

VÁRADI SZABÓ Zsuzsa

A PARADOXONELMÉLET, AVAGY GONDOLKODÁSMÓDUNK PARADOXONJA

A paradoxon fogalmát sokan és sokféleképpen értelmezik, legtöbbször valamilyen ellentmondással azonosítva. Azonban a szó valódi jelentése a paradoxonelmélet tükrében érthető meg igazán, amely egy szemléletváltási kísérlet, az ellentmondásosnak tűnő jelenségek újfajta megközelítési lehetősége. A cikk első részével a szerző célja, hogy a paradoxonok fogalmának minél tágabb értelmezését tegye lehetővé, hogy maga az elmélet, mint egyfajta „metakeret” nyerhessen értelmet. (A második részben a gyakorlati alkalmazási lehetőségekről ír.) Ebben a felfogásban a paradoxonelmélet nem került még széles körben bevezetésre a magatartástudomány területén, így a szerző szeretne elméleti alapot nyújtani mind a továbbgondoláshoz, mind a gyakorlatban történő alkalmazáshoz. Először felvázolja a paradoxonelmélet filozófiai, valamint matematikai-logikai alapjait, majd megvilágítja lényegét gondolkodásmódunk paradoxonján keresztül. Végül röviden bemutat egy csoportdinamikai tanulmányt (Smith – Berg, 1987), amely kitűnően illusztrálja, hogyan érvényesülhet a paradoxonelmélet egy adott jelenség újraértelmezésében.

A tanulást, változást fókuszba helyező szervezettel-fogások, szervezeti koncepciók (pl. tanuló szervezet), illetve a szervezetteljlesztés „folyamat” jellegű megközelítései, technikai tanulmányozása során számos olyan ellentmondást tapasztaltam, amelyeket minél inkább igyekeztem „megfejtetni”, annál inkább belebonyolódtam. Gyakran „mindössze” kritika megfogalmazásáig, vagy megvalósíthatatlannak tűnő, ideális elgondolásokig jutottam, különös tekintettel ezen szervezeti koncepciók gyakorlati megvalósíthatóságára. Közben kezembe került a már említett (és később bemutatásra kerülő) Smith – Berg (1987) tanulmány, amely (a csoportdinamikai jelenségek vizsgálata kapcsán) különös módon közelít a megoldhatatlannak tűnő ellentmondásokhoz, és egy addig számomra ismeretlen elméletet alkalmaz: a paradoxonelméletet. A szerzők fogalom- és szóhasználata, valamint következtetései egészen más megközelítést adtak a paradoxonoknak, mint amit addig ismertem. Azonban a paradoxonelmélet megismerésére, megértésére tett kísérleteim és kutatásaim során csak kevés olyan tanulmányt találtam a magatartástudomány, szervezetteljlesztés és szervezetteljlesztés területén, amelyek a paradoxonok azonosításán túllépve magyaráznák azok jelentését, működésmódját.

Így a paradoxonelmélet lényegének, gyökerének és alkalmazási lehetőségeinek megismerése érdekében elméleti kutatásba kezdtem a filozófia, logika, illetve a pszichológia területén. Ennek eredményeként született meg tanulmányom, amelyből most, a cikk első részében

azon az „úton” haladva mutatom be és magyarázom a paradoxonelméletet, amelyet annak megértéséhez magam is végigjártam. (A paradoxonelmélet gyakorlati alkalmazási lehetőségeit a cikk második részében tárgyalom. A paradoxonelméletet megkíséreltem alkalmazni, értelmezni az általam vizsgált szervezeti koncepciókra és elméletekre. Meggyőződésem, hogy egy „másfajta” megértéshez, újfajta következtetésekhez jutottam el, többek között a tanuló szervezet koncepció paradoxonelméleti megközelítésében, amely egy későbbi cikk témája lehet.)

A paradoxontól a paradoxonelméletig

Manapság egyre többet olvashatunk különböző tanulmányokban paradoxonokról, ami jelzi jelentőségüket. A paradoxongondolkodás számos tudományterületen megtalálható (filozófia, matematika, logika – ld. később), gyakorlati alkalmazására pedig elsősorban a pszichoterápiában találhatunk példát, többek között a Palo Alto-i és a milánói csoport munkájában (Boscolo et. al., 1987; Watzlawick et. al., 1990).

Az elmúlt 10-15 évben a szervezetkutatók, elméletalkotók is egyre nagyobb figyelmet fordítanak a komplexitás, diverzitás, kétértelműség, ellentmondás kérdéseire. Poole és Van De Ven (1989) amellett érvel, hogy az önmagukban konzisztens elméletek megalkotására való törekvés helyett érdemes az elméletekben jelentkező feszültségeket, ellentmondásokat, paradoxonokat

az elméletek továbbfejlesztésére, új szemléletek kialakítására felhasználni. Altalában a paradoxonokkal mintegy „leleplezésként”, az ellentétmondásos, logikátlanak látszó jelenségeket írják le, azonban önálló elméletet építve csak kevesen foglalkoznak mélyebb jelentésükkel (Lewis, 2000). Amíg a paradoxon kifejezés – mint a komplex rendszerek, helyzetek elkerülhetetlen, megoldhatatlan velejárója – csupán valamilyen ellentmondást jelöl (Handy, 1994; Pettigrew – Fenton, 2000), addig nem beszélhetünk sem paradoxongondolkodásról, sem a paradox helyzetek valódi lényegének megértéséről. Így a kifejezés mindössze retorikai elemként „lebeg” a köztudatban, és általában nem mond többet, mint hogy ellentmondást fedeztünk fel egy adott területen.

A paradoxonokat több síkon, értelmezési szinten érdemes definiálni, azonban minden definícióban közös: az ellentmondások látszólagossága. Hogy ez pontosan mit jelent, oly módon teszem érthetővé, hogy először bemutatom a paradoxonelmélet szemléleti háttérét jelentő filozófiát, és csak utána térek rá a paradoxonok logikai, szemantikai, valamint cselekvési síkon történő értelmezésére. A látszólagosság magyarázatával jutok majd el odáig, hogy a paradoxonok cselekvési síkon való tényleges létrejöttét elsősorban észleléstől, gondolkodásmódtól függő folyamatként értelmezem. A paradoxonelmélet segítségével így megvilágítom gondolkodásmódmunk paradoxonját, azt a folyamatot, amelynek eredményeképp gondolkodásmódmunknak köszönhetően paradoxonokba sodorjuk magunkat. A paradoxonelméletet gondolkodásmód-váltásként értelmezem, amely, többek között, alkalmas a szervezetekben felmerülő problémák, ellentmondások (szervezeti paradoxonok) és ezek megoldási módjainak újraértelmezésére is.

„Hogyan tudhatnak a kutatók olyan megfoghatatlan jelenségeket tanulmányozni, mint a paradoxonok, azon kifinomult kutatási módszerekkel, amelyek a logikán, racionalitáson és a konzisztencián alapulnak?” (Te-nuisen, 1996, id: Lewis, 2000: 2. o.) Tanulmányomban elsősorban az elmélet háttéréül szolgáló legfontosabb megközelítések segítségével bemutatom azt a „logikát”, amely – reményeim szerint – megfelelő alapot nyújt a paradoxonokról való elméletalkotáshoz és tanulmányozásukhoz. (Más, de alapjaiban hasonló rendszerezéseket pl. Smith-Berg, 1987; Lewis, 2000; Lado et al., 2006) Töreksem a következetes fogalomhasználatra, a különböző „paradox” elnevezéseket adott helyen igyekszem tisztázni. (Tanulmányomban az elmélettel, szemlélettel, gondolkodással összefüggő szóösszetételekben a paradoxon szót használom, a paradox szó jelentése ugyanis melléknévi: látszólag ellentmondó.)

Filozófiai gyökerek

A paradoxonelmélet filozófiai gyökereit főként a kínai és az indiai gondolkodásban találhatjuk meg, de a nyugati filozófiában, gondolkodásban is megjelent. (A

nyugati gondolkodókat csak megemlítem, a filozófiai bemutatás nem teljes körű.). A kínai filozófia egyik fő áramlatának, a taoizmusnak két nagy alakjától, Lao-ce¹-től és Csuang-ce-től, valamint a fő áramlatok mellett létező iskolák közül a Nevek iskolájának alapelveiből idézek néhány tételt.

A kínai gondolkodásban a paradoxonszemlélet gyökereit jelentő egyik alapelmélet a dolgok változását kormányzó törvényről szól, amely a természet működésének megfigyeléséből született, alapvetően meghatározza a kínai gondolkodást. Eszerint minden fejlődési folyamat a csúcspontra érve átcsap egy ellentétes folyamatba – a természetben és az emberi világban egyaránt. A természet alapvető változásai: az évszakok váltakozása, a Nap és Hold mozgása mind ilyen folyamatok. A Nevek iskolájának² tanításaiban tíz paradoxon szerepel, amelyek a dolgok és kifejezések viszonylagosságát, a konkrét dolgok tulajdonságainak folyamatos változását fejezik ki. Példaként az építés és rombolás viszonylagosságának paradoxonja így szól: „Az egymásba kapcsolódó gyűrűket szét lehet választani.” Amikor például fából készítünk egy asztalt, azzal a fát leromboljuk, de az asztalt megépítjük. (Fung, 2003)

Lao-ce olyan alapvető ellentéteket fogalmaz meg, amelyek egy folyamatot alkotva jelentik az egészet, a teljességet. „A nehéz a könnyű alapja, a nyugalom a mozgás alapja.” (Lao-ce, 1994: 33. o.) Az idézet jól példázza a paradoxonszemlélet lényegét: az ellentétes erők egységként való felfogása teszi lehetővé, hogy megértsük lényegüket, anélkül, hogy az egyes fogalmak egyenkénti jelentését vizsgálva kizárnánk az azt kiegészítő, ellentétes fogalmat, folyamatot. Így válhat érthetővé a nyugalom és a mozgás, melyek külön-külön értelmezhetőek, és egy rendszerben csak látszólag mondanak ellent egymásnak. Nem az ellentmondás megszüntetésére, a nyugalom és mozgás fogalmának közelítésére van szükség, hanem az ellentmondást meghagyva a folyamat, mint egy „egész” felfogására, és „bölcs” szemlélésére.

Csuang-ce, a változás törvényének megfelelően, e gondolkodásról és érvelésről, úgy vélekedik, hogy mivel minden viszonylagos és változó, így sokféle nézőpont lehetséges. Létezik egy magasabb nézőpont is, melynek lényege, hogy nem szükséges ítélnünk a dolgok felett, hiszen „az érvelés önmaga eljárását okolja meg” (Fung, 2003: 151.). Olyan aspektusból kell vizsgálni a világot, amely felülemelkedik a korlátoltságon: „Az ez, az az is. Az az, az ez is” (Fung, 2003: 151.). Az „az” és az „ez” ellentmondásukban szemlélve egy ördögi kört képeznek. Magasabb nézőpontból viszont megérthető a kör mozgása, felfogható a dolgok viszonylagossága.

Visszaulva a Nevek iskolájának példaként említett paradoxonára, az építés és rombolás viszonylagosságára, érthetővé válik e kétféle nézőpont. „Korlátolt” aspektusban a faasztal készítése a fa szempontjából rombolás, az asztal szempontjából építés, így látszólagos

ellentmondásba ütközünk. Ha viszont magasabb nézőpontból szemléljük a folyamatot, ezek a megkülönböztetések csak viszonylagosak, tehát nem léteznek sem rombolás, sem építés. A tudásnak ez a magasabb szintje „olyan tudás, ami nem tudás.” (Fung, 2003, 153.)

A görög filozófiában is megjelenik az ellentétek egy-ségben való felfogása Hérakleitosznál, majd a XVIII.–XIX. században dialektika³ néven a nyugati gondolkodásban, főként Hegel és Marx filozófiájában (Hársing, 1999). Arisztotelész, a nyugati gondolkodást meghatározó logikai alapelvek „atyja”, azonban kizárja alapvetéseiben az ellentétek párhuzamos létezését. Így nem meglepő, ahogy Arisztotelész vélekedik Hérakleitosz filozófiájáról: „Lehetetlen ugyanis, hogy bárki is azon a felfogáson legyen, hogy ugyanaz a dolog van is, meg nincs is, mint ahogy némelyek szerint Hérakleitosz állította” (Arisztotelész, 1992, 4. könyv. 3. fejj.).

Az arisztotelészi és a paradoxonlogika

Arisztotelész abból az előfeltevésekből indul ki, hogy a logika, a gondolatok, az ontológia⁴ és a dolgok világa között nem lehet ellentét. „Lehetetlen, hogy ugyanaz fennálljon, és ne álljon fenn ugyanazon egyszerre és ugyanazon szempont szerint. Ez tehát a legbiztosabb minden elv közül.” (Arisztotelész, 1992: 4. könyv. 3. fejj.) E szerint nem létezhet két olyan igaz állítás, ítélet, amely ugyanazt tagadja, mint amit a másik állít. A logikus gondolkodás alapján tehát valami vagy igaz, vagy hamis. „Az arisztotelészi logikának ez az axiómája olyan mélyen beleivódott gondolkodási szokásainkba, hogy „természetesnek” és magától értetődőnek érezzük, másfelől pedig az az állítás, hogy $X \text{ A}$ és nem-A , értelmetlennek látszik. Az arisztotelészivel ellentétes logikát, amely nem zárja ki annak lehetőségét, hogy A és nem-A egyidejűleg X állítmánya lehessen, paradox logikának nevezhetnénk.” (Fromm, 1993, 96-97.) Paradoxonfilozófiának nevezhetjük így azokat a filozófiai megközelítéseket, amelyek a bemutatott alapokon nyugszanak, és paradoxonlogikának Fromm alapján azokat a (matematikai) logikai irányzatokat, tételeket⁵, amelyek ellentmondanak az arisztotelészi logika alapelveinek.

A paradoxongondolkodás filozófiai gyökerei azt segítik megérteni, hogy az ellentmondások a létezés természetes velejárói. Hogyan érzékeljük az ellentmondásokat és mit kezdünk ezekkel, az a gondolkodásmódunkban gyökerezik. A paradoxonban két egymásnak látszólag ellentmondó erő hat, így ha azt keressük, melyik igazabb a másiknál, akkor egy ördögi körbe kerülünk. Ezt a fajta gondolkodást hívja Csung-ge korlátoltnak. A taoizmus egy magasabb nézőpontot ajánl az ellentmondások viszonylagosságának, azaz a paradoxonoknak a megértéséhez. A filozófia nem magyarázza meg, hogyan keletkeznek és maradnak fenn a paradox helyzetek gondolkodásmódunknak köszönhetően. A paradoxongondolkodás lényegét, a paradoxonok működési módját és jelentőségüket a logikai típusok elmélete világítja meg.

Logikai típusok elmélete

A logikai típusok elmélete elsősorban a paradoxonok két altípusát, a logikai (halmazelméleti) és a szemantikai (episztemológiai)⁶ paradoxonokat vizsgálja, illetve oldja fel. Ennek ellenére ez a logikai síkon megfogalmazott elmélet alkalmas arra, hogy a paradox helyzetek kialakulását „általánosságban” is megvilágítsa, kiemelve a logikus (arisztotelészi) gondolkodás csapdáját.

Russell angol filozófus 1901-ben elméletét matematikai alapelvekre építette, amellyel az volt a célja, hogy a matematikában és a logikában újszerűen felmerült paradoxonokat megmagyarázza és kiküszöbölje (Copi – Gould, 1985). A logikai típusok elméletének axiómája: „ami magában foglalja egy összesség teljességét, nem lehet része az összességnek” (Russell, 1956: 227.). Russell szerint a logikai típusokra osztással elkerülhetőek az önmagukra reflektáló kijelentésekből származó hibák, amelyek ellentmondásának gyökere, hogy az ilyen kijelentéseknek önmagukat is bele kell érteniük saját érvényességi körükbe. Azonban a kijelentések, amelyek a dolgokról szólnak csak magasabb típusúak lehetnek, mint maguk a dolgok (Russell, 1956). Tehát a különböző logikai szinteken megfogalmazott állítások eltérő gondolkodási rendszerekhez tartoznak és jelentésük is kizárólag a megfelelő rendszerben értelmezhető (Smith – Berg, 1987).

A „hazug paradoxonja”, amely egy szemantikai paradoxon, a következő: „az, amit most állítok, hamis.” Ha az állítás igaz, akkor hamis, és ha hamis, akkor igaz, tehát akkor lesz ez az állítás igaz, ha hamis, és akkor lesz hamis, ha igaz. A típuselmélet alapján Russell a következőképpen oldja meg ezt a paradoxont: az „az, amit most állítok” kijelentésről tett állítás, hogy „hamis”, ha magasabb logikai típusba tartozik, akkor nem keveredünk ellentmondásba (Russell, 1956).

Később Tarski világosabbá tette a szemantikai paradoxonok működését. A paradoxonok adott nyelvben akkor állnak elő, ha az a nyelv, amin a paradoxonokat megfogalmazzuk (hallgatólágyan feltételezve) szemantikailag zárt⁷, és a logika törvényei (arisztotelészi logika) érvényesek. Ha a logika alapelvei közül elvetjük az ellentmondás elvét (mely szerint egy állítás vagy igaz, vagy hamis), akkor feloldható a paradoxon. Sainsbury egy ilyen lehetőséget vázol fel, amelyben a „hazug paradoxonja” sem nem igaz, sem nem hamis, hanem az igazság és hamisság közötti résben helyezkedik el. Tarski azt javasolja, hogy az igazságot szemantikailag nem zárt nyelvre definiáljuk. Bevezeti a nyelv hierarchiáját, amelyben a tárgynyelv az, amiről beszélünk, és a metanyelv az, amelyen a nyelvről beszélünk, a metanyelvről pedig meta-metanyelven beszélünk. A metanyelv tartalmazza azokat az eszközöket, amelyekkel reflektálni tudunk a tárgynyelvre, valamint az „igaz” és „hamis” predikátumokat (Gecse, 1999).

A logikai, szemantikai paradoxonok feloldása kapcsán tehát arra a következtetésre jutottak az említett gon-

dolkodók, hogy a paradoxonok azért tűnnek megoldhatatlan ellentmondásnak, mert az arisztotelészi logika alapján (az adott probléma rendszerén belül) gondolkodva választásra (vagy igaz, vagy hamis) törekszünk, holott az ellentmondás az adott probléma rendszerén (logikai síkján) belül nyilvánvaló és feloldhatatlan. Ha viszont elfogadjuk azt a felvetést, hogy egy adott jelenségről csak egy magasabb szintről gondolkodhatunk, mert erről a szintről úgy tehetünk kijelentéseket, hogy azok nem tartoznak bele saját érvényességi körükbe, akkor nem keverjük ellentmondásba magunkat. Egy adott jelenségre, problémára tehát csak egy magasabb szintről reflektálhatunk, különben ellentmondást hozunk létre a probléma értelmezési rendszerén belül. Logikai síkon tehát a paradoxon azért látszólagos ellentmondás, mert bár az ellentmondás létező annak logikai síkján belül, azonban ezen síkok szétválasztásával, a következő, magasabb logikai szintről érthető és értelmezhető az ellentmondás látszólagossága, valamint feloldása is lehetővé válik.

Miért és hogyan vezethetnek ellentmondáshoz a probléma rendszerén belüli értelmezések, megoldások? E folyamat működési mechanizmusát a matematikai csoportelmélet magyarázza, amelynek lényegét a következőkben röviden vázolólok.

Matematikai csoportelmélet

A matematikai csoportelmélet Evariste Galois⁸ francia matematikus nevéhez fűződik. Négy olyan csoporttulajdonságot azonosított, amelyek a csoporton belüli változás folyamatában az állandóságot eredményezik. (Watzlawick et al., 1990) Galois arra a megállapításra jutott, hogy a csoporttagok közös jellemzőjük révén bármilyen kombinációban újabb csoporttagot eredményeznek, akkor is, ha a kombinációs eljárást változtatjuk. Ez igaz akkor is, ha egy üres taggal, illetve ha a tagok ellentétével kombinálunk. A kombináció tehát változást idéz elő, viszont az eredmény (újabb csoporttag) maga is tagja a csoportnak. A csoporton belüli változások tehát nem vezetnek változáshoz, sőt, fenntartják a rendszer stabilitását. Ezt példázza egy francia közmondás: „minél jobban változik valami, annál inkább ugyanaz.” (Watzlawick et al., 1990: 29. o.)

A matematikai csoportelmélet azt a folyamatot teszi láthatóvá, amely eredményeképp egy adott probléma rendszerén belüli megoldások magát a problémát erősítik fel azáltal, hogy a megoldás része lesz a problémának (a csoporton belüli kombináció eredménye része a csoportnak). Ezzel a probléma rendszere változatlan marad, hiszen a megoldások a rendszeren belül születnek, így a rendszer szabályai mentén újratermelik magát a problémát (rendszert). A következőkben a paradoxongondolkodás matematikai-logikai alapjainak magyarázata után vázlatosan bemutatom a paradox kommunikációs elméletet, amely a kommunikációban megnyilvánuló paradoxonokat világítja meg. Ezzel a paradoxonok

logikai, szemantikai értelmezésétől továbblépek a cselekvési síkon történő alkalmazás felé.

A paradox kommunikációs elmélet

A kommunikációs elmélet a pragmatikus (cselekvéselméleti) paradoxonokkal foglalkozik, azaz az emberi kommunikációban és interakcióban előforduló paradoxonokkal, amelyeknek alapelemei a paradox parancs és a paradox előrejelzés.

Bateson kommunikációs elméletében az emberi interakciók területén alkalmazza a logikai típusok elméletét. Alapfeltevése, hogy az egyszerű közlésekben is megfigyelhető a logikai szintek megjelenése. A közlés és az annak értelmezési keretéül szolgáló üzenetek (pl. metakommunikációs jelek) más logikai típusba tartoznak. Ehhez kapcsolódik a kettős kötés elmélete, amely a kettős kötés állapotát a következő négy tulajdonsággal jellemezhető kommunikációs helyzetekre (interakciókra) vezeti vissza: 1) érzelmileg intenzív a kapcsolat, amelyben az egyik személy kiszolgáltatottnak érzi magát, 2) az interakciós minta lényege a kommunikációs paradoxon: az üzenet egy tárgynyelvi és egy metanyelvi negatív parancsból áll, amely két parancs ellentmond egymásnak, ez a paradox parancs, 3) az üzenet fogadója nem tud kilépni a helyzetből, vagy reflektálni arra, mert nem tudja eldönteni, hogy a paradox parancs mely szintjének engedelmességen, 4) a kettős kötés állapota hosszan jellemzi az interakciót, ami odáig vezet, hogy a rendszer ezen állandóan ismétlődő mintázatnak megfelelően fenntartja saját magát. (Bateson idézi: Visser, 2003) Ha tehát az üzenet fogadója nem tud kilépni a helyzetből, „beleragad”, és így az interakciós rendszer lassan fenntartja saját magát. A paradox kommunikáció gyakran lehetetlenné teszi annak a helyzetnek a megváltoztatását, amire az üzenet irányul, így mindkét fél csapdába kerül.

A közismert fogolydilemma, melynek részletes leírásától most eltekintek, (egy lehetséges értelmezésben) jól szemlélteti a paradox előrejelzés mechanizmusát: megpróbáljuk előre jelezni a másik viselkedését, mivel nincs közvetlen információ a másik szándékáról. Ésszerű hallgatni és vallani is, és mivel ez egyidejűleg nem lehetséges, az ésszerűség tekintetében paradoxonhoz jutunk. A helyzet optimális megoldásához kölcsönös bizalomra lenne szükség. Általában a kölcsönös bizalmatlanság paradox előrejelzése vezet véget nem érő játékhoz; félünk megbízni a másokban, így már előre védekezünk. A paradox előrejelzés tehát: ha megbízom a másokban, megbízhatatlan lesz (Gecse, 1999).

Gondolkodásmódunk paradoxonja

Ma már, többek között a kognitív pszichológiának köszönhetően, tisztában vagyunk azzal, hogy az egyén „a világ egyes vonatkozásait mentálisan reprezentálja (leképezi), és azután ezeken a mentális reprezentációkon

hajt végre műveleteket, és nem a valóságos világban” (Atkinson et. al.: 1999, 216. o.). Ezek a mentális sémák, más néven kognitív térképek annak a reprezentációi, ahogy a világot látjuk: értékeink, hiedelmeink, tapasztalataink, és az ezek között „vélelmezett” oksági vagy tulajdonítási kapcsolódások hálózata.

Gondolkodási sémáink alapján dolgozzuk fel az információkat, majd ezeknek megfelelően azonosítjuk a problémákat és a megoldási lehetőségeket egyaránt. Az egyének tehát saját gondolkodási sémáik alapján értelmezik a valóságot, és reagálnak környezetükre. Az egyéni gondolkodásmód-váltás a környezeti válaszon alapul, amelyet viszont az egyén meglévő gondolkodási sémájához igazít. Így nem képes eltérő információk felkutatására, mert spontán módon kialakul egy önmegerősítő, önmagából kiinduló folyamat. Ez megmagyarázza azt a jelenséget, hogy az egyének miért ismétlik ugyanazt a cselekvést akkor is, amikor a környezet már megváltozott. (Westenholz, 1993)

A paradox helyzetekben általában válaszreakcióink az ellentmondás megszüntetésére irányulnak. Azonban ezek az értelmezési rendszerünknek megfelelő válaszreakcióink magát az értelmezést változatlanul hagyva önmegerősítő folyamatot hoznak létre, amely „paradox módon” még inkább felerősíti a problémát. Így egyre kezelhetlenebbnek, megoldhatatlanabbnak érezzük a helyzetet és megoldásaink a probléma rendszerén belül egyre inkább beszűkülnek. Ezt a folyamatot teszi értethetővé a matematikai csoportelmélet, amely választ ad arra a kérdésre, hogy miért nem generál valódi megoldásokat a probléma rendszerén belüli értelmezés. A gondolkodási sémáinkon belüli megoldási variációk csak a kognitív térképeinknek megfelelő válaszokat hozzák létre, és nem vezetnek gondolkodásmód-váltáshoz.

Mit jelent tehát a paradoxgondolkodás?

Saját értelmezésemben paradoxon minden olyan helyzet, probléma, amelyben két olyan ellentmondásos erő hat, amelyeket egymást kizárónak, egymás ellen hatónak, feloldhatatlannak észlelünk. Ezt jelenti tehát a látszólagosság. Ezek az ellentmondásos erők a létezés velejárói, és az összetett, komplex helyzetek ezeket felerősíthetik. Az ilyen ellentmondásokat általában problémaként éljük meg, amelyek kezelést, beavatkozást igényelnek. Azonban az a mód, ahogy a paradox helyzeteket felfogjuk, kihat a problémamegoldás mikéntjére is, így gyakran a beavatkozás csak erősíti, illetve létrehozza a paradox helyzetek ördögi körét.

Bármilyen szinten értelmezett rendszerek⁹ (témánk szempontjából: paradoxnak értelmezett helyzetek rendszerei a gondolkodás és az interakciók bármely szintjén) a stabilitásra törekednek, ellenállnak minden olyan változásnak, amely ezt veszélyezteti. Értelmezéseink rendszere bizonyos sémákon keresztül tartja fenn állandóságát, és minden törekvés, amely ezen mintázatok megváltoztatására irányul, fenyegeti a rendszer önfenntartó

jellegét, azaz gondolkodásmódunk biztonságot nyújtó önmegerősítő jellegét.¹⁰

Kiindulópontom az, hogy adott jelenség, probléma észlelése során az egyénben kialakuló értelmezések alapvetően befolyásolják cselekedeteit azáltal, hogy a történéseknek a kognitív térképekben tárolt értelmezéseknek megfelelő jelentést tulajdonítanak. Így az újfajta értelmezések többsége, a meglévő interpretációk hatására elhalványul vagy egyáltalán nem kerül felszínre. Az információk, a környezetből érkező válaszreakciókat gondolkodásmódunk szabályainak megfelelően értelmezzük, ami gátat szab a változásnak. Ugyanis a rendszer szabályai mentén generál bizonyos megoldási módokat, amelyek megerősítik a rendszert, és leszűkítik a választási lehetőségeket; egyetlen, vagy csupán néhány fajta értelmezést adva a problémáknak és beavatkozásoknak egyaránt.¹¹

A paradoxonszemlélet, mint a gondolkodásmódra irányuló változási törekvés, érinti tehát az egyén sémáit, és a gondolkodás, értelmezés szabályainak megértésén és megváltoztatásán alapul. A megértés lényege annak tudatosítása, hogy milyen szabályok mentén működik az észlelés, gondolkodás és cselekvés, azaz az adott interakció „rendszere”, valamint hogy a megoldási kísérletek hogyan vezetnek problémákhoz. Ha a rendszer megváltoztatására törekszünk, akkor a vizsgálat középpontjába a rendszer működési szabályait kell helyeznünk, az értelmezések kialakulásának folyamatát, a „hallgatóság” szabályok létrejöttét és működését. Így a kérdés az, hogy hogyan tudjuk mindezt megváltoztatni, az értelmezés és cselekvés folyamatát bizonyos intervenciókkal úgy átrendezni, hogy a történéseket és információkat új keretbe helyezve új értelmezést nyerhessenek.

Gondolkodásmód-váltás és másodfokú változás

A matematikai csoportelmélet elméleti keretet nyújt a rendszeren belül történő, a rendszert változatlanul hagyó változásokhoz. A logikai típusok elmélete azokat az átmeneteket vizsgálja, amelyek eredményeképp az adott rendszerből kilépve egy magasabb logikai szintre juthatunk. Ezek alapján a változásnak két fajtáját különböztethetjük meg: az elsőfokú változást, amely a rendszeren belül zajlik, és a másodfokú változást, amely a rendszert magát változtatja meg. A két elméletet figyelembe véve a másodfokú változás csak a rendszeren kívülről eredhet, hiszen a rendszer nem képes önmagát megváltoztatni. Ez tehát „a változás változása, az a jelenség, amelynek létezését Arisztotelész olyan kategorikusan tagadta” (Watzlawick et al., 1990, 40. o.).

A másodfokú változás az elsőfokú változáshoz képest eggyel magasabb logikai szinten van, így nem fejezhető ki azon a nyelven¹² és nem közelíthető meg azon módszerekkel, amelyek az elsőfokú változás leírására, értelmezésére alkalmasak. Mivel a másodfokú változáshoz és annak megértéséhez is logikai ugrásra (metaszintre) van szükség, ezért tűnhet a gyakorlatban a

másodfokú változás paradoxnak (főként ha váratlanul következik be). A gyakorlatban a különbséget sokkal nehezebb megragadni, így fordulhat elő, hogy adott rendszerben a beavatkozások nem a megfelelő szinten zajlanak, ezzel is fokozva a problémát.

A paradoxongondolkodás tehát másodfokú változással jár. Egyrészt, a paradoxon logika gondolkodásmódváltást igényel, másrészt az a helyzet, probléma, amelyre a gondolataink irányulnak paradoxonszemléletben új értelmezést nyer, az így létrejövő megoldások pedig (másodfokú) változást idéznek elő a probléma rendszerében. A logikai típusok elmélete hatással van a változások értelmezésére is. „A változás mindig magába foglalja a következő magasabb szintet: ahhoz például, hogy egy nyugalmi helyzet kilendüljön a mozgás felé, ki kell lépni a nyugalmi helyzet elméleti keretéből. Ezen a kereten belül nem hozható létre a mozgás fogalma, kezelni meg végképp nem kezelhető, s minden próbálkozás, hogy figyelmen kívül hagyják a logikai típusok elméletének ezt az alap axiómáját, paradoxonhoz vezet” (Watzlawick et al., 1990: 36. o.).

A paradoxongondolkodás tehát nem más, mint a meglévő gondolkodási sémából, keretből való kilépés képessége, az önmege erősítő folyamat megtörése. Másrészről egy adott helyzet, probléma megfelelő szintű értelmezése, és ennek eredményeképp a megfelelő válaszok megtalálásának lehetősége. A paradoxongondolkodás révén bekövetkező változás másodfokú változás, mert magát a rendszert változtatja meg – mind a gondolkodás, mind a probléma szintjén.

A paradoxonelmélet alkalmazása a csoportdinamikai jelenségek vizsgálatában

A bevezetőben említettem, hogy kevés olyan tanulmány látott eddig napvilágot, amely a magatartástudomány, szervezetelmélet, vagy a szervezetfejlesztés területén „valódi” jelentésében alkalmazná a paradoxonok fogalmát, valamint a paradoxonelméletet egy adott jelenség, terület vizsgálatára. A kevés kivételek egyike a most bemutatásra kerülő tanulmány, amely a paradoxonok valódi jelentőségét ragadja meg, így kitűnően alkalmas a paradoxongondolkodás illusztrálására.

Smith és Berg (1987) a csoportdinamikai problémák, a csoportban fellelhető és újra visszatérő konfliktusok elemzését végezte el paradoxon-megközelítésben. Elemzésük alapja ugyanúgy a matematikai csoportelmélet és a logikai típusok elmélete. A szerzők úgy vélik, hogy ahelyett, hogy ezeket az ellentmondásos csoportdinamikai jelenségeket mindenáron megpróbálnánk megoldani különböző konfliktuskezelési technikákkal, inkább „szabadon kell bocsátani”, mivel a megoldási folyamatban csak újratermelődnének a konfliktusok. Egy magasabb nézőpontot ajánlanak ahhoz, hogy megértsük: „a csoport élete alapvetően paradox jellegű, és amikor a tagok ezt képtelenek felismerni, a csoportélmények

olyan megközelítéseit fogadják el, amelyek konfliktusokat „teremtnek” azon folyamatokból, amelyek csak a konfliktusként történő értelmezésük miatt válnak konfliktusossá” (Smith – Berg, 1987: 634. o.). A paradoxonszemlélet náluk azt jelenti, hogy az ellentmondásokat nem megoldandó problémaként fogják fel, hanem a csoport létének természetes velejárójaként. A szerzők hét paradoxont azonosítottak, melyek lényegét a következőkben röviden összefoglalom.

Az identitás paradoxonja

Az egyén és a csoport is törekszik arra, hogy kialakítsa saját identitását, amelyet úgy ér el, hogy megkülönbözteti magát mindenki mástól (egymástól), azaz hangsúlyozza az eltéréseket. Ugyanakkor az egyén, a csoport részeként folyamatos megerősítést kap arról, hogy része a csoportnak; ebben a folyamatban a hasonlóságokon van a hangsúly. Az egyén törekszik arra, hogy megőrizze identitását a csoporttól függetlenül, miközben a csoport is erre törekszik a tagoktól függetlenül. Az egyén tehát olyan csoportot keres, melynek tagjaként a lehető legkevesebbet kell feladnia személyiségéből, a csoport pedig olyan tagokat, akik hajlandóak egyéni érdekeiket a közösség érdekének alárendelni. Paradoxon-megközelítésben e két folyamat ugyanaz, hiszen az egyén identitása a csoport identitása révén alakul ki és fordítva, így nem ellentmondásban, hanem párhuzamosan teremtik meg egymást.

A felfedés (kitárulkozás) paradoxonja

Ez a paradoxon a társas összehasonlítás szükségletéből ered. Ahhoz, hogy tudjuk, kik vagyunk a csoportban, hol helyezkedünk el a többiekhez képest, tudnunk kell, hogy a többiek hogyan látnak minket. Ehhez viszont fel kell fednünk magunkat, hogy visszacsatolást kaphassunk a csoporttól. A visszautasítástól való félelem azonban csökkenti a kitárulkozási hajlandóságot mind az egyén, mind a csoport részéről. Azonban a megfelelő biztonságérzet csak akkor alakul ki, ha az egyén és a csoport egyaránt megmutatja negatív oldalait, korlátait is, vállalva annak kockázatát, hogy az egyén elhagyja a közösséget, vagy a csoport kirekeszti a nemkívánatos tagot. Ugyanis a kitárulkozás eredményeképp válik az egyén képessé arra, hogy tudja, ki ő a csoportban, és a csoport is csak így lesz képes elosztani a működéséhez szükséges szerepeket.

A bizalom paradoxonja

„Ahhoz, hogy a bizalom kialakulhasson a csoportban, az egyéneknek bízniuk kell a csoportban, a csoportnak pedig bízni kell a tagjaiban, hiszen a bizalom kifejlődése csak a bizalom meglétére támaszkodhat” (Smith – Berg, 1987: 641. o.). A pozitív visszacsatolás megerősítést jelent és az elfogadottság érzését erősíti, ami ahhoz szükséges, hogy a rendszer be tudja fogadni a negatív visszacsatolást. A negatív visszacsatolás vi-

szont, amely elengedhetetlen ahhoz, hogy a rendszer képes legyen tanulni és korigálni működését, támadásként is felfogható. Így a csoport gyakran elutasítja azokat a tagjait, akik kritizálják a jelenlegi működést, és ezzel az önmegerősítés csapdájába esik. Hiszen a kritikus tagok elutasításával bár „megerősíti” magát a csoport, ezáltal azonban fejlődését gátolja meg. A bizalom folyamatát be kell indítani oly módon, hogy megtanuljuk elfogadni a számunkra érthetetlennek tűnő gondolkodást, véleményt is, és egyúttal törekszünk arra, hogy elfogadjuk a negatív visszacsatolást, ami végül kölcsönös bizalomhoz vezet.

Az individualitás paradoxonja

Az individualitás paradoxonja tulajdonképpen kétszeres ellentmondást tartalmaz. Az egyik, hogy az individualitásra a csoportnak szüksége van, hiszen a tagok egyéniségéből épül fel, abból meríti energiáját, a tagok individualitásának kifejezése biztosítja a növekedést. Ugyanakkor, míg a túlzott különbözőségek a csoport egységét veszélyeztetik, a túlzott azonosság, konformitás a fejlődési, tanulási képesség gátja lehet. A másik ellentmondás, hogy az egyén ahhoz, hogy értelmezhesse, megkülönböztethesse önálló egyéniségét másokétól, részévé kell válnia a csoportnak, ami viszont éppen az egyéniség elvesztésének tűnhet. Így a hasonlóságok és különbözőségek támogatják, és egyben veszélyeztetik is a tagok individualitását. „A paradoxon abban rejlik, hogy a csoport az individualitás elismerésével válik szolidárisná, míg az individualitás akkor fejlődik tovább, ha a csoport elsőbbsége az elfogadott” (Smith – Berg, 1987, 643. o.). A feszültség abból származik, hogy a csoport léte, fennmaradása a tagok individualitásától (különbözöttségétől) függ, míg a tagok egyéniségének fejlődése a csoporton belüli hasonlóságuktól.

A hatalom paradoxonja

Ezt a paradoxont a szerzők a meghatalmazás és a felhatalmazás dinamikájából vezetik le, amelyek szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A meghatalmazás dinamikájának lényege, hogy a hatalom úgy jön létre, hogy a tagok meghatalmaznak egy másikat arra, hogy az ő érdekében cselekedjen. A felhatalmazás dinamikája szerint az egyén önmaga és mások felhatalmazása révén szerez hatalmat. A hatalom megszerzésétől és felhasználásától azonban gyakran félnek a tagok, mivel azt gondolják, hogy ezzel másokat fosztanak meg a hatalomtól, holott a hatalom megragadásával, önmagunk majd mások felhatalmazásával mind az egyén, mind a csoport hatalma növekszik. A felhatalmazás viszont felveti azt a dilemmát, hogy vajon fel lehet-e hatalmazni másokat. Elfogadva azt a nézetet, hogy ez nem lehetséges, a hatalommal rendelkezők feladata az, hogy megfelelő környezetet teremtsenek arra, hogy a csoport tagjai képesek legyenek önmaguk felhatalmazására. A paradoxonlogika nélkülözhetetlenné teszi annak megtanulását, hogy

önmagunk felhatalmazásával a csoportot hatalmazzuk fel, és mások meghatalmazásával tulajdonképpen önmagunkat hatalmazzuk meg.

A regresszió¹³ paradoxonja

A csoportban az egyén az „egész” egy részévé válik azáltal, hogy egy különálló egyedként csatlakozik a csoporthoz. Ez a „részként” való működés az egyén számára a teljesség elvesztésének érzetével jár, amit visszafejlődésként él meg, így általában ezt a folyamatot megpróbálja elkerülni, törekedve teljessége megőrzésére. A csoport érdeke viszont az, hogy a teljes értékű részekből integrált egészé épüljön, így a csoport fejlődéséhez a tagoknak hajlandónak kell lenniük a regresszióra. A csoportnak azonban az e folyamattal járó aggodalmakat fel kell tudnia oldani, hogy a „részek” biztonságban érezzék magukat és a csoport ne rekedjen meg a regresszió szintjén. Így „a tagok megtapasztalhatják rész-létüket a teljes csoport elemeiként, és teljességüket a csoport részeként” (Smith – Berg, 1987: 647. o.). Azok a csoportok, amelyek képesek megteremteni a regresszióhoz szükséges biztonságérzetet, és oldani a tagok feszültségét, ott már paradox módon nem is lesz szükség szerű az egyének nagyobb mértékű regressziójára, mert így tulajdonképpen megelőzik a regresszióban maradás lehetőségét.

A kreativitás paradoxonja

A csoportoknak a túlélés érdekében tudniuk kell alkalmazkodni, de képesnek kell lenniük a változásra is. „A kreativitás paradoxonja az, hogy a kreatív folyamat, az új létrehozása magába foglalja a rombolást, a kreativitás abszolút antitéziséét, azonban a pusztítás elutasítása akadályozza a kreativitás lehetőségeinek kibontakozását” (Smith – Berg, 1987: 647. o.). (Ezt a paradoxont fogalmazta meg a Nevek iskolájának ismertetett tétele.) A változást megelőzi azoknak a rendszereknek a kialakulása és stabilizálódása, amelyek egyáltalán lehetővé teszik, hogy „legyen mit” megváltoztatni. Ugyanakkor az állandósult minták, rendszerek egyben gátolják is a megújulást. A változással kapcsolatban már önmagában paradox az az állítás is, hogy a rendszereknek (szervezetnek, csoportnak) egyidejűleg kell stabilnak és folyamatosan megújulónak lenniük. Az újítás tehát a jelenlegi rend megváltoztatására irányul, ezért a csoport a kreatív tagjaira úgy is tekinthet, mint akik veszélyeztetik a csoportot. A kreativitás destruktív és konstruktív erőinek szétválasztása a csoporton belüli konfliktusokat erősíti, ezért a tagoknak meg kell tanulniuk, hogy ezek a feszültségek „csak” a fejlődési képesség, lehetőség velejárói. A paradoxonszemléletben ezeket az ellentétesnek „tűnő” erőket egyszerre kell elfogadni, nem pedig szembenállóként kezelni.

A csoportdinamikai jelenségek paradoxonelméleti megközelítése már egyértelműen rámutat a paradoxonok jelentőségére és a megközelítés alkalmazásának

fontosságára. Smith – Berg kiemeli a külső, magasabb szintű rálátás fontosságát, valamint felhívja a figyelmet arra, hogy a paradoxonok konfliktusként való értelmezése hozzájárul a problémák újratermelődéhez. „A paradoxon-nézőpont egy külső keretből (metakeretből) való rálátást javasol, hogy láthatóvá váljon, miként lesz értelmük a látszólag ellentmondásos állításoknak, miközben a nyilvánvaló ellentmondás megmarad” (Smith – Berg, 1987: 638. o.).

A megoldást a „szabadon bocsátás” technikájában látják, amely kiemeli a problémát szokásos értelmezési keretéből és ezáltal új megközelítésbe helyezi, ezzel szüntetve meg az ellentmondásokat. A tanulmány megvilágítja a paradoxon-gondolkodás eredményeképp felfedezhető ellentmondásos jelenségek újraértelmezési lehetőségét, azonban még nem válik egyértelművé, hogyan nyilvánulnak meg a paradox helyzetek a gyakorlatban, és mit kezdetünk ezekkel.

Konkluzió – avagy mi mást mond a paradoxonelmélet?

A paradoxon fogalmát két síkon értelmeztem, egyrészt egy logikai, szemantikai síkon és egy erre épülő cselekvési síkon. Mindkét síkon hangsúlyoztam az ellentmondások látszólagosságát, azaz az észlelés, gondolkodásmód szerepét. Cselekvési síkon pedig a paradox helyzeteket fenntartó, megerősítő cselekvés, a problémát felerősítő beavatkozás kerül fókuszba. A paradoxonelmélet logikai (elméleti) gyökérének elsősorban a logikai szintek különválasztásának szerepét megfogalmazó logikai típusok elméletét tekintem. (A szemlélet megalapozásához fontosnak tartottam a filozófiai gyökerek bemutatását is.) Erre épül a cselekvési szinten megfogalmazott paradox kommunikációs elmélet, amely a logikai típusok elméletét egy cselekvési szintű paradoxon megfogalmazására használja fel. Ide sorolom az illuztrációként bemutatott csoportdinamikai paradoxonok elemzését is, hiszen a tanulmányban a szerzők egyértelműen azonosítják a paradox helyzeteket, feltárják azok működési mechanizmusát, és megfogalmazzák a paradoxonelméletnek megfelelő szemléletet. A paradoxonelmélet gyakorlati vonatkozásait, azaz a paradox működést (a vég nélküli játékot, és az utópia-szindrómát), valamint a paradoxontechnikát tanulmányom következő részében fejtem ki, amelyek a bemutatott elméleti alapok továbbgondolásával körvonalazzák a gyakorlati alkalmazás lehetőségeit.

A paradoxonelmélet, mint gondolkodásmód arra hívja fel a figyelmet, hogy a paradox helyzetekben az ellentmondások megszüntetésére való törekvés tévútra visz, míg az ellentmondások látszólagosságának megértése és természetes egységükben való felfogása újfajta megoldásokat generál anélkül, hogy az egymásnak feszülő ellentétek megszünnének. A paradoxonszemlélet

elengedhetetlenné teszi, hogy saját gondolkodásunkat felülvizsgáljuk, hiszen gondolkodásmódunk határozza meg azt, hogy milyen értelmezést adunk a problémáknak és milyen megoldásokat hozunk létre.

A paradoxonelmélet gondolkodásmód-váltást igényel, amely saját kognitív térképeinkben bekövetkező másodfokú változás, hiszen az addigi értelmezéseinkre paradoxon logikával, metaszintről tekintünk. Mindez elengedhetetlen ahhoz, hogy képesek legyünk felismerni és megérteni a paradox működést, a paradox helyzeteket, és megfelelő beavatkozásokat, változásokat tudjunk véghez vinni. Ezek nélkül a paradoxonelmélet „mindössze” egy érdekes megközelítés marad, és nem segít abban, hogy a problémák ördögi körét megtörve, újfajta megoldásokhoz jussunk akár az elméletben, akár a gyakorlatban jelentkező problémák, ellentmondások kapcsán. Gondolkodásmódunk paradoxonja tehát nem más, mint a saját értelmezéseink által létrehozott „csapda”, amelytől minél inkább szabadulni próbálunk, annál mélyebbre sodorjuk magunkat az értelmezéseinknek megfelelő gondolataink spiráljában.

A paradoxonszemlélet azonban megköveteli, hogy saját gondolkodásomat is felülvizsgáljam: vajon gondolkodásmódunkról tett kijelentéseimet és következtetéseimet a paradoxonlogikának megfelelően, metaszintről tettem-e? Az arisztotelészi logika metasztintjét jelenti-e vajon a paradoxongondolkodás? Remélem lehetséges válaszokat e kérdésekre a témával való további elmélyült foglalkozás, valamint az elméletben, és a gyakorlatban történő értelmezés és alkalmazás során találhatok majd.

Bateson a logikai típusok elméletéről a következőképpen vélekedik: „Ha a viselkedéskutatók figyelmen kívül hagyják a Principia Mathematica problémáit (azaz, a logikai típusok elméletét – kiegészítés tőlem), megközelítőleg hatvanévnnyi lemaradással kell számolniuk” (Watzlawick et al., 1990: 57. o.).

Felhasznált irodalom

- Arisztotelés* (1992): *Metaphysica*: Görögül és magyarul. Logos Kiadó, Budapest
- Atkinson R. L. – Atkinson R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. – Nolen-Hoeksema, S.* (1999): *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Bakos Ferenc* (szerk.) (2005): *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Balázs István* (szerk.) (2002): *Pszichológiai Lexikon*. Magyar Könyvklub, Budapest
- Bánki Dezső* (szerk.) (2003): *Filozófiai Kisenciklopédia*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Boscolo, Luigi – Cecchin, Gianfranco – Hoffman, Lynn – Penn, Peggy* (1987): *A milánói módszer*. Családterápiás sorozat 7. Animula, Budapest
- Copi, Irving M. – Gould, James A.* (eds.) (1985): *Kortárs tanulmányok a logikaelmélet kérdéseiről*. Gondolat, Budapest
- Fromm, Erich* (1993): *A szeretet művészete*. Helikon Kiadó, Budapest
- Fung Yu-lan* (2003): *A kínai filozófia rövid története*. Osiris Kiadó, Budapest

- Gecse Andrea (1999): A családterápiás paradoxon szerepe a reflektív folyamatok bővítésében. Szakdolgozat (kézirat). ELTE BTK Pszichológia Tanszék, Budapest
- Handy, Charles (1994): *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Hársing László (1999): A filozófiai gondolkodás Thalészról Gadamerig. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Kieser, Alfred (1995): Konstruktivisták megközelítései. In: Kieser, Alfred (ed.) (2002): *Szervezetelméletek*. AULA Kiadó, Budapest
- Lado, A. A. – Boyd, Nancy G. – Wright, Peter – Kroll, Mark (2006): *Paradox and Theorizing Within The Resource-based View*. Academy of Management Review, Vol. 31(1), pp.115-131.
- Lao-ce (1994): *Az út és erény könyve* (Tao Te King). Tercium Kiadó, Budapest
- Lewis, Marianne W. (2000): *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*. Academy of Management Review, Vol. 25(4), pp. 760-777.
- Mérő László (2001): *Új észjárások. A racionális gondolkodás ereje és korlátai*. Tercium Kiadó, Budapest
- Pettigrew, Andrew M. – Fenton, Evelyn M. (2000): *The Innovating Organization*, Sage Publications, London
- Poole, M. S. – Van De Ven, A. H. (1989): *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*. Academy of Management Review, Vol. 14(4), pp. 562-578
- Russell, B. (1956): A típuselméletre alapozott matematikai logika. In: Copi, Irving M. – Gould, James A. (eds.) (1985): *Kortárs tanulmányok a logikaelmélet kérdéseiről*. Gondolat, Budapest
- Sárvári György (1999): *Metalépés*. Animula Kiadó, Budapest
- Smith, Kenwyn K. – Berg, David N. (1987): A Paradoxical Conception of Group Dynamics. *Human Relations*, Vol. 40(10), pp. 633-658
- Turgonyi Zoltán (1997): *A filozófia alapjai és történetének vázlata*. Egyházfórum Kiadó, Budapest
- Visser, Max (2003): Gregory Bateson on deuterio-learning and double bind: a brief conceptual history. *Journal of History of the Behavioral Sciences*, Vol. 39(3), Summer, pp. 269-278.
- Watzlawick, Paul – Weakland, John H. – Fisch, Richard (1990): *Változás: A problémák keletkezésének és megoldásának elvei*. Gondolat, Budapest.
- Westenholz, Ann (1993): Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference. *Organizational Studies*, 14/1, pp. 37-58.

Lábjegyzetek

- ¹ Fung Yu-lan felveti azt a kérdést, hogy vajon valóban létezett-e Lao-ce, mivel véleménye szerint a Lao-ce névvel fémjelzett mű valószínűleg későbbi korszakban íródott. Hasonló kérdés vetődik fel Csuang-ce-vel kapcsolatban is, aki bár létező személy volt, a nevét viselő mű taoista írásként gyűjteménye, amely felöleli a taoizmus mindhárom szakaszát, így biztosan nem állítható, hogy minden egyes fejezetet Csuang-ce írta.
- ² A kínai gondolkodás két fő áramlata a konfucianizmus és a taoizmus, de az i. e. V. és III. század között e kettő mellett még számos iskola létezett. Ezek közül az egyik, a Nevek iskolája, amelyet néha dialektikus iskolának is hívnak. Az iskola elnevezése tulajdonképpen a kínai filozófia egyik alapkérdésére hívja fel a figyelmet, amely a nevek és a valóság közötti összefüggések vizsgálata. Az iskola tagjait az ókorban vitatkozóknak is nevezték, mivel paradox kijelentéseikről voltak híresek, és bármikor készek voltak vitába szállni, bármilyen kijelentésnek ellentmondani (Fung, 2003).
- ³ A dialektika szó eredete a görög „beszélgetni” kifejezés, így eredendően a vitaközös művészetét jelentette. Az antik kor filozófusai a hipotézisek cáfolatának módszereként alkalmazták, gyakran úgy, hogy a hipotézissel ellentétes állítást cáfolták meg. A modern dialektika Hegel azon állításán alapul, mely szerint „az ellentmondás objektíve van jelen, nem a gondolatban..., hanem maguk-

ban a dolgokban és folyamatokban, és úgyszólván materiális formában találkozhatunk vele” (Bánki, 2003, 2. o.).

- ⁴ Az ontológia, vagy lételmélet, a filozófia egy résztudománya, amely azzal foglalkozik, hogy „a fogalmaink által kifejezett létezők ténylegesen vannak-e, s hogy milyenek valójában, hogyan viselkednek, milyen kapcsolatok vannak közöttük stb” (Turgonyi, 1997, 28. o.).
- ⁵ Számos nyugati gondolkodót említhetnénk, akik az arisztotelészi logika szabályaival ellenkező állításokat, tételeket bizonyítottak, így érintkez(he)tnek a paradoxonelmélettel. Például gyakran hivatkozom a (matematikai) logika területéről Russel, illetve Galois elméletére, de említhetném Kurt Gödel német matematikust is, aki 1931-ben a következő tételt bizonyította: „ha egy matematikai rendszerben minden igazság, amely a rendszer eszközeivel egyáltalán kimondható (megfogalmazható), valamilyen módon a rendszeren belül is bizonyítható, akkor ez a rendszer szükségszerűen ellentmondásos” (Mérő, 2001, 113. o.).
- ⁶ A szemantika jelentésán, a nyelvi formák jelentésével és ennek változásával foglalkozik. Az episztemológia ismeretelmélet, a valóság megismerésének módja (Bakos, 2005).
- ⁷ A nyelv tartalmazza azokat az eszközöket, amelyek segítségével képes utalni saját kifejezéseire, valamint tartalmazza az „igaz” és „hamis” predikátumokat (Tarski, 1990, in: Gecse, 1999).
- ⁸ Erdékesség, hogy Galois 1832-ben, alig húszévesen, egyetlen éjszaka alatt írta meg tanulmányát. Másnap hajnalban megölték egy párbajban. A kézirat margójára többször is felírta: „nincs időm, nincs időm.” (Watzlawick et. al., 1990)
- ⁹ „A rendszerek kölcsönhatásban álló elemek olyan együttesei, amelyek bizonyos rendszertörvények alkalmazhatók” (Bertalanffy, idézi: Hajnal – Kiss, 1970, 22. o.).
- ¹⁰ A rendszerek működéséről tett állításomat elsősorban a rendszerelméletre, valamint a konstruktivista szervezettel fogásra alapozom. A rendszerelméleti konstruktivizmus alapján az észlelés nem az érzékszervekben megy végbe, hanem az agyban. „Az észlelés ennél fogva nem más, mint jelentés hozzárendelése önmagukban jelentés nélküli idegi folyamatokhoz, vagyis konstruálás és interpretálás” (Roth idézi: Kieser, 1995, 18. o.). A jelentés-hozzárendelés során az agy korábbi, belső tapasztalatokra épít. Az élő rendszerek referenciapontját saját maguk jelentik. „Az agy funkcionális és szemantikus szempontból önreferenciapontú vagy önmagyarazó rendszerként fogható fel. Saját állapotaival rekurzív vagy körkörös módon lép interakcióba, így minden állapota korábbi állapotok interakciójának eredménye. Az önreferenciapontú rendszerek állapotainak sorozata saját maguk által meghatározott, vagyis a rendszerek e tekintetben autonómak. Autopoetikus egy rendszer, ha kizárólag saját alkotóelemeire támaszkodva építi fel, hozza létre saját magát. Az autopoézis az élő rendszerek azon képessége, hogy struktúrájukat kifejlesztik és fenntartják (Maturana, 1985, idézi: Kieser, 1995).
- ¹¹ A társas rendszerekben, a rendszer szabályainak megfelelő értelmezési sémák, keretek bizonyos probléma-megoldási alternatívákat generálnak, amelyek közötti választás csupán „a rendszert működtető elvek és szabályok stabilitását biztosítja, miközben legalizálja azok meglétét és érvényességét” (Sárvári, 1999, 121-122.).
- ¹² A fogalomalkotás nem független a nyelvtől, és a csoportelméletet is érinti. A nyelv gyakran megnehezíti a tag és a csoport (osztály) megkülönböztetését. Némely fogalmi konstrukciók alkalmasak mindkét szint leírására, mások viszont „metanyelv” használata nélkül megzavarják az értelmezést, és akár logikai típushibához is vezethetnek. A nyelv valóságalkotó szerepére jelen dolgozatban nem térek ki, ami viszont fontos lehet, hogy a másodfokú változás megfogalmazásának problémája a megfelelő metanyelv használatának problémája is egyben, mint ahogy arra Tarski is utalt.
- ¹³ A regresszió „Freud szerint az ösztön-kielégítés egy korábbi (korai gyermekkori) fokra történő visszaesés, többnyire abban az esetben, ha a kielégülés adekvát formája nem lehetséges (frusztráció)” (Balázs (szerk.), 2002., 389. o.).