

## Paradoksal Liderlik Davranışı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması<sup>1</sup> (Paradoxical Leadership Behavior: A Scale Adaptation Research)

İbrahim AKÇA <sup>a</sup> Muharrem TUNA <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Turizm ve Otel İşl. Bölümü, Kütahya, Türkiye.

[akcaibrahimm@gmail.com](mailto:akcaibrahimm@gmail.com)

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Ankara, Türkiye. [muharremtuna@hotmail.com](mailto:muharremtuna@hotmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçek Uyarlama  Gönderilme Tarihi 2 Ağustos 2019 Revizyon Tarihi 14 Kasım 2019 Kabul Tarihi 18 Kasım 2019  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Bu çalışmada, görece yeni bir kavram olan paradoksal liderlik davranışı açıklanarak, ulusal çaptaki paradoksal liderlik davranışı uygulamalarını ölçebilecek niteliklere sahip, geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi hedeflenmiştir. <b>Yöntem</b> – Araştırma nicel bir çalışmadır. Veriler, Ankara ve Bursa ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmakta olan 424 katılımcıdan elde edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik analizlerin yanında, ölçeğin yapı geçerliliği için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizinden, ölçeğin tamamı ve alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık analizleri için ise madde toplam korelasyon değeri ve Cronbach Alpha güvenilirlik testinden yararlanılmıştır. <b>Bulgular</b> – Analiz sonuçlarına göre, geçerlik ve güvenilirliği sağlanmış on sekiz ifadeden oluşan beş boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Bu boyutlar, bireyselliğe izin verirken astlara eşit(tekdüze) davranmak boyutu (pld1), ben-merkezçiliği başkaları-merkezçiliği(özgeçicilik) ile birleştirmek boyutu (pld2), özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma boyutu (pld3), esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak boyutu (pld4), çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme boyutu (pld5) olarak belirlenmiştir. <b>Tartışma</b> – Araştırma kapsamında ulusal literature liderlik ile ilgili yeni bir kavram kazandırılmıştır. Analiz sonuçları, paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Paradoxical Leadership Behavior Scale Adaptation  Received 2 August Revised 14 November 2019 Accepted 18 November 2019  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> – In this study, as a new concept, paradoxical leadership behavior is explained and it is aimed to develop a valid and reliable scale that can measure national paradoxical leadership behavior. <b>Design/methodology/approach</b> – The research is a quantitative research. The data were obtained from 424 participants working in four and five star hotels operating in Ankara and Bursa. In addition to descriptive statistical analysis, Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were used for construct validity of the scale while the item total correlation value and Cronbach Alpha reliability test were used for the internal consistency analyzes of the scale and its sub-dimensions. <b>Findings:</b> According to the reliability and validity analysis results, a five dimensional structure consisting of eighteen variables was obtained. These dimensions are the same as in original scales namely; Treating subordinates uniformly while allowing individualization (UI, pld1), Combining self-centeredness with other-centeredness (SO, pld2), Maintaining decision control while allowing autonomy (CA, pld3), Enforcing work requirements while allowing flexibility (RF,pld4), Maintaining both distance and closeness (DC, pld5). <b>Discussion</b> – Within the scope of the research, a new concept about leadership has been introduced to the national literature. The results of the analysis reveal that the paradoxical leadership behavior scale is a valid and reliable scale.

<sup>1</sup> Bu çalışma, "Kolektif Örgütsel Adanmanın İş Tatminine Etkisinde Paradoksal Liderlik Davranışının Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Akça, İ., Tuna, M. (2019). Paradoksal Liderlik Davranışı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2972-2989.

## GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun yoğun hissedildiği günümüzde artan rekabetle birlikte dinamikleşen iş ortamında, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi için çalışanlarını örgütte tutmaları ve kurumlarına bağlılıklarını sağlaması gerekir. Çalışanların kurumlarına bağlılığı, örgütlerine ve yaptıkları işe adanmaları, örgüt verimliliği için son derece önemlidir. Kurum kültürü, iş görenler arasındaki ilişkiler, ücret politikaları, örgüt iklimi, sosyal haklar, kurumsal yapı vb. gibi faktörlerin yanında özellikle liderlik tarzı, çalışanların örgütlerine pozitif tutumlar beslemesine etki eden önemli faktörlerdendir (Zhang, Waldman, Han ve Li, 2015; Topaloğlu ve Dalgın,2013).

Günümüzde örgütler çoklu rekabet ile karşı karşıyadır. Teknolojinin gelişmesi ile beraber daha dinamik ve daha karmaşık hale gelen global çevre, yöneticilerin örgütte birbiri ile çatışan taleplerle daha çok karşılaşmasına neden olmuştur (Smith, 2014: 1592). Dinamikleşen, rekabetçi ve karmaşık örgütsel çevrede geleneksel liderlik tarzlarına, ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçlar doğrultusunda farklı yaklaşımlar getirilmektedir. Liderlerin, takipçileri ile ilişkilerinde nasıl ve hangi hususlara göre hareket edeceği liderlik tarzlarıyla tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu paralelde, liderlik tarzları sınıflandırılmış ve çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Bu sınıflandırmalar bir temel sınıflandırmayı ifade etmekle birlikte yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Temel liderlik tarzları, yeni ortaya çıkan liderlik tarzlarını etkilemektedir. Daha da önemlisi, mevcut liderlik tarzlarının eksik kaldığı veya çözüm getiremediği durumlar, yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkış yönünü belirlemektedir. Günümüzün kompleks organizasyonel çevrelerinde, problem çözmeye yönelik rasyonel ve doğrusal modeller çeşitli faydalarının yanında yöneticilere büyük zorluklar da çıkarmaktadır (Lewis,2000:764). Bunun yerine, esnek davranma fırsatı veren, problemlerin ortaya çıkış sebebine farklı açılardan bakan yeni yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Paradoksal liderlik davranışı da bu minvalde ortaya çıkmış ve yeni bir liderlik tarzı olma yolundadır. Araştırmada, Zhang ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen Paradoksal Liderlik Davranışı (*Paradoxical Leadership Behavior*) ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır. Bu çalışma, alanyazında yeni bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilen paradoksal liderlik davranışının ulusal literatüre de kazandırılarak araştırmacıların çeşitli sektörlerde araştırma yürütübilmesine olanak sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca, örgütlerde karşılaşılan yönetimsel çıkar çatışmalarının eş zamanlı yönetilebilmesi için uygulayıcılara önemli ipuçları sunmaktadır.

### 1. PARADOKSAL LİDERLİK DAVRANIŞI

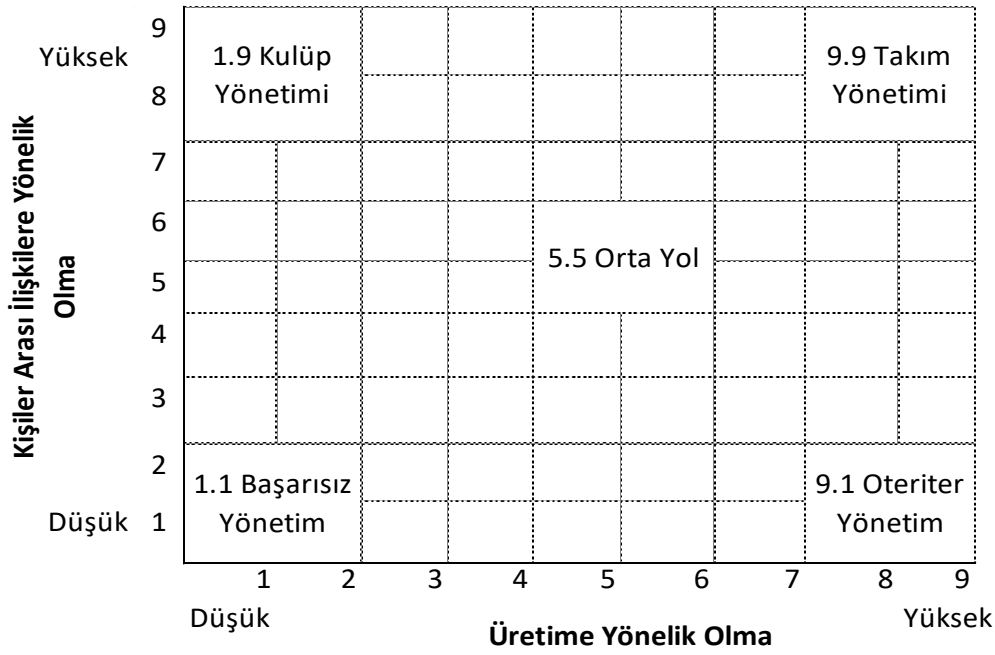
Örgütsel çevrenin giderek dinamik, rekabetçi ve karmaşık hale gelmesiyle beraber liderler, yoğun bir şekilde çatışan paradoksal taleplerle karşılaşmaya başlamışlardır. Bu değişken, muğlak ve belirsiz çevre, var olan karmaşayı artırmakta ve birey ve organizasyonu çoklu rekabete sahip bir yöne çekecek gerilimlerin akışını beslemektedir. Bu gerilimler çeşitli şekillerde, yer ve zamanda oluşabilir. Uzun ve kısa dönem stratejilerinde, örgütsel yapıda (merkeziyetçi - adem-i merkeziyetçi), liderlik tarzında (yönlendirici- takip edici) bu gerilimlerle karşılaşmak mümkündür (Jules ve Good, 2014). Clegg, Cunha ve Cunha'ya (2002) göre, bütün organizasyonlar paradoks üzerine kuruludur. Bir tarafta bağımsız, serbest ve yaratıcı insan öznesi; diğer yanda, organizasyon düzen ve kontrolü. Bu nedenle, liderler, örgütsel yapıdan kaynaklanan ve kişilerin bireysel ihtiyaçlardan doğan talep çatışmalarıyla karşılaşacaklardır (Clegg ve diğerleri, 2002; Lewis, 2000; Zhang ve diğerleri, 2015). Liderler, karmaşıklaşan bu çevrenin artan taleplerine karşılık verebilmelidirler (Starr, 2001). Zira örgütler, yöneticilerden kurum prosedürlerini yerine getirmelerini beklerken, çalışanlar da bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasını ve esnek hareket etmelerine izin verilmesini beklemektedir. Her ast farklı bireysel ihtiyaca ve amaca sahip olduğundan, işlerini yerine getirirken bireysel serbestliğe sahip olmak ister. Astlar işlerini yaparken yetki ve sorumluluğa sahip olmayı istemekle beraber kararlar alınırken üstlerini etkilemek ve işlerini kendi diledikleri gibi yapmayı arzu etmektedirler (Zhang ve diğerleri, 2015). Başka bir deyişle, esnek davranabilme özerkliğine sahip olmayı beklemektedirler. Günümüzde örgütsel çevrede esneklik, kısmen, biri diğerine karşıt gibi görünen fikir ve görevleri kucaklamayı ifade etmektedir (Starr, 2001). Bu durum, bir yandan çalışanların güçlendirilmesi konusunu gündeme getirirken diğer yandan da kontrolün sağlanmasını gerektirmekte ve yöneticileri bu dengenin sağlanması konusuna yöneltmektedir.

Geleneksel liderlik tarzları; günümüz belirsiz, karmaşık, değişken örgüt ortamında karşılaşılan sorunlarla başa çıkmada pek uygun görülmemektedir (Eisenhardt, 2000; Lewis, 2000 ). Buna karşılık, örgütsel paradoksla ilgili literatürde paradoksal liderlik tarzını benimseyen araştırmacılar, liderleri karşıtlıkları aynı anda

benimsemeye davet etmektedirler (Eisanhardt, 2000; Lavine, 2014; Lewis, 2000; Lewis, Andriopoulos ve Smith, 2014; Smith, Besharow, Wessels ve Chertok, 2012; Smith ve Lewis, 2011; Smith ve Thusman, 2005; Starr, 2001; Zhang ve diğerleri, 2015). Paradoks konusunda örgütsel alanda yapılan çalışmalar, liderlerin, örgütlerde ortaya çıkması neredeyse kaçınılmaz olan ve birbirine karşıt gibi görünen talepleri, yine bu talep çatışmalarının altında yatan nedenleri, kurumsal ve bireysel ihtiyaçların karşılanması ve stratejik gerginlikleri uzun dönemde örgüt adına verimli kılabilmesi için nasıl yönetmeleri gerektiğine odaklanmaktadır (Barnson, 2014; Lewis ve diğerleri, 2014; Poole ve Van de Ven, 1989; Smith ve diğerleri, 2012; Zhang ve diğerleri, 2015). Bu karşıtlıklara “ya / ya da” şeklinde bir seçim ile yaklaşmak, organizasyon bölümlerinde ve liderlik şeklinde belirsizlik oluşturmaktadır. Rekabet eden talepleri paradoks olarak yeniden çerçevelendirmek, örgütsel işleyişin gelişimine ve bilimsel araştırma yelpazesinin genişletilmesine yardımcı olabilecek yeni bir dizi seçenek sunabilir (Jules ve Good, 2014). Liderlerde, söz konusu çeşitli taleplere yeni bir açıdan bakma yetisi ile beraber bu talepler arasında dengeyi sağlama yetisi de olmalıdır (Starinchak, 1994). Nitekim karmaşık işyeri işleyişine yeni bir perspektiften bakmak, organizasyon yöneticileri için önemli bir yetenek olarak görülmeye başlanmıştır (Jules ve Good, 2014).

Paradoks kavramı, birbirine zıt görünen iki görüşün veya iki tutarsız durumun aynı anda var olmasını ifade etmektedir (Starr, 2001). Başka bir ifade ile paradoks, birbiriyle mücadele eden, birbirine rakip karşıtlıklar anlamına gelmektedir (Smith ve Lewis, 2011). Johnson (2014), olguları daha iyi tanımladığını düşündüğü için paradoks kavramı yerine “birbirine bağımlı çift / ikilik” anlamına gelen “interdependent pairs” kavramını kullanmıştır. Johnson’a (2014) göre bu ikilikler, yaygın olarak zamanın başlangıcından beri bizimledir. Bu ikiliklerin içine doğmuşuzdur, örneğin nefes alıp verişimiz birbirine bağımlı iki durumdur. Organizasyonlarda da durum böyledir. Örgüt birimlerinin bütün ile koordinasyonunu sağlamak için nasıl merkezîyetçi olmak gerekiyorsa, birimlerin kendi yaptığı işlerde sorumluluk sahibi olması için de yetki dağıtımına ihtiyaç duyulmaktadır.

Clegg ve diğerleri (2002) paradoks kavramını, “karşıtlıkların aynı anda (birlikte) varlığı” olarak tanımlamışlardır. Eisenhardt’a (2000) göre ise, yenilik ve verimlilik, işbirliği ve rekabet ya da eski ile yeni arasında olduğu gibi eş zamanlı iki tutarsız durumun aynı anda var olmasıdır. Burada ifade edilmek istenen, paradoksların kendi veya sosyal yansımalarıyla ya da görünüşte saçma ve irrasyonel karşıt durumları ile olan etkileşimleri sonucu belirginleştiğidir (Vince ve Broussine, 1996). Paradoks iç içe geçmemiş bakış açıları, duygular, talepler, mesajlar, tanımlanma şekilleri, ilgi alanları ya da uygulamalar gibi geniş yelpazedeki herhangi bir tür karşıtlığı ifade edebilir (Lewis, 2000). Bu karşıtlıklar aynı anda veya aynı alan içinde oluşabilir, fakat organizasyonun, grubun veya bireylerin dikkatini karakterize edecek olan iki kutup arasındaki aralığın uzaklığıdır. Paradokslar, bir kerelik çözümden ziyade devam eden tepkiler gerektiren, zamanla birlikte var olan ve rakip taleplerden kaynaklı devam eden gerginlikleri ifade eder (Lewis, 2000; Smith, 2014). Liderliğin paradoksal doğasının izlerine ilk olarak, işletmelerin hem ekonomik hem de insan boyutuyla ilgilenen Douglas McGregor’un (1960) çalışmalarında, liderliğin görev ve ilişki yönlerinin her ikisine odaklanan lider görüşünü ortaya koyan Blake ve Mouton’un (1964) yönetim tarzına ilişkin çalışmalarında, Burns ve Stalker’ın (1971) organik ve mekanik sistemler olarak organizasyon ve çevreye ilişkin çalışmalarında ve Bass’ın (1985) dönüşümcü liderlik çalışmalarında rastlanır (Fredberg, 2014; Starinchak, 1994). Daha sonraları paradoksal yaklaşıma yönelik artan ilgi, örgütsel karmaşa ve örgütsel değişimde devam eden artışla ilişkilendirilmiştir (Jules ve Good, 2014). Blake ve Mouton’un kişiler arası ilişkilere ve üretime yönelik olma durumlarına göre yönetim tarzları konunun anlaşılmasında örnek olması açısından Şekil 1.’de verilmektedir.



**Şekil 1.** Blake ve Mouton'un yönetim tarzları matrisi

**Kaynak:** Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 15. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Yönetim tarzı matrisine göre kişiler arası ilişki ya da üretime yönelik olma durumlarından sadece birine yoğunlaşmak, diğer tarafın ihmal edilmesine sebep olmaktadır. Bu durum bir taraftan ödün vermeyi gerektirdiğinden etkili ve verimli yönetimde bazı eksikliklerin ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Bu nedenle çoklu taleplerin (burada kişiler arası ilişkiler ve üretime yönelik olma tarafları) birbiri ile uyum içerisinde yönetilmesi konusu önem kazanmaktadır. Paradoksal yaklaşım ise birbiriyle rekabet eden, çatışan taleplerin bir yönüne odaklanmaktan ziyade taleplerin eş zamanlı uyuşumunu inceler (Lewis ve diğerleri, 2014). Örneğin, yöneticilerden verimliliği artırıp yaratıcılığı teşvik etmeleri beklenirken, aynı zamanda bireylerin bireysel özelliklerini ifade edilebileceği ekip oluşturmaları da beklenmektedir (Lewis, 2000). Yöneticilerden verimliliği artırıcı yaratıcılığı teşvik etmeleri kurum tarafından talep edilirken, bireylerin kişisel özelliklerini daha iyi sergileyebileceği ekip oluşturmalarına yönelik talepler çalışanlar tarafından gelmektedir. Paradoksal yaklaşım, tam da bu iki karşıt gibi görünen taleplerin her iki yönünü de dikkate alarak taleplerin maksimum düzeyde karşılanmasına odaklanmaktadır. Örgüt tarafından liderlerden, çalışanlarına tek tipte ve tutarlı davranmaları istenirken aynı zamanda çalışanlar da bireysel ihtiyaçlarına göre amirlerinin kendilerine farklı davranışlar sergilemelerini beklemektedirler. Yine aynı şekilde, örgüt tarafından prosedürlerin uygulanması beklenmekteyken, çalışanlar tarafından da kısmi esnekliğe izin verilmesi istenmektedir (Zhang ve diğerleri, 2015).

Zamanla var olan (devam eden) ama aynı zamanda sınırları değişen paradokslar dinamikdir. Çalışanların bugün karşılanan talepleri yarın değişebilir. Lider değişen talepleri yakından izlemelidir. Kısa dönem performansı artırmanın yanında uzun dönem sürdürülebilirliğini sağlamalıdır (Smith ve Lewis, 2012). Paradoksal durumların bir tarafına odaklanmak, diğer tarafından gelecek baskıların yoğunlaşmasına sebep olabilir. Bu nedenle, örgütsel paradoksları etkili bir şekilde yönetmek, söz konusu paradokslardan kaçmakla değil, onlara açık olmaya ve onlarla yaşamayı kabul etmeye bağlıdır. Örgüt açısından çatışan taleplerden uzun dönemde daha karlı çıkmak, liderlerin çatışan taleplerin bir yönüne değil her ikisini birlikte benimsemesi ile gerçekleşebilir (Barnson, 2014; Smith, 2014). Yöneticiler, karşıt görüşlerin her iki tarafını da eş zamanlı benimseyerek rasyonel eğilimleri ile mukabele etmelidirler (Carter, 2007; Eisenhardt, 2000; Lavine, 2014; Lewis, 2000; Smith ve Lewis, 2011; Smith ve diğerleri, 2012; Starr, 2001; Zhang ve diğerleri, 2015). Örgütsel belirsizlik ve karmaşayı yönetmek, bilge olmanın yanında yönetsel bilgi ve liderlik becerilerine sahip olmayı da gerektirir (Tripathi ve Dixon, 2008). Bununla beraber, formel olma veya rasyonel mantık paradoks ile başa çıkamaz (Lewis, 2000). Paradoksları yönetmek için önce paradoksal durumu yeniden tanımlayıp, paradoksal durumun doğasına bakmayı gerektirir. Paradoksal durumları yönetmek akılcı (rasyonel) ve doğrusal mantık ile çözüm getirmek pek mümkün görünmemektedir (Lavine, 2014). Bireyler genellikle paradoksal durumları

“ikilem” olarak görür ve savunmacı yaklaşırlar. Oysa araştırmacılar, genellikle paradoksları ikilemlerden ayırırlar (Smith, 2014). Paradoksal durumlar zaman içinde devam edip bir tarafın diğerine tercihini veya bir tarafa yönelik çözüm gerektirmezken; ikilemler, bir tarafın bir tarafa tercihi ile sonuçlanan “ya / ya da” kararlarını içerir (Smith, 2014). Paradoksal durumları ikilem olarak gören bireyler “ya / ya da” bakış açısına göre durumlar içerisinde birini seçerler. Bir alternatif seçildiğinde ise diğer talebi, seçilen talebin karşına getirerek iki durum arasında kısır bir döngüye sebep olabilirler. Araştırmacılar bu durumdan kaçınmak için “ya/ ya da” bakış açısı yerine “hem / hem de” bakış açısını savunan paradoksal düşünceye sahip olmak gerektiğini vurgularlar (Eisenhardt, 2000; Lavine, 2014; Lewis, 2000, Smith, 2014; Zhang ve diğerleri, 2015). “Hem / hem de” bakış açısı; bir görüşün, tarafın, durumun reddedilmesinden ziyade görüşün, tarafın ve durumun her iki tarafının da kabul edilmesini ifade eder. Örneğin, merkezileşmenin adem-i merkezileşmeye tercihi değil, merkezileşmenin ademi merkezileşme ile birlikte benimsenmesi gibi. Bu anlayış, durumun bir tarafından ödün verilmesini değil, aynı anda iki tarafın kucaklanmasını ifade etmektedir. Bir etkileşim biçimi olarak da bilinen rekabet ve işbirliği kombinasyonunu bir arada bulandıran, “ortaklaşa rekabet” bu konuya iyi bir örnek olarak verilebilir (Starr, 2001). Burada ortaklaşa rekabetten ifade edilmek istenen, birbirine rakip iki işletme arasında bazı durumlarda veya zaman zaman projelerde, karşılıklı yararlı sonuçlar oluşturacak işbirliklerinin yapılmasıdır. Paradoksal taleplerden birine odaklanmak, örgüt üstünde baskı oluşturmaya neden olacağı gibi taraflardan birinin seçimine odaklanıldığında paradoksal durum “ikilem”e dönüştürülmüş olunur (Fredberg, 2014). Taraflardan birine odaklanmak ise işletmede çeşitli gruplar arasında istenmeyen gerilimlere neden olabilir.

Smith ve diğerleri (2012), sosyal misyonlara sahip işletmelerin, sosyal misyon ve ticari canlılık ile ilişkili rakip talepleri bütünleştirerek bu taleplerden yararlanılabileceği savını ortaya atmaktadırlar. Araştırmacılar, ticari canlılığı takip etmenin; verimliliği, performansı, yeniliği ve büyümeyi sağlayacağını belirtirken; bunun karşısında, sosyal misyona sahip olmanın da tutku, motivasyon ve bağlılığı ortaya çıkartacağı görüşünü ortaya koymaktadırlar. İkisi birlikte ele alındığında ise, performans ve tutku kutuplarının güçlü bir kombinasyon ile işletmede var olan sorunlara yeni çözüm fırsatları sunabileceği görüşünü ortaya koymaktadırlar. Bunu sağlamanın yolu ise paradoksal liderlik davranışından geçmektedir. Öte yandan, örgüt içinde birden çok amaca (örneğin, finansal disiplinin sağlanması ile sosyal misyonların gerçekleştirilmesinin eş zamanlı sağlanması gibi) yöneltilen çalışanlar, çoklu misyon nedeniyle duygu karmaşası düzeylerinde artış görülmesine veya alt gruplar arasında karşı çıkmalara rastlanılabilir (Smith, 2014). Ayrıca çalışanlarda, amaçlara karşı eylemsizlik hali görülebilir. Bu durumda belirsizliği ve çatışmayı yönetmek, lideri bir alternatifi seçmeye yöneltebilir. Bununla birlikte çatışan taleplerden birini seçmek dış paydaşlarda işletme meşruiyeti ile ilgili zorluklar yaratabilir. İç paydaşlardaki talep çatışmalarını minimize etmek ile dış paydaşların işletme meşruiyeti ile ilgili tavırları karşısında sıkışan lider alternatiflerden birini seçmek zorunda kalabilir. Paradoksal liderlik yaklaşımına sahip olmak bu gibi durumlarda liderlere yardımcı olacaktır (Smith, 2014).

Araştırmacılar, görünüşte birbirine karşıt gibi görünen talepler arasında seçim yapmanın kısa dönem performansını artırabileceğini fakat, liderlerin uzun dönemde verimliliği sürdürebilmeleri için paradoksal talepleri kabul etmeleri ve bu taleplerin eş zamanlı uyumlaştırmaları gerektiğini ifade etmektedirler (Barnson, 2014; Zhang ve diğerleri, 2015). Bu nedenle, paradoksal durumlar liderler için bir tehdit değil fırsat niteliği taşırlar (Zhang ve diğerleri, 2015). Literatürde, sadece inovatif organizasyonların paradoksal karşıtlıklara fırsat olarak yaklaştığına rastlanılmaktadır (Andriopoulos ve Lewis, 2009; Ingram, Lewis, Barton ve Gartner, 2016). Örgütlerde karşılaşılan paradoksal karşıtlıkların bir tarafına odaklanılırsa diğer tarafta kalan karşıt talebe olan istek daha da şiddetlenebilir. Örneğin aile işletmelerinde karşılaşılan, gelenekçilik- değişim karşıtlığı veya kontrol-otonomi karşıtlığı, likitide- büyüme karşıtlığı gibi (Ingram ve diğerleri, 2016).

Örgütlerde ortaya çıkan rakip talepler, liderliğin farklı yönleri ile ilgili olabilir. Bazen paydaş ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik, bazen de örgüt içinde karşılaşılan gerilimler, liderlik konusunda farklı yaklaşımları gerektirebilir. Bu yönüyle paradoksal liderlik davranışının, “en iyi liderlik tarzı içinde bulunan duruma göre değişir” yaklaşımını benimseyen durumsallık yaklaşımıyla benzeşmektedir. Bu noktada, Soon, Yan ve Bolden (2016), paradoksal durumlarla başa çıkma stratejisi olarak, sağlam değerlere ve açıkça ortaya konulan hedeflere sahip olmanın, gerilimleri açıkça tanımlamanın, öğrenme ve uyumlaştırma çalışmalarının, olayları yeniden çerçeveledirmenin önemine vurgu yapmaktadırlar. Örgütü doğru anlamak, birbirine karşıt seçeneklerden ziyade birbiriyle etkileşim halinde olan parçaları görmeyi gerektirir. Liderlerin paradoksal olayları nasıl algıladığı ve yorumladığı organizasyonların nasıl tepki vereceğini belirler. Burada ifade edilmek

istenen şey; liderlerin paradoksal durumları karşılama şekilleri ve paradoksal durumlara karşı reaksiyonları problemlere yaratıcı çözümler getirebileceğidir. Williams'e (2002) göre eğer liderler, paradoksal durumu dikkatli aşip yeni bir bakış açısıyla fırsata dönüştürebilirlerse paradoksal durumdan dolayı oluşan kısıt da ortadan kalkmış olacaktır (Aktaran: Carter, 2007).

Araştırmacıların veya uygulamacıların paradoks olgusuna yaklaşımı (nasıl karşıladıkları), örgütsel yaşamın çıktılarının maksimize edilmesi ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir (Jules ve Good, 2014). Paradoksları yönetmek, mevcut karşıtlıkların (gerilimlerin) her zaman "ya / ya da" bakış açısıyla çözülemeyeceği anlayışını sunar. Bunun yerine paradoksal perspektif, "hem, hem de" (both / and) bakış açısına vurgu yapar (Jules ve Good, 2014). Örneğin, bir lider hem güçlü bir yönetici hem de takipçilerini güçlendirmeyi kolaylaştırıcı karakterde olabilir, buna rağmen tek bir eylemi, onun liderlik yönlerini tam anlamıyla göstermeyebilir, bu nedenle çift taraflı bakış açısına sahip olmak gerekir (Starr, 2001). "Hem, hem de" perspektifi, örgütsel alandaki saçma gibi görünen karşıtlıkların anlaşılmasını, bu karşıtlık ve absürtlükleri yeni fırsatlara dönüştürülmesini ve paradoksal durumdan kaynaklanan kısıtların üstesinden gelinmesini sağlamaktadır (Eisenhardt, 2000; Jules ve Good, 2014; Ven De Ven ve Poole, 1988). Günümüzde, karmaşık işyeri işleyişine böyle bir perspektiften bakmak, organizasyon yöneticileri için önemli bir yetenek olarak görülmeye başlanmıştır (Jules ve Good, 2014).

Paradoksal perspektif ile modern yönetim ve organizasyona yaklaşım farklı bir zihniyet gerektirecektir (Jules ve Good, 2014). Araştırmacılar, örgüt içindeki gerilimleri yönetmek ve birbiriyle çekişen karşıtlıklardan yararlanmada problemin, yöneticilerin zihni algılarının paradoksal ilişkilerle başa çıkmaya alışık olmadığına bağlanmaktadır (Starinchak,1994). Buna göre liderler yeni paradigmlar geliştirerek paradoksları benimsemelidirler. "Ya/ya da" bakış açısının ötesinde "hem hem de" anlayışını benimseyip eski ve yeni arasında dengeyi koruyabilmeli, yüksek seviyedeki entelektüel karmaşayı yönetebilmelidirler. Bu noktada, Zhang ve diğerleri (2015), yöneticilerle gerçekleştirdikleri araştırmada, Çinli liderlerin genellikle birbirine zıt (çatışan) taleplerle karşı karşıya olduklarını ve paradoksal liderlik davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu araştırma kapsamında, beş boyuttan oluşan paradoksal liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Bu boyutlar,(1)liderin, bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranması, (2) liderin, benmerkezciliğini başkaları merkezliliği ile birleştirme boyutu, (3) liderin, özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutması boyutu, (4) liderin, esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulaması boyutu ve (5) liderin, çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilmesi hem de onlara yakın davranması boyutundan oluşmaktadır. Aşağıda bu boyutlar açıklanmaktadır.

### 1.1. Paradoksal Liderlik Davranışının Boyutları

**Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak:** Lider, tüm takipçilerine eşit bir şekilde davranırken, aynı zamanda takipçilerinin bireysel özelliklerini de dikkate alması gerekmektedir. Eğer lider tüm takipçilerine aynı biçimde davranırsa, bireysel farklılıkları dikkate almazsa, takipçiler benzersiz bireysel kimlikten mahrum kalabilir. Bu nedenle lider, tekdüzeliği ve bireyselleştirmeyi uyumlu hale getirmelidir. Örneğin lider, şirketin kuruluş yıl dönümünde tüm çalışanlara benzer fiyatlı hediyeler alabilir. Bu durum tekdüzeliğin bir örneğidir. Diğer taraftan lider tüm çalışanlara hediye almakla beraber hediyeleri astlarının bireysel özelliklerine uyacak şekilde seçebilir. Liderin bu davranışı bireyselleştirmeye örnektir. Kısacası liderler, tekdüzelik ve bireyselleştirmeyi uyumlu hale getirmelidir (Zhang ve diğerleri, 2015).

**Benmerkezciliği başkaları-merkezliliği (özgecilik) ile birleştirmek:** Liderler genellikle ben merkezli, kendine güvenen ve dikkat çekmek arzusu duyan kişilerdir. Ancak, lider, sadece kendi çıkarlarını düşünmemeli; aynı zamanda, takipçilerine karşı hassasiyet duymalı, onlara karşı alçakgönüllü olmalı ve liderliğini takipçileri ile paylaşmalıdır. Başka bir anlatımla liderin eş zamanlı olarak kendi benlik arzuları ile takipçilerinin beklentilerini, çıkarlarını eş zamanlı olarak yönetebilmesi gerekmektedir (Zhang ve diğerleri, 2015). Eğer lider sadece narsistik özellikler gösteriyorsa, takipçileri onu olumsuz değerlendirecektir. Öte yandan, lider sadece alçakgönüllülük gösteriyorsa, hoş veya mütevazı bir kişi olarak görülebilir ancak fikirler, inançlar ve değerler açısından yeterince güçlü bir lider olarak görülmeyebilir. Özetle, liderin, narsistik özelliklerini ve alçak gönüllü davranışlarını eş zamanlı olarak sergilemesi ve ikisi arasında bir denge kurması "benmerkezcilik ile başkaları merkezliliği birleştirme" boyutunun temel savıdır (Waldman ve Bowen, 2016).

**Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma:** Bu boyut, liderlerin çalışanlarına rol performanslarını yerine getirirken özerk davranabilmeleri konusunda takdir yetkisi verirken, iş süreçlerinde

nihai kararı vermeyi kendi kontrolünde tutmasını ifade etmektedir. Burada anlatılmak istenen, paradoksal olarak liderler, örneğin, önemli meselelerle ilgili kararları kendi verirken, daha az önemli konularda karar verme yetkisini astlara devredebilir (Zhang ve diğerleri, 2015).

**Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak:** Bu boyut, liderin iş gereklerini yerine getirmesini vurgularken, aynı zamanda işlerin yapılmasında çalışanlara esneklik tanınmasını ifade etmektedir. Örneğin, liderin takipçilerden beklediği yüksek görev gereklilikleri vardır, ancak bu gerekliliklerle beraber iş yapılırken astlarının hata yapmasına da belirli ölçüde izin verir (Zhang ve diğerleri, 2015).

**Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme:** Liderler yetki ve güç bakımından takipçileri arasındaki mesafelerini tanımlamak için dikey yapısal ilişkiler kurarlar. Fakat örgütsel yaşamda, lider ve astları arasındaki mesafe azalabilir. Mesafenin azalması yakınlığın artmasına sebep olur. Buna karşılık, liderin takipçilerine yakınlığı, takipçilerin liderlere yönelik karizmatik algısını yok edebilir. Bu nedenle liderin, yakınlık ve uzaklık açısından takipçileri ile dengeli ilişkiler kurması gerekmektedir (Zhang ve diğerleri, 2015).

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada otel çalışanlarının Paradoksal Liderlik Davranışı algılarını ölçmek amacıyla Zhang ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışmaları ve araştırmada kullanımı için ilgili yazarlardan gerekli izinler alınmıştır. Ölçek uyarlama aşamasında orijinal ölçekteki ifade sayısı ile geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir.

Araştırma evreni başta sadece Ankara ili ile sınırlı tutulmuş olsa da yeterli sayıda katılımcıya ulaşamayacağı anlaşılınca araştırma evrenine Bursa il merkezindeki Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri de dâhil edilmiştir. Dolayısıyla araştırma evrenini Ankara ve Bursa il merkezlerinde faaliyet gösteren T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletme Belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma süreçlerinde önemli konulardan biri de araştırılmak istenen konuya ilişkin uygun verinin sağlanacağı araştırma evreninin belirlenmesidir. Ankara ve Bursa illerinin araştırma evreni olarak belirlenmesinde, benzer özellikteki, nitelikli ve “kurumsal” otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği iller olmasının yanında, söz konusu iki şehrin Türkiye’nin önemli turizm kentlerinden olması belirleyici etken olmuştur. Bu nedenle buradaki işletmelerden daha uygun veriler sağlanacağı düşünülmüştür. Nitekim liderlik çalışmalarının kurumsal işletmelerde yapılması daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Kim ve Koo, 2017).

Araştırmada zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik kısıtlılıkları nedeniyle evrenin tamamına ulaşılması mümkün olmadığından örneklem seçme yoluna başvurulmuştur. Araştırma evrenini temsil edecek örneklemi belirlemek için “olasılığa dayalı olmayan” örnekleme yöntemlerinden “kolayda örnekleme” yönteminden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminin temel ilkesi araştırmaya katılmak isteyen herkesin araştırmaya dâhil edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2016:133-134). Ankara ve Bursa’daki Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, çeşitli departman ve düzeylerde görev yapan yönetici ve çalışanlara gönüllülük esasına bağlı olarak anket uygulanmıştır. Anket formu uygulanmasına yeterli örneklem sayısına ulaşıncaya kadar devam edilmiştir. Araştırmada tüm otel işletmelerinden gerekli izinler alındıktan sonra veriler elde edilmiştir. Otel işletmelerinde veri toplama çalışmaları üst ve orta düzey yöneticilerin yardımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için çeşitli departmanlarda ve çeşitli düzeylerde görev yapan 136 yönetici ve 288 çalışanla (149 kadın ve 275 erkek, toplam 424 katılımcı) gönüllülük esasına dayalı uygulama yapılmıştır. Araştırma yapılacak örneklem büyüklüğünün belirlenmesi ve faktör analizi yapılacak örneklem büyüklüğü önemli bir konuyu teşkil etmektedir. Gürbüz ve Şahin (2016:130), bir araştırmada güvenilir bir faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün en az 200’ün üzerinde olmasını ve/veya ölçekteki ifade sayısının yaklaşık 10 katı büyüklüğünde bir örneklem sayısı ile çalışılmasını tavsiye etmektedirler. Ölçekteki ifade sayısına ek olarak baz alınan faktör yüklerinin önemine vurgu yapan araştırmacılara göre faktör yüklerinde 0,3 faktör yükü baz alınacak ise örneklem minimum 300; 0,4 alınacak ise minimum 200 ve 0,5 alınacak ise 120 kişiden oluşması gerekmektedir. Araştırmada ulaşılan örneklem sayısı 487’dir. Fakat eksik veya hatalı bilgi içeren 63 anket analiz dışı bırakılmıştır. Buna rağmen yukarıdaki bilgiler dikkate alındığında 424 örneklem sayısı ile araştırmada örneklem yeter sayısının sağlandığı söylenebilir.

### 2.1.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Ölçek uyarlama çalışmalarında uyarlanacak ölçeğin doğru şeyi ölçüp ölçmediği, ölçeğin doğru şekilde hazırlanıp hazırlanmadığı ile ilişkilidir (Hançer, 2003). Uyarlama çalışmalarında Brislin'in (1976) tavsiyeleri dikkate alınmıştır. Buna göre, orijinal ölçek önce iki dili de bilen bir uzman tarafından hedef dile (Türkçe'ye) çevrilir ve başka bir uzman yapılan çeviriyi orijinal dile (İngilizce) geri çevirerek orijinal dilde iki adet ölçek elde edilir. Elde edilen iki ölçeğin anlam bakımından benzerliği değerlendirilir. Uyarlama çalışmaları, kaynak dilden (İngilizce) hedef dile (Türkçe) çeviri, hedef dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi, hedef dilden kaynak dile geri çeviri ve kaynak dile yapılan bu çevirinin değerlendirilmesi ve son olarak orijinal ölçek ile kaynak dile yapılan geri çevirinin karşılaştırılması yolları izlenerek ölçek ifadelerinde yaşanabilecek anlam kaymalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Ölçek ifadeleri üzerinde görüş birliğine varıncaya dek bu süreç tekrar etmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasında, alandaki literatür konusunda bilgili ve çeviri yeterliliğine sahip akademisyenler ile bir yükseköğretim kurumunda İngilizce ve Türk Dili Edebiyatı dersi veren uzmanlardan yararlanılmıştır. Türkçe'ye çeviride iki Türk Dili ve Edebiyatı öğretim elemanı ve her iki dili de iyi derecede bilen iki İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunu (okutman) öğretim elemanı ve alanda deneyimli iki turizm akademisyeninin görüş ve bilgilerinden yararlanılmıştır. Ayrıca turizm öğrenimi gören bir grup öğrenci ile ölçek ifadelerinin anlaşılabilirliği ile ilgili geri bildirimler alınmıştır. Araştırmanın amacına uygun hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlere ait 13 soru, ikinci bölümde paradoksal liderlik davranışını ölçmeye yönelik 22 ifade bulunmaktadır. Anket formu, toplam 35 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri 5'li Likert tipi derecelendirme ile derecelendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum).

**Paradoksal liderlik davranışı ölçeği:** Çalışma kapsamında katılımcıların paradoksal liderlik davranışı algılarını ölçmek için Zhang ve diğerlerinin (2015) geliştirdiği paradoksal liderlik davranışı ölçeğinden yararlanıldığı belirtilmiştir. Zhang ve diğerleri (2015), yöneticilerle gerçekleştirdikleri araştırmada, Çinli liderlerin genellikle birbirine zıt (çatışan) taleplerle karşı karşıya olduklarını ve paradoksal liderlik davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu araştırma kapsamında, beş boyuttan oluşan paradoksal liderlik ölçeği geliştirilmişlerdir. Ölçek "bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak (UI, *pld1*)", "ben merkezliği başkaları merkezlik (özgecilik) ile birleştirmek (SO, *pld2*)", "özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma (CA, *pld3*)", "esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak (RF, *pld4*)", "çalışanlarla hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme (DC, *pld5*)" olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmalarında ölçek geliştirmeye temel olan kavramsallaştırma, değişik liderlik yazınına ve 11 erkek ve 17 kadın amir ve astla yapılan görüşmeden ortaya çıkarılan 86 örnek olaya dayanmaktadır. Zhang ve diğerleri bu çalışmalara dayanarak, paradoksal liderlik davranışını ölçmek için 26 ifade ortaya koymuştur. Araştırmacılar istatistiksel analiz sonucunda çapraz faktör yüklerine sahip 4 ifadeyi ölçekten çıkartmış ve 22 ifadeden oluşan paradoksal liderlik ölçeğini geliştirmişlerdir. Orijinal ölçekte, UI boyutu beş ifadeden, SO boyutu beş ifadeden, CA boyutu dört ifaden, RF boyutu dört ifadeden ve DC boyutu dört ifadeden oluşmaktadır.

## 3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, açıklayıcı ve tanımlayıcı bazı istatistikler verildikten sonra, SPSS ve yapısal eşitlik modeli (YEM) vasıtasıyla ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testlerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

### 3.1. Demografik Bulgular

Araştırma katılımcılarına ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de verilmektedir.



Tablo 1. Demografik bulgular

Yaş	N	%	Çalışma Alanları (Departman)	N	%
20 ve altı	24	5,7	Yiyecek-İçecek	95	22,4
21-30 arası	165	38,9	Ön Büro	122	28,8
31-40 arası	157	37,0	İnsan Kaynakları	21	5,0
41-50 arası	64	15,1	Halkla İlişkiler	11	2,6
51-60 arası	14	3,3	Satış pazarlama	26	6,1
<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>	Muhasebe	25	5,9
<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Satınalma	10	2,4
Kadın	149	35,1	Kat Hizmetleri	47	11,1
Erkek	275	64,9	Mutfak	35	8,3
<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>	Diğer	32	7,5
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>
Evli	211	49,8	<b>Birimdeki Görev</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bekar	213	50,2	İşçi-İşgören-Memur	288	67,9
<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>	Alt Kademe Yönetici	81	19,1
<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Orta Kademe Yönetici	52	12,3
İlkokul	51	12,0	Üst Kademe Yönetici	3	0,7
Lise	130	30,7	<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>
Ön Lisans	92	21,7	<b>Gelir</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lisans	133	31,4	1500 TL ve altı	97	22,9
Lisansüstü	18	4,2	1501 TL – 2500 TL	249	58,7
<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>	2501 TL – 3500 TL	57	13,4
<b>İşletme Sahiplik Yapısı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	3501 TL -4500 TL	14	3,3
Ulusal Zincir Otel	189	44,6	4501 TL – 5500 TL	5	1,2
Uluslararası Zincir Otel	104	24,5	5500 TL ve üstü	2	0,5
Bağımsız Otel	131	30,9	<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>	<b>Toplam Sektör Deneyimi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>İşyerindeki Hizmet Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	1 yıldan az	63	14,9
1 yıldan az	142	33,5	1-5 yıl	142	33,5
1-3 yıl	150	35,4	6-10 yıl	107	25,2
4-6 yıl	75	17,7	11-15 yıl	53	12,5
7-9 yıl	24	5,7	16-20 yıl	30	7,1
10-12 yıl	11	2,6	21 yıl ve üstü	29	6,8
13-15 yıl	4	0,9	<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>
16 yıl ve üstü	18	4,2	<b>Yıldız Sayısına Göre Oteller</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>	4 Yıldızlı	246	58,0
<b>Turizm Eğitimi Alma Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	5 Yıldızlı	178	42,0
Evet	221	52,1	<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>
Hayır	203	47,9			
<b>Toplam</b>	<b>424</b>	<b>100</b>			

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların yaşları itibariyle 21- 40 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir (% 75,9). 41 ve üzeri yaşta olan katılımcıların oranı %18,4'tür. Katılımcıların % 64, 9'u erkeklerden oluşurken, % 50,2'si bekârdır. Katılımcılar arasında ön büro (%28,8), yiyecek-içecek (%22,4) ve kat hizmetleri (%11,1) departmanlarında çalışanlar önemli ağırlığı oluşturmaktadır. Otel işletmelerindeki görevleri itibariyle katılımcıların %67,9'unu işçi-işgören-memurlar oluştururken, %31,4'ünü ise alt ve orta kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Gelirleri itibari ile katılımcıların büyük çoğunluğu (%58,7'si) 1501-2500 TL ücret aldığını beyan etmekteyken, 1500 TL ve altında bir ücretle çalışanların oranı katılımcılar içerisinde oran bakımından ikinci büyük grubu oluşturmaktadır (%22,9). Araştırma katılımcıları arasında, 3500 TL ve üzeri maaş alanların toplam oranı %5'tir. Araştırmanın yürütüldüğü zaman diliminde çalıştıkları işletmelerde en az 1 yıl süredir çalışanların oranı %66,5'tir. Buldukları işletmede 7 yıldan fazla çalışanların oranı %13,4'tür. Toplam sektör deneyimlerine bakıldığında, katılımcıların %33,5'i 1-5 yıl, %25,2'si 6-10 yıl ve %14,9'u 1 yıldan az sektör deneyimine sahip olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların yalnızca %26,4'ünün 10 yıldan fazla sektör deneyimi bulunmaktadır. Katılımcıların %35,6'sı lisans ve lisansüstü, %21,7'si ön lisans, %30,7'si lise dengi bir eğitime sahip olduğunu ifade ederken, %12'si ise ilkökul mezunu olduğunu beyan etmiştir. Araştırma katılımcılarının %58,0'i dört yıldızlı, %42,0'si ise beş yıldızlı bir otelde çalışmaktadır. Araştırma kapsamında veri elde edilen otel işletmelerinin %44,6'sı ulusal zincir ve %24,5'i uluslararası zincir otellerdir. İşletmelerin %30,9'u ise bağımsız otellerden oluşmaktadır. Son olarak, katılımcıların %52,1'i lise, ön lisans, lisans veya lisansüstü derecelere en az birinde turizm alanıyla ilgili bir eğitim aldıklarını ifade ederken %47,9'u turizmle ilgili bir eğitim almadıklarını beyan etmişlerdir.

### 3.2. Paradoksal Liderlik Davranışına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de verilmiştir. Ölçeğe ilişkin ortalamaların orta nokta olan 3'ten (ne katılıyorum ne de katılmıyorum) farklılaşp farklılaşmadığına bakmak için t testi analizi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin hem genel ortalamaları hem de alt boyut ortalamalarının orta değer olan 3'ten  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (tüm testler için  $p = 0,00$ ).

**Tablo 2.** Paradoksal liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı analiz sonuçları

Ölçek	Genel Ortalama	Standart Sapma	Mod
<b>Paradoksal Liderlik Davranışı</b>	<b>3,72</b>	<b>0,62</b>	<b>3,76</b>
Bireyselliğe izin verirken astlara eşit(tekdüze) davranmak boyutu ( <i>pld1</i> )	3,83	0,88	4,00
Ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek boyutu ( <i>pld2</i> )	3,58	0,87	3,75
Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma boyutu ( <i>pld3</i> )	3,72	0,68	3,75
Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak boyutu ( <i>pld4</i> )	3,42	0,75	3,50
Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme boyutu ( <i>pld5</i> )	3,78	0,76	4,00

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 2'de görüleceği gibi tüm ortalamalar orta değer 3'ten büyüktür. Paradoksal liderlik davranışı boyutlarına ilişkin ortalamalar değerlendirildiğinde ve tüm boyutların olumlu algıları ölçtüğü göz önüne alındığında; katılımcıların paradoksal liderlik davranışına ilişkin olarak genel anlamda olumlu tutuma sahiptirler. Alt boyutlara ilişkin ortalamalar değerlendirildiğinde ise "bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak boyutu" (3,83), "çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme boyutu" (3,78) ve "özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma boyutunun" (3,72), katılıyorum (4,00) çok yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların paradoksal liderlik davranışının bu boyutlarına daha çok önem verdiği söylenebilir. Katılımcılara ait ortalamaların en düşük

olduğu paradoksal liderlik davranışı boyutları sırasıyla, “ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek boyutu” (3,58) ve “esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak boyutu” (3,42) olmuştur.

### 3.2.1. Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Literatürdeki çalışmalar ışığında oluşturulan araştırma yapısının alt boyutlarını belirlemek ve faktör yapılarını ortaya çıkarmak için araştırma değişkenlerinden paradoksal liderlik davranışı ölçeğine ilişkin ilk önce keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. KFA, sosyal bilimlerde ölçek geliştirme veya uyarılma çalışmalarında yapı geçerliliğini sağlamak için sık başvurulan tekniklerden biridir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 177). Bu analiz birbiri ile ilişkili birçok ifadeyi bir araya getirerek birbiri ile tutarlı daha az sayıda faktör (boyut) elde etme amacıyla yapılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 309). Bu kapsamda, her faktörün yapı geçerliliğinin ve faktörü oluşturan ifadelerin belirlenmesi için sosyal bilimler için istatistiksel paket programı uygulamasında, orjinal dilde beş boyut ve yirmi iki ifadeden oluşan paradoksal liderlik davranışı (PLD) ölçeği için temel bileşenler (principal component) ve direct oblimin rotasyon yöntemlerinden yararlanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Oblimin rotasyon, faktörler arasında ilişki varsa kullanılan yöntemlerden biridir (Gürbüz ve Şahin, 2016:313). PLD keşfedici faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 3’te verilmektedir. Faktör analizinin yapılabilmesi için ön koşullardan bir tanesi de yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olmaktır. Örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının 5 veya 10 katı olması önerilir (Gürbüz ve Şahin, 2016:313). Araştırmamızda ölçek madde sayısının 10 katından fazla örneklem sayısına ulaşılmıştır (424 katılımcı). Analiz sonuçlarına göre paradoksal liderlik davranışı için KMO örneklem yeterlilik değeri 0,907 ve Barlett Küresellik testi=4890,088 ise  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, verilere faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir.

Faktör analiz sonuçlarına göre paradoksal liderlik davranışı ölçeği, orjinal ölçekte olduğu gibi beş boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Tablodaki ifadeler numaralandırma ataması (örneğin pld1\_5: birinci boyutun beşinci ifadesi) ifadelerin anket formundaki sırasına göre yapılmıştır. Orjinal ölçekte, ben merkezciliği başkaları merkezcilik (özgecilik) ile birleştirmek boyutu (pld2) beş ifadeden oluşurken, keşfedici faktör analiz sonuçlarına göre birbirine çok yakın değerlerde, birden fazla faktöre çapraz yüklenen bir ifade ölçekten silinmiştir (pld2\_5:“lider, kişisel fikirleri ve inançları konusunda kendisine güvenir fakat başkalarından öğreneceği birçok şey olduğunu da kabul eder”). Bu işlem yapıldıktan sonra tekrar yapılan KFA sonuçlarına göre elde edilen yapı, toplam varyansın % 67,9’unu açıklamaktadır. KFA sonuçlarına göre paradoksal liderlik davranışı beş boyut ve yirmi bir ifade oluşmaktadır.

**Tablo 3.** Paradoksal liderlik davranışı ölçeğine ilişkin KFA sonuçları

Paradoksal Liderlik Davranışı	1	2	3	4	5	Açıklanan Varyans
<b>Faktör 1: Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak</b>						<b>36,69</b>
Lider, hem bütün astlarına eşit koşullarda muamele eder hem de onların bireysel özelliklerini ve karakterlerini dikkate alır (pld1_2).	,854					
Lider, hem bütün astlarına eşit davranabilmek için adil bir yaklaşım sergiler hem de onların her birine ayrı bir birey gibi davranır (pld1_1).	,831					
Lider, astları ile ayrımcılık yapmaksızın iletişim kurar, fakat iletişim şeklini karşısındaki bireyin karakterine veya ihtiyacına göre değiştirir (pld1_3).	,810					
Lider, astlarını eşit bir şekilde yönetir, fakat onları yönetirken bireysel ihtiyaçlarını da dikkate alır (pld1_4).	,783					
Lider, iş yükünü eşit dağıtır, fakat farklı	,775					

görevlerle başa çıkmada astların bireysel güçlü yanlarını ve becerilerini de hesaba katar (*pld1\_5*).

**Faktör 2: Ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek** **5,40**

Lider, dikkatin merkezinde olmayı sever ama diğerlerinin de dikkat çekebilmesine izin verir (*pld2\_2*) ,884

Lider kendisini çok değerli görür ancak kendi kişisel kusurlarının ve diğer insanların değerinin farkındadır (*pld2\_4*). ,751

Lider, kendisine saygı duyulması konusunda ısrar eder ama aynı zamanda diğerlerine de saygı gösterir (*pld2\_3*) ,672

Lider, liderlik yapma arzusunu gösterir ama aynı zamanda liderlik rolünü başkaları ile de paylaşır\*\* (*pld2\_1*) ,536

**Faktör 3: Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma** **5,09**

İş ile ilgili önemli konuları kendi kontrolünde tutar, fakat detayları halletmeyi astlarına bırakır (*pld3\_1*). -815

Lider, son kararları kendisi verir fakat astların belirli iş süreçlerini kontrol etmesine de müsaade eder (*pld3\_2*). -716

Önemli konularda kararı lider verir, fakat daha az önemli konularda kararı astlarına bırakır (*pld3\_3*). -631

Lider tüm kontrolü elinde tutar fakat astlarına uygun ölçüde özerklik verir (*pld3\_4*). -464

**Faktör 4: Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak** **10,10**

Lider iş gerekliliklerini net bir şekilde açıklar, fakat işi ince detayları ile kontrol etmez\*\* (*pld4\_2*). ,781

Lider, çalışma performansının iyi olması konusunda oldukça talepkârdır, fakat aşırı eleştiri yapan biri değildir (*pld4\_3*). ,708

Önemli iş gereklilikleri vardır ancak lider astların belirli bir düzeyde hata yapmalarına müsaade eder (*pld4\_4*). ,623

Lider, uyum içerisinde çalışılmasına önem verir, ancak görevlerin yerine getirilmesinde istisnalara da müsaade eder (*pld4\_1*). ,466

**Faktör 5: Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme** **7,58**

Lider, işyerindeki pozisyon farklılıklarını (ast-üst ilişkisini) korur, ama bununla birlikte çalışanların itibarını da savunur (*pld5\_3*). -832

Lider, işyerinde astlarıyla mesafeyi korur ama aynı zamanda onlara karşı samimi ve cana yakındır (*pld5\_4*). -829

Lider, astları ile mesafeyi korur ancak onlardan uzak da durmaz (*pld5\_2*). -793

Lider, yönetici ile astlar arasındaki kademe farkını bilir, ama liderlik rolünde üstün davranmaz\*\* (*pld5\_1*). -575

**Toplam** **% 67,90**

**Açıklanan Varyans**

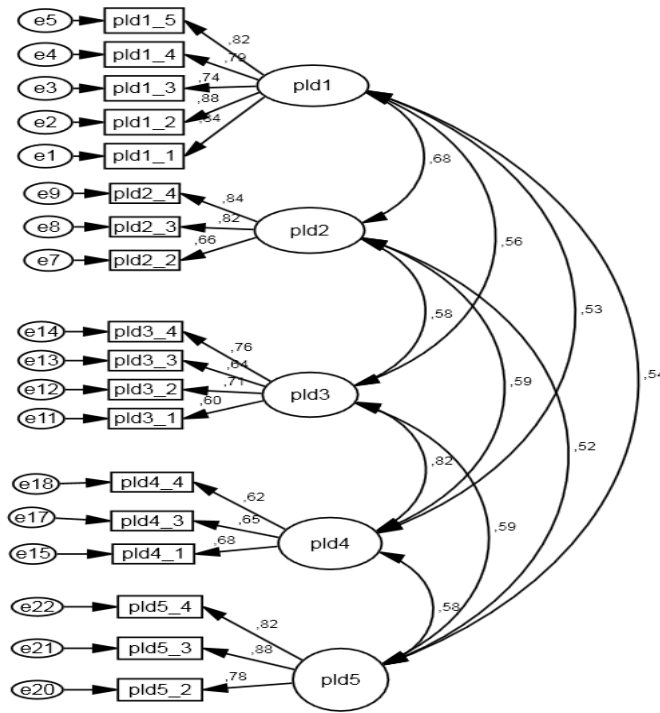
**Rotasyon:** Direct Oblimin

\*\* Doğrulayıcı Faktör Analizi aşamasında düşük regresyon yüküne sahip olduğu için ölçekten çıkartılmıştır.

## DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Doğrulayıcı faktör analizine (DFA), daha önce test edilmiş olan değişkenler arasındaki ilişki modelinin elde edilen verilerle uyumlu olup olmadığını test etmek için başvurulur (Meydan ve Şeşen, 2015:57). Başka bir anlatım ile daha önce kurgulanmış olan özgün yapının model olarak doğrulanıp doğrulanmadığı DFA ile test edilir. DFA ile genellikle, birincil düzey DFA, ikincil düzey DFA ve tek faktörlü DFA olmak üzere üç farklı analiz yapılabilir (Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2016). Söz konusu üç analiz, en iyi uyumun hangi yapıda gözlendiğini tespit etmek içindir. Araştırmacı analiz sonuçlarına göre uyum iyiliği değerlerini göz önünde bulundurarak en iyi yapıya karar verir. Yapısal eşitlik modellerinin (YEM) raporlanmasında hangi uyum indekslerinin göz önünde bulundurulacağı genellikle araştırmacıların amacına bağlıdır (Meydan ve Şeşen,2015:38). Ancak yine de ki-kare, sd ve iyilik uyum indeksleri mutlaka verilmelidir. Verilecek diğer indeksler araştırma amacına bağlı olarak belirlenmelidir.

Paradoksal liderlik davranışı (PLD) için en uygun modelin hangisi olduğuna karar vermek için DFA’da üç model (tek faktörlü, birincil ve ikincil düzey DFA) de test edilmiş ve birincil düzey DFA’da elde edilen yapının en iyi uyumu gösterdiği gözlenmiştir. Diğer düzeylerde elde edilen yapı ya yeterli uyum iyiliği değerleri elde edilemediği için ya da birincil düzey DFA’da elde edilen uyumdan daha düşük bir uyum iyiliğine sahip olduğu için burada belirtilmemiştir. PLD’ye ilişkin ölçüm modeli Şekil 2’de verilmektedir. Modelde, bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak boyutu (UI) “pld1”, ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği(özgecilik) ile birleştirmek boyutu (SO) “pld2”, özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma boyutu (CA) “pld3”, esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak boyutu (RF) “pld4” ve çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme boyutu (DC) “pld5” olarak isimlendirilmiştir. İfadelere numaralandırma ataması (örneğin pld1\_5: birinci boyutun beşinci ifadesi) ifadelerin anket formundaki sırasına göre yapılmıştır.



Ki-kare/sd= 3,243, GFI= 0,908; CFI=0,930; IFI=0,931; TLI=0,915; RMSEA=0,073; RMR=0,045

Şekil 2. Paradoksal liderlik davranışı birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Şekil 2’de yer alan ölçüm modeline ilişkin modifikasyon işlemleri yapılmıştır. Ölçüm modelinde 0,60’ın altında regresyon yüküne sahip ifadeler modelden tek tek çıkartılmıştır. Her ifade çıkartma işleminden sonra değerler tekrar incelenmiş ve işlem her madde çıkarma işleminden sonra diğer maddeler için tekrarlanmıştır. PLD’ye ait nihai ölçüm modeli şekildeki gibi ele alınmıştır. Modele ilişkin modifikasyon işlemlerinin sonucunda;paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin nihai olarak beş boyut ve on sekiz ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. Bireyselliğe izin verirken astlara eşit (tekdüze) davranmak boyutu (pld1) beş ifade, ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği (özgecilik) ile birleştirmek boyutu üç ifade (pld2, düşük yüke sahip iki

ifade çıkartıldı), özerkliğe mücadele ederken karar verme kontrolünü elinde tutma boyutu (pld3) dört ifade, esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gerekliliklerini uygulamak boyutu üç ifade (pld4, bir ifade çıkartıldı) ve çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme boyutu üç ifadeden (pld5, bir ifade çıkartıldı) oluşmaktadır. Modifikasyon işlemi neticesinde ölçek boyutlarından çıkartılan ifadeler yukarıda Tablo 3'te kırmızı ile belirtilmiştir.

Paradoksal liderlik davranışı birinci düzey DFA sonuçlarına ilişkin uyum indeksleri sonuçlarına göre (Ki-kare/sd= 3,243, GFI= 0,908; CFI=0,930; IFI=0,931; TLI=0,915; RMSEA=0,073; RMR=0,045) oluşturulan model elde edilen verilerle kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde. Model, elde edilen veri ile uyum gösterdiği için PLD'nin yapısal geçerliliği sağlanmıştır.

Geçerlilik analizi için ayrıca değişkenlerin yakınsak (convergent validity) ve uzaksak (divergent validity) madde korelasyonlarına bakılmıştır. Uzaksak geçerlilik için her bir boyuttaki ifadelerin tek tek (ilgili madde toplamdan çıkartılarak) kendi boyutu ve diğer boyutlarla ilişkisine bakılmıştır. Analiz sonuçları, her bir maddenin kendi boyutu ile korelasyonunun diğer boyutlardan yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçüm aracının yakınsak geçerlilikleri için ise ölçek alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yakınsak geçerlilik, aynı yapıyı oluşturan alt boyutlar arasında orta derecede bir ilişkinin varlığını gerektirir (Çokluk ve diğerleri, 2016:183). Test sonuçlarına göre tüm boyutlar arasında orta derecede  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır (Bkz:Ek-1a, 1b).

### Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ölçeklere ilişkin güvenilirlik testleri sonuçlarına yer verilmektedir. Güvenirlik testi, bir ölçüm aracının ölçülmek istenen kavramı ne oranda tutarlı ölçtüğüyle ilgilidir. Başka bir ifade ile ölçüm aracının farklı yer ve zamanda aynı evrenden alınmış farklı örnekleme uygulanmasında benzer sonuçlar vermesidir (Gürbüz ve Şahin, 2016:158). Güvenirlik analizine ilişkin çeşitli yöntemler olmakla birlikte bu çalışmada, ölçekte yer alan maddelerin ölçeğin toplam puanına katkısını ortaya koymak ve her bir maddenin ölçeğin tamamı ile olan ilişkisini tespit etmek için madde analizinden ve iç tutarlılığı analiz etmek için Cronbach's Alpha değerinden yararlanılmıştır. Alpha değerinin 0,70'den büyük olması önerilmektedir.

#### Madde Analizi

Paradoksal Liderlik davranışı ölçeğinin madde analizi sonuçları Tablo 4'de verilmektedir.

**Tablo 4.** PLD Ölçeğinin Ortalama, Standart Sapma, Madde Toplam Korelasyonları ve İfade Silinirse Alfa Değerleri

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	İfade Silinirse Alfa
p1d1_1	3,8042	1,05044	,649	,908
p1d1_2	3,8679	,99479	,700	,907
p1d1_3	3,7642	1,02500	,607	,909
p1d1_4	3,7642	,94833	,681	,907
p1d1_5	3,8868	1,01358	,676	,907
p1d2_2	3,4175	1,08407	,554	,911
p1d2_3	3,7783	1,05090	,628	,909
p1d2_4	3,6226	1,08244	,619	,909
p1d3_1	3,6415	,94470	,417	,914
p1d3_2	3,8679	,82313	,617	,909
p1d3_3	3,6368	,92517	,445	,913
p1d3_4	3,7406	,86632	,643	,909
p1d4_1	3,7052	,92783	,535	,911
p1d4_3	3,4363	,97277	,483	,913
p1d4_4	3,5142	,99159	,495	,912
p1d5_2	3,8491	,88904	,569	,910
p1d5_3	3,8868	,90254	,608	,909
p1d5_4	3,8821	,90193	,587	,910

Ölçek toplam madde korelasyon puanlarının 0,417 ile 0,700 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre her bir ifadenin kabul edilebilir sınır olan 0,30'un üzerinde olduğu söylenebilir.

#### Güvenilirlik Analizi

**Tablo 5.** Ölçek ve ölçek alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
<b>Paradoksal Liderlik Davranışı</b>	<b>18</b>	<b>,914</b>
Bireyselliğe izin verirken astlara eşit(tekdüze) davranmak boyutu (pld1)	5	,907
Ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği (özgecilik) ile birleştirmek boyutu (pld2)	3	,809
Özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutma boyutu (pld3)	4	,777
Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulamak boyutu (pld4)	3	,689
Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabilme boyutu (pld5)	3	,867

Ölçeğin kendisi ve alt boyutlarının iç tutarlılığına ilişkin Cronbach Alpha değerleri yukarıda Tablo 5'te verilmektedir. Alpha değerinin 0,914 olarak göz önüne alındığında ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca, pld4 boyutu hariç diğer tüm boyutlar 0,70'in üzerinde bir değere sahiptir. Geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları, paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada, literatürde yeni bir kavram olan paradoksal liderlik davranışının açıklanması ve bu yapının ölçümüne odaklanılmıştır. Bu kapsamda, ulusal literatürde konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda yararlanılması hususunda paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bağlı olarak elde edilen kanıtlar, paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Paradoksal liderlik yaklaşımına ilişkin, tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, katılımcıların paradoksal liderlik davranışı boyutlarına ilişkin algısının genellikle olumlu olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde görev yapmakta olan amir ve çalışanlar, paradoksal liderlik davranışına ilişkin olarak en çok, görev yaparken bireysel özelliklerinin göz önünde bulundurmasını önemsemektedirler. Örneğin, liderden adil bir iş yükü dağıtımını beklerken, aynı zamanda farklı görevlerin bireysel yeteneklerine uygun verilmesine değer vermektedirler. Öte yandan, yöneticilerin pozisyon farklılıklarını göz önünde bulundurmasının yanında kişisel itibarlarının da korunmasını önemli bulmaktadırlar. Lider ile takipçiler arasındaki ilişkinin samimi ve içten olması görev performansları açısından önemli görülen bir diğer husustur. Literatürdeki çalışmalarla benzer olarak, katılımcılar görev sorumluluklarını yerine getirirken yine kendilerine kısmi ölçüde özerklik tanınmasını göz önünde bulundurmaktadırlar. Katılımcılar, liderlerinin bir işe ilişkin gereklilikleri yerine getirilmesi yönündeki taleplerinde, hata yapabileceği toleransını gösterebilme hususunu liderlik davranışının bir parçası olarak görmektedirler.

Araştırmada, ölçekte yer alan bazı maddeler için kaynak dildeki ifade ediliş biçimi ile hedef dildeki karşılığı arasında birebir karşılıklardan kaçınılmıştır. Bu durumun gerekçesi, bazı ifadelerin anlatılmak istenen hususa göre anlam kaymasının önüne geçmek içindir. Bu kullanımda, ifadelerin Türkçe'deki anlamlarının anlaşılabilirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Bununla birlikte, yapı geçerliliği için yapılan analizler sonucunda elde edilen ölçek yapısı orjinal ölçekle oldukça uyum göstermektedir. Uyarlama çalışmasında elde edilen yapı, orjinal ölçekte olduğu gibi beş alt boyuttan oluşmaktadır. Buna karşılık, orjinal ölçek, yirmi iki ifadeden oluşurken, çalışmada paradoksal liderlik davranışı ölçeğinin bazı ifadelerinin kabul edilebilir sınırlar dışında kalması nedeniyle ölçekten çıkartılması gerekmiştir. Bu nedenle, orjinal ölçekten farklı olarak toplam on sekiz ifadeden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Yapı geçerliliğinin yanında iç tutarlılık analizleri, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ölçek, ulusal çaptaki paradoksal liderlik davranışı uygulamalarını ölçebilecek niteliklere sahip, geçerli ve güvenilir bir ölçektir denilebilir.

### Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Ölçek uyarılama çalışması ile ulusal literatüre yeni bir kavramın kazandırmış olmanın yanı sıra, liderlik davranışı anlamında örgütlerde çatışan taleplerin eş zamanlı olarak karşılanmasında uygulayıcı ve karar alıcıların bilgi ve becerilerine bir dizi katkı sunulması da araştırmadan beklenen çıktılar arasındadır. Literatüre kazandırılan bu kavramın turizm sektörünün farklı alanlarında farklı özellikteki katılımcılar ve başka sektörlerdeki örgüt araştırmalarında test edilmesi, ölçeğin daha güvenilir ve geçerli bir ölçek olmasına katkı sağlayabilir. Benzer şekilde, ölçeğin farklı değişkenlerle birlikte analiz edilmesi ölçekle ilgili gerekli ise çeşitli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayabileceği düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Andriopoulos, C. and Lewis, M. W. (2009). "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation". *Organization Science*, 20 (4), 696-717.
- Barnson, S. C. (2014). "Toward a theory of coaching paradox". *Quest*, 66, ss. 371-384.
- Brislin R. W. (1976). "Comparative research methodology: cross-cultural studies". *International Journal of Psychology*, 11 (3), 215-229.
- Carter, C. (2007). *What is the experience of leaders who transcend organizational paradox? a phenomenological inquiry*, Published Dissertation Thesis, California Institute of Integral Studies, San Francisco, California.
- Clegg, S. R., Cunha, J. V. and Cunha, M. P. (2002). "Management paradoxes: a relational view". *Human Relations*, 55 (5), ss. 483-503.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Eisenhardt, K.M. (2000). Introduction to special topic forum paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism". *Academy of Management Review*, 25 (4), ss. 703-705.
- Fredberg, T. (2014). "If I say it's complex, it bloody well will be: ceo strategies for managing paradox". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50 (2), 171-188.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)*. (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hançer, M. (2003). "Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (10), 47-58.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S. and Gartner, W. B. (2016). "Paradoxes and innovation in family firms: the role of paradoxical thinking". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (1), 161-176.
- Johnson, B. (2014). "Reflections: a perspective on paradox and its application to modern management". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50 (2), 206-212.
- Jules, C. and Good, D. (2014). "Introduction to special issue on paradox in context: advances in theory and practice". *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 50 (2), ss. 123-126.
- Kim, M. S. and Koo, D. W. (2017). "Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (12), 3044-3062.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 15. Baskı)*, Beta yayıncılık, İstanbul.
- Lavine, M. (2014). "Paradoxical leadership and the competing values framework". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50 (2), ss. 189-205.
- Lewis, M. W. (2000). "Exploring paradox: toward a more comprehensive guide". *Academy Of Management Review*, Vol.25, No.4, ss. 760-776.
- Lewis, M.W., Andriopoulos, C. and Smith, W.K. (2014). "Paradoxical leadership to enable strategic agility". *California Management Review*, 56 (3), ss. 58-77.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları (2.Baskı)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Poole M. S. and Van De Ven, A. H. (1989). "Using paradox to build management and organization theories". *Academy of Management Review*, 14 (4), 562-578.
- Smith, W. K. (2014). "Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes". *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 6, ss.1592-1623.
- Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2011). "Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing". *Academy of Management Review*, 36 (2), ss. 381-403.



- Smith, W. K. and Thusman, M. L. (2005). "Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams". *Organization Science*, 16 (5), ss. 522-536.
- Smith, W. K., Besharow, M. L., Wessels, A. K. and Chertok, M. (2012). "A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands". *Academy of Management Learning & Education*, 2012. 11(3), ss. 463-478.
- Soon, S., Yan, W. F. and Bolden, R. (2016). "Paradoxes of leadership: an exploratory study of public sector leadership in contexts of complexity, ambiguity and uncertainty". Civil Service College, Singapore.
- Starinchak, E.C. (1994). *Paradoxical leadership: The relationship between behavioral complexity and effectiveness*, Published Dissertation Thesis, California School of Professional Psychology, Los Angeles, USA.
- Starr, E. J. (2001). *Simply complex: An examination of paradoxical leadership in faith-based organizations*, Published Dissertation Thesis, School of Business, State University of New York, Albany, USA.
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). "Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (29), ss. 277-301.
- Tripathi, S. and Dixon, J. (2008). "Leadership in a paradoxical public-sector environment: the challenges of ambiguity". *International Journal of Leadership in Public Services*, 4 (3), 4 -14.
- Vince, R. and Broussine, M. (1996). "Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change". *Organization Studies*, 17 (1), 1-21.
- Waldman, D. A. and Bowen, D. E. (2016). "Learning to be a paradox-savvy leader". *Academy of Management Perspectives*, 30 (3), 316–327.
- Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y. and Li, X. (2015). "Paradoxical leader behavior in people management: antecedents and consequences". *Academy Of Management Journal*, Vol.58, No.2, ss. 538-566.

## EKLER

## EK-1a:Paradoksal Liderlik Davranışı Madde Korelasyon Analizi

PLD	p1d1	p1d2	p1d3	p1d4	p1d5
<b>p1d1 boyutu</b>					
tekdüze bireysel1	,772**	,647**	,446**	,386**	,486**
tekdüze bireysel2	,831**	,644**	,445**	,374**	,484**
tekdüze bireysel3	,703**	,494**	,331**	,364**	,410**
tekdüze bireysel4	,760**	,640**	,422**	,370**	,481**
tekdüze bireysel5	,772**	,579**	,392**	,308**	,416**
<b>p1d2 boyutu</b>					
ben.merkezcilik özgecili1	,584**	,593**	,400**	,331**	,458**
ben.merkezcilik özgecili2	,661**	,685**	,477**	,433**	,523**
ben.merkezcilik özgecili3	,620**	,641**	,464**	,415**	,516**
ben.merkezcilik özgecili4	,625**	,693**	,481**	,431**	,526**
<b>p1d3 boyutu</b>					
özerklik kontro1	,459**	,487**	,575**	,559**	,514**
özerklik kontro2	,365**	,440**	,610**	,589**	,448**
özerklik kontro3	,444**	,506**	,575**	,537**	,500**
özerklik kontro4	,362**	,434**	,585**	,534**	,413**
<b>p1d4 boyutu</b>					
esneklik işgerekleri1	,319**	,383**	,485**	,502**	,380**
esneklik işgerekleri2	,150**	,252**	,361**	,506**	,090
esneklik işgerekleri3	,311**	,306**	,471**	,590**	,377**
esneklik işgerekleri4	,339**	,409**	,518**	,526**	,349**
<b>p1d5 boyutu</b>					
mesafeli yakın1	,475**	,480**	,460**	,359**	,549**
mesafeli yakın2	,476**	,533**	,462**	,431**	,707**
mesafeli yakın3	,464**	,528**	,474**	,445**	,765**
mesafeli yakın4	,463**	,523**	,498**	,439**	,730**

## EK-1b: Paradoksal Liderlik Davranışı Alt Boyutlarının Kendi Aralarındaki Korelasyon Katsayısı

Boyutlar	p1d1	p1d2	p1d3	p1d4	p1d5
p1d1	1	,640**	,422**	,370**	,481**
p1d2	,640**	1	,483**	,439**	,529**
p1d3	,422**	,483**	1	,579**	,485**
p1d4	,370**	,439**	,579**	1	,429**
p1d5	,481**	,529**	,485**	,429**	1