerin üstesinden gelebilecektir (Jung vd., 2022). Sonuç olarak, örgütlerdeki güç paradoksları güç dinamiklerinin karmaşık ve çelişkili doğasını vurgulayarak kuruluşlardaki güç paradokslarını etkili bir şekilde yönetmek için liderlerin, çatışan unsurlar hakkında incelikli bir anlayış geliştirmesi ve liderliğe yönelik işbirlikçi ve ilişkisel bir yaklaşım benimsemesi gerektiğinin altını çizmektedir.

3.4. Değişim Paradoksu

Örgütsel değişim, çeşitli paradoksların üstesinden gelmeyi gerektiren karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Bir yandan değişim, kuruluşlarda büyüme ve yeniliğin itici gücü olarak görülürken kuruluşları dış baskılara uyum sağlamaya, rekabetçi bir pazarda ilgili kalmaya ve yeni fırsatları yakalamaya zorlamaktadır. Öte yandan, değişimin kendisi de kuruluşlar içinde paradokslar yaratabilmektedir. Bu paradokslar, belirsizlikle kesinlik, yenilikle öngörülebilirlik, değişimle istikrar ve düzensizlikle düzen gibi örgütsel yaşamın farklı yönleri arasındaki içsel gerilimlerden kaynaklanmaktadır (Apker, 2004). Bu paradokslar örgütsel değişimin özünü oluşturmada ve başarılı bir adaptasyon için etkin bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Örgütsel değişim, istikrar ihtiyacı ile yenilik ihtiyacı arasında bir gerilime yol açmaktadır. Bu gerilim, esneklik ve kesinliğin "yönetim paradoksu" olarak adlandırılabilir. Bir yandan, kuruluşların operasyonlarını sorunsuz bir biçimde yürütmek ve aksamaları en aza indirmek için belirli bir istikrar ve düzen düzeyini korumaları gerekmektedir. Öte yandan, kuruluşların değişen piyasa koşullarına ve gelişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için esnek ve uyarlanabilir süreçleri de takip etmeleri gerekmektedir. Bu paradoks, kuruluşların istikrarı korumak ile değişimi kucaklamak arasında bir denge bulmasını gerekliliğine işaret etmektedir. Değişim paradoksu kapsamında yöneticilerin kontrol ihtiyacı ile yetkilendirme ihtiyacı arasında da bir gerilim bulunmaktadır.

Bir yandan, kuruluşların işin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak için kontrol mekanizmalarına sahip olması gerekirken öte yandan, kuruluşların yaratıcılığı, sahiplenmeyi ve katılımı teşvik etmek için çalışanları güçlendirmeleri ve onlara karar alma konusunda özerklik vermeleri de gerekmektedir. Bu kontrol ve yetkilendirme paradoksu, kuruluşların yetkinin merkezileştirilmesi ve ademi merkezileştirilmesi arasında hassas bir denge kurmasını gerektirmektedir. Bunun yanı sıra örgütlerde tutarlılık ihtiyacı ile adaptasyon ihtiyacı arasında da bir gerilim bulunmaktadır. Bir yandan kuruluşların verimlilik ve kaliteyi sağlamak için tutarlı süreçlere, prosedürlere ve standartlara sahip olması gerekirken öte yandan, kuruluşların aynı zamanda uyarlanabilir olmaları ve değişen koşullara yanıt olarak stratejilerini ve uygulamalarını ayarlayabilmeleri gerekmektedir. Bu tutarlılık ve adaptasyon gerilimi, kuruluşların temel değer ve ilkelerini uyumlu hale getirirken aynı zamanda esnekliği ve değişime açıklığı da benimsemelerini gerektirmektedir. Bu paradokslar, örgütsel değişimin karmaşık doğasını ve yöneticilerin bu gerilimleri yönetirken karşılaştıkları zorlukları vurgulamaktadır (Leclercq-Vandelannoitte, 2013). Örgütsel değişim, yöneticilerin sürecin doğasında var olan paradokslar ve çelişkiler arasında gezinmesini; istikrar ve yenilik, kontrol ve yetkilendirme ile tutarlılık ve adaptasyon arasında denge kurmanın bir yolunu bulmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, yöneticiler stratejik değişimde zaman ve olay bazlı hız paradoksunu da aşmak zorundadır. Değişimi etkin bir şekilde yönetebilmek için, yöneticilerin örgütsel bağlamda var olan paradoksları anlamaları ve bu paradoksların üstesinden gelmeleri gerekmektedir. Özetle, örgütlerde değişimi yönetmek, istikrar ve uyarlanabilirlik, kontrol ve yetkilendirme, tutarlılık ve adaptasyon ihtiyacı gibi çeşitli paradoksların üstesinden gelmeyi gerektirmektedir. Ayrıca yöneticiler, esneklik ve kesinlik yönetim paradoksu, bireycilik ve kolektivizm örgütsel liderlik paradoksu ve zaman hızı ve olaya dayalı hız paradoksu gibi işin belirli unsurlarında var olan paradoksları da göz önünde bulundurmak durumundadır.

3.5. Diğer Paradokslar

Örgütlerin stratejik, taktik ve operasyonel seviyelerde sistemlerin karmaşıklığına bağlı olarak ortaya çıkabilecek çelişkili ve çatışan unsurları diğer paradokslar kapsamında ele alınmaktadır. Bu paradokslar, rekabet halindeki önceliklerin, değerlerin ve yaklaşımların dengelenmesini içerdiğinden bazen kuruluşlar için gerilim ve zorluklar yaratabilmektedir (Häll vd., 2023). Kuruluşların sıklıkla karşılaştığı paradokslardan biri, yönetimde esneklik ve kesinlik arasındaki gerilimdir. Bir yandan, kuruluşların değişen çevresel koşullara ve paydaşlarının taleplerine yanıt verebilmek için esnek ve uyarlanabilir olmaları gerekirken tutarlı süreçler oluşturmak ve verimliliği sağlamak için belirli bir düzeyde kesinlik ve istikrara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu paradoks, örgütlerin fonksiyonel düzeyde karşılaşması muhtemel olan bir paradoks olarak değerlendirilmektedir. Makro düzeyde ise örgütler güçlü ve uyumlu bir kültüre duyulan

ihtiyaç ile çeşitliliği kucaklama ve farklı kültürel geçmişlere uyum sağlama ihtiyacının dengelenmesini içeren örgüt kültürü paradoksu (Kodama, 2003) ile karşı karşıya kalabilmektedir. Stratejik düzeyde kademeli ve artımlı değişikliklere duyulan ihtiyaç ile büyük ölçekli, radikal ve dönüştürücü değişikliklere duyulan ihtiyacın dengelenmesini içeren stratejik değişim paradoksunu tanımlamamız mümkündür. Bu paradoksları ele almak için kuruluşların benimseyeceği bakış açısının bu paradoksların çözülmesi gereken sorunlar değil, yönetilmesi ve yararlanılması gereken içsel gerilimler olduğunun kabul edilmesi olması gerekmektedir. Bu örgütsel çelişkiler "kaçınılmaz, normal ve bazı durumlarda kucaklanması gereken" çelişkilerdir ve örgütlerin paradoksları ortadan kaldırmaya veya bunlardan kaçınmaya çalışmak yerine, potansiyellerinden yararlanmanın ve bunları yenilik ve büyüme kaynağı olarak kullanmanın yollarını bulmaları gerekmektedir (Bardoel, 2020). Kuruluşlar bu paradoksları benimseyerek hem esnekliği hem de kesinliği içeren stratejiler oluşturabilecek, uyum ve çeşitliliği harmanlayan bir kültürü teşvik edebilecek ve artan ve dönüştürücü yaklaşımları dengeleyen değişim girişimleri uygulayabileceklerdir.

Çevresel faktörlerin dinamik bir şekilde değiştiği ve dönüştüğü modern örgüt yapılarında kuruluşlar bir dizi paradoks ve çelişkili unsur arasında gezinerek uygun bir denge bulmayı temel rekabetçi avantaj olarak konumlandırmak durumundadır. İstikrarı korurken aynı anda değişime uyum sağlamalı, uyumlu bir kültürü teşvik ederken çeşitliliği kucaklamalı ve aşamalı ve dönüştürücü değişimi dengelemelidirler. Görünüşte çelişkili olan bu unsurlar arasında doğru dengeyi bulmak, kuruluşların günümüzün dinamik iş ortamında başarılı olabilmeleri için elzem görünmektedir. Bu iç paradokslara ek olarak, kuruluşlar dış paradokslarla da karşılaşabilir. Bu dış paradokslar arasında küreselleşme ve yerelleşme ihtiyacı, rekabet üstünlüğünü korurken müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ve kısa vadeli kârlılık ile uzun vadeli sürdürülebilirliği dengeleme gibi gerilimler yer almaktadır. Bu dışsal paradokslar, kuruluşların bir yandan küresel ölçekte rekabet ederken diğer yandan da ürün ve hizmetlerini yerel pazarların özel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarılmanın bir yolunu bulmalarını gerektirmektedir. Sonuç olarak, kuruluşlar hem içeride hem de dışarıda çok sayıda paradoksla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu paradokslar, liderlerin ve yöneticilerin paradoksal bir bakış açısını benimsemelerini, bu gerilimlerin örgütsel değişimin doğasında olduğunu kabul etmelerini ve bunları etkili bir şekilde yönetmenin ve bunlardan yararlanmanın yollarını bulmalarını gerektirmektedir (Leclercq-Vandelannoitte, 2013). Ancak bunu başaran örgütler bu paradokslar arasında gezinebilme, içsel gerilimleri kucaklayabilme ve bunları yenilik ve büyüme için fırsatlar olarak değerlendirme imkânı bulabilecektir.

4. PARADOKSAL LİDERLİK

Örgütsel paradokslar istikrar ve çeviklik ihtiyacı, bireysel özerklik ve işbirliği, kısa vadeli hedefler ve uzun vadeli vizyon gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Chen vd., 2021). Bu paradokslar, karşıt bakış açıları arasında gezinme ve bunları benimseme becerisi gerektirdiğinden liderler için bir zorluk teşkil etmektedir. Bu noktada liderlik, bu paradoksları yönetme ve çözmeye çok önemli bir rol oynamaktadır. Paradoksal liderlik uygulayan liderler bu örgütsel paradoksları etkili bir şekilde ele alabilmektedir. Bunu, çelişkileri ortadan kaldırmaya veya çözmeye çalışmak yerine onları kucaklayarak ve onlardan yararlanarak yapmaktadırlar. Paradoksal liderlik, bir kurumdaki hem yapısal hem de bireysel ihtiyaçları karşılamak için karşılıklı olarak birbirine zıt iki davranışı aynı anda kullanmayı içeren bir tarz (He ve Yun, 2022) olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı, paradoksların karmaşık örgütlerin doğasında olduğunu kabul etmekte ve birbiriyle rekabet eden çıkarları ve çelişkili talepleri dengelemeye ve bu yolla çelişkileri aşmaya çalışmaktadır. Paradoksal liderlik, liderlerin "ya-ya da" zihniyetinden ziyade "hem-hem de" yaklaşımını benimsemelerini gerektirmektedir (He ve Yun, 2022). Paradoksların gerilimini ve karmaşıklığını kucaklayan liderler, kurumsal başarıya götüren uyumlu bir denge yaratabilmektedir.

Paradoksal liderlik, liderlerin bazı kültürel ve felsefi mikro temellere sahip olmasını gerektirmektedir (Xing vd., 2023). Bu mikro temeller, liderlerin örgütsel paradoksların karmaşıklığında yol almalarını sağlayan kişisel özellikleri ve biliş yapısını içermektedir. Bu temellere bağlı olarak paradoksal liderliğin bazı temel özellikleri uyum sağlama, açık fikirlilik, belirsizliğe karşı rahatlık ve çelişkili bakış açılarını yönetme becerisi (Chen vd., 2021; Jun, 2022) olarak sıralanmaktadır. Paradoksal liderlik, tek bir çözüm bulmak veya çelişkileri ortadan kaldırmaya çalışmakla değil, paradoksların gerilimini ve karmaşıklığını kucaklamakla ilgilidir. Bu ise liderler açısından her zaman kolay olmamaktadır. Paradokslar karşısında dengede durabilmek daha farklı bir anlatımla paradoksal liderlik becerisi sergileyebilmek için 'kabullenme, yüzleşme ve aşma' (Epitropaki, 2015) olmak üzere üç temel strateji sıralanmaktadır. Kabul stratejisinde liderler, kurumlarındaki paradoksların varlığını kabul etmekte ve benimsemektedir. Çelişki ve gerilimlerin kaçınılmaz olduğunu anlayarak örgüt içerisinde çelişki yaratabilecek unsurlardan kaçınmamayı öğrenmektedir. Yüzleşme stratejisinde liderler paradokslarla aktif bir şekilde ilgilenmekte ve bu paradoksların ortaya çıkmasının altında yatan dinamikleri anlamaya çalışmaktadır. Paradoksun her iki

tarafını da dikkate alan ortak bir zemin ve çözümler bulmaya çalışarak farklı perspektifleri ve gerilimleri keşfetmek için zaman ayırmaktadır. Aşma stratejisinde liderler paradoksları yönetmenin ötesine geçerek onları büyüme ve yenilik fırsatlarına dönüştürmek üzere çalışmaktadır. Geleneksel varsayımlara meydan okuyarak ve rekabet halindeki çıkarlar arasındaki gerilimden yararlanmanın yeni yollarını bularak yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmektedirler. Paradoksal liderliği benimseyen liderler, modern kuruluşların karmaşıklıklarının üstesinden gelebilmekte ve çatışan çıkarların ve taleplerin kuruluşun yararı için uyumlu bir şekilde bir arada var olabileceği bir ortam yaratabilmektedirler (Chen ve ark., 2021).

Paradoksal liderliğin hem bireyler hem de örgütler üzerinde bir dizi olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireyler için paradoksal liderlik, artan yeterlilik, uyum sağlama, proaktivite, ses, yaratıcılık, esneklik, rol içi ve yenilikçi performans davranışının yanı sıra işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir (Li vd., 2018). Örgütler paradoksal liderlikten, artan örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve uyarlanabilirlik yoluyla faydalanmaktadır (Yang vd., 2022). Ayrıca paradoksal liderlik, hem esnekliği hem de istikrarı teşvik ederek kuruluşların dinamik dış koşullara daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Li vd., 2018). Paradoksal liderlik, liderlerin belirli kişisel özelliklere ve bilişsel yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir. Paradoksal liderlikte başarılı olan liderlerin açık fikirli, esnek ve belirsizlik konusunda rahat olması beklenmektedir. Aynı anda birden fazla bakış açısına sahip olma becerisine sahip ve çatışan çıkarları ve gerilimleri yönetme konusunda yetenekli olan paradoksal liderler ve bunun örgütlerde uygulamaya dönük yüzünü oluşturan paradoksal liderlik, örgütsel paradokslardan kaynaklanan zorlukların üstesinden gelmek için umut verici bir yaklaşım olarak görülmektedir (Julmi, 2021).

Paradoksal liderlik stilini benimsemiş olan liderler, hem iddialı hem de empatik olmak, yönlendirici ve güçlendirici olmak veya kısa vadeli ve uzun vadeli hedeflere odaklanmak gibi karşıt davranışları aynı anda benimseyebilmektedir (Jun, 2022). Paradoksal liderlik, bir tarafı diğerine tercih etmekle değil, maksimum etkinlik için her iki tarafı da entegre etmenin ve dengelemenin bir yolunu bulmakla ilgili olmasından dolayı liderler, paradoksal bir liderlik yaklaşımı benimseyerek modern kuruluşların karmaşıklıklarının üstesinden gelebilir ve çatışan çıkar ve taleplerin uyumlu bir şekilde bir arada var olabileceği bir ortam yaratarak kurumsal başarıya ulaşabilmektedir. Örgütsel paradokslar, günümüz iş ortamının karmaşıklığı ve belirsizliğinin doğasında var olup bunların arasında istikrar ve değişim, bireysel ve kolektif ihtiyaçlar, kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler, merkezi ve merkezi olmayan karar alma mekanizmaları ile uzmanlaşma ve entegrasyon arasındaki gerilimleri gibi sayısız gerilim bulunmaktadır. Paradoksal liderlik, liderlerin her iki tarafı da kucaklayarak ve birden fazla hedefi karşılayan yaratıcı çözümler bularak bu paradoksları etkili bir şekilde ele almalarını sağlamaktadır (Chen vd., 2021). Liderler, paradoksal liderlik stillerini örgütsel süreçlere entegre etmek yoluyla kurumlarında bir uyarlanabilirlik ve esneklik kültürü yaratabilmektedir.

4.1. Çalışanlar Açısından Paradoksal Liderliğin Sonuçları

Paradoksal liderliğin, özellikle yaratıcılık bağlamında çalışanların sonuçları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Xing ve diğerleri, 2023). Araştırmalar, liderlerin çelişkileri kucaklayıp yönetmesinin çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden bir ortam yarattığını göstermiştir (Wilson ve McCalman, 2017; Li ve diğerleri, 2018; Chen ve diğerleri, 2021). Paradoksal liderlik uygulamaları çalışanları kalıpların dışında düşünmeye, geleneksel normlara meydan okumaya ve yeni olasılıkları keşfetmeye teşvik etmesi dolayısıyla çalışanların yeterliliğinin, uyarlanabilirliğinin ve proaktifliğinin artması örgüt açısından arzu edilen sonuçlar arasında bulunmaktadır. Ek olarak paradoksal liderlik, çalışanların ses çıkarma davranışını ve katılımını teşvik ederek onların fikirlerine ve bakış açılarına katkıda bulunmalarına olanak tanımaktadır (Li vd., 2018). Bu artan yetkilendirme ve katılım duygusu, daha yüksek düzeyde rol içi ve yenilikçi performans davranışlarına yol açabilecektir. Dahası, paradoksal liderlik ekipler içinde psikolojik güvenlik duygusunu teşvik etmektedir. Bu, çalışanların risk alma, fikirlerini paylaşma ve başkalarıyla işbirliği yapma konusunda daha rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Sonuç olarak, paradoksal liderlik, gelişmiş ekip perspektifi alma ve yenilikçi performansla ilişkilendirilmektedir.

Paradoksal liderliğin çalışanların iki yönlü davranışlarını teşvik eden ve durumsal terfi odağını teşvik eden yönü ile çalışanlar açısından destekleyici alanlar açması öngörülmektedir. Çeşitli araştırmalar, hem destekleyici hem de performans odaklı davranışları birleştiren paradoksal liderliğin, çalışanların iki yönlü davranışlarını teşvik etmede etkili olduğunu göstermektedir (Alghamdi, 2018). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanları hem keşfedici hem de yararlanıcı faaliyetlerde bulunmaya teşvik ederek yenilik ve verimlilik arasında bir dengeyi teşvik etmektedir. Ayrıca paradoksal liderlik, çalışanlar arasında durumsal terfi odağını teşvik etmektedir. Bu, çalışanları işlerinde büyüme, ilerleme ve başarı için çabalamaya motive

ettiği anlamına gelmektedir. Paradoksal liderlik, çalışanların çabalarını kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olurken özerklik, öz yeterlilik ve yaratıcılık duygusunu da aynı anda teşvik etmektedir. Paradoksal liderliğin aynı zamanda çalışanların yaratıcılığı, ses çıkarma davranışları, rol içi ve yenilikçi performans davranışları, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de olumlu etkisi olduğu bilinmektedir (Julmi, 2021). Dahası, paradoksal liderliğin örgütsel çok-yönlülüğü desteklediği, bu yönü ile farklı durumlar karşısında ayakta kalma becerisi geliştirmiş organizasyonlar yaratmada etkili olduğu bulunmuştur (Hald ve Nordio, 2021).

4.2. Denge Yasası: Liderlikte Paradoksu Kucaklamak

Paradoksal liderlik, liderlerin hassas bir dengeleme hareketinde ilerlemesini gerektirmektedir. Liderlerin bir yandan, net hedefler ve yönergeler oluşturmak için yapı ve istikrar sağlamaları gerekirken öte yandan, iş ortamının sürekli değişen taleplerini karşılamak için esnekliği ve uyarlanabilirliği teşvik eden bir ortamı tesis etmeleri gerekmektedir. Bu, liderlerin düzeni ve kaosu, istikrarı ve değişimi, yapıyı ve esnekliği aynı anda benimsemesini gerektiren bir zihinsel, düşünsel ve davranışsal altyapıya ihtiyaç duymaktadır. Etkili paradoksal liderliğin anahtarı, biri/veya yaklaşımı yerine her ikisi/ve yaklaşımını benimseyebilecek bilişsel hazırbulunuşluğun lider tarafından geliştirilmesinde yatmaktadır. Liderler, karşıt bakış açılarına sahip olma ve görünüşte çelişkili unsurları harmanlayan yaratıcı çözümler bulma becerisine ancak bu yolla sahip olabilmektedir. Paradoksal liderliği benimseyen liderler, kısa vadeli hedefleri uzun vadeli hedeflerle dengelemenin (Chen ve diğerleri, 2021) etkili bir süreç yönetimi açısından önemini göz önünde bulundurmaktadır. Paradoksal liderlik aynı zamanda bir ekip veya organizasyon içindeki farklı bakış açılarını ve çatışan çıkarları yönetme yeteneğini de içermektedir. Paradoksal liderlik uygulayan liderler, birbiriyle yarışan öncelikler ve gerilimler arasında uyumlu bir denge kurma konusunda yeteneklerini geliştirmektedir. Bu dengeleme eylemi, liderlerin, paradoksları benimsemek için vizyonlarını ve gerekçelerini etkili bir şekilde ifade edebilen yetenekli iletişimciler olmasını gerektirmektedir. Ayrıca açık fikirli olmaları, geri bildirimle açık olmaları ve gerektiğinde yaklaşımlarını uyarlamaya istekli olmaları paradoksal liderlik stilini uygulayabilmek için gerekli olan bilişsel unsurlara işaret etmektedir.

Geleneksel liderlik kavramlarını yeniden tanımlayan paradoksal liderlik, liderleri çelişkileri kucaklamaya ve yenilikçi çözümler bulmaya zorlamaktadır. Bu liderlerin ekipleri ve kuruluşlarının yanı sıra içinde faaliyet gösterdikleri dış ortam hakkında da derin bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Çatışan taleplerden, çatışan çıkarılardan ve farklı bakış açılarından kaynaklanan karmaşıklıkları ve belirsizlikleri öngörebilmeli ve bunların üstesinden gelebilmelidirler. Paradoksal liderlik, örgütsel dinamiklerde mevcut olan içsel çelişkileri ve gerilimleri kucaklayarak, karmaşık ve belirsiz ortamlarda liderlik konusunda daha bütünsel ve uyarlanabilir bir yaklaşıma olanak tanımaktadır (Epitropaki, 2015). Paradoksal liderlik uygulayan liderler, çelişkileri benimseyerek ve yenilikçi çözümler bularak modern iş dünyasının karmaşıklıklarında yol alabilmektedir. Yapı ile esnekliği dengelemenin, karşıt bakış açılarına sahip olmanın, başkalarını karar alma sürecine dahil etmenin, farklı bakış açılarını yönetmenin ve görünüşte çelişkili unsurları harmanlayan yaratıcı çözümler bulmanın önemini vurgulayan liderliğe yönelik bu yaklaşım, liderlerin günümüzün kompleks örgütsel yapılarının ve hızla değişen çevresel koşulların zorluklarıyla etkili bir şekilde başa çıkmalarına ve daha dayanıklı ve çevik bir organizasyon yaratmalarına olanak tanımaktadır.

4.3. Paradoksal Liderliğin Örgüt Kültürüne Yönelik Sonuçları

Paradoksal liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi derin ve geniş kapsamlıdır. Paradoksal liderlik ilkelerini benimseyen liderler, yenilikçiliğe, uyarlanabilirliğe ve sürdürülebilir büyümeye olanak sağlayan bir ortamı teşvik ederek kuruluşlarının kültürünü önemli ölçüde şekillendirebilmektedir. Liderler, paradoksal liderliğin doğasında bulunan hassas dengeleme eylemini benimsedikçe, ekiplerine bir örnek oluşturarak onları yaratıcı düşünmeye ve çatışan öncelikleri çeviklikle yönlendirmeye teşvik etmektedir (Li ve diğerleri, 2018; (Chen ve diğerleri, 2021). Paradoksal liderlik örgüt kültürüne yerleştiğinde, farklı bakış açılarının daha fazla kabulüne, değişime açıklığa ve statükoya meydan okuma isteğine yol açmaktadır. Bu, yalnızca belirsizliği ve öngörülemezliği tolere etmekle kalmayıp aynı zamanda bunu örgüt içindeki diğer aktörlere doğru yaygınlaştıran bir kültür haline dönüştürebilmektedir. Böylelikle örgütteki aktörler tarafından içsel çelişkiler ve gerilimler, aşılması gereken engellerden ziyade büyüme ve yenilik fırsatları olarak görülebilmektedir. Bunun yanı sıra paradoksal liderlik, ekipler içinde psikolojik güvenlik kültürünü teşvik edici bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, cezalandırılma korkusu olmadan fikirlerini paylaşma, hesaplanmış riskler alma ve işbirliğine dayalı problem çözme sürecine katılma konusunda kendilerini özgür hissedebilmektedir. Bu ise daha ilgili, motive olmuş ve kuruluşun başarısına bağlılık duyan bir iş gücü profilinin oluşması ile sonuçlanmaktadır (Jun, 2022; Xue ve diğerleri, 2020). Ayrıca paradoksal

liderlik, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye değer veren bir kültürün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Paradoksal liderlik ilkelerini benimseyen liderler, hem kısa vadeli sonuçların hem de uzun vadeli vizyonun önemini idrak edebildiklerinden acil hedeflerin peşinde koşmak ile sürdürülebilir ve uyarlanabilir bir geleceğin geliştirilmesi arasında bir dengeyi teşvik ederek organizasyon kültürüne nüfuz etmesine aracılık etmektedir (Jung ve diğerleri, 2022; He ve Yun, 2022). Nihayetinde paradoksal liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi çok yönlüdür; bu da artan yenilikçiliğe, uyarlanabilirliğe, çalışanların katılımına ve hem kısa vadeli başarıya hem de uzun vadeli büyümeye sürekli odaklanmaya imkân tanımaktadır. Liderler, rollerinin doğasında olan karmaşıklıklar ve çelişkiler arasında gezinmeye devam ettikçe, organizasyon kültürü daha dayanıklı, çevik ve dinamik ve belirsiz ortamlarda gelişme kapasitesine sahip hale gelmektedir (Backhaus ve diğerleri, 2022; Franken, 2023).

4.4. Modern Liderliğin Paradokslarına Dair İlgörüler

Örgütsel paradokslar günümüzün karmaşık ve hızlı tempolu iş ortamında yaygın bir biçimde görülmektedir. Liderler sürekli olarak hem kararlı hem de işbirlikçi olma veya kontrolü korurken bireysel yetkilendirmeyi teşvik etme ihtiyacı gibi çelişkili talep ve beklentilerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu paradoksların üstesinden gelmek, liderlerin paradoksal bir zihniyet ve yaklaşım benimsemesini gerektirmektedir. Liderler belirsizlik ve öngörülemezlik konusunda rahat olmalı, aynı zamanda çatışan öncelikleri yönetme ve görünüşte karşıt unsurlar arasında sinerji bulma konusunda beceri sahibi olmalıdırlar. Paradoksal liderler belirsizliği ve karmaşıklığı kucaklayarak çatışan fikirlerin bir arada var olabileceği ve gelişebileceği bir ortam yaratabileceklerdir. Çoğu zaman tek bir doğru yanıtın olmadığı farkında olan liderler bunun yerine birden fazla bakış açısına hitap eden yaratıcı çözümler bulmaya çabaladıkça paradoksal liderliğin düşünsel zeminini tesis etmektedirler. Liderler, bu paradoksları benimseyerek ve aralarındaki gerilimden yararlanarak bir yenilik, işbirliği ve büyüme kültürü yaratabileceklerdir. Paradoksal liderlik uygulayan liderlerin çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalacağı sayısız durum bulunmaktadır. Epitropaki (2015) bu zorlukları; karşıt talepleri sürekli dengeleme ihtiyacı, belirsizlikle mücadele edebilecek çalışanların potansiyel direnişini ve savunmasını yönetme, farklı bakış açılarını etkili bir şekilde iletişim kurma ve hizalama ve farklı önceliklere veya hedeflere sahip olabilecek ekip üyeleri arasında güven oluşturma şeklinde tanımlamıştır. Ancak paradoksal liderliğin örgütler açısından faydaları düşünüldüğünde bu zorluklar üstesinden gelinemeyecek zorluklar olarak görülmemektedir. Paradoksal liderliğin çalışan yeterliliğinin, uyum yeteneğinin, proaktifliğinin ve yaratıcılığının artmasına yol açtığı (Chen ve diğerleri, 2021); paradoksal liderliği benimseyen ekipler ve organizasyonların daha yüksek düzeyde inovasyon, iki yönlü beceri, dayanıklılık ve stratejik çeviklik deneyimlediği göz önünde bulundurulduğunda, karşılaşılan zorluklar elde edilecek kazanımların yanında önemini yitirmektedir. Dahası, paradoksal liderlik, küreselleşmiş bir iş ortamının karmaşıklıklarını yönetmede oldukça etkili bir liderlik stili olarak görülmektedir. Liderlerin kültürel farklılıklar, farklı paydaş beklentileri ve hızla değişen pazar koşulları arasında etkili bir şekilde gezinmesine olanak tanıyan paradoksal liderlik, liderlerin günümüzün karmaşık ve hızlı dünyasında ortaya çıkan zorlukları ve çelişkileri etkili bir şekilde yönetmeleri için kritik bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Smith ve Lewis, 2012). "Paradoksları Çözmek: Liderliğe Yeni Bir Yaklaşım" başlıklı makalelerinde, geleneksel liderlik yaklaşımlarının günümüz iş ortamının karmaşık ve çelişkili doğasıyla başa çıkmak için yeterli donanıma sahip olmadığını savunan yazarlar; paradoksları ortadan kaldırmaya çalışmak yerine onları kucaklayan ve onlardan yararlanan paradoksal liderliğin, liderler için bu zorlukların üstesinden gelmede daha etkili bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır (Chen ve diğerleri, 2021). Ek olarak, dinamik denge örgütlenme modellerinde Smith ve Lewis (2011), örgütsel liderlerin, paradoksların kabulü ve çözümünü yoluyla gerilimleri yönetmede verimli bir döngüyü mümkün kılabileceğini öne sürmektedir. Bu model, paradoksal liderliğin kuruluşların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine ve günümüzün karmaşık iş ortamında başarılı olmalarına yardımcı olabileceği önermesine dayanmaktadır. Liderler paradoksları benimseyerek yeni olasılıkların kilidini açabilecek ve geleneksel yaklaşımların sınırlamalarının üstesinden gelebilecektir (Epitropaki, 2015). Tutarsızlıkları kucaklayabilen ve çelişkili unsurları desteklemeye çalışabilen liderler, aynı anda yaratıcı, faydalı alternatifleri teşvik edebilmektedir (Bright ve Lavine, 2017). Bu liderler, günümüzün karmaşık ve hızlı tempolu dünyasında başarılı olabilmek için belirsizlik karşısında rahat olmaları, aynı anda birden fazla bakış açısına sahip olabilmeleri ve geleneksel düşünceye meydan okumaya istekli olmaları gibi özellikler taşımaktadır.

4.5. Paradoksal Liderlik: Stratejiler ve Teknikler

Paradoksal liderliğin uygulanmasıyla ilgili zorlukları etkili bir şekilde ele almak için örgütsel liderlerin çeşitli stratejileri dikkate alması gerekmektedir. İlk olarak, liderlerin çatışan öncelikleri yönlendirmek ve dengelemek için gerekli becerileri geliştirmelerine yardımcı olmaya odaklanan kapsamlı eğitim ve gelişim

programlarının sağlanması gerekmektedir. Bu programların uyarlanabilirliğin, esnekliğin ve görünüşte çelişkili karar ve eylemlerin ardındaki mantığı etkili bir şekilde iletme yeteneğinin önemini vurgulamak üzere örgütün ve liderin ihtiyaçları gözetilerek tasarlanması, istenilen sonuçları elde etmek noktasında örgütlere avantaj sağlayacaktır. Dahası, kuruluş içinde açık ve şeffaf iletişimi teşvik etmek, astların değişime ve çelişkilere karşı göstereceği muhtemel direnci azaltmak yoluyla etkili olacaktır. Liderler, örgütsel aktörler arasındaki diyalog için bir platform sağlayarak ve paradoksal liderlik davranışlarının ardındaki mantığa ilişkin açıklamalar sunarak, çalışanların bu benzersiz liderlik tarzını daha iyi anlamasına ve buna uyum sağlamasına yardımcı olabilecektir. Buna ek olarak, çalışanları paradoksal liderlik uygulamalarını şekillendirme ve iyileştirme sürecine dahil etmek, sahiplenme ve anlayış duygusunu geliştirecek, potansiyel olarak direnci azaltabilecek ve bu yolla üyelerinin katılımını teşvik edebilecektir. Ayrıca, yapıcı geri bildirim değer veren ve teşvik eden destekleyici bir organizasyon kültürü yaratmak, paradoksal liderliğin benimsenmesini kolaylaştırıcı yönde etkide bulunacaktır. Yapıcı geri bildirim mekanizmaları, liderlere paradoksal liderlik tarzlarının etkililiği konusunda değerli içgörüler sağlayarak kuruluşun ihtiyaçları ve dinamikleriyle uyumlu düzenlemeler yapılmasına olanak tanıyacaktır. Liderlerin karmaşıklığı etkili bir şekilde yönetmesine ve yeniliği teşvik etmesine, gerilimleri ve çelişkileri kucaklayan, benimsemeyi içeren paradoksal liderlikte kullanılabilir bazı strateji ve teknikler bu doğrultuda şu şekilde sıralanabilir:

- **Kabul:** Kabullenme, doğaları gereği çatışma halinde olsalar bile, rekabet halindeki taleplerin her iki tarafını da aynı anda mümkün olarak görmeyi içermektedir. Bu gerilimlerin karmaşık sistemlerin doğasında bulunduğunu ve tamamen ortadan kaldırılamayacağını anlamının gerekliliğini vurgulamaktadır. Liderlerin paradoksal talepleri kabul ederek bunları bir engel olarak değil, bir fırsat ve "harekete geçme daveti" (Beech vd., 2004) olarak gördükleri durumda sosyal misyona bağlılığı ve ticari uygulanabilirliği sürdürmenin yanı sıra çatışmaların üstesinden gelme zorluğunu aşmak için gerekli bir başlangıç noktası sağlamaktadır. Kabullenme ile ilişkili liderlin sahip olması gereken iki özel beceri çokluk/farklılıklar zihniyetini benimseme ve paradoksal düşünmeyi benimseme olarak tanımlanmaktadır (Smith vd., 2012).
- **Dengeleme:** Liderler, paradoksun her bir kutbunun ihtiyaçlarını zaman içinde etkin bir şekilde dengelemeli, sürekli olarak değişen koşullara uyum sağlamalı ve uyum sağlamalıdır. Liderler rekabet halindeki taleplerin her bir tarafının benzersiz katkıları tanıdığı ve aralarındaki ayrımlara dikkatle eğildiği (Langer, 1989; Weick, Sutcliffe ve Obstfeld, 1999) sürece denge bulabileceklerdir. Hem sosyal hem de ticari taleplerin farklı değerlerini tanıma ve bu taleplerin aralarındaki ince ayrımlara dikkat etme becerisi denge kurmak için oldukça önemlidir.
- **Yüzleşme:** Liderler statükoyla yüzleşmeli ve ona meydan okumalı, geleneksel bilgeliği sorgulamalı ve paradoksları çözebilecek yenilikçi çözümler için baskı yapmalıdır.
- **Uyarlanabilirlik:** Liderlerin yaklaşımlarında uyarlanabilir ve esnek olmaları, farklı bakış açıları arasında geçiş yapabilmeleri ve stratejilerini durumun değişen dinamiklerine göre uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Çelişkili unsurlar arasındaki yaratıcı sinerjilerin belirlenmesi, çatışan taleplerin iki tarafının bir araya getirilmesi, bütünleştirici seçeneklerin belirlenmesi liderlerin değişen durumlar karşısında uyarlanabilir stratejiler geliştirmesini kolaylaştıracaktır. Bu ise liderin karmaşık düşünme becerisi ile yakından ilişkilidir. Liderin güven, açıklık ve kültürel duyarlılık oluşturan kişiler arası beceriler ve ya/ya da çözümleri yerine sinerji aramalarını sağlayan karar verme becerileri olmak üzere iki özel beceriye sahip olması (Smith vd., 2012) uyarlanabilirlik stratejisini izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- **Aşkınlık:** Liderler mevcut paradigmaların sınırlamalarını aşmaya çalışmalı ve yeni düşünme ve icra etme yolları aramalıdır. Bunu yaparak geleneksel ikili düşüncenin ötesine geçen yenilikçi çözümleri ortaya çıkarabilirler (Anderson ve Sun, 2015).

4.6. Eylem Halindeki Paradoksal Liderliğe İlişkin Çıkarımlar

Apple Inc., eylem halindeki paradoksal liderliğin dikkate değer bir örneği olmuştur. Steve Jobs'un liderliğindeki şirket, sıkı kontrol ve yenilik gibi görünüşte çelişkili nitelikleri benimseyerek yapı ve yaratıcılığın benzersiz bir karışımını yaratmıştır. Jobs, paradoksal liderliğin önemli bir özelliği olan özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmüştür. Çalışanlar arasında bireysellik ve yaratıcılık duygusunu teşvik ederken mükemmellik ve verimlilik kültürünü teşvik ederek karşıt niteliklerin entegrasyonuna odaklanmıştır. Apple Inc.'in teknoloji endüstrisinde devrim yaratma ve sürekli olarak yenilikçi ürünler sunma konusundaki başarısı, paradoksal liderliğin örgütsel mükemmelliği ve uyarlanabilirliği artırmadaki etkinliğinin bir kanıtıdır.

Eylem halindeki paradoksal liderliğin bir başka önemli örneği Netflix'tir. Netflix, Reed Hastings'in liderliğinde kurumsal yönetim konusunda paradoksal yaklaşımları benimsemiştir. Hastings, çalışanlara karar verme konusunda önemli ölçüde özerklik verildiği, ancak eylemlerinden ve sonuçlarından sorumlu tutulduğu benzersiz bir "özgürlük ve sorumluluk" kültürü uygulamıştır. Bu yaklaşım hem bireysel esnekliğe hem de örgütsel gereksinimlere saygı gösterilmesine olanak tanıyarak çalışanlar arasında sahiplenme ve yetkilendirme duygusunu teşvik etmiştir. Netflix'in yayın sektöründe bir lider olarak başarısı, kısmen özerklik ile hesap verebilirliği, yaratıcılık ile yapıyı dengeleyen ve sonuçta yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik eden paradoksal liderlik yaklaşımına atfedilebilir.

Toyota, paradoksal liderliğin eylem halindeki ünlü bir örneğidir. Toyota, Taiichi Ohno liderliğinde hem verimliliğe hem de esnekliğe odaklanan Toyota Üretim Sistemini hayata geçirmiştir. Sistem, israfın ortadan kaldırılmasına ve sürekli iyileştirmeye vurgu yaparken aynı zamanda çalışanların güçlendirilmesine ve yaratıcılığına da değer vermiştir. Bu paradoksal liderlik yaklaşımı, Toyota'nın yüksek düzeyde üretkenlik ve kalite elde etmesini sağlarken aynı zamanda yenilikçilik ve sürekli öğrenme kültürünü de teşvik etmiştir.

Sonuç olarak, Apple ve Toyota vaka çalışmaları, paradoksal liderliğin gerçek dünyadaki uygulamalarına dair ilgi çekici örnekler olarak hizmet etmekte ve kuruluşlarda yenilik, mükemmellik ve uyum sağlama potansiyelinin altını çizmektedir. Bu liderlik tarzının uygulanmasında zorluklar olsa da örgüt kültürü üzerindeki dönüştürücü etkisi ve gelecekteki araştırma olanakları, çağdaş iş ortamlarının karmaşıklıklarını yönlendirmek için paradoksal liderlikten yararlanmaya yönelik zengin fırsatları vurgulamaktadır. Genel olarak, paradoksal liderlik teorileri ve uygulamaları, örgütlerde liderliğe yönelik benzersiz ve ilgi çekici bir yaklaşım sunmaktadır (Xing vd., 2023).

5. SONUÇ

Liderler çeşitli liderlik tarzlarını keşfetmeye ve anlamaya devam ettikçe, paradoksal liderlik ve paylaşılan liderlik de dahil olmak üzere yaklaşımların bir kombinasyonunun modern kuruluşların çok yönlü zorluklarının üstesinden gelmek için değerli içgörüler ve stratejiler sunabileceği ortaya çıkmaktadır. Gelecekte, daha fazla araştırma bu farklı liderlik tarzlarını, liderlik davranışının farklı boyutlarını yakalarken aynı zamanda aralarındaki örtüşme ve benzerlikleri de ele alan yeni bir "tam kapsamlı" tarzda bütünleştirmeye odaklanmalıdır. Bu tam kapsamlı liderlik tarzı, liderlerin paradoksları etkili bir şekilde yönetmeleri, farklı ekiplerin güçlü yönlerinden yararlanmaları ve modern iş ortamının karmaşık taleplerine uyum sağlamaları için kapsamlı bir çerçeve sağlayabilir. Genel olarak, liderler günümüzün dinamik ve belirsiz iş ortamında başarılı olabilmek için paradoksları ve çelişkileri kucaklamaya ve farklı liderlik tarzlarından yararlanmaya istekli olmalıdır. Paradoksal liderlik teorisi kuruluşlardaki liderliğe benzersiz ve güçlü bir yaklaşım sunmaktadır. Çelişkili unsurları kucaklayarak ve hem-hem zihniyetini teşvik ederek geleneksel liderlik kavramlarına meydan okumaktadır. Bu yaklaşımın, liderlerin kuruluşların doğasında var olan paradoksları yönlendirmesine ve bunlardan yararlanmasına olanak tanıyarak inovasyonu, mükemmelliği ve uyum yeteneğini artıracığı düşünülmektedir. Dahası, paradoksal liderlik yalnızca kuruluşlardaki bireylere ve ekiplere fayda sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda genel kurumsal performans üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Araştırmalar, paradoksal liderliğin çalışanların yaratıcılığı, ses davranışları, rol içi ve yenilikçi performans davranışları, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Julmi, 2021). Genel olarak, paradoksal liderlik teorileri ve uygulamaları, liderlerin örgütsel paradoksları etkili bir şekilde yönlendirmeleri ve inovasyon, mükemmellik ve uyarlanabilirliği teşvik etmeleri için umut verici bir çerçeve sunmaktadır (Xing ve ark., 2023). Ayrıca, paradoksal liderlik, liderleri kurumsal gereklilikler ile bireysel esneklik arasında bir denge sağlayan etkili çözümler aramaya teşvik etmektedir (Jung vd., 2022). Paradoksal liderlik teorileri ve uygulamaları, kuruluşların doğasında var olan çelişkileri ve gerilimleri etkili bir şekilde yönetebilen ve uzlaştırabilen liderlerin yenilik, mükemmellik ve uyum kültürünü teşvik edebileceğini öne sürmektedir (Xing vd., 2023). Bu çok yönlü ve uyarlanabilir liderlik tarzları sayesinde liderler, modern iş ortamının sürekli değişen taleplerini karşılamak için daha donanımlı olacaklardır. Liderler paradoksal liderliği, dağıtılmış liderliği ve diğer etkili liderlik yaklaşımlarını anlayıp entegre ederek inovasyonu, işbirliğini ve kurumsal başarıyı teşvik edebilirler. Kuruluşlar çeşitli zorluklarla karşılaşmaya devam ettikçe, paradoksları etkili bir şekilde yönetebilen ve inovasyonu teşvik edebilen liderlere duyulan ihtiyaç giderek daha önemli hale gelmektedir. Farklı bağlamlarda farklı liderlik tarzlarını kullanma becerisi, belirsizlik karşısında sürekli büyüme ve esneklik için zemin hazırlayacaktır. Gelecekte, bu farklı liderlik yaklaşımlarını başarılı bir şekilde entegre edebilen ve uygulayabilen liderler çevik, uyarlanabilir ve yenilikçi kuruluşların oluşturulmasında etkili olacaktır. Çelişkileri kucaklayarak ve çok yönlü liderlik stratejilerinden yararlanarak elde edilen bu esneklik, kuruluşları sürdürülebilir başarı ve büyüme çağına taşıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S., Goldoftas, B., ve Levine, E. (1999). Flexibility vs. efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota Product System. *Organization Science*, 10, 43– 68.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7, 1 <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>
- Anderson, M. H., ve Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Apker, J. (2004). Sensemaking of change in the managed care era: a case of hospital-based nurses, *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 211-227. <https://doi.org/10.1108/09534810410530629>
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Atuahene-Gima, K. 2005. Resolving the capability-Rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69 (4), 61–83.
- Backhaus, L., Reuber, A R., Vogel, D., ve Vogel, R. (2022). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector, *Public Management Review*, 24(9), 1478-1498, DOI: 10.1080/14719037.2021.1906935
- Bardoel, A. (2020). *Managing Work-Life Tensions: The Challenges for Multinational Enterprises (MNEs)*. In: Nieuwenhuis, R., Van Lancker, W. (eds) *The Palgrave Handbook of Family Policy*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54618-2_23
- Başar, U., Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Board, D. (2010). Leadership: The ghost at the trillion dollar crash?, *European Management Journal*, 28(4), 269-277.
- Boemelburg, R., Zimmermann, A., ve Palmié, M. (2020). Learning paradox: antecedents and mechanisms of paradox mindset development. *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.12624abstract>
- Chen, S., Zhang, Y., Lili, L., ve Shen, T. (2021). Does paradoxical leadership facilitate leaders' task performance? a perspective of self-regulation theory. *Int J Environ Res Public Health*. 18(7), 3505. doi: 10.3390/ijerph18073505. PMID: 33800591; PMCID: PMC8037983.
- Chenchen, N., Meng, X., ve Fei, X. (2022). The double-edged sword effect of paradoxical leadership to organizational citizenship behavior, *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2513-2527, DOI: 10.2147/PRBM.S380383
- Collins, M D. (2023). A multiperspective approach to paradoxical leadership: the moderating effect of intelligence and trait emotions on leader behavior, *Leadership ve Organization Development Journal*, 44(6), 812-832. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2023-0077> L L.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44– 55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Cunha, M P E., Giustiniano, L., Rego, A., ve Clegg, S. (2017). Mission impossible? The paradoxes of stretch goal setting. *Management Learning*, 48(2), 140-157. <https://doi.org/10.1177/1350507616664289>
- Cunha, M. P. e, ve Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95-106. <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>
- Donaldson, T., ve Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.

- Gerstner, C. R., ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23, 1-37.
- Hald, K.S. and Nordio, C. (2021). Ambidexterity in collaborative new product development processes, *Business Process Management Journal*, 27(3), 987-1008. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2020-0220>
- Häll, A., Tengblad, S., Oudhuis, M. and Dellve, L. (2023). How hard can it be? A qualitative study following an HRT implementation in a global industrial corporate group, *Personnel Review*, 52 (5), 1632-1646. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0377>
- Hall, R. (2017). *Modeling leadership-related change with a growth curve approach*. In B. Schyns, R. Hall, and P. Neves (Eds.), *Handbook of methods in leadership research* (317-346). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785367281.00021>
- Hannah, S T., Woolfolk, R L., ve Lord, R G. (2009). Leader self-structure: a framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269–290. <http://www.jstor.org/stable/41683829>
- Heine, K. and Rindfleisch, H. (2013). Organizational decline. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 8–28.
- Henriksen, K., ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Hou, Z., ve Wang, D. (2023, March). Paradoxical Leadership in Engineering management, Uncertainty Tolerance and Promotion Job Crafting. In *ICICA 2022: Proceedings of the 2nd International Conference on Information, Control and Automation, ICICA 2022, December 2-4, 2022, Chongqing, China* (p. 358). European Alliance for Innovation.
- Huang, D., Zhu, T., Wu, Y., ve Sun, T. (2022). Huang D, Zhu T, Wu Y, Sun T. A Study on Paradoxical Leadership and Multiple Path Mechanisms of Employees' Bootleg Innovation. *Psychol Res Behav Manag.* 22,15. 3391-3407. doi: 10.2147/PRBM.S383155. PMID: 36444276; PMCID: PMC9700461.
- Husain, R. B. M., ve Xiao, L. X. (2016). The antecedents of women leadership in SMEs: The Malaysian senior female managerial perspective. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 179.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., ve Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176. <https://doi.org/10.1111/etap.12113>
- Jarzabkowski, P., ve Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organizational Studies*, 28, 1639–1665.
- Julmi, C. (2021). Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. *Leadership*, 17(6), 631-653.
- Jung, K. B., Kang, S. W., ve Choi, S. B. (2022). Paradoxical leadership and involvement in creative task via creative self-efficacy: a moderated mediation role of task complexity. *Behavioral Sciences*, 12(10), 377.
- Kan, M. M., & Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 467-491.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., ve Gumusluoglu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9, 107-133.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kets de Vries, M. F. R. (1995). *Life and death in the executive fast lane: Essays on irrational organizations and their leaders*. Jossey-Bass.
- Klonek, F. E., Volery, T. ve Parker, S. K. (2021). Managing the paradox: Individual ambidexterity, paradoxical leadership and multitasking in entrepreneurs across firm life cycle stages. *International Small Business Journal*, 39(1), 40-63.
- Kodama M (2003). Strategic community-based theory of firms: case study of dialectical management at NTT DoCoMo. *Systems Research and Behavioral Science* 21(6): 603–634.
- Lamond, D. (2004). A matter of style: reconciling Henri and Henry. *Management Decision*, 42(2), 330-356.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2013). Contradiction as a medium and outcome of organizational change: a Foucauldian reading. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 556-572.
- Leung, A. K. Y., Liou, S., Miron-Spektor, E., Koh, B., Chan, D., Eisenberg, R. ve Schneider, I. (2018). Middle ground approach to paradox: Within-and between-culture examination of the creative benefits of paradoxical frames. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(3), 443.
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, 760–776.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 15, 47–119.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005: 29-36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Lord, R. G., Foti, R. J., ve De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 34(3), 343-378.
- Luo, B. N., Tang, Y., Chen, E. W., Li, S., ve Luo, D. (2020). Corporate sustainability paradox management: A systematic review and future agenda. *Frontiers in psychology*, 11, 579272.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241- 270.
- Margolis, J. D., ve Walsh, J. (2003). Misery loves company: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305.
- Marks, M. A., ve Panzer, F. J. (2004). The influence of team monitoring on team processes and performance. *Human Performance*, 17(1), 25-41.
- McAvoy, J., ve Butler, T. (2007). The impact of the Abilene Paradox on double-loop learning in an agile team. *Information and Software Technology*, 49(6), 552-563.
- Meng, X., Chenchen, N., Liang, F., ve Ocean Liu, Y. (2021). Research on the influence of paradoxical leadership on compulsory organizational citizenship behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 1959-1970.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18, 116–138.
- O'Reilly, C., ve Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Osono, E., Shimizu, N., ve Takeuchi, H. (2008). *Extreme Toyota: Radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Pan, Z. (2021). Paradoxical leadership and organizational citizenship behaviour: the serial mediating effect of a paradoxical mindset and personal service orientation. *Leadership ve Organization Development Journal*, 42(6), 869-881.

- Poole, M. S., ve Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organizational theory. *Academy of Management Review*, 14, 562–578.
- Popper, M. and Druyan, N. (2001), "Cultural prototypes? Or leaders' behaviors? A study on workers' perceptions of leadership in an electronics industry", *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7), 549-558. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006167>
- Putnam, L. (1986). Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (Ed.), *Organization communications: Emerging perspectives*: 151–167. Norwood, NJ: Ablex.
- Quansah, E., Moghaddam, K., Solansky, S. and Wang, Y. (2022), Strategic leadership in SMEs: the mediating role of dynamic capabilities, *Leadership ve Organization Development Journal*, 43(8), p1308-1320. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0229>
- Rockwell, S. (2016). Identity processes to trigger turnaround in response to organizational decline. *International Journal of Business and Management*, 11(3), 11.
- Sanjeev, R., ve Singh, A. (2017). Talent management for developing leadership: An empirical investigation. *Independent Journal of Management ve Production*, 8(3), 1130-1146.
- Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., ve Smith, W. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1).
- Shvindina, H. (2017, January 1). Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership*, 1(1), 74-82.
- Smith, K., ve Berg, D. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco: Josey-Bass.
- Smith, W. K., ve Lewis, M. W. (2011). *Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing*. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. doi:10.5465/amr.2009.0223
- Stogdill, R. M. (1959). *Individual behavior and group achievement*. New York: Oxford University Press.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tse T (2013) Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation. *European Management Journal*, 31(6): 682–696.
- Tuin, L V., Schaufeli, W B., Rhenen, W V., ve Kuiper, R M. (2020). Business results and well-being: an engaging leadership intervention study. *Int J Environ Res Public Health*. 23;17(12):4515. doi: 10.3390/ijerph17124515. PMID: 32585988; PMCID: PMC7345976.
- Volkema, R. J., ve Kapoutsis, I. (2016). From restaurants to board rooms: How initiating negotiations teaches management principles and theory. *Journal of Management Education*, 40(1), 76-101.
- Wicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Praeger
- Wilson, S., ve McCalman, J. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. *European Management Journal*, 35(2), 151-154.
- Xing, Y., Liu, Y., Froese, F. J., ve Huang, M. (2023). Advancing Chinese leadership research: review and future directions. *Asian Business ve Management*, 22(2), 493-508.
- Yang, Y., Fan, Y., ve Jia, J. (2022). The Eastern construction of paradoxical cognitive framework and its antecedents: a Yin–Yang balancing perspective, *Chinese Management Studies*, 16(5), 1081-1107. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2020-0577>